

## ORGANIZACIONES Y LIDERAZGO HUMANISTA

Antonio Chaves Lechuga, Susana Del Cerro

Ramón y Carlos M. Moreno Pérez

*Este artículo gira en torno a tres ejes: el primero, las organizaciones. El segundo, las personas en las organizaciones y, el tercero, el liderazgo en las organizaciones. El aspecto humano y relacional de las organizaciones es crítico en el ejercicio del liderazgo. Este artículo presenta la cuestión del liderazgo con una mirada que arranca de un liderazgo “viejo” y mira hacia un liderazgo “nuevo”. Defiende lo que los autores llaman: “el cubo Rubik del liderazgo” y muestra sus diferentes caras: el liderazgo por instrucciones, de “orden y mando” (rojo); liderazgo por objetivos, eficaz y eficiente (amarillo); liderazgo por valores, sociológico (azul); el liderazgo responsable, humano (verde); el liderazgo por virtudes, antropológico (malva); el liderazgo humanista, “el fin del liderazgo” (blanco) o la persona en el centro –principio y fin- de la organización.*

### 1. INTRODUCCIÓN

Esta comunicación que presenta una reflexión teórica sobre las organizaciones y el liderazgo humanista quiere utilizar dos imágenes en todo su trasfondo para tener muy presentes, no perder de vista, “desde dónde miramos, hacia dónde miramos”. La primera imagen sitúa a un paseante en la cima de una montaña, contemplando el mar de nubes desde la soledad. Cualquier reflexión implica cierta dosis de soledad aunque la reflexión pueda ser compartida. El pasear anima al en-si-misma-miento (ensimismarse); el caminar -como dijo el poeta castellano Machado (1875-1939)- “hace el camino al andar”. También, cierta distancia o perspectiva. A veces, viene acompañada por unas nubes, no se acierta a ver del todo, se busca descifrar los claroscuros, anhelar la claridad. La imagen es de Caspar David Friedrich (Greifswald, 1774- 1840) y la pintura es *Paseante solitario sobre un mar de nubes*. La segunda imagen, viene de los escritos de aquel escultor de Donosti que peinaba el viento, Eduardo Chillida (San Sebastián, 1924-2002) y es la imagen del horizonte: “¿No será también el presente en el que vivimos otra frontera, otro límite, otro lugar sin

dimensión como el horizonte?” (Chillida, 2005, 33). Por tanto, esta comunicación mira desde la distancia, con perspectiva, en soledad, hacia la línea del horizonte que apenas se muestra, dibuja en las organizaciones y el liderazgo humanista.

## 2.LAS ORGANIZACIONES

La sociedad actual está constituida por una infinidad de organizaciones. Si por un momento se piensa en las organizaciones que están “implicadas” en un día cualquiera de nuestras vidas, desde que se pone el pie en el suelo al levantarse, esta afirmación se hace patente, obvia. ¿Cuántas organizaciones han hecho posible el pijama que se utiliza o el suelo que pisa? Si solo se tienen en cuenta qué organizaciones han hecho posible que se utilice ese pijama salen organizaciones de distintos sectores –textil, químico, servicio, logístico, distribución...- y, seguramente, de diferente tamaño. Si se dirige al lavabo para ducharse, salen otras tantas organizaciones que hacen posible una ducha, también, al desayunar, al salir a la calle, en el trabajo, etc. Pocos van a dudar que nuestro mundo “funciona” por una innumerable red (Castells, 1997) de organizaciones y, si alguna organización por el motivo que sea falla -hoy no sale el agua de la ducha, o el metro para ir al trabajo se para a medio recorrido-, el día se tuerce algo. Pero, ¿qué es una organización? Como se entenderá bien, la literatura que estudia e investiga sobre qué es una organización –conceptualización- y qué tipos de organizaciones –caracterización- existe desde mitad del s. XVIII - “Los conocimientos cercanos de la Teoría de la Organización de Empresa hay que situarlos con la llegada de la Revolución Industrial a mediados del s. XVII en Gran Bretaña” (Fernández-Aguado, 2006, p.33) - recorriendo todo el siglo XX y hasta llegar al momento actual, es inabarcable. Por eso, ha querido centrarse en algunos de los que, a nuestro entender, han sido considerados autores de referencia en gestión, organizaciones y psicología de las organizaciones. En concreto, hemos seguido las conceptualizaciones de Drucker (1999, 2002), Handy (1996, 2002), Hamel (2008, 2012) y Schein (1982, 1992). Así mismo, se ha querido revisar parte de las ideas de un empresario de los que, supuestamente, llevó mejor a la práctica lo que era una organización en su totalidad. Nos referimos a Steve Jobs (1955-2011) del que quedan sus intervenciones públicas –quizás, la más conocida, ante los graduados de Stanford en 2009- además de la indudable realidad organizacional y empresarial de *Apple* y *Pixar* junto con los escritos de los que fueron, en algún momento de su trayectoria empresarial, algunos de sus más estrechos colaboradores (Elliot y Simon, 2011). Con ello, se ha querido hacer una aproximación a su concepto de “organización”.

