

# Liderazgo Moral

*Eloy Anello*

*Juanita de Hernández*

SUMARIO: I. La crisis de nuestros tiempos. II. Modelos mentales prevalecientes. III. Elementos del marco conceptual del liderazgo moral. Conclusiones. Anexo: Diseño para la sociedad del futuro

## I. LA CRISIS DE NUESTROS TIEMPOS

### 1. UN PANORAMA DE NUESTRA EPOCA

Vivimos una época en que el mundo ha atestiguado cambios dramáticos y acelerados que han alterado profundamente la naturaleza de la sociedad y la han sumergido en un estado de ansiedad y confusión sin precedentes; una época en que podemos observar la rápida desintegración de las estructuras mismas de la civilización; una época en que cabalmente nos estamos dando cuenta de la situación peligrosa del ambiente y la extrema disparidad social que han sido creadas mediante la aplicación de modelos de industrialización y crecimiento económico mal concebidos e irresponsables; una época en que ideologías arraigadas y acariciadas visiones de sociedades utópicas han demostrado ser falsas y ahora están siendo abandonadas; una época en que a pesar de nuestros grandes avances científicos y tecnológicos, cada día aproximadamente 40.000 niños mueren de enfermedades prevenibles; una época de creciente pobreza, violencia y falta de esperanza.

La desunión es el punto central de los problemas que tan severamente afligen al planeta. Penetra las actitudes en todos los aspectos de la vida.

Los seres humanos han olvidado, al parecer, su compromiso con los principios y valores morales; lo que ha dado comienzo a un proceso de desintegración en el cual los nervios de la disciplina gradualmente se relajan, la voz de la conciencia se calla, se oscurece el sentido de la decencia y la vergüenza y los conceptos del deber, la solidaridad, la reciprocidad y la lealtad se desvían. Esto se evidencia en la lasitud ética y la corrupción entre los funcionarios en todos los niveles de la sociedad, tanto en las instituciones públicas como privadas.

De hecho, podemos decir que a nivel colectivo, la desunión, y a nivel individual, la corrupción y la falta de una moral elevada, están en el corazón mismo de la crisis global actual.

## 2. LA DINÁMICA SOCIAL DE ESTA ÉPOCA

Esta edad, suponemos de transición, está caracterizada por dos procesos paralelos que moldean dramáticamente el destino de la humanidad y el curso de la historia. Estos procesos gemelos han sido denominados “desintegración” e “integración”.

Aunque aparentan ser diametralmente opuestos uno a otro, en realidad se complementan.

El proceso de desintegración nace de la insuficiencia de las estructuras sociales y sistemas de pensamiento, anticuados para responder a los procesos de cambio acelerado y la creciente crisis global que ha experimentado la humanidad durante el siglo pasado. El proceso de la integración se origina en aquellas acciones que son una expresión de una creciente conciencia de la necesidad de unidad en todos los ámbitos de la vida, una conciencia que está acorde con el espíritu de la época. La acción de estos procesos gemelos libera fuerzas que son tanto destructivas como constructivas. A medida que estas fuerzas aceleran y amplían el alcance de su impacto, producen cambios profundos en la vida ordenada de la humanidad. Estos cambios inspiran tanto temor como esperanza por el futuro.

Todos estamos muy familiarizados con los problemas que provocan o que son consecuencias del proceso de la desintegración. El prejuicio, la opresión de las minorías, los extremos de riqueza y pobreza, la destrucción del medio ambiente, las enfermedades y las altas tasas de mortalidad, la delincuencia y el crimen, la corrupción e inmoralidad, y los sentimientos de desesperanza y de falta de significado en la vida, no son sino algunos de los ejemplos obvios.

En todas partes del mundo hay cada vez más evidencias del vasto proceso de la integración. Mientras que el proceso de la desintegración ha estado limpiando el terreno, ha habido un surgimiento simultáneo de nuevos tipos de integración. Existen muchos ejemplos de este fenómeno. El más sobresaliente es el de las Naciones Unidas y sus diversas agencias, que han trabajado para iniciar y sostener esfuerzos de colaboración a nivel internacional en respuesta a las múltiples necesidades de la comunidad mundial. El establecimiento de alianzas económicas en diferentes regiones del mundo también son expresiones de la integración, que bien pueden representar un prelude esencial hacia la evolución de un orden económico más justo a escala global.

