

Clase en Deusto Business School

Madrid, 01.07.20

Permítanme comenzar expresando mi agradecimiento a la Universidad de Deusto y a la Universidad Pontificia de Comillas, promotoras de los Programas en cuya clausura tiene lugar la Lección que me honro en impartir. Porque es un gran honor para mí ser precedido en el uso de la palabra por los Rectores que con tanto éxito impulsan la colaboración concretada en estos Programas de Liderazgo Público y Corporativo.

Quisiera que mis primeras palabras fueran de reconocimiento a la labor y el compromiso que Deusto Business School e ICADE Business School concentran en estos cursos. Son un ejemplo excelente de servicio a la sociedad por parte de sus instituciones académicas. Hoy más que nunca la sociedad demanda un liderazgo responsable en la empresa y en los asuntos públicos.

Sobre liderazgo disertaré unos minutos. Se me halaga mucho invitándome a impartir una Lección sobre “Liderazgo Humanista”. Si vuestra generosidad supone en mí alguna cualidad que me titulase para dictar lecciones en esta materia, yo quisiera, respetando la convención, corregir el rótulo de “Lección” antepuesto a mis palabras. Os propongo algo menos intimidante: una “conversación”. Yo pondré algo de teoría y vosotros, queridos alumnos, toda la práctica de la que sé que sois bien capaces.

La literatura sobre liderazgo lleva varios años insistiendo en la idea de redefinir sus presupuestos para adaptarse al siglo XXI. Por lo menos desde que en 2009 John Maeda sintetizó los rasgos que debían caracterizar al líder de este siglo, los debates sobre liderazgo pesan cada vez más en el mundo de la empresa. No es de extrañar. El liderazgo se refiere a la toma de decisiones en contextos definidos por la ambigüedad y el dinamismo. Y ese es precisamente el ambiente en el que hoy se desenvuelve cualquier proyecto empresarial. Quedan lejos los días en que se podía competir en entornos locales y estables. Hoy toca innovar a cada instante, diseñar planes para futuros alternativos y ejecutarlos en la incertidumbre. Y para eso hay que transmitir energía, motivar y movilizar equipos; en una palabra, liderar.

Han cambiado los entornos y también han cambiado las organizaciones. Las relaciones en red han suplantado en buena medida las relaciones rígidamente jerarquizadas. Ahora hay que gestionar equipos más complejos en un entorno global también más complejo. El líder de mañana tendrá que conjugar más veces el verbo “inspirar” que el verbo “mandar”. Necesitará flexibilidad para actuar ágilmente y deberá estar dispuesto a aprender continuamente de sus errores. Los líderes creativos están llamados a sustituir en las funciones directivas a los meros gestores. Se van a necesitar cualidades y recursos que van más allá de las clásicas atribuciones del directivo de siempre. Aquí, el “humanismo” entra en escena.

Una definición de liderazgo que me gusta es la de Frank y Porter: “dirigir es ayudar a los demás a saber cómo se tiene que trabajar para alcanzar los objetivos estratégicos”. En esta

definición, la idea más importante es la de “trabajo”. Se trata de inspirar el trabajo de los seguidores. Cuando se consigue, el ejercicio del liderazgo se refleja en la responsabilidad de las personas que integran la organización. En buena medida, el éxito de todo liderazgo se mide por un determinado “clima” de trabajo. Cuando hablamos de “humanismo” recurrimos a un concepto con muchas acepciones. Hay un humanismo en Sócrates y un humanismo en los sofistas, un humanismo estoico y un humanismo epicúreo, un humanismo en Maquiavelo y en Luis Vives, en Montaigne y en Pascal...