Schein (1928) en una obra que se considera ya clásica, lo primero que hace es advertir de

la dificultad de dar una definición de organización: “Dar una definición de organización, por simple que sea, es asombrosamente difícil” (Schein, 1984, p.11). Para, en páginas posteriores, definirla del siguiente modo:

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Schein, 1982, p.14).

Pero, solo al final de esta obra, llevará a cabo “una redefinición de la ‘organización’ a través de una serie de proposiciones generales” antes “que tratando de formular una definición simple”. (Schein, 1982, p. 210). Estas seis proposiciones se sintetizan a continuación. La primera: la organización se debe concebir como un sistema abierto; la segunda: la organización se debe concebir como un sistema con propósitos y funciones múltiples que implican múltiples interacciones entre la organización y sus medios; la tercera: la organización está conformada por muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros; la cuarta: como los subsistemas son en cierta forma independientes, los cambios en un subsistema afectan posiblemente la conducta de otros subsistemas; la quinta: la organización existe en un conjunto de medios dinámicos conformados por un sinnúmero de otros sistemas, más grandes algunos, otros más pequeños que la organización; y sexta: los enlaces múltiples entre la organización y sus medios dificultan la especificación clara de una organización. (Schein 1982, p. 210-211).

De la primera proposición, quisiéramos resaltar la importancia de que los sistemas organizativos tienen que ser abiertos o, si se prefiere, “transparentes” en un término que se ha utilizado tanto en este período actual de crisis. Unos sistemas organizativos “abiertos” son los que facilitan que el potencial de las personas que lo integran pueda interactuar con fluidez, con agilidad, con libertad, sin demasiadas constricciones, donde la confianza –otro concepto utilizado hasta la sociedad en esta época de crisis- prevalezca frente al control. Las organizaciones abiertas permiten espacio y tiempo para el flujo de ideas, de propuestas, de creatividad, de innovación; como en su día lo fue y lo sigue siendo *Pixar* ¿no les parece? ¿Cuál es el último producto de animación de esta factoría que les ha sorprendido? ¿Por qué? ¿Han pensado en ello? ¿Qué hay “detrás” –organizativamente, hablando- de esa “sorpresa” que han tenido como espectadores? ¿Lo han pensado con detenimiento en algún momento?

La segunda tiene que ver con un sistema que tiene “propósitos y funciones múltiples”.

Los propósitos tienen que ver con las intenciones, con todo aquello que se busca organizativamente. Si se le quiere dar mayor carga de profundidad con el “sentido” organizativo. ¿Qué es lo que realmente se quiere, lo que realmente se pretende y a través de qué funciones? En este aspecto, la red de interacciones que supone una organización por pequeña que sea tiene su importancia.

La tercera, cuarta y quinta aluden a los subsistemas que hay en toda organización y cómo interactúan unos con otros, cómo los cambios de unos afectan a los otros dada su interdependencia. En la tercera, se analiza en concreto, “la conducta de cada subsistema”. La cuarta contempla cómo los cambios de un subsistema, al ser interdependientes, afecta a los otros subsistemas. La quinta señala el dinamismo que hay en cualquier organización entre los distintos sistemas. La última, señala la dificultad entre medios y organización.

Drucker (1909- 2005) fue considerado por muchos como, probablemente, el más influyente “pensador” sobre gestión organizativa del s. XX sobre todo por la importancia de su obra sobre gestión y, además, por el volumen de la misma. Es muy interesante que Peter Drucker –como Schein- sostenga que no hay algo así como la “organización” y, por tanto, que conceptualizarla resulta poco realista. De hecho, lo que sostiene, desde el sentido común, es que no hay “organización” sino “organizaciones” y, desde luego, lo que no hay es lo que él llama “*the one right organization*” (Drucker, 1999, p.11) que se podría traducir por la organización “ideal” o la organización “única correcta”:

[...] it should become clear that there is no such thing as the one right organization. There are only organizations, each of which has distinct strengths, distinct limitations and specific applications. It has become clear that organization is not an absolute. It is a tool for making people productive working together. As such, a given organization structure fits certain tasks in certain conditions and at certain times.<sup>1</sup>

La conceptualización de Drucker, a nuestro entender, no tiene desperdicio. Primero, en las cursivas cuando lo hace con la ‘s’ de ‘organizations’ y, también, con *tool* que se puede traducir como herramienta o instrumento. Las organizaciones –según Drucker- son herramientas o instrumentos para que la gente sea productiva trabajando junta. (¿Qué pasó para que el agua hoy no saliera de la ducha o el metro se parara a mitad de recorrido?) Pero, aún, nos parece más interesante que Drucker ponga a las organizaciones

---

1. “...debería haber quedado claro que no hay tal cosa como una organización ideal. Solo hay organizaciones, cada una de las cuales tienen distintas fortalezas, distintas limitaciones y aplicaciones específicas. Es una *herramienta* para hacer productiva a la gente cuando trabaja junta. Como tal, la estructura de una organización determinada ajusta determinadas tareas en determinadas condiciones y en determinados tiempos”. (La traducción es nuestra)

en un contexto específico de fortalezas, limitaciones y aplicaciones específicas -cada una tiene las suyas- en tiempos determinados y que sea un instrumento para que la gente que trabaja junta, en la realización de sus tareas, sea productiva.