## 3. LA NECESIDAD DE LIDERAZGO MORAL

Las organizaciones que están haciendo esfuerzos por resolver los problemas complejos que afligen a los pueblos del mundo han descubierto que los medios científicos, tecnológicos y políticos no son suficientes por sí solos. En el corazón de

la crisis global que atormenta a la humanidad, hay una crisis fundamental de valores, que se manifiesta en las esferas sociales, económicas, políticas y ambientales de la vida humana.

Esta crisis de valores es parte de la causa subyacente que genera el vacío en el liderazgo moral, el cual se presenta en todos los niveles de la sociedad.

En resumen, no son ni el dinero, ni la capacidad organizativa, ni siquiera los conocimientos, los que faltan para mejorar el mundo, sino el liderazgo moral necesario.

Sin embargo, es necesario definir claramente en qué consiste el liderazgo moral. Proponemos que el liderazgo moral ha de ser un liderazgo que está plenamente consciente de las dinámicas de desintegración - integración que caracterizan a nuestra época y que conscientemente se alinea con los procesos de integración; tener una visión clara de la sociedad que desea crear y de algunas de las estrategias que ayudarán a lograrla, y en base a esta visión y a estas estrategias, luchar activamente para construir una sociedad mejor; llevar un profundo compromiso personal de luchar por la transformación individual por medio del desarrollo y ejemplificación de una vida basada en principios éticos y morales, caracterizado por cualidades tanto de la rectitud como la bondad, y de luchar por una transformación colectiva por medio de acciones que promueven la unidad y la justicia. Lo propuesto aquí es a manera de propuesta base o punto de partida sobre el cual podrá elaborarse una definición completa de liderazgo moral; como paso previo a esta tarea debemos examinar los modelos prevaletentes, modelos mentales de liderazgo en los procesos de la transformación personal y colectiva.

## II. MODELOS MENTALES PREVALECIENTES

### 1. MODELOS PREVALECIENTES DE LIDERAZGO

Al hablar del liderazgo, siempre debemos hacerlo en el marco del funcionamiento de un grupo. El liderazgo no puede existir en un vacío. Existe en el contexto de un grupo.

Las tres funciones principales de cualquier grupo, las cuales contribuyen a su buen funcionamiento, son:

- 1) Conservar y fortalecer la unidad del grupo
- 2) Llevar a cabo las tareas para las cuales el grupo fue creado
- 3) Desarrollar las potencialidades de los miembros del grupo

Los diferentes modelos de liderazgo pueden ser evaluados según el grado en que contribuyen al logro de estas funciones.

Podemos clasificar a los modelos mentales prevalecientes del liderazgo en cinco categorías principales: autoritario, paternalista, sabelotodo, manipulador y democrático. Durante el seminario 331 de Salzburgo, que se llevó a cabo en Austria en 1995 sobre el tema de “EL LIDERAZGO: CONCEPTOS Y DESAFIOS”, se realizó una sencilla encuesta sobre el predominio de estos cinco modelos mentales del liderazgo en los 35 países de donde provenían los 72 participantes. La encuesta reveló que estos cinco modelos son muy prevalecientes en los 35 países, lo cual indica que son comunes en diversos entornos culturales.

A continuación se describirá brevemente cada modelo:

#### A) EL LIDER AUTORITARIO

El líder autoritario da órdenes. Espera una obediencia inmediata, exacta y sin cuestionamiento a su autoridad. Evita el diálogo y no permite que nadie le pida una explicación acerca de sus órdenes. El prototipo del líder autoritario se encuentra en las organizaciones militares, aunque el liderazgo autoritario también es común en las relaciones patrón-obrero.

Los subordinados de un líder autoritario generalmente sienten resentimiento, el cual puede ser expresado de manera abierta o indirecta. Cuando el resentimiento se manifiesta de manera abierta, eventualmente puede llevar a la rebeldía o la sublevación. Cuando el resentimiento no se expresa, la conformidad y aparente sumisión pueden caracterizar a la relación.

Tal como fue en los días de la esclavitud, el obrero dice “Sí, patrón”. Sin embargo, detrás de su aparente sumisión, a menudo existe una resistencia pasiva que socava el trabajo que hay que hacer. Muchas veces surgen problemas “misteriosos” que obstruyen el trabajo y para los cuales no se encuentra un responsable. Es común que las tareas se lleven a cabo lentamente y la iniciativa es virtualmente desconocida.

