


A detailed view of Michelangelo's famous fresco 'The Creation of Adam' from the Sistine Chapel. The image focuses on the central figure of Adam, who is reclining on a green and blue draped surface. His body is highly muscular and rendered in a naturalistic style. He is looking towards the right, with a focused and somewhat weary expression. The lighting highlights the contours of his muscles and the texture of the fabric.

# Mejores líderes, mejores empresas, **mejor sociedad**

Al hilo del lema que la IV Asamblea de la Agrupación de Antiguos Alumnos del Instituto Internacional S. Telmo: "Mejores empresas, mejor sociedad", me parece oportuno realizar una reflexión previa para analizar la acción directiva dentro de la empresa. Desde una visión académica -y con toda modestia-, vislumbro que se está ante un momento para repensar la empresa. Existe un factor que aproxima en sus preocupaciones a empresarios y académicos: el papel de las personas en la empresa.



**E**xiste un factor que aproxima en sus preocupaciones a empresarios y académicos: el papel de las personas en la empresa. Las personas son, en definitiva, las que hacen buenos los sistemas y los procedimientos de las organizaciones. Por ello, si la realidad empresarial más sustantiva la constituyen las personas, es preciso realizar una reflexión antropológica desde dentro de la empresa. Por eso, coincido con la reciente apreciación de Cardona: "los empleados deberían superar -de una vez por todas- la categoría infrahumana de "recurso" para obtener la dignidad que les corresponde: la de personas". Sólo así se puede empezar a "cambiar", a "liderar" desde la empresa. Ahora bien, para que el liderazgo llegue a ser el fundamento de la actuación empresarial dependerá de cómo las personas afronten el reto en los distintos niveles de la empresa y sepan dirigir la acción de la organización hacia el corazón de la misma.

La empresa es una realidad humana, creada por hombres o mujeres, y con el concurso de otros hombres y mujeres, ya sea en una comunidad reducida, en una sociedad o en todo un país. Toda empresa gira en torno a la realidad "persona". El liderazgo se ejerce desde la persona y va dirigido hacia las personas. Este principio tan sencillo de expresar es, sin embargo, complicado de llevar a la práctica. Spaemann señala una definición de persona muy reveladora porque resalta lo común y, al mismo tiempo, lo particular que hay en cada una de ellas: "Ser persona es realizar la esencia humana con total novedad". Entre lo común y lo particular está la realización de cómo se constituye la persona. La empresa, en su manera de proceder, tam-

bién se hace de una manera determinada. Un análisis detallado, desde la organización, de cómo se realiza su actividad nos revela el modelo antropológico sobre el que ella se sustenta.

La capacidad de dirigir personas dentro de la empresa es un trabajo realizado por personas de "carne y hueso". Los buenos líderes deben conocer sus cualidades como personas. Un "liderazgo que genere resonancia dentro de la empresa" exige que el líder se conozca a sí mismo, que comprenda sus debilidades y fortalezas, y que busque en otras personas o equipos el complemento para sus limitaciones. El líder, además, debe saberse prescindible. Llegado el momento, trabaja por su *prescindibilidad*; prepara a fondo a aquella persona o personas que puedan relevarle. Su sentido de la responsabilidad le lleva a actuar decididamente de este modo.

Kets de Vries señaló, de forma sugerente, las tres "h" propias del liderazgo. La humildad es la primera condición indispensable; a ella añade otras dos: humanidad y humor. Considero especialmente interesante la "h" del humor, porque es un aspecto poco considerado en las investigaciones académicas, pero que, en la práctica diaria, es signo inequívoco de inteligencia. El buen humor no está reñido, a mi entender, con el trabajo bien hecho. Un rasgo importante de la humildad se explicita en que los buenos líderes "saben que no lo saben todo", de que necesitan del conocimiento de otros y de que están dispuestos a "aprender a aprender" (Bennis). En este sentido, uno de sus grandes retos consiste en liberar el conocimiento de las personas en su empresa; ello les hace capaces de dirigir el

**Ricardo Velilla Barquero**

Profesor de Comunicación personal para los negocios Instituto I. San Telmo

talento de los demás hacia la consecución de objetivos comunes. Y, no por último, si retomamos la etimología de la palabra "humildad" (del latín *humus*, que significa tierra), se puede afirmar que "tocan con los pies en el suelo"; lo que no queda alejado de que conocen los límites de su propia realidad personal.

