

# EL LIDERAZGO

## ¿CÓMO SER UN BUEN LÍDER?

[www.antonimedrano.net](http://www.antonimedrano.net)

Pocas épocas tan necesitadas de buenos líderes como esta en la que actualmente vivimos, agitada por una grave crisis y sacudida por acuciantes problemas de todo orden. Pero pocas también tan ayunas de liderazgo auténtico, tan escasas de dirigentes como Dios manda. No se puede decir precisamente que los buenos líderes, los auténticos dirigentes, abundan en nuestros días, aunque haya tantos que aspiren a ser tal cosa o pretendan ser jefes carismáticos. Poco propicios parecen los tiempos que corren para la figura ejemplar, noble, ética, heroica, del conductor de hombres.

Hoy día todo el mundo quiere ser jefe de algo, detentar alguna parcela de poder, liderar lo que sea, como sea y para lo que sea; sobre todo, claro está, para enriquecerse, presumir y sentirse importante, en una palabra, para satisfacer su ego. Hasta el último mono se cree un líder nato, facultado para asumir un cargo directivo, conducir masas, ponerse al frente de un partido político, dirigir grandes empresas o montar una revolución. Pocos son, sin embargo, los que se plantean en serio si reúnen las condiciones para desempeñar el duro y difícil oficio de líder, y menos aún los que están dispuestos a imponerse la disciplina requerida para la conquista de las cualidades exigidas para ello. Cualquiera se cree legitimado para dirigir, sin más requisitos que su apetencia y deseo de hacerlo. Todos quieren ser líderes, pero nadie está dispuesto a hacer el esfuerzo que la función de liderazgo requiere.

Una constatación se impone con palmaria evidencia: las pretensiones al liderazgo proliferan justo en proporción inversa a las dotes para dirigir, a las virtudes que cualifican para el mando. Cuanto menos capacitado está uno para mandar o dirigir, con mayor vehemencia proclama su derecho a hacerlo; cuanto más indigno se muestra un individuo de ocupar un puesto dirigente, más se obstina en conseguirlo o en mantenerse en él. Es la ambición de poder lo que motiva ese frenesí por mandar; pero, de hecho, y esta es otra constatación cotidiana, a medida que el afán de poder aumenta en alguien, disminuye su capacidad de liderazgo.

Pero, a todo esto, ¿qué se necesita para ser un buen líder?, ¿cuándo se puede decir que nos encontramos ante un liderazgo bien ejercido o ante un individuo que responde al modelo del líder nato, del dirigente perfecto?

Podríamos resumir la cuestión diciendo que el buen líder es el que se esfuerza por serlo. Es decir, aquella persona que se pone como meta alcanzar el ideal dirigente, que se fija como objetivo el hacer realidad en su propia vida tal ideal y que hace del mismo el contenido de su proyecto vital. ¿Cómo he de comportarme para poder llegar a ser un dirigente como Dios manda? He aquí la pregunta que debe formularse cualquier persona con vocación de líder. El mero hecho de plantearse una pregunta semejante es ya un buen indicio: indica que nos encontramos ante alguien con madera de líder, pues tras esa pregunta está la voluntad de ponerse en camino para conquistar la maestría en el arte de dirigir. Muy otra es la postura del anti-líder, el cual se preguntará: ¿qué tengo que hacer para medrar, para escalar puestos, para conseguir más poder, fama o dinero? O quizá, de forma más sibilina: ¿cómo tengo que actuar

para parecer un líder nato, poderoso, deslumbrante, genial, y ser aplaudido como tal por la galería?

Ante todo, hay que dejar bien claro que el liderazgo es una cuestión de carácter. Lo fundamental en el arte de dirigir es la fuerza interior, la actitud ética, la mentalidad, la manera de ser y de actuar, el carácter como temple y energía moral. El liderazgo es básicamente un talante afirmador de valores decisivos para la vida humana. Lo primero que tendrá que hacer quien tenga aspiraciones o vocación de líder es construirse un carácter fuerte, sano y sólido, en el que puedan florecer las virtudes y cualidades del buen líder. O, si se prefiere, a la inversa: cultivar aquellos valores, virtudes y cualidades que distinguen al líder cabal, para así ir edificando un auténtico carácter dirigente.

¿Cuáles son estas cualidades y virtudes del buen dirigente? ¿Qué condiciones debe reunir una persona para que de ella se pueda decir que es un líder auténtico, con todas las de la ley? A mi juicio, seis fundamentales: la nobleza, la generosidad, la objetividad, el sentido de la responsabilidad, la humildad y la valentía.