#### B) EL LIDER PATERNALISTA

Un individuo que ejerce un modelo paternalista de liderazgo puede sinceramente desear el bienestar de los otros miembros del grupo y estar motivado por un verdadero sentimiento de cariño hacia ellos. Él puede tratar a los otros miembros, por tanto, como un padre trataría a sus hijos, o más bien como un padre sobre protector trataría a sus hijos. Él los cuida, los protege, quita todos los obstáculos de su camino, hace cosas para ellos y les dice que no se preocupen porque él ya ha resuelto todo para ellos. A veces puede preguntar a los miembros del grupo sus opiniones y dar una impresión externa de ser un líder democrático, pero en el análisis

final es él quien finalmente toma la decisión. El líder paternalista no ayuda a los miembros del grupo a desarrollar sus propias capacidades. Probablemente no piensa que ellos tengan muchas capacidades. Más bien, él siente satisfacción al saber cuán necesario es para los otros miembros del grupo.

Mientras el líder paternalista está respondiendo activamente a las necesidades de los demás miembros del grupo, puede parecer que exista la unidad en el grupo y que las tareas se lleven a cabo competentemente. Pero en realidad, el trabajo no lo hace el grupo. Todo depende del gran “padre-líder”.

Por lo tanto, el liderazgo paternalista básicamente cultiva actitudes de dependencia y desvalimiento que paralizan la iniciativa creativa y el sentido de responsabilidad personal. Como consecuencia, cuando este tipo de líder se va, el grupo tiende a desbaratarse, porque ningún otro miembro del grupo tiene la capacidad, conocimiento, experiencia o iniciativa para tomar su lugar.

### C) EL LIDER SABELOTODO

Este modelo de liderazgo a menudo ocurre cuando existe una marcada diferencia entre los conocimientos o experiencia de un individuo y aquellos de los otros miembros del grupo.

Como resultado, la persona con mayor conocimiento trata de dominar al grupo en base a sus conocimientos superiores. Este modelo de liderazgo a menudo se ve en los círculos académicos, entre los maestros, consultores y asesores técnicos, y otras personas que se ganan la vida compartiendo sus conocimientos. En su relación con el grupo, el líder sabelotodo aprovecha de cada oportunidad para jactarse de sus conocimientos, estudios o experiencia previa. Le gusta hablar de sus habilidades. A la vez, muchas veces trata de disminuir la credibilidad de otros miembros del grupo al ridiculizar de manera sutil sus ideas y sugerencias, haciendo bromas acerca de estas contribuciones

Esta actitud de superioridad tiende a crear sentimientos de inferioridad entre los miembros del grupo. Como resultado, aunque el líder solicite las opiniones de ellos, muchas veces son renuentes a dar sus ideas por temor a que tengan poco valor, comparadas con los conocimientos superiores del “experto”. Así, se pierde la riqueza del conocimiento vivencial que el grupo pueda tener con respecto al tema, y el líder sabelotodo a menudo se desanima, quejándose que nadie participa ni contribuye. La falta de integración entre el líder y los otros miembros del grupo afecta tanto la unidad del grupo como la ejecución de sus tareas.

## D) EL LIDER MANIPULADOR

Los que practican los tres modelos anteriores de liderazgo quizás sean sinceros en su deseo por ayudar al grupo o estimular su participación, sin darse cuenta de cómo sus propias actitudes de superioridad obstruyen su capacidad de hacerlo. En contraste a ellos, el líder manipulador sólo aparenta pensar en el bienestar de los demás, para esconder sus verdaderos motivos e intereses personales.

A menudo las personas responden a este tipo de liderazgo, que es muy común en la política, con desilusión y falta de confianza. Cuando las personas se dan cuenta de que han sido manipuladas, frecuentemente se vuelven cínicas y desconfían de cualquier organización o proyecto posterior que ofrece ayudarle.

Después de que se haya dañado seriamente el espíritu de cooperación en un grupo o una comunidad, como resultado de confiar en las falsas promesas de un líder manipulador, tiende a ser sumamente difícil recuperar la confianza de la gente.