Handy (1932) probablemente, uno de los pensadores más influyentes en comportamiento organizacional que se definía a sí mismo como un “mirón de las organizaciones”, (Handy, 2002) en una de sus obras más celebradas afirma:

Solíamos pensar que sabíamos cómo llevar una organización. Ahora sabemos que no es así. Las organizaciones tienen que ser ahora más que nunca mundiales y locales a un tiempo, pequeñas en ciertos aspectos y grandes en otros, centralizada parte del tiempo y descentralizadas la mayor parte del tiempo. De quienes trabajan en ellas se espera que sean a la vez más autónomos y más en equipo, que sus directivos deleguen y controlen más. (Handy, 1994, p. 51).

Y esta “paradoja de las organizaciones” la escribía Handy hace veinticuatro años. En nuestra opinión, la paradoja no ha hecho más que aumentar por la aceleración de los cambios, la complejidad de la época en la que estamos inmersos.

Hamel (1954) uno de los autores más influyentes en temas de gestión estratégica y el más joven de los citados hasta ahora, se pregunta “qué es lo que realmente importa ahora” para las organizaciones del futuro y para aquellas que quieran perdurar en una época tan competitiva como incierta:

[...] en un mundo de certezas rotas y confianza socavada, algunas cosas importan más que otras. Mientras las organizaciones deben hacer frente a desafíos realmente ilimitados, no sucede lo mismo con la banda ancha del liderazgo. Esa es la razón por la cual debemos tener muy claro qué es lo que *realmente* importa ahora. De modo que la pregunta que debemos formular es la siguiente: ¿cuáles son las cuestiones fundamentales que determinarán si su organización prospera o se hunde en los próximos años? En mi opinión, hay cinco que destacan por encima de las demás: valores, innovación, adaptabilidad, pasión e ideología (Hamel, 2012, p. 11-12).

Tampoco Hamel entra directamente en la conceptualización de qué es “organización” aunque sí señala qué caracterizará a las organizaciones del futuro.

Si alguien se avanzó en la práctica del futuro y lo hizo presente, a través de sus organizaciones y en productos concretos, fue Steve Jobs. Las organizaciones de Steve Jobs se estructuraban en sistemas y subsistemas, al decir de Schein, en forma de equipos, donde las personas tenían un papel primordial pero siempre personas que cumplían unas características muy determinadas, y que hacían posible una organización muy singular al

menos, bajo el liderazgo de Steve Jobs (esta fue una de las cuestiones que suscitaron más interés tras su fallecimiento: ¿cómo sería el liderazgo post-Jobs?). En las organizaciones de Jobs se ve reflejada la caracterización de Drucker respecto a la organización. Según Jobs, sus equipos debían estar integrados por personas que tuvieran primordialmente tres cualidades: personas “apasionadas” por el producto, que “cuidaran los detalles”- Jobs estaba convencido que el éxito estaba en los detalles- y personas con “talento” (Elliot y Simon, 2011). Con este perfil de personas se podían construir equipos que orientaran la organización hacia el producto. La organización tiene razón de ser en la medida en que los equipos trabajaban para hacer productos atractivos para potenciales clientes. La idea de organización de Jobs tenía su razón de ser si estaba vinculada a la creatividad, al ingenio, a la innovación; creando productos que reflejaran todo ese caudal de talento y, obviamente, que la gente los comprara.

Sintetizando lo expresado por estos autores: conceptualizar qué es una organización, ha sido y continúa siendo tarea complicada. Referirse a ‘organizaciones’ concretas resulta más preciso. Nuestra sociedad funciona en base a una red ‘infinita’ de organizaciones y, finalmente, las personas en las organizaciones, los profesionales que las integran son las que marcan –ahora sí- la diferencia. Pero, el reto es averiguar qué personas, qué profesionales en una organización marcan la diferencia.

### **3. EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES**

#### **3.1 UNA CUESTIÓN PREVIA: ¿LIDERAZGO O LIDERAZGOS?**

En la amplia literatura sobre el liderazgo es bastante frecuente referirse al liderazgo en singular. Tiene su explicación porque así se puede acotar mejor la caracterización de un tipo determinado de liderazgo. El esfuerzo de años de investigación y estudio sobre el liderazgo ha ido mostrando distintas maneras de llevar a la práctica el liderazgo, casi tantas como fenómenos de casos se han estudiado. No será extraño, pues, que si a un hombre o mujer de empresa, con una trayectoria de años, se le preguntara sobre el liderazgo ejercido en las organizaciones y empresas donde ha desarrollado su carrera respondiera, por ejemplo, con alguno de estos calificativos: “paternalista”, “carismático”, “autoritario”, “compartido” y un largo etcétera.