**1.-** En primer lugar **la nobleza**, la magnanimidad. El líder es un hombre o mujer de alma grande. Es esta grandeza de alma lo que le da su autoridad. Se impone por propio prestigio, atrae por su encanto personal, por su riqueza interior, por la luminosidad que rodea su ser y que es una irradiación de su nobleza íntima. La mezquindad, la ruindad, el ánimo apocado y miserable invalidan para dirigir. Esta nobleza del dirigente se expresa en las dos dimensiones de su ser: la inteligencia y la voluntad. Noble inteligencia y noble voluntad: he aquí los dos ejes o columnas sustentadoras del liderazgo. Dicho con otras palabras: el liderazgo descansa en la síntesis de sabiduría y amor, de lucidez y bondad, de perspicacia y simpatía, de sagacidad y cordialidad. El líder es persona inteligente y de nobles sentimientos, sagaz y con una voluntad tan vigorosa como espléndida. Piensa noblemente y quiere noblemente. A su capacidad intelectual, que le permite ver las cosas con claridad, captar los problemas y encontrar vías para su solución, se une una gran capacidad afectiva: es capaz de amar sin límites –amar a los suyos, amar su función y su misión, amar su deber, amar todo lo bueno, bello y noble- y capaz también de despertar amor en torno suyo. Con su doble dotación intelectual y emocional, un buen líder ayuda a ver la vida con más claridad y a empeñarse en ella con mayor ilusión; por eso se hace querer y se le sigue con gusto, incluso con entusiasmo.

Desgraciadamente son muchos los dirigentes que, distanciándose de este ideal, prefieren orientar su acción sobre parámetros diametralmente opuestos. En vez de estar guiados por la sabiduría y el amor, se deciden por la necedad y el desamor, cuando no por la demencia y el odio. Tú mismo habrás podido comprobarlo con frecuencia, tanto en el mundo que te rodea como en tu propia actuación personal. De hecho, en más de una ocasión, todos nos hemos dedicado a hacer el tonto y a comportarnos de manera cruel e indigna llevados por la concupiscencia del poder.

**2.- Generosidad.** Decir nobleza es decir generosidad, espíritu de servicio y sacrificio. El líder es un ser generoso, desprendido, siempre dispuesto a sacrificarse por otros, presto a dar y a darse. Liderazgo significa donación: donación de sí a los demás, entrega total a la comunidad que se dirige y a la tarea que se tiene entre manos. Allí donde no se da la generosidad creadora y solidaria, no es posible el auténtico liderazgo. El egoísta, el individualista insolidario, el sujeto mezquino, resentido y envidioso difícilmente pueden no ya ser líderes, sino ni tan siquiera comprender lo que significa el arte de liderar. Como ser

generoso que es, el buen líder piensa antes en los demás que en sí mismo; está siempre disponible para su gente, para cuantos con él conviven; se entrega al prójimo; vive pendiente de las suyos y se desvive por ellos. Sabe que su misión, y también su felicidad, es hacer felices a los demás. Es consciente de que, por ser el jefe o cabeza del grupo, está al servicio de todos. Su esfuerzo va dirigido a afianzar la personalidad de aquellos que con él trabajan, ayudarles a desarrollar sus más altas cualidades y posibilidades.

La imagen que ofrece el anti-líder está en los antípodas de semejante paradigma. Se trata, por lo general, de un ser egoísta, aprovechado, que va únicamente a lo suyo, que sólo piensa en sí mismo, en sus intereses, en sus cosas y sus aficiones, en su medro personal, en la promoción de su nombre y de su imagen. Sólo le preocupa que se hable de él o satisfacerse haciendo lo que le gusta, aunque con ello perjudique a otros muchos e incluso hunda la nave, organización o empresa, que pilota. Todo lo ve en función de su provecho particular. Tiende a asumir un comportamiento dictatorial que reduce a la categoría de esclavos o lacayos a cuantos se hallan bajo su mando. En vez de servirles, se sirve de ellos. Los anula, los utiliza como si fueran cosas, se aprovecha de ellos todo lo que puede y, en cuanto dejan de serle útiles, los abandona en la cuneta. Se considera dueño de vidas y haciendas. Déspota por inclinación y vocación, confunde mandar con tiranizar. Tiende a ver el mando o la autoridad no como una fuente de deberes, sino como un privilegio, como una prebenda de la que procura sacar la mayor tajada posible. Su poquedad de alma le hace ingrato, proclive a atribuirse méritos ajenos. Le cuesta reconocer las buenas cualidades de los demás y las deudas que con ellos tiene contraídas. Tiende a vivir parasitariamente del esfuerzo ajeno, a manipular y explotar al prójimo, a apropiarse de las ideas que han tenido otros y hacerlas pasar por suyas.