## DESVENTAJAS COMUNES DE LOS MODELOS PREVALECIENTES DE LIDERAZGO

Aunque aparentemente hay muchas diferencias entre estos cuatro modelos mentales de liderazgo, en el fondo tienen bastante en común. Todos tratan de dominar al grupo por medio de controlar el proceso de la toma de decisiones, ya sea a través de la fuerza de la autoridad, el “cariño”, el conocimiento o la manipulación. El empeño de mantener el control por medio del dominio, en el análisis final, responde a una necesidad egoísta del poder.

Además, ninguno de estos modelos de liderazgo son medios eficaces para cumplir con las tres funciones principales de un grupo, que se mencionaron al comienzo de este capítulo.

Los cuatro modelos ignoran por completo la tarea de desarrollar las potencialidades de los miembros del grupo, por medio de ayudarles a cultivar nuevas capacidades y de mejorar su práctica de aquellas que ya tienen. Por otra parte, las reacciones que provoca cada uno de estos modelos de liderazgo en el grupo tienden a destruir el potencial inherente del grupo: el resentimiento y la rebelión bloquean los esfuerzos positivos; la dependencia paraliza la iniciativa creativa; los sentimientos de inferioridad socavan la confianza en los conocimientos y habilidades propios; y la falta de confianza destruye la base de los esfuerzos cooperativos.

Sin una unidad de pensamiento y visión, es imposible que cualquier grupo trabaje unida de manera cooperativa y coordinada. El liderazgo autoritario, sabelotodo o manipulador tiende a alienar a los miembros del grupo de sus líderes, provocando así la desunión. Un liderazgo paternalista puede fomentar una unidad superficial, la

cual quizá incluya sentimientos positivos entre los miembros del grupo y el “padre”. Pero la relación de dependencia y la relativa falta de responsabilidad de los miembros del grupo no dan a este tipo de liderazgo el efecto potencializador de una verdadera unidad entre iguales.

### E) EL LIDER DEMOCRÁTICO

Aquellos que han reconocido la necesidad de transformar a los cuatro modelos mentales prevalecientes del liderazgo que examinamos, en un nuevo modelo de liderazgo, muchas veces ensalzan el concepto del liderazgo democrático como el nuevo método de liderazgo que se debería promover. Por eso, ahora examinaremos brevemente los pro y los contra del concepto de liderazgo democrático, tal como se práctica comúnmente, para ver si responde adecuadamente a los desafíos de nuestra época.

Dos características distintivas del liderazgo democrático son su compromiso con el proceso de elecciones y con los procesos participativos en la toma de decisiones.

El líder democrático es elegido por los miembros del grupo, lo cual muchas veces significa que él tiene la obligación de representar las ideas e intereses de sus electores. El liderazgo democrático también estimula la participación y el libre intercambio y debate de las ideas.

Aunque por definición todos los líderes democráticos son elegidos, una vez que asumen una posición de liderazgo, algunos adoptan características de los otros modelos prevalecientes de liderazgo y tratan de dominar los procesos de la toma de decisiones. Esto sucede, a menudo, cuando un miembro del grupo es elegido “presidente”.

Otros, a pesar de su posición, tratan de ser participativos y trabajar con los demás miembros del grupo como colegas. Sin embargo, las discusiones a menudo se estancan en el debate entre facciones opositoras.

Para evitar estos problemas y para que la participación dé los frutos de la sinergia, la persona en la posición de liderazgo ha de:

- 1) Considerarse más como un coordinador del grupo que su líder, evitando usar su posición para tomar crédito para sí mismo, sino más bien, buscando oportunidades de reconocer las contribuciones de otros miembros del grupo y permitiendo que ellos reciban crédito por lo que el grupo hace.

- 2) Ayudar a todos los miembros del grupo a comprender las ventajas de buscar soluciones que beneficien justamente a todos, en vez de luchar por la ventaja personal o individual.

3) Esperar hasta que los demás hayan dado sus opiniones antes de proponer la propia, ofreciéndola en este momento con un espíritu de humildad y como una contribución a la consulta general, no como una conclusión definitiva.

4) Resumir periódicamente las opiniones dadas, señalando las diferentes alternativas que han surgido, o las posibilidades de consenso que van apareciendo, guiando de esta manera al grupo hasta que llegue a un acuerdo.

5) Tratar de involucrar a todos en el trabajo que hay que hacer, dando a todos los miembros la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, experiencias y capacidades.