Es importante subrayar que el liderazgo lo ejerce una persona y mencionamos, intencionadamente, “básicamente” porque no quisiéramos obviar el liderazgo de “equipos” (Hackman, 2002) o el liderazgo “compartido”. Pero incluso cuando estos equipos están consolidados y funcionan “a una” son como una persona. A este respecto, estamos de

acuerdo con Ruiz (2008) cuando sostiene: “El líder es grande si su equipo tiene grandeza, el líder es de calidad si su equipo tiene calidad. La corresponsabilidad del líder y viceversa pertenece a la virtud máxima de la excelencia en equipo”. (p. 35).

Suele ocurrir que es una persona la que ejerce el liderazgo sobre otras personas. Una persona que nosotros entendemos puede ser, potencialmente, cualquier persona porque el liderazgo, en su mayor parte, puede ser aprendido, como sostiene con acierto Parks (2005). Por otra parte, como se sabe bien, no hay liderazgo sin seguidores (Goffe, R., y Jones, G., 2006). En la vinculación entre los líderes y seguidores, pensamos que los líderes de hoy pueden ser los seguidores de mañana, y viceversa, así como los líderes son seguidores también, de otros, y los seguidores son líderes de alguien. Pero a casi nadie se le escapa que, primero, se ha de ser líder de sí mismo/a. También, quisiéramos señalar que si bien el liderazgo en puestos de alta dirección es ciertamente crítico, tampoco se pueden olvidar los liderazgos que se ejercen en los distintos (si los hay) niveles de la organización.

### 3.2 EL CUBO RUBIK DEL LIDERAZGO

Estamos convencidos que muchos de nosotros habremos tenido, en algún momento, en nuestras manos un cubo Rubik y lo habremos intentado completar. La imagen nos sirve para explicitar la complejidad que tiene el liderazgo hoy en día. Castiñeira y Lozano (2012) han hecho referencia al “poliedro del liderazgo”. Si Aristóteles afirmaba que el “ser se dice de muchas maneras”, nosotros diremos que el liderazgo también, se dice y ejerce de muchas maneras. Y en el ejercicio del liderazgo influyen, a nuestro entender, tres variables. La primera, la persona y la personalidad del líder si el liderazgo lo ejerciera, efectivamente, una persona. La segunda, los seguidores del líder. Nosotros sostenemos que no hay liderazgo sin seguidores. Y la tercera, el contexto, el entorno donde se ejerce el liderazgo. Estas tres variables, en infinitas combinaciones, hacen que el liderazgo siempre sea un tema escurridizo y de permanente estudio. Por tanto, nuestra posición es entender, cada vez más, al liderazgo no tanto en singular sino en plural. Se debería hacer referencia a los múltiples “liderazgos” y, sobre todo, si se tienen cada vez más en cuenta las variables “seguidores” y “contexto”, empezar a sustituir el término “liderazgos” por “referentes”.

Para intentar entender las distintas manifestaciones o “caras” del liderazgo hemos querido tomar los colores del cubo Rubik (añadiendo uno) para de este modo, intentar caracterizarlo mejor.

Una manera de ejercer el liderazgo es a través de instrucciones. De hecho, los líderes ejercen buena parte de su liderazgo dando instrucciones a sus seguidores. En este caso, hay

que tener muy en cuenta el *cómo* se llevan a cabo estas instrucciones. Si las instrucciones se convierten en un “orden y mando” o “porque lo digo yo” o “porque yo soy el jefe” se cae en un liderazgo de carácter autoritario. En las organizaciones actuales, para que la gente y los equipos se comprometan, han de ser convencidos. Los líderes han de merecer su confianza para que a pesar de las posibles resistencias, cumplan con las instrucciones dadas. El liderazgo autoritario ha de ser un liderazgo en extinción. Cada vez más, los profesionales de las organizaciones aceptan menos este tipo de liderazgo. Por eso, le quisimos dar el color rojo del cubo Rubik del liderazgo.

Una de las características del liderazgo ha de ser la eficacia y la eficiencia. Por eficacia, entendemos el conseguir unos resultados. Por eficiencia entendemos conseguir estos resultados con el menor coste posible en recursos de todo tipo. Es cierto que la eficiencia puede tener una lectura negativa cuando se ve que la “obsesión” por esta pueda afectar negativamente a un posible servicio o producto: los objetivos que se persiguen. Pero la eficiencia también puede tener una lectura positiva en cuanto se emplean los recursos de una manera precisa y ajustada, sin malgastarlos. En los momentos actuales de crisis económica (y social) la eficiencia puede convertirse en un tópico para llevar a cabo políticas de reducción masiva. Por eso, le quisimos dar el color amarillo, de precaución. ¡Cuidado con la eficiencia! No puede convertirse en una excusa, en una argumentación. Ha de ser la búsqueda de lo preciso, de lo realmente necesario para conseguir unos resultados que hagan sostenible a una organización.