**3.- Objetividad**, respeto a la realidad, visión recta y penetrante, amor a la verdad. Si queremos actuar sobre la realidad, transformarla y mejorarla, que es lo que al fin y al cabo pretende la acción dirigente, tenemos que ver las cosas tal como son, no como quisiéramos que fueran o como nuestra mente se las imagina. No hay que dejarse llevar por ilusiones, fantasías o quimeras, ni tampoco entregarse a posturas sentimentalistas o voluntaristas que impiden ver la realidad. Hay que desprenderse de subjetivismos que perturban y deforman la visión. Hay que huir, sobre todo, del pensamiento desiderativo –lo que los ingleses llaman *wishful thinking*-, que nos lleva a confundir la realidad con el deseo o, dicho de otro modo, a auto-engañarnos y convencernos a nosotros mismos de que en realidad es como a nosotros nos gustaría y como nuestro deseo la pinta. No debemos nunca mentirnos a nosotros mismos, no podemos engañarnos ni engañar al prójimo tratando de adornar, retocar, camuflar o distorsionar los hechos para que aparezcan como no son. No hay que vivir en una vida ficticia: hay que respetar en todo momento lo que nos presentan, dicen, sugieren y enseñan el mundo y la vida reales.

El buen líder se distingue por su honradez intelectual, por su rigor mental, por su visión realista, por su mirada limpia y serena que va hasta el fondo de las cosas. Tiene la verdad como norte y supremo criterio rector. Va siempre con la verdad por delante. Evita la mentira, la falsedad y el error, pues sabe que sobre tales cosas no puede edificarse nada firme ni estable. Por eso se abstiene de recurrir a la demagogia y a las malas artes propagandísticas a que tan dados son los malos dirigentes. Se atiene a la verdad de los hechos. No los manipula, deforma ni tergiversa; los reconoce tal cual son, para luego poder ejercer sobre ellos una acción creadora, rectificadora y transformadora.

El mal dirigente es la negación de esta importante exigencia de la claridad mental y la visión objetiva. Tiene la cabeza llena de humo. Su mente suele ser confusa y enmarañada, dominada por un subjetivismo, un partidismo y un sectarismo que le distancian de lo real. Vive divorciado de la realidad; no soporta la visión de esta última. Antes que ver una situación desagradable o problemática, prefiere adoptar la postura del avestruz, escondiendo la cabeza debajo del ala. Suele ser un demagogo, un ilusionista, un prestidigitador o triler mental, que ve las cosas según le convienen, de manera distinta a como son, y las presenta como le interesa. Se engaña a sí mismo y engaña a los demás. Recurre continuamente a la mentira, a los embustes y las trampas conceptuales, a las medias verdades, a las formulaciones sesgadas. No ajusta su mente a la realidad, sino al revés: trata de que sea la realidad la que se acomode a sus propios esquemas, forzándola y violentándola hasta desfigurarla por completo. En lugar de aceptar los hechos, trata de disfrazarlos y maquillarlos para que digan lo que él quiere que digan. Está quizá llevando su empresa o su grupo a la ruina, y presentará su gestión como el summum del acierto, de la destreza y de la eficacia. Pierde unas elecciones o una guerra, y se obstinará en proclamar que ha salido victorioso. Tiene un estrepitoso fracaso en alguna de sus iniciativas, y se empeñará en convencer a todo el mundo de que se ha cosechado un gran éxito. Lo único que le preocupa es salirse con la suya, imponer su voluntad, llevarse el gato al agua. Si los hechos le contrarían, si alguien le hace notar que sus ideas chocan con la realidad y pueden conducir a un desastre, exclamará con tanta irritación como suficiencia: “que se fastidien los hechos” o “lo siento por la realidad”.