A través de tantas versiones, sin embargo, persiste una noción de saber enquistado en el conocimiento del hombre y en la conciencia de su dignidad. En las coordenadas de este humanismo clásico se destacan tres elementos primordiales: el principio griego de la libre indagación intelectual, el principio romano de la universalidad del Derecho y el principio cristiano del valor innegociable de la persona humana. Referido a nuestro tema, esto significa la expresión “liderazgo humanista”: que la empresa es una comunidad de personas. La comunidad política, también. La realidad “persona” es central en ellas. El liderazgo se ejerce desde la persona y está dirigido hacia las personas. Habrá que detenerse en esa realidad a que llamamos *persona*, que no se parece a ninguna otra realidad. La Filosofía ha usado durante siglos la definición de Boecio: sustancia individual de naturaleza racional: *rationalis naturae individua substantia*.

A Julián Marías le gustaba corregir esta definición. Marías insistía mucho en que la persona no es algo, es *alguien*. La lengua lo distingue de un modo absoluto y clarísimo. La lengua no confunde nunca *algo* y *alguien*, *nada* y *nadie*, *qué* y *quién*. Ser persona -decía Marías- es “*poder ser más*”. La persona no está *dada* nunca, está abierta al futuro. El liderazgo humanista tendrá en cuenta la realidad humana, *personal*, de la empresa, de la comunidad o del país.

Existen clasificaciones y tipologías distintas. Pero a la hora de caracterizar el liderazgo ‘humanista’ se ensaya su reducción a una serie de rasgos.

Primero: autoconocimiento. “*Conócete a ti mismo*”. Dentro de las capacidades personales está la de poder convertirse en un líder. El liderazgo es susceptible de aprendizaje. Siempre que exista una vocación de suficiente entidad como para que ese aprendizaje fructifique. Eso implica fuerza de voluntad. Y tal cualidad debe ser conocida y medida por quien la posea sin llamarse a engaño. Conocerse significa conocer las fortalezas propias; pero también las debilidades y limitaciones. Un líder debe saber muy bien dónde buscar quien le complemente. En ese sentido, será humilde.

Segundo rasgo: la pedagogía. El liderazgo humanista educa a los demás. Por la vía de la ejemplaridad, que es la de los hechos. La que gana la credibilidad y la confianza de los demás. Ese efecto no se consigue ensayándolo. Se desprende naturalmente de nuestras acciones cuando las dicta el entusiasmo y la veracidad en lo que hacemos. Si nos entusiasma nuestro trabajo, nuestra afición será contagiosa y, en tal medida, lideraremos casi inconscientemente.

Tercera característica: hablamos de un liderazgo inspirador. Nos referimos a la capacidad de dar sentido al trabajo de los demás.

Cuarto rasgo: capacidad de adaptación. Ya me he referido al dinamismo inherente del entorno en que debe moverse el empresario o responsable público. Adaptable no es maleable. El líder humanista debe conocer el sentido de su movimiento. Adaptarse es cambiar para mejorar de posición; no cambiar por cambiar. Se cambia para dominar mejor las circunstancias; cambio sin mejora no es agitación estéril.

Y quinto: el líder humanista sabe que es prescindible. Antepone el proyecto empresarial, o el fin de la institución a que sirve, a su medro personal. Para un líder humanista es insólito invocar la “resistencia” en el cargo como si fuera una virtud. Esta característica la expresa muy bien uno de mis poetas preferidos: Rudyard Kipling. Kipling escribió el poema “*Una canción en la tormenta*” para recordar a los británicos que lucharon en la Primera Guerra Mundial que: “*en todo tiempo de angustia y también/en el de nuestra salvación, /el juego vence siempre al jugador/y el barco a su tripulación*”. Esta virtud estabilizadora de la renovación se acredita, por ejemplo, en la vida de las Academias: su unidad permanente se forja en la sucesión de sus elementos personales. De ahí la fecundidad de su ceremonial, hoy limitada por las circunstancias en las que vivimos. La misma antorcha pasa de los muertos a los vivos y arde siempre con el espíritu sagrado de la institución. “El barco vence a la tripulación”.