Uno de los retos que se plantean las organizaciones hoy en día es cómo dar “voz a sus valores”. Gentile (2010) lo ha trabajado muy bien. Es difícil, hoy en día, no encontrar una organización que no tenga en su página corporativa –junto a la visión y la misión– la conceptualización de sus valores o, en otras palabras, qué valores quieren para su organización. Son muchos los autores que con criterio, sitúan los valores en la cultura de la organización y, sobre todo, a través de las personas de la organización. Son las personas las que en la práctica llevan a la realidad los valores de la organización. Y, entre las personas, los líderes de las mismas son sus principales responsables. ¿Cómo llevar a la práctica un liderazgo basado en valores? Entre nosotros, quienes mejor se han aproximado teóricamente a esta realidad han sido García y Dolan (1997), Argandoña (2003), Dolan (2012), Castiñera y Lozano (2012) y, en su concreción práctica, Segarra (2010).

Nosotros entendemos que los valores han de ser pocos, entre tres y cinco. Que estos valores –sean los que sean– han de ser decididos internamente por la organización en concreto, y con la máxima participación posible de las partes implicadas, y siempre



teniendo en cuenta el entorno donde está ubicada la organización. Para su implantación se deberá llevar a cabo un plan de comunicación dentro y fuera de la organización, y de acción, donde se delimiten las acciones a llevar a cabo. Deberá constituirse un equipo representativo de las partes implicadas que vele por su cumplimiento y por su revisión. De este modo, los valores que están “colgados” en la web corporativa además de ser una buena declaración de intenciones, bajarán al terreno de la organización.

Los valores son sociológicos pertenecen a un contexto determinado, en cuanto una organización decide libremente cuáles son y cómo llevarlos a la práctica. Por tanto, responden a una organización determinada, en un tiempo determinado y en un espacio concreto. Con ello, queremos decir que son y pueden ser cambiantes. Diferentes por el contexto, por la organización, por el espacio organizativo, por las políticas organizativas.

Al liderazgo responsable le hemos querido dar el color verde. ¿Qué entendemos por un liderazgo responsable? Los liderazgos responsables, en el momento de ejercerse, habrán de tener en cuenta tres consideraciones fundamentales. Primera, el liderazgo lo ejerce una persona, esa misma persona deberá calibrar bien el “peso” de su personalidad. Segunda, si el liderazgo se ejerce de una persona hacia otras personas, los liderazgos responsables considerarán las distintas personas a liderar. La tercera consideración es la organización. Si se tienen en cuenta estas tres variables, quizás, sí se pueda hacer referencia, fundamentalmente, a una manera de ejercer el liderazgo. Pero, sin duda, la complejidad del momento actual deberá llevar a los líderes responsables a saber manejar distintos liderazgos según la realidad de la organización.

Aceptemos como válido que el líder, en su proceder básico, se incline por un determinado liderazgo pero éste, necesariamente, deberá ir acompañado por otras maneras de ejercer el liderazgo que tengan en cuenta las variables mencionadas. Los liderazgos responsables se ejercen desde la propia persona que lidera pero dirigido hacia las personas y la organización. El líder responsable sabe en qué liderazgo está centrado y, además, se maneja bien con una variedad de liderazgos en función de las circunstancias.

Y el color que le hemos añadido al cubo Rubik del liderazgo es el malva. En él, hacemos referencia al liderazgo por virtudes que es un liderazgo plenamente antropológico porque tiene en cuenta a la persona en su complejidad y diversidad. Tanto la persona que es líder, como los equipos integrados por personas, como la propia organización como una comunidad de personas. El centro de este liderazgo está en las personas y, sobre todo, en aquellos elementos de las personas que permanecen en el tiempo, que no cambian en función de las circunstancias y del contexto. En este sentido, este liderazgo complementaría

el liderazgo centrado en valores. ¿A qué llamaríamos virtudes? A aquellos elementos propios de la condición humana que están por encima del tiempo y del espacio, y que están próximos a los derechos humanos. Y, ¿qué más? ¿Qué es la virtud? Una disposición habitual y firme a hacer el bien. ¿Qué serían, pues, las virtudes? Hábitos operativos por los que la persona se mejora a sí misma. Se destacarán, a continuación, cuatro: prudencia, justicia, fortaleza y templanza.

