



Liderazgo humanista en las organizaciones

Por: **Amalio Rey**

“Liderazgo” es, por uso y abuso, uno de esos palabros tan sobrados de retórica y de consignas huecas que produce modorra de sólo pronunciarlo. Mientras Twitter dispara, día tras día, cientos de citas sobre [#liderazgo](#), que francamente me parecen can-sinas; escucho a empresarios y *consultolábicos* hablar de cómo son los “líderes”, y aquello suena a estribillo casposo

Nos describen a los líderes como una especie de jefes-de-diseño, con una capacidad milagrosa de seducir desde el carisma y la épica bélica.

Está claro... no vamos a ver en la vida a un “líder” que se haya equivocado lo suficiente para que se atreva a presentarse como un “*failure case*”. Los líderes no se equivocan, tienden a la perfección, y sólo cuentan sus errores si la historia tiene final-feliz, porque un líder es siempre una persona-de-éxito, con resultados aplaudidos a rabiar por el *mainstream*.

La meta-teoría oficial del Liderazgo es recursiva, y está preñada de testosterona, porque sigue entendiendo al “líder” como un **macho-alfa dominante**

con habilidades sobrenaturales que es capaz, él solito, de empujar al rebaño hacia cotas imposibles. La prensa de negocio está atiborrada de imágenes que responden a ese arquetipo rancio y elitista, con posturita incluida (y si no, mirad las fotos, solo les falta ponerse uniformes).

Al mismo tiempo, asistimos a una especie de estándar de validación de los líderes, cómo si hiciera falta certificarlos, para que sean fácilmente reconocibles. Y ese retrato oficioso del líder, según el management 1.0, siempre **ensalza atributos que tienen mucho más que ver con competir, que con colaborar.**

Los iconos del viejo liderazgo son personajes con visión bélica, astucia competitiva, pragmatismo cínico, y una visión portentosa para poner zancadillas

Leí hace poco un post de [Uxio Malvido](#) sobre “**Liderazgo Introverso**” que me encantó, y que conecta muy bien con una parte de lo que estoy explicando aquí. Uxio habla de **talantes “low profile”**, que piensan mucho antes de hablar, que tienen

más tendencia a profundizar y a transmitir calma, **que se expresan a través de sus equipos**, y que por eso no encajan con los perfiles dominantes del liderazgo tradicional.

Pero el derecho de admisión al club subestima al directivo que inspira a través de otros, porque lo entiende como demasiado ñoño y escaso de glamour para merecer tanta etiqueta. Tan es así que personajes como **Amancio Ortega** o **Vicente del Bosque** siguen siendo bastante incomprendidos, y cuesta incluso que la prensa los reconozca como líderes.

Hace muy poco tuve que tragarme un discursillo oficial de estos, y entonces me propuse dedicar un rato a bosquejar lo que yo creo que podría ser un “**liderazgo con dimensión humana**”, es decir, imperfecto, complejo, y menos egocéntrico del que nos cuentan.

Paso a reseñar algunos rasgos que podría tener ese nuevo liderazgo. Voy a describir un perfil en el que yo creo, y que admiro, porque además de ser mucho más humanista; **funciona mejor** para resolver los complejos desafíos que tenemos por delante:

1. Subsidiariedad: Interviene sólo cuando hace falta porque es capaz de contribuir al despliegue de un sistema que funciona con autonomía, y que no depende tanto de él/ella. Parece a veces que no está, e incluso puede ser cuestionado por eso; pero su rol no es otro que facilitar un entorno de gestión colaborativo, donde la gente se sienta co-responsable de lo que hace; basado en motivaciones intrínsecas y no en llamadas desde el despacho del jefe.

2. Coherencia: Ser predecible no es tan malo como cuentan en creatividad, porque es bonito, claro que es bonito, que de uno/a digan: “*oye, sé lo que puedo esperar de ti*”. Pero mientras algunos (como yo) llamamos a eso

“coherencia”, otros lo interpretan como “rigidez”, usando la excusa de la flexibilidad para renegar de cualquier *gestión por principios*. En cualquier caso, el líder humanista no es un fanático. Si cambia el escenario, y resulta que no queda más remedio que contradecirse (a pesar de todo, eso ocurre); entonces lo explica bien, con argumentos que se entienden, y sin trampas. En definitiva: *“Haz lo que digo, por que lo hago”*.