**4.- Sentido de la responsabilidad.** El buen dirigente se toma su labor muy en serio, sopesa bien sus acciones, iniciativas y proyectos. Pocas cosas tan nefastas para la dirección de un grupo humano como la trivialidad, la venalidad, la dejadez o la desidia. Cualquiera que desempeñe la función de dirigente con un mínimo de dignidad sabe que no puede hacer lo que le dé la gana ni comportarse de una manera frívola. No actuará según le apetezca o como se le antoje en cada momento, sino como debe. Hace en todo instante lo que tiene que hacer, procurando hacerlo lo mejor posible. No obra a la ligera; no juega con las palabras ni con los conceptos, ni tampoco con la dignidad y el esfuerzo de los suyos. No se guía por su capricho, sino por un criterio objetivo de lo que es bueno, correcto y oportuno hacer según las circunstancias, buscando lo que realmente beneficia a la comunidad que dirige. Es sumamente cuidadoso con todo lo que piensa, dice o hace. No le preocupa tanto el éxito como el acierto; es decir, acertar en lo que se refiere a la justicia y rectitud de su acción. Busca siempre cumplir con su deber. Antepone sus deberes a sus derechos, y exige sobre todo deberes, tareas a realizar con las que contribuir al bien común, dejando sus derechos en un segundo plano: ama el compromiso, cumple lo prometido y se atiene a la palabra dada.

Fácil es percibir el abismo que separa a esta noble actitud dirigente de la postura irresponsable típica de los malos jefes. Estos piensan, dicen y hacen lo que les sale de las narices. Les importa un bledo si lo que están haciendo es una barbaridad. No les preocupa pisotear la lógica y la decencia. Usan y abusan del poder con asombrosa desfachatez. El directivo prepotente lanza como la mayor genialidad, sin rubor alguno, la primera parida o patochada que se le ocurra, por aberrante y disparatada que sea. Hace y deshace como le viene en gana, sin atender a consejos ni orientaciones de ningún tipo. Y cuando luego vienen las nefastas consecuencias de su acción caprichosa o incompetente –o ambas cosas a la vez, que suele ser lo normal- busca alguien a quien cargarle el muerto. Dirá que algún inepto o malintencionado ha hecho abortar sus geniales decisiones. Los malos jefes tienden por naturaleza a buscar chivos expiatorios; descargan las culpas de sus propios fallos sobre hombros ajenos; tienen una pasmosa facilidad para echar balones fuera y para no darse por aludidos cuando sus tremendas meteduras de pata saltan a la luz.

**5.- Humildad.** Para dirigir es necesaria una gran dosis de humildad, de sencillez y de modestia. “La humildad prepara para ser jefe”, decía Lao-Tse. Aunque abundan los ejecutivos que piensan todo lo contrario y que van por la vida tiesos como una escoba, mirando por encima del hombro al resto de los mortales, convencidos de ser “el no va más” y comportándose como si todo el mundo tuviera que inclinarse ante ellos y rendirles pleitesía, el líder no puede ser un individuo engreído, petulante, pretencioso y narcisista. La soberbia, la prepotencia, la vanidad y la arrogancia con enemigos mortales del liderazgo. Un jefe ególatra y egocéntrico no será jamás un dirigente como es debido. Cuando un dirigente se vuelve un creído, cuando se toma demasiado en serio a sí mismo y se envuelve en una nube de presunción y arrogancia, empieza a morir como líder.

El buen líder está muy lejos de pensar que es el ombligo del mundo; no se considera un genio ni un ser excepcional. Sabe que, por muchas que sean sus dotes intelectuales y morales, al fin y al cabo es un ser humano como otro cualquiera, falible y corruptible; un individuo que se puede equivocar y corromper o desmoralizar (en todos los sentidos de la palabra). Es muy consciente de sus deficiencias, defectos y puntos débiles. Es también consciente de lo mucho que debe a los demás, a los que con él trabajan, a los que le han ayudado, a los que le admiran y le siguen. Y sabe también muy bien que su peor enemigo lo lleva dentro de sí; pues es él mismo, su propio ego. Por eso está siempre en guardia frente a las amenazas del “yo” y por eso también se prepara con ahínco para ser cada vez mejor, para desempeñar bien su función de líder. Sólo siendo humilde puede un jefe mejorar y avanzar en el largo y difícil camino del liderazgo; sólo siendo muy modesto, lo que es tanto como decir objetivo consigo mismo, puede uno aceptar las críticas de los demás y mirar con ojo autocrítico su propia actuación. Hace falta mucha humildad para reconocer los propios errores, para confesar que no he hecho las cosas todo lo bien que debía y podía haberlas hecho.