#### **4. ORGANIZACIONES, PERSONAS Y LIDERAZGO HUMANISTA EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE (COMO LOS ACTUALES).**

Si decimos con Ciulla (2006) que la ética es el corazón del liderazgo, nosotros diremos que la antropología está en el corazón del liderazgo y que, ambas, están estrechamente interrelacionadas. Es decir, que la persona está en el corazón del liderazgo aunque se pueda considerar como una reiteración o tautología. Pero esta verdad tan esencial como sencilla, es algo que se tiende a olvidar y, por tanto, no se lleva a la práctica. La persona está en el corazón del liderazgo en un doble sentido –si se entiende el liderazgo como una interrelación –“relación entre dos o varios”. En primer lugar, respecto al líder que ejerce el liderazgo. Todo líder sea una sola persona o sea un liderazgo compartido entre dos personas; sea un liderazgo de equipos o sea un liderazgo organizativo, en su base, siempre hay un “alguien” (Spaeman, 2000).

El liderazgo humanista se dirige desde una persona o personas hacia otra persona o personas. Y nos preguntamos: “¿Qué se entiende por persona?” Hacemos referencia a aquella persona que aspira –como Yepes y Aranguren (1999) sostienen- a un ideal de excelencia humana en todas sus dimensiones (Melendo, 1999). Se quiere con la práctica de este liderazgo desarrollar la condición de persona y facilitar el pleno desarrollo de aquellas otras personas con las que se entra en relación. Por eso, el liderazgo humanista, también, es trascendente porque procura con su práctica, el pleno desarrollo de la persona. Es un liderazgo que se mueve en la búsqueda del bien del otro mediante prácticas y comportamientos que respeten a la persona. Como ha señalado magníficamente De Sendagorta (2008) en referencia al ámbito empresarial:

El antilíder golpea, es temido, desprecia y aplasta al que se le opone a su voluntad, o no hace nada salvo quejarse de todo y destruir a la sociedad. El líder, contrariamente, es humanista, sirve a los demás, persigue la excelencia en el bien, en la verdad y, como fruto, en la belleza (p. 23).

Por eso, está estrechamente ligado a la veracidad. Por tanto, el liderazgo humanista es honesto, íntegro, creíble y huye de la falsedad. Un liderazgo que es creíble y confiable. Un liderazgo que llega a otras personas, a una organización, a través del rigor y la exigencia por alcanzar unos objetivos plenamente humanos. Aquella que acerca a las personas a sí mismas, a sus raíces más profundas, a todo lo que es su humanidad.

Los fundamentos del liderazgo –insistimos– están en la antropología, en aquellos hábitos operativos –virtudes– que acercan la acción del liderazgo a la plena condición humana. Por eso, nos fijamos en cuatro virtudes que permiten este acercamiento del liderazgo al humanismo. Estas virtudes son: la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza. En entornos inciertos, como los actuales, estas cuatro virtudes se presentan como esenciales para el liderazgo humanista.

La prudencia que tiene que ver con el *procul vedere*, con el procurar ver de manera ajustada, precisa una situación o circunstancia determinada para, en consecuencia, decidir y actuar. El liderazgo se asienta en la prudencia cuando su misma práctica se lleva a cabo desde la “recta razón” (Pieper, 2007, 9ªed, p. 77). El liderazgo humanista es necesariamente prudente porque en la prudencia, el ejercicio del liderazgo se vuelve más humano. El liderazgo basado en la prudencia calibra bien todas las consecuencias de una determinada decisión o acción en los individuos que se ven afectados por la misma, y de qué manera favorece o no, su desarrollo integral.

La justicia en entornos inciertos parece generar, también, incertidumbre. La cualidad de “incierto” hace que los individuos pongan su atención en aquellos elementos que se puedan considerar como justos o injustos. En entornos inciertos, la justicia cobra especial significación, se convierte en asunto “sensible” a los ojos de muchos seguidores, colaboradores o individuos. Por tanto, un liderazgo humanista deberá tener en cuenta que este factor puede desequilibrar las relaciones que se presentan, en principio, como correctas. En una interrelación como lo es el liderazgo, la sola percepción de injusticia por parte de un seguidor o conjunto de seguidores, puede perjudicar esa interrelación. En el caso del liderazgo humanista, por sus connotaciones específicas, todavía más. El liderazgo humanista, por su misma conceptualización, debe ser necesariamente justo en el ejercicio de su liderazgo. No se entiende el pleno desarrollo humano sin la justicia. Y nada erosiona más a una organización que la percepción por parte de sus integrantes de la falta de justicia o, si se prefiere, la presencia de injusticias y si estas se llevan a cabo por el liderazgo imperante, el daño que se causa es aún mayor.

La fortaleza que es una de las cualidades esenciales para cualquier liderazgo, en el caso

del liderazgo humanista resulta decisiva. En entornos inciertos los líderes han de tener la fortaleza suficiente para tomar decisiones -con la prudencia imprescindible- pero con mayor riesgo porque los elementos a considerar en las decisiones no están claros del todo, precisamente, por la incertidumbre del entorno. Liderar en entornos inciertos requiere la fortaleza del que sabe que el riesgo que asume con sus decisiones es mayor que en entornos de certidumbre. La fortaleza permite perseverar en el propósito, en la misión, en los objetivos, cuando el entorno es incierto. Por tanto, la fortaleza es imprescindible para mantener la dirección y el sentido en el liderazgo a pesar de que la incertidumbre esté presente.