Cuando el coordinador desarrolla y practica estas actitudes y destrezas, los miembros del grupo disfrutan de trabajar juntos, ya que se toman en cuenta sus ideas y se reconoce el valor de cada persona y sus contribuciones. En estos grupos se descubre que las prácticas que contribuyen hacia el desarrollo de las potencialidades de los miembros, hacia la unidad y hacia una mejor ejecución de las tareas del grupo, no son antagónicas, sino más bien, complementarias y a menudo la una refuerza a la otra.

#### ALGUNOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL LIDERAZGO DEMOCRATICO

En la actualidad, el liderazgo democrático está de moda y si se hiciera una encuesta, probablemente se descubriría que la mayoría de los líderes de casi cualquier tipo de organización dirían que son democráticos. Sin embargo, detrás de una pseudo democracia a menudo se esconde algún grado de autoritarismo, tal como ocurre en los modelos de liderazgo paternalista, sabelotodo y manipulador, en los cuales el líder continúa sintiéndose superior a todos los demás y continúa controlando el proceso de la toma de decisiones de una manera u otra.

El concepto de liderazgo democrático frecuentemente se limita al ámbito de liderazgo formal. De hecho, para muchas personas la idea de liderazgo democrático no va mucho más allá de permitir que los miembros tengan la oportunidad de votar por los que serán líderes del grupo y darles la oportunidad de expresar sus opiniones, aunque estas raras veces se toman en cuenta.

En la mayoría de los casos, el líder democrático no llega al punto de ver su papel como el de un coordinador que ayuda a que el grupo llegue a un consenso y mucho menos de un facilitador que apoya a los otros miembros para desarrollar sus capacidades.

Además, muchas veces se discute sobre cuán representativo es en verdad el líder democrático. Aunque todos votan para elegirlo, ¿quiénes seleccionan a los candidatos entre los cuales hay que elegir? Y ¿cómo son seleccionados?

El sistema de las nominaciones, propaganda y campañas generalmente no favorece a candidatos honestos, que se caracterizan por el espíritu de servicio. Más bien favorece a aquellos candidatos que se caracterizan por un comportamiento egocéntrico y el amor por el poder, que dicen y creen que “yo soy el mejor” y quienes harán cualquier cosa que sea necesario para ganar. Creemos que éstas no son las características del tipo de líder que necesitamos hoy en día. Como resultado, con demasiada frecuencia ninguno de los candidatos elegibles es realmente digno.

Además, a veces la idea de representar los intereses del grupo que ha elegido a la persona se lleva hasta los extremos haciendo que haya una interpretación mezquina, donde la persona elegida busca promover los intereses de sus electores a cualquier costo, aun cuando estos perjudican el bienestar de la totalidad. Pero el hecho es que vivimos en una sociedad que es interdependiente y en la cual el bienestar de la totalidad es necesario para el bienestar de cada parte y el bienestar de cada parte contribuye al bienestar de la totalidad. A la larga, la falta de una conciencia de esta interdependencia y las decisiones miopes y egoístas a que esto lleva, afecta de manera adversa a todos los involucrados, incluyendo al grupo que originalmente podría haberse beneficiado por una decisión.

En conclusión, el concepto de liderazgo democrático toma varios pasos en la dirección correcta, pero todavía está incompleto, sujeto a la manipulación, capaz de ser mal usado y demasiado a menudo limitado a aquellos que tienen alguna posición de liderazgo formal en la esfera política. ¿Qué pasa con la vasta mayoría de las personas que no tienen una posición formal? ¿Acaso ellas no pueden ejercer liderazgo en la sociedad?

Para poder dar una respuesta positiva a estas preguntas, proponemos ir más allá del liderazgo democrático, y desarrollar un nuevo marco conceptual de liderazgo que sea adecuado para enfrentar los desafíos del mundo de hoy. Estamos hablando del marco conceptual del liderazgo moral, basado en el desarrollo de las capacidades.