El anti-líder se nos presenta, una vez más, como la antítesis de tan razonable y centrada postura. Habla como un dios y le gusta ser reverenciado como tal. Se cree infalible, en posesión de la verdad. Se asombra cada día más de su propia valía, vive abrumado por la admiración que siente hacia sí mismo, está absorto ante su genialidad, a lo que él cree tal. Al mismo tiempo, tiene un desmedido afán de notoriedad. Cree que todo gira en torno a su persona, que todo el mundo vive pendiente de lo que él diga o haga. Cree saberlo todo y tener siempre la razón. Le gusta que le halaguen, que acaricien su vanidad; si alguien osa llevarle la contraria o expresar una leve crítica, lo tacha de vil traidor. No se da cuenta de que tan estúpida soberbia sólo le lleva a quedar aislado o, lo que es peor, a verse rodeado de pelotas y aduladores, individuos desleales que lo único que hacen es prepararle el camino hacia el fracaso.

**6.-** El liderazgo supone, por último, **valentía**, arrojo y decisión. Dirigir o liderar es un ardua empresa, una labor difícil u arriesgada que requiere mucho valor. Liderar es combatir. Hay que enfrentarse a muchas cosas para desempeñar bien la función de líder. Son muchos los obstáculos, las dificultades y los problemas con los que tiene que luchar un dirigente. Su camino está sembrado de peligros, de incomodidades y sinsabores. Por eso el liderazgo no es profesión para cobardes ni timoratos. Se necesitan agallas para lanzarse a la tarea de guiar y conducir a otros seres humanos, para asumir la responsabilidad que ello entraña. Y se necesita, además, coraje para poner en práctica las virtudes dirigentes, para lanzarse a la vida con el propósito de realizar todos esos valores éticos que son la médula del liderazgo. Es ésta una empresa heroica que supone una auténtica conquista interior, una completa victoria sobre sí mismo, y sólo un temple valiente será capaz de llevarla a buen término. Hace falta, en

efecto, gallardía y arrojo para ser generoso, para entregar la vida a los demás, para mirar objetiva y limpiamente la realidad, para aceptar los hechos tal como son, para reconocer los propios errores y los propios defectos, para decidirse a corregir las propias deficiencias.

De esta valentía intelectual y moral anda también escaso el mal dirigente. Tiene miedo a enfrentarse a los problemas. No se atreve a plantar cara a la realidad ni se atreve tampoco a abrir nuevos horizontes para su vida. No tiene el valor suficiente para decidirse de manera resuelta por el ideal del buen líder, para entregarse al cultivo de los valores y cualidades que constituyen la esencia del liderazgo. Su egolatría le hace cobarde para lo que más importa, que es su propio vencimiento personal. Vive encerrado en sus manías, aprisionado por su inercia, por sus vicios y prejuicios, que no se atreve a atacar como debiera.

Para concluir, es importante subrayar que las cualidades apuntadas se pueden aprender. Se aprenden mediante una práctica asidua y paciente, mediante un esfuerzo continuado tendente a plasmarlas en el propio ser. Y esta es una tarea que no tiene fin. El líder está sometido a un proceso de formación continua. Su labor formativa y educativa nunca acaba.

Quien desee llegar a ser un buen líder deberá cultivar estas virtudes dirigentes. Si quieres descubrir el secreto del liderazgo, por en práctica todos y cada uno de estos valores. Cultívalos con tesón y perseverancia, hasta que sean verdaderamente tuyos; incorpóralos a tu ser y tu vida. A medida que los vayas realizando en tu persona, irás percatándote mejor de su tremenda importancia e irás descubriendo al mismo tiempo otros muchos valores y rasgos propios del líder, los cuales van íntimamente conexos a los aquí mencionados y, al igual que éstos, contribuyen a hacer la vida más noble y rica, más digna de ser vivida.

# Three-Faculty Concept

<u>COGNITIVE</u>	<u>AFFECTIVE</u>	<u>CONATIVE</u>
to know	to feel	to act
thinking	feeling	willing
truth	beauty	goodness
epistemology	esthetics	ethics
thought	emotion	volition
thought	mood	behavior
knowing	caring	doing
skills	personality	talent

*Conative*, conativo: derivado del verbo latino *conari*, “emprender, luchar o esforzarse por conseguir algo”. Conato (del latín *conatus*) = empeño, propósito, esfuerzo para tratar de lograr alguna cosa.

*Mood* = ganas, humor (estar de humor para algo; tener ganas de hacer algo).

*Caring* = cuidar con amor, con cariño.

Kathy Kolbe, “*The conative connection*. Uncovering the link between who you are and how you perform”. (Reading, Massachusetts, 1991).