Supuesta su aptitud, un líder humanista se define por su actitud. Ante la empresa o la institución y ante los demás. Los principios que inspiren su proceder se concretarán en una ética práctica para situaciones de urgencia. Porque el liderazgo verdadero se revela en las situaciones críticas. Hay autores que hablan, resumiendo las cualidades del liderazgo en trances críticos, de las siete “ces”: coherencia, convicción, credibilidad, confianza, comunicación, compromiso y conciencia.

Coherencia: en política, una virtud bastante olvidada. Cuando se practica, supone que entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace, existe una mínima relación. Viene a ser una forma del decoro y, como digo, quien valore algo el aseo y la decencia en la esfera pública, la echará, especialmente ahora, mucho de menos.

Convicción. En una disertación sobre liderazgo todos comprenderán que es inexcusable la cita de Churchill, aunque ahora sea de los que quieren ser derribados. Aquí va la mía: “*Todo profeta debe surgir de la civilización, pero debe marchar hacia el desierto. Debe poseer clara conciencia de lo que es una sociedad compleja y lo que ésta debe ofrecer, pero tiene que vivir períodos de aislamiento y meditación. Este es el proceso mediante el que conforma su dinamita psíquica*”. No debe confundirse la convicción con el fanatismo. La convicción, dice Churchill, “surge de la civilización”. El fanatismo, dice Santayana, consiste en “redoblar los esfuerzos cuando se han olvidado los propósitos”: algo nada civilizado. La “dinamita psíquica” de Churchill es esa energía concentrada necesaria para mover voluntades y superar obstáculos aparentemente infranqueables. En lenguaje más empresarial, pasar de la ‘visión’ a la ‘misión’.

Credibilidad: el fruto sazonado de la coherencia y la convicción. La puesta en práctica cotidiana, natural, normal de estas actitudes genera la autoridad moral sobre la que se sustenta el liderazgo.

Confianza: cuando se cree en alguien se confía en él. Este crédito moral es delicadísimo porque se cimenta lentamente, pero puede desvanecerse de inmediato. Todas estas

virtudes son parientes próximas de la integridad, definida así por Boyatzis, McKee y Goleman: “la integridad significa que un líder *vive sus valores*”.

Comunicación. Producida la confianza, la comunicación fluye. En ambas direcciones: un líder sabe escuchar tanto como interpelar. Este punto se trata por extenso el libro de Andrew Roberts “*Los secretos del liderazgo*”. Cuenta Roberts cómo, según la Segunda Guerra Mundial iba avanzando, Hitler concentraba cada vez más poder y decisiones mientras Churchill reconocía una autonomía creciente a su personal. Destaca una diferencia crucial entre ambos: Hitler no permitía que se le llevara la contraria; para Churchill era imprescindible contar con una voz adversa: estimulaba al Mariscal Brooke para que criticara sus ideas, obligándole a discutir las mientras tomaba un baño.

Por último, compromiso. El liderazgo humanista sabe suscitar lealtades y, por tanto, facilita que voluntades y objetivos queden alineados. La lealtad debe entenderse abierta a la crítica. Desde el compromiso, la crítica siempre es constructiva. La temen los falsos líderes que enmascaran de firmeza una íntima y profunda debilidad. Esto también lo ilustra Roberts en su libro, cuando dice: “*Churchill sabía que los líderes no necesitan carisma o poderes dictatoriales para inspirar a otros. Tras conocer a Hitler, la gente se quedaba con la sensación de que él, el Führer, podría lograr cualquier cosa. Cuando alguien conocía a Churchill sentía que era uno mismo quien era capaz de todo.*”

Todos estos rasgos sugieren que no debemos confundir nunca al líder con el mandón. Una cosa es ser líder, y otra cosa es ser mandón. El líder no manda por el puro gusto de mandar. Influye, inspira, orienta y dirige porque es capaz de persuadir; le mueve el propósito de su acción: el proyecto empresarial al que consagra su esfuerzo o el bien común de la comunidad a la que sirve. Al mandón todo eso le suena a música celestial. Manda por apetito de mandar, sin propósito ulterior. Esta por estar. Tiene algo de saltimbanqui o *tentetieso*: es capaz de cualquier contorsión, con tal de permanecer sobre el pedestal que le encumbra.