La humanidad, a la que ya me he referido, habría que entenderla aquí como la capacidad de enseñar a los demás con la metodología más elocuente: el ejemplo constante y diario, que no es otra cosa que dar importancia a los hechos y a los comportamientos por encima de las palabras. Creo que enseñar es seducir por encantamiento por medio del ejemplo. El ejemplo genera credibilidad y confianza, aspectos fundamentales para que los demás aprecien el valor de las acciones humanas. Además, el líder transmite seguridad en lo que hace. Como escribe Bennis: la "propia autoconfianza del líder es siempre contagiosa". Tiene el rumbo claro y sabe hacia dónde quiere ir; está entregado a su trabajo, está "apasionado" con su trabajo, "enamorado" de lo que hace. Junto a la voluntad y la perseverancia halla también su fortaleza.

Su capacidad para ilusionar a la gente se aproxima a los terrenos de la motivación vinculada al liderazgo y, en este sentido, la reciente aportación de Cardona me parece sugerente, puesto que establece un paralelismo entre motivación y liderazgo. Despertar la pasión por el trabajo bien hecho es, sin duda, importante; pero, para el liderazgo, hay un reto mayor: dotar de sentido al trabajo de los demás. La conocida definición de líder de Pérez-López, a diez años ya de su pérdida, sigue siendo certera: "Cuando un hombre de empresa no es capaz de mover a su gente más que a través de motivos económicos, es tan mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo le dice que tiene. Cuando es capaz de mover a las personas a través de los trabajos que les ofrece, ya está en otro nivel profesional; ya no es sólo un estratega, sino un ejecutivo. Cuando es capaz de llegar a los motivos más hondos de la acción humana, ayudando a sus subordina-

## Un "liderazgo que genere resonancia dentro de la empresa" exige que el líder se conozca a sí mismo, que comprenda sus debilidades y fortalezas, y que busque en otras personas o equipos el complemento para sus limitaciones.

dos a descubrir el valor y el sentido de lo que están haciendo, entonces, y sólo entonces, es un líder". Desde un ángulo diferente, aunque conceptualmente similar, Ridderstrale y Nordström sostienen que el principal motivo del liderazgo es "ayudar a otros", y que "vamos hacia un liderazgo personalizado. La consecuencia es que todos los sistemas tienen que personalizarse. A la gente se le puede abordar, tratar, evaluar, premiar y motivar de distintas maneras". El liderazgo está orientado a ayudar a otros a descubrir el sentido de la acción empresarial.

El liderazgo lleva también en su entraña el cambio. Liderazgo y cambio son realidades intrínsecamente unidas. Ello tiene una explicación antropológica: el hombre es "un ser dinámico", es un ser en proceso; el cambio es inherente a la condición humana. El hombre o la mujer de empresa, por su misma actividad, debe ser dinámico. Si la ausencia de dinamismo en cualquier persona conduce al anquilosamiento, esto es también evidente en los terrenos empresariales. Es cierto que tal "movimiento" tiene que tener "sentido" e ir en una "dirección"; sólo así se ejerce la libertad desde la condición específicamente humana. Se cambia para avanzar, mejorar, echar adelante, crecer, corregir ineficacias.

Siendo todo esto así: que la empresa es una comunidad de personas, su referente último han de ser las personas sean éstos clientes, colaboradores o proveedores, etc. Por eso, buena parte del éxito que se pueda obtener tendrá que ver con la manera en que se establezcan las "relaciones" entre las mismas. La relación viene marcada por una manera de proceder, por una manera de actuar. El origen de la actuación está en los principios que hacen que una persona actúe en un sentido u otro, de una manera u otra. Principios y maneras de hacer están, indisolublemente, unidos. Persona y acción son uno. De hecho, la ética es precisamente la concreción de unos principios en la acción. Cuando los princi-

pios van en una dirección y la acción en otra, es cuando a la persona se le plantean conflictos, le surgen dificultades y se presentan dilemas y esquizofrenias. La persona ha perdido su unidad como tal. La moral plantea vivir con dignidad, como corresponde al ser humano. Julián Marías en su "Tratado de lo mejor" dice que aquella (la moral) afecta a la condición de la vida en su totalidad, que se dirige hacia el bien, viviendo a fondo en la verdad. ¡Qué lejos esta posición de la "ética indolora" -así bautizada por Lipovetsky- apoyada en el hedonismo, el consumismo, la permisividad y el relativismo! La desorientación moral, al diluirse los criterios personales, se encamina hacia la deriva donde las fronteras entre el bien y el mal ya no tienen un trazado claro.

De todo lo anterior cabe deducir estas "claves" que ofrezco en apretada síntesis:

### Coherencia

Gracias a ella podrá unirse pensamiento y acción, teoría y práctica, lo que se dice y lo que se hace. La coherencia es una clara señal de rectitud en la actuación del líder; bien alejada de la rigidez o la uniformidad. La falta de coherencia genera siempre desconfianza. La coherencia es la presentación permanente de la vida plena de "mensajes interiores".