### III. ELEMENTOS DEL MARCO CONCEPTUAL DEL LIDERAZGO MORAL

#### LA NECESIDAD DE UN NUEVO MARCO CONCEPTUAL DE LIDERAZGO

Los modelos mentales de liderazgo que tiene la mayoría de las personas son los productos de un largo proceso y complejo de socialización que comienza durante la infancia. Durante este proceso, las personas adoptan inconscientemente y sin cuestionamiento los modelos mentales que prevalecen en la sociedad y ni siquiera se dan cuenta de que los poseen. Luego, nuestros modelos mentales llegan a ser los lentes a través de los cuales percibimos e interpretamos la realidad, y tendemos a pensar que la forma en que nosotros percibimos las cosas es la realidad. En otras palabras, creemos que la realidad funciona tal como la describen nuestros modelos mentales. A causa de ello, cuando surge alguna evidencia que contradice nuestros modelos mentales, tenemos la tendencia de no verla, o buscamos una racionalización que desacredita tal evidencia como falsa e insignificante.

Los modelos mentales son causas determinantes en el comportamiento humano porque estructuran la forma en que pensamos y actuamos. Esta no es una idea nueva, sino más bien, una bastante antigua que aún es verdad. *“El hombre es tal como piensa”*, afirmó Jesús de Nazaret hace casi dos mil años. Hoy día la psicología cognoscitiva ha demostrado la relación causal entre la forma de pensar del hombre y su comportamiento. Los pensamientos son como semillas que dan frutos. Así, si una persona desea cambiar o transformar su comportamiento, hace sentido que comience por cambiar esos modelos mentales que generan y sostienen los patrones de comportamiento que él desea cambiar. Si los modelos mentales no se transforman, los cambios que logra en el comportamiento probablemente serán de corta duración. Porque al fin y al cabo, el comportamiento de uno tiende a conformarse a sus modelos mentales.

El primer paso en el proceso de transformar un modelo mental consiste en darse cuenta de la existencia de dicho modelo. Sin embargo, no será suficiente sólo sacudir el suelo en que hemos caminado. También es necesario buscar y conscientemente establecer una nueva base para nuestro comportamiento. Pero, si constatamos que nuestro modelo mental es el adecuado sólo nos quedará reforzarlo. En ambos casos, es indispensable establecer un marco conceptual. La construcción y adopción de un marco conceptual es un ejercicio consciente y deliberado para el cual debemos utilizar nuestros mejores recursos intelectuales y espirituales.

En las siguientes secciones proponemos seis elementos que consideramos esenciales para un nuevo marco conceptual del liderazgo moral. Dado que estos elementos están relacionados sistemáticamente, es difícil hablar de uno sin referirse a los otros. Por lo tanto, primero mencionaremos los seis elementos y luego exploraremos la importancia e implicancias de cada uno:

1. La creencia en la nobleza esencial del ser humano
2. El liderazgo orientado hacia el servicio
3. El propósito del liderazgo: la transformación personal y social
4. La responsabilidad moral fundamental de investigar y aplicar la verdad
5. La trascendencia y
6. El desarrollo de capacidades.

#### 1. LA CREEENCIA EN LA NOBLEZA ESENCIAL DEL SER HUMANO

Los supuestos de un gerente, afirma Douglas McGregor, con respecto a la naturaleza humana influyen muchísimo su enfoque de la administración de los recursos humanos. El concepto de las personas acerca de lo que significa un ser humano, ya sea sano o torcido, determinará la manera en que se perciben a sí mismos y afectará la valoración que ellos tendrán del potencial humano. En otras palabras, su comprensión de la naturaleza se aplicará a todos, incluyéndose a sí mismos.

Básicamente, a los seres humanos se los ve como: 1) de raza superior o inferior (racismo), 2) animales racionales (mono desnudo), 3) productos o víctimas de fuerzas que están más allá de su control dentro de la sociedad (determinismo), 4) seres nacidos en el pecado y destinados a ser pecadores porque “el espíritu está dispuesto pero la carne es débil” (pecadores), 5) seres esencialmente nobles (nobleza esencial del ser humano).

Los que creen o reconocen la nobleza esencial del ser humano pueden o no tener una orientación religiosa. Aquellos que la tienen, y son de una tradición cristiana-judía, tienden a enfatizar la creencia que el hombre fue “creado a la imagen y semejanza de Dios”, y que el propósito de la vida es desarrollar aquellos atributos espirituales tales como el amor, la bondad, la unidad, la justicia, la veracidad y la pureza, que son un reflejo de dicha imagen. Ellos reconocen que el hombre tiene tanto una naturaleza superior como inferior. Sin embargo, eligen enfocar sus pensamientos y acciones en desarrollar las potencialidades de su naturaleza superior. Igual parecer tienen los nuevos movimientos religiosos de carácter universal. En general, tienen fe en la capacidad de todos los seres humanos y en cada uno de ellos, capacidad para desarrollar sus potencialidades y en su tendencia por reconocer

intuitivamente los principios que benefician a la humanidad y de responder positivamente cuando se les llama a actuar con nobleza.