Queridos amigos,

Cuando preparaba estas palabras advertía que buena parte de la bibliografía sobre liderazgo está escrita en inglés. Se me ocurrió entonces que, tratándose de cultivar un estilo nuevo de liderazgo, el “humanista”, podía sugeriros algún título en español; tan alejado en el tiempo como lo recomienda la discreción a quien participa en un acto académico. Mi sugerencia: las “*Empresas políticas*” de Saavedra Fajardo. No creáis que por ir al siglo XVII dejaréis de descubrir recomendaciones útiles para el liderazgo del siglo XXI. Como los romanos, cuando practicaban esa suerte de bibliomancia, las “*Sortes Virgilianae*”, abridlo por cualquier página.

En estos tiempos de confinamiento y al preparar yo esta Lección, me topé con la empresa 64, presidida por el emblema de un carro falcado (con cuchillas en las ruedas) y el lema: “resolver y ejecutar”. Allí leeréis, como ilustración sobre la coherencia: “*Tome la prudencia el tiempo conveniente para la consulta. Pero el resolver y ejecutar tenga entre sí tal correspondencia, que parezca que es un mismo movimiento el que los gobierna, sin que se interponga la tardanza de la ejecución*”.

Sobre la confianza: *“Casi todos los ingenios fogosos y apresurados se resuelven presto, y presto se arrepienten. Hierven en los principios y se hielan en los fines. Todo lo quieren intentar, y nada acaban, semejantes a aquel animal llamado calípedes, que se mueve muy a prisa, pero no adelanta un paso en mucho tiempo. Los grandes varones se detienen en deliberar y temen lo que puede suceder. Pero, en resolviéndose, obran con confianza”.*

Sobre la convicción: *“Es muy necesario que los que han de ejecutar las órdenes, las aprueben. Porque quien las contradijo o no las juzgó convenientes, ni se aplicará como conviene ni se le dará mucho que se yerren. El ministro que las aconsejó será mejor ejecutor, porque tiene empeñada su reputación en el acierto”.*

Las “Empresas” de Saavedra Fajardo son un tratado sobre liderazgo de mayor relieve que muchos volúmenes redactados de moda o ‘a la última’.

Queridos alumnos,

A vosotros os toca poner en práctica la teoría. Hoy nos urgen liderazgos responsables en la empresa y, llamémosle, en la Ciudad política. La sociedad demanda líderes responsables, es decir, de suficiente talla moral como para dar cuenta y razón de sus decisiones. Os tocará gestionar a vosotros una complejidad creciente. Esa dificultad dará la medida de vuestra estatura personal. Desconfiad de las apelaciones a eso que se llama carisma. Un líder carismático puede ser la desgracia de una empresa o de un país si pone su carisma al servicio de causas nefastas. Cuenta la inspiración genuina; no los carismas prefabricados. Asumid vuestras responsabilidades sin endosarlas por comodidad o cobardía. Sabed rodearos de quienes complementen vuestras virtudes y corrijan vuestros defectos. Si tenéis vocación política, y llegan las responsabilidades de gobierno, sabed cuándo toca retirarse.

Recordad, sobre todo, pensando en los demás, que asumir riesgos no es jugar a los dados. Recordad que nuestra única guía es nuestra conciencia; y el único escudo de nuestra memoria, la rectitud y honradez de nuestras acciones.

Y disculpad tantos consejos. No los formula ningún oráculo, sino alguien que sabe en carne propia que *“experiencia es el nombre que damos a nuestros errores”*. La sociedad española necesita líderes que pueda apellidar “humanistas” sin albergar la sensación de estar recurriendo a un barniz retórico. Cumplid la promesa que representáis. Vuestro éxito será el de todos.

Muchas gracias.