### Convicción

Para luchar frente a circunstancias adversas es necesario estar convencido de lo que se hace. Poseer unos principios de actuación bien fundamentados, consolidados en los hábitos de la persona, permite llevarlos a la acción. Dicho de otra manera, se trata de pasar de la visión a la misión. Las ideas están reflejadas en la visión de lo que se quiere hacer. La misión es crucial para el trabajo de las personas porque, en la medida en que se sientan partícipes de esa misión y ésta se refleje en su quehacer diario, es uno de los elementos que llenan de sentido la actividad empresarial. "...podríamos concluir afirmando que líder es el que crea sentido



**Dormérico Tintoretto.** La prosperidad o la virtud ahuyentando los males. Museo del Prado. Madrid, España

de misión en la gente: el que descubre un para qué, un motivo por el que vale la pena esforzarse más allá del puro cumplimiento (o 'cumplimiento y miento')" (Cardona).

### **Credibilidad**

Coherencia y convicción generan, a largo plazo, credibilidad. La fuerza de la acción está basada en los hechos del día a día. Y muchos "día a día" refuerzan voluntades. En razón de los hechos, las personas creen en el liderazgo y así se gana la autoridad moral.

### **Confianza**

La confianza es lo que permite poder influir en las personas del entorno. La confianza es tan difícil de ganar como rápida en perderse. Es algo que se merece, la otorgan los demás. Como afirma Dalla Costa (1999), las empresas que generan confianza y tratan con respeto a su gente tienen mayores probabilidades de éxito. En el supuesto contrario, la ausencia de confianza dificulta el ejercicio del liderazgo. La confian-

za es, pues, clave en las interrelaciones que se dan en la empresa.

### **Honestidad**

La suma de coherencia, convicción y confianza da como resultado una persona íntegra, honesta. Por eso, no sorprenderá que Solomon proponga "que el liderazgo comienza más bien con la integridad y las virtudes, en especial aquellas virtudes que permiten a un líder expresar con precisión las emociones y las aspiraciones de los demás, inspirarlos infundiéndoles confianza y esperanza". Cuando los integrantes de una empresa son capaces de percibir, nítidamente, que el liderazgo se asienta en valores como la rectitud, la transparencia, la justicia o la magnanimidad, es entonces cuando empiezan a depositar su confianza en él. Los valores, como afirma Argandoña, "se reflejan en la conducta de las personas". Las personas advierten pronto los valores del liderazgo a través de las actuaciones de los líderes. Nadie escapa a la evidencia de sus acciones.

### **Comunicación**

La confianza permite una comunicación fluida, clara, concisa y directa, que "mira a los ojos", bien alejada de la malversación de las palabras, que lleva al uso, abuso y falsificación de conceptos primordiales hoy día manipulados, desdibujados o trivializados. Y todo sin caer tampoco en el síndrome del exceso de información. Como dice Bennis, "los líderes de éxito serán quienes tengan no la voz más potente, sino el oído más fino y presto". El líder sabe que la comunicación empieza escuchando, atentamente, a sus interlocutores, prestándoles realmente atención, dedicándoles el tiempo necesario.

### **Compromiso**

Tal liderazgo se ejercerá desde el compromiso, primero con uno mismo y, después, con la empresa. En el compromiso se manifiesta la coherencia con los principios. El compromiso con la empresa llevará a promover el bien de las personas de su organización; por ello "evalúa la acción de necesidades reales" de su gente (Pérez-López). Además, como sostiene Suárez-Zuluaga: "El colectivo de líderes de una corporación es responsable de crear y mantener una cultura de compromiso y excelencia en la que el conjunto de la plantilla de la empresa pueda ofrecer lo mejor de sí misma".

### **Conciencia**

En un texto magistral, Spaemann se refiere a la conciencia como "a algo sagrado existente en todo hombre y que debe respetarse incondicionalmente". Y añade: "La conciencia es una exigencia de nosotros mismos a nosotros mismos". En este sentido, debe regirse desde una posición de respeto a todo hombre y también desde una ineludible demanda personal. Con demasiada frecuencia se pierde de vista el alto grado de auto exigencia y auto sacrificio que requiere un liderazgo centrado en las personas. Sin embargo, como escriben Blanchard y Peale, "no hay almohada más blanda que una conciencia tranquila". La conciencia recta es un buen barómetro para medir las acciones humanas. Un buen líder buscará la ética, se adherirá a la verdad con su inteligencia y con la voluntad al bien, sabiendo, además, que no hay bien sin amor.