El marco conceptual de liderazgo moral está basado en una convicción profunda e inamovible de la nobleza esencial y la bondad potencial del ser humano, necesariamente. La fuerte adherencia a esta convicción permite que el liderazgo moral vea más allá de los muchos problemas en que la sociedad está actualmente atascada, y los defectos humanos que los causan, para trabajar por la transformación individual y social.

Aunque cada individuo nace con una naturaleza que es esencialmente noble y está dotado con una bondad potencial, reconocemos que estas características fundamentales se manifiestan gradualmente, como resultado de procesos apropiados de aprendizaje y transformación. El estudio objetivo de la historia del surgimiento y la caída de las civilizaciones provee claras evidencias de la lucha de la humanidad por desarrollar su nobleza esencial y bondad potencial, así como una abundante documentación de la trágica expresión y mal uso de sus cualidades.

Afirmamos que el concepto de la nobleza del ser humano ofrece un fundamento positivo desde el cual se puede guiar el progreso de la humanidad hacia su madurez colectiva, una etapa en la evolución espiritual y social de la humanidad en que más y más personas desarrollarán formas más productivas y satisfactorias de relacionarse entre sí, mientras que trabajan juntos por el bien común.

## 2. EL LIDERAZGO ORIENTADO HACIA EL SERVICIO

Cuando a las personas se les pide que definan qué significa el liderazgo, a menudo responden con ideas tales como éstas: estar a cargo o en control, dar órdenes, estar al mando, ser el número uno. Este concepto prevaeciente del liderazgo, que está basado en la consolidación del poder sobre otros, necesita ser cuestionado y reemplazado por un concepto que está enfocado en el servicio a otros. La característica fundamental del liderazgo ha de ser el espíritu de servicio. El verdadero liderazgo moral, está ejercido por aquel quien sirve más a la comunidad, no por aquél que domina más a la comunidad. Esta orientación hacia el servicio es consistente con el concepto de líder-siervo que fue promovida por Robert K.Greenleaf, el cual ha tenido una profunda influencia en algunos de los mejores administradores y pensadores en el mundo empresarial actual.

El mundo necesita un nuevo estilo de liderazgo, dedicado a la transformación personal y colectiva, totalmente comprometido con los valores y principios morales, basado en la libre búsqueda de la verdad, inspirado por un sentido de trascendencia, y guiado en el ejercicio de las capacidades por el ideal del servicio al bien común.

Cuando alguien ejerce este tipo de servicio, gradualmente comienza a demostrar el tipo de liderazgo al cual refiere un antiguo proverbio chino: “Cuando un verdadero líder ha terminado su trabajo, la gente dice, ‘Miren cuánto hemos logrado’”. Cuando esto ocurre, es una señal de que la transformación individual ha florecido, llegando a influir en la transformación colectiva.

La persona que lucha por servir al bien común pronto descubre que es una fuente de satisfacción profunda y permanente. Aunque no busca ningún beneficio personal o reconocimiento, el deseo de servir le impulsa a desarrollar nuevas capacidades que le son útiles en cada esfera de su vida. De esta manera, el servicio contribuye a su propio proceso de transformación personal. El aprender a refrenar el ego y a cultivar la naturaleza superior le da un sentimiento de dignidad y dominio sobre su propia vida. Se siente complacido cuando observa las capacidades que otros están logrando en sus procesos de transformación personal y/o colectiva y sabe que de alguna manera él ha contribuido a su bienestar. Finalmente el sentimiento de haber logrado objetivos significativos en el servicio a un propósito noble infunde en su vida una profunda satisfacción interior y una felicidad duradera.

### 3. EL PROPOSITO DEL LIDERAZGO: LA TRANSFORMACION PERSONAL Y SOCIAL

Afirmamos, como un elemento importante de nuestro marco conceptual, que la vida humana tiene un doble propósito, que da dirección y significado a la existencia. Este doble propósito consiste en promover los procesos continuos de la transformación personal y la transformación social. Cuando este proceso dual es reconocido y aceptado por el individuo como el objetivo de su existencia, provee una orientación fundamental para una vida activa y significativa.