La templanza como virtud adherida a la fortaleza mantiene el ánimo sereno, la tranquilidad necesaria cuando la incertidumbre pone en estado de inquietud a los colaboradores o seguidores. Mantener la calma, la serenidad, para poder enfrentarse con las preocupaciones derivadas de entornos inciertos, y seguir adelante. Estas cuatro virtudes repercuten directamente en las acciones, comportamientos y decisiones que el liderazgo debe llevar a cabo y, también, en aquellos que están bajo la influencia del mismo. Nosotros diríamos que atañen al “hacer” o “tener” del liderazgo.

## **5. ¿ESTAMOS ANTE EL FIN DEL LIDERAZGO?**

¿Estamos ante el fin del liderazgo? Creemos que no. Quizás, estemos ante el fin de algún tipo determinado de liderazgo, aquel básicamente que se sirve a sí mismo, en vez de servir o procurar el bien a los demás. Pero, antes bien, creemos que hoy –debido al entorno de incertidumbre, sobre todo, económico y social en los que las sociedades más avanzadas se hallan inmersas- el liderazgo es más necesario que nunca. Un liderazgo henchido de humanismo, por tanto, humanista donde el espíritu superior de lo más noble en el líder surge de su propia humanidad. Donde son los hechos los que hablan por sí mismos, no palabras grandilocuentes y huecas, donde dirección y sentido nos aproximan, respectivamente, al liderazgo y a la ética. El liderazgo humanista ennoblece al líder y a sus seguidores porque contiene lo mejor del espíritu humano: las virtudes, que son trabajadas diariamente en el ejercicio del liderazgo y, donde términos como magnanimidad, grandeza, esfuerzo solidario, justicia y unidad son realidades cotidianas en la búsqueda del bien común.

No existe el liderazgo perfecto. En la práctica del liderazgo, y teniendo en cuenta el liderazgo y las variables seguidores y contexto, en un momento determinado, o ante una decisión determinada o frente a una situación concreta, se mostrará una cara del liderazgo

-un color- antes que otra. Y, con toda probabilidad, los liderazgos todos, contendrán en mayor o menor medida, algunas de las caras del cubo Rubik del liderazgo.

## **6. LÍDERES HUMANISTAS PARA ORGANIZACIONES CON ENTORNOS INCIERTOS**

Son en los momentos de mayor dificultad, de complejidad o de incertidumbre como los actuales, cuando se suelen oír múltiples voces para recuperar lo más auténtico, veraz o creíble de la persona. Y decimos recuperar porque, supuestamente, se ha perdido. Entonces se suele apelar a lo originario, a lo primigenio, a lo natural de la persona para reconducir una situación de zozobra económica, política y social como la actual. El liderazgo está presente en todas las dimensiones de la vida. Se puede escribir con “L” mayúscula o con “l” minúscula pero el liderazgo se ejercita todos los días, y todos, si asumimos nuestra responsabilidad y libertad, lideramos en situaciones diarias empezando por nosotros mismos. Por tanto, en entornos inciertos como los que vivimos, también, cada uno de nosotros tiene una parte de responsabilidad. Una parte que revisar respecto a su propio liderazgo, en relación a su situación familiar o en casa, en el trabajo, en el ámbito de las relaciones sociales. Y en esa parte a revisar, ha de haber verdadero “examen de conciencia”. Sí, no nos hemos equivocado, “examen de conciencia”, esto es, ver en conciencia -y entendiendo por conciencia con Spaemann (1991, p. 87) “La conciencia es una exigencia de nosotros a nosotros mismos”- que se hace o se deja de hacer respecto a la familia, al trabajo, al entorno social donde se mueve. Todos somos un poco (o un mucho) líderes y, quizás, la recuperación a la que hacíamos mención en líneas precedentes, pasa por ver cuál es nuestra cuota de responsabilidad, de libertad, de voluntad, en definitiva, de liderazgo en entornos inciertos. En entornos inciertos es donde los líderes -los que lo son- brillan con mayor intensidad. Pero si en entornos de certidumbre decimos que el liderazgo humanista y los líderes humanistas son necesarios, en entornos inciertos, más si cabe.