3. Sensibilidad: La virtud está en los detalles, que es donde un líder se pone a prueba. **Empatía**, sensibilidad, calidez y humanidad son atributos que le pediría, empezando por esta pregunta que dice mucho de cualquier persona: **¿Cómo trata al eslabón más débil?**

También observaría otras cuestiones, por ejemplo: ¿jerarquiza en exceso su agenda? ¿tiene la generosidad de separar la forma del contenido? ¿escucha fuentes alternativas, de gente que está a pié de calle? ¿escucha de verdad, o hace el paripé de que escucha? Esta sensibilidad es paradójica, y puede interpretarse por algunos como debilidad, al moverse por territorios hostiles (“los mercados”) donde se adiestra al líder para mantener distancia y ser suficientemente frío en la toma de decisiones duras. Nadie dice que este equilibrio sea fácil, pero el líder humanista juega con una baza a su favor: al poner siempre en el centro a las personas, sabe a qué atenerse en última instancia.

4. El mérito como fuente de autoridad: Entiende que “poder” no es lo mismo que “autoridad”, así que procura cultivar una autoridad legítima, que se base en la confianza y en la transparencia. Se le respeta porque en su itinerario vital consta haber tomado más buenas decisiones que malas. Los hechos hablan por el/ella, en lugar de las palabras. Pero aquí de nuevo corre el riesgo de ser tachado de “débil”, porque la sociedad está demasiado acostumbrada a un poder-que-ladra, que alardea de sus prerrogativas, y que apela a unos “derechos” que son más fáciles de documentar que los méritos.

El líder humanista no se siente cómodo en entornos donde las fuentes de poder se basan en la coerción, el mandato o el dedazo



Imagen de matt-hurst en Flickr

5. Valentía para navegar contra corriente: La gente cobarde, *calcúlalo-todo*, no es líder, ni es nada que se le parezca. El que gestiona a base de estudios de mercado, o lanzando globos-sonda para ver cómo reacciona el personal, no va a hacer cosas diferentes, ni va a transformar nada. El líder humanista siente miedo, como cualquiera, pero sabe gestionarlo porque la armonía que encuentra entre pen-

sar, decir y hacer, le aporta un extra de energía que a otros les falta.

Es gente que escucha, pero que otorga prioridad a sus propias convicciones, por las que se guía mientras no le convenzan de lo contrario

6. Optimizadores de la diversidad: Ésta es otra de las habilidades que yo destacaría más. Las líderes humanistas entienden las zonas grises, que nadie es perfecto, ni horroroso; y que todo el mundo tiene cosas que aportar. Saben gestionar la diferencia, y valorizar lo mejor de cada talento. **Howard Gardner** habló de las **“inteligencias múltiples”**; y ésta es probablemente la teoría que mejor empaque metodológico aporta a este rasgo del directivo humanista.

Su desafío está en conseguir cosas significativas con el material que tienen, en lugar de quejarse de lo que le falta

7. Generosidad, y... carisma en su justa medida: El nuevo liderazgo mira con desconfianza al *“chupa-cámaras”*, al careto tan seductor que ciega las entendederas, y anula la capacidad de pensar de los demás. Vale, el carisma está bien, ayuda e inspira, pero esto no va de colonizar revistas en plan Steve Jobs, sino de que mucha gente se reparta las portadas, que las medallas se socialicen, y que cada uno/a sea atribuido/a con la cuota de reconocimiento que merece.

Los excesos de personalismos dan repelús, y son una tomadura de pelo a la condición humana que es esencialmente social

8. El fin no justifica los medios: Esto es importante, muy importante. Un canalla despótico que consigue arrastrar a su organización al top de su mercado para algunos será un líder, pero para mí no. Habrá que ver cómo lo ha conseguido, qué hay detrás de *la historia oficial*, y si el coste pagado (socialmente hablando) para llegar allí no ha sido excesivo.

Sé que estos rasgos pueden parecer ridículamente "*buenistas*" para algunos. También que este perfil entra en conflicto con el escenario ferozmente competitivo en el que vivimos hoy, y que quizás prima otros atributos. Pero no quiero que se vea como algo binario, ni como una *carta a los Reyes Magos*. Creo en líderes así, porque conozco a personas que se mueven

según estos referentes y que gracias a eso forman equipos eficaces. En ese menú de virtudes también caben debilidades. Lo que yo veo como positivo, otros pueden percibirlo como un hándicap. En algunos casos nos movemos en equilibrios inestables de difícil gestión. Pero de eso se trata, de despertar el imaginario y reflexionar sobre un nuevo liderazgo más abierto, participativo y humanista, que desmonte el divismo machista y egocéntrico con que nos siguen presentando a los líderes las revistas de Management.