Nosotros creemos que el humanismo tiene en la vida espiritual el centro de toda su actividad. Por tanto, los líderes humanistas son aquellos que encuentran en la espiritualidad la fuerza desde donde desarrollar su liderazgo ulterior. Castiñeira y Lozano, se han referido a la espiritualidad en el liderazgo como “la cara oculta del liderazgo” (2012, 71). Desde nuestro punto de vista, tienen razón. Todavía hoy día, cuesta mucho reconocer esa parte oculta del liderazgo, en el caso de que la hubiera. Nosotros, precisamente, reclamamos esa vida interior para el liderazgo humanista. No hay liderazgo humanista sin espiritualidad. Y cuando el líder es humanista su actuación como líder se dirige al servicio a los demás,

desde la gratuidad del que quiere y persigue el bien del otro presidido por la verdad y la belleza, donde su ejercicio del liderazgo se asienta en un trabajo ordenado, disciplinado y donde la laboriosidad, la lealtad, la resolución de ánimo son virtudes propias del mismo. Por todo ello, es importante como en Chillida, mirar la línea del horizonte sabiendo desde dónde miramos, y si como paseantes solitarios por un mar de nubes, alcanzamos a vislumbrar.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGANDOÑA, A. (2003): *Fostering Values in Organizations*. *Journal of Business Ethics* 45: 15–28, 2003.
- CASTELLS, M. (1997): *La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura. Vol. 1. La Sociedad Red*. Alianza Editorial: Madrid.
- CASTIÑEIRA, A. y Lozano, J. M<sup>a</sup>. (2012): *El poliedro del liderazgo. Una aproximación a la problemática de los valores en el liderazgo*. Libros de Cabecera: Barcelona.
- CHILLIDA, E. (2003): *Elogio del horizonte*. Destino: Madrid.
- (2005): *Escritos*. La Fabrica Editorial: Madrid.
- CIULLA, J. (ed.) 1998: *Ethics, The Heart of Leadership*. Westport, Connecticut.
- (2006): *Ethics, the heart of Leadership* en Maak, T., y Pless, N., (eds.) *Responsible Leadership*. London: Routledge.
- DE SENDAGORTA, E. (2008): *El humanismo en el liderazgo empresarial*. *Revista Empresa y Humanismo*, Vol. XI, nº 2/08, 13-32.
- DOLAN, S. (2012): *Coaching por valores*. Madrid: LID Editorial.
- DRUCKER, P. F. (1999): *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*. HarperBusines: NY, New York.
- (2002): *La empresa en la sociedad que viene*. Empresa Activa: Madrid.
- ELLIOT, J. y SIMON, W. L. (2011): *El camino de Steve Jobs. Liderazgo para las nuevas generaciones*. Aguilar: Madrid.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2006): *Fundamentos de la Organización de Empresas. Breve historia del Management*. Narcea: Madrid.
- (2007): *Patologías organizativas*. MindValue: Madrid.
- GARCÍA, S. y DOLAN, S. L. (1997): *La Dirección por Valores*. McvGraw-Hill: Madrid.
- GOLEMAN, D. (2013): *Liderazgo, El poder de la inteligencia emocional*. Grupo Z. Barcelona
- GOFFE, R. y JONES, G. (2006): *Why Should Anyone Be Led by You?* Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- HAMEL, G. (2012): *Lo que importa ahora*. Deusto: Barcelona.
- (2008): *El futuro del Management*. Paidós: Barcelona.

- 
- HANDY, C. (1996): *La edad de la paradoja. Dar sentido al futuro*. Apóstrofe: Barcelona.
  - (2002): *El elefante y la pulga. Mirando hacia atrás hacia el futuro*. Apóstrofe: Barcelona.
  - KETS DE VRIES, M. (2006): *The Leader on the Coach. A clinical approach to changing people and organizations*. Jossey-Bass: San Francisco (CA).
  - KELLERMAN, B. (2012): *The End of Leadership*. HarperCollins: New York, N.Y.
  - O'DONNELL, K. (2007): *Valores humanos en la empresa*. Madrid: LID Editorial.
  - PARKS, S. D. (2005). *Leadership Can Be Taught. A Bold Approach for a Complex World*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School Press.
  - RUIZ, M. (2008), *¿Para qué sirve un líder? Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, la política y la vida*, Madrid, Díaz de Santos, p. 35.
  - SEGARRA, O. (2010). *El liderazgo peregrino*. Libros de Cabecera: Barcelona.
  - SCHEIN, E. H. (1982). *Psicología de la Organización*. Prentice-Hall: México.
  - (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass: San Francisco (CA)
  - SPAEMANN, R., (1991): *Ética: cuestiones fundamentales*. Pamplona: EUNSA.
  - (2000): *Personas. Acerca de la distinción entre "algo" y "alguien"*. Pamplona: EUNSA.
  - YEPES R. y ARANGUREN, J. (1999): *Fundamentos de Antropología. Un ideal de la excelencia humana*. Pamplona: EUNSA

ANTONIO CHAVES LECHUGA, SUSANA DEL CERRO RAMÓN y CARLOS M. MORENO PÉREZ  
Profesores del Área de Organizaciones de la Facultad de Psicología de la Universitat Ramon Llull,  
integrantes del Grupo de Investigación *Organización, Persona y Cambio* de la Facultat de Psicologia  
de la Universitat Ramon Llull de Barcelona. carlosmp@blanquerna.url.edu, susannacr@blanquerna.  
url.edu, antoniocl@blanquerna.url.edu