El objetivo del primer aspecto de este doble propósito (el proceso de la transformación personal) consiste en convertir las potencialidades latentes del individuo en una realidad viviente, en la cual las dimensiones físicas, intelectuales y espirituales del individuo alcanzan su expresión más elevada y noble. Esto ocurre por medio de desarrollar capacidades específicas que armonizan con la nobleza esencial del ser humano. Algunas de éstas son capacidades genéricas, tales como las capacidades de liderazgo moral. Otras son capacidades técnicas y son una expresión de los talentos particulares de cada persona, las cuales contribuyen a la pericia en los papeles específicos que él cumple en la sociedad.

El objetivo final del complejo proceso de la transformación social (el segundo aspecto del doble propósito) es la promoción de una civilización en progreso continuo, basado en los principios de la justicia, unidad y amor. La evolución de un “sistema social a la vez progresista y pacífico, dinámico y armonioso, un sistema que

da rienda libre a la creatividad e iniciativa individual, pero basado en la cooperación y la reciprocidad” es por cierto una tarea altamente compleja y desafiante que enfrenta la humanidad.

La transformación social tiene que ir acompañada de la transformación personal. No habrá transformación social si no hay cambio en los protagonistas del mismo.

#### 4. LA RESPONSABILIDAD MORAL DE INVESTIGAR Y APLICAR LA VERDAD

En el proceso de desarrollar este marco conceptual del liderazgo moral, surge la pregunta: ¿Cuál es la base para la dimensión moral del liderazgo? Proponemos que esta base debería ser el cumplimiento, por parte del individuo, de dos responsabilidades morales, las cuales son:

1. Un compromiso con la búsqueda de la verdad (no olvidemos que no existe la verdad absoluta, o si existe no la conocemos; sólo conocemos la verdad relativa en todo orden de cosas) y con la aceptación de aquellas verdades que han sido verificadas por el individuo a través de su investigación independiente; y

2. La fiel aplicación en el proceso de la transformación personal y social, y en todos los demás aspectos de la vida propia, de las verdades que uno ha descubierto. Creemos que estas dos responsabilidades morales son inseparables. Cuando cada persona se esfuerza sinceramente por cumplir estas responsabilidades morales gemelas, la luz de la verdad guiará sus esfuerzos en cumplir el doble propósito de la vida. Así, la verdad llega a ser la brújula y la luz que guía los procesos de transformación.

Esto nos lleva a la antigua y persistente pregunta: ¿Qué es la verdad? No nos atrevemos a contestar esta pregunta, sino más bien, afirmamos que es la responsabilidad moral de cada individuo buscar la respuesta a esta pregunta y vivir consistentemente con las conclusiones a las que le ha llevado su investigación independiente.

Sin embargo, sugerimos que hay dos categorías de verdad que deberían interesar profundamente a aquellos que tratan de practicar el liderazgo moral. La primera categoría tiene que ver con lo que nosotros llamamos la “verdad contingente” y se relaciona con la averiguación de los hechos. La búsqueda de la verdad contingente involucra el percibir lo más claramente posible cómo están las cosas en este momento en el tiempo y el espacio. Peter Senge utiliza el término “realidad actual” para referirse a esta categoría de la verdad. No es una tarea fácil percibir la verdad contingente, porque nuestras percepciones y comprensión de los hechos son relativas a nuestras limitaciones humanas. La empresa científica ha provisto a la humanidad

con herramientas con las cuales se puede investigar la verdad contingente desde varias perspectivas. Los científicos son los primeros en admitir que sus conocimientos de la verdad contingente son relativos y no absolutos. Este humilde reconocimiento es lo que mantiene a la ciencia en buen camino. Entonces, cuando hablamos de la necesidad de comprender la verdad, nos referimos a una comprensión relativa, que puede ser mejorada, y no una comprensión absoluta.

La segunda categoría de la verdad tiene que ver con lo que nosotros llamamos la “verdad ideal”, que indica cómo deberían ser las cosas. La verdad ideal es normativa y tiene que ver con los principios. El trabajo de Stephen Covey sobre el liderazgo centrado en principios, explica la importancia de los principios en proveer una “brújula” para guiar las acciones. Creemos que existen principios éticos, morales y sociales que deberían guiar a los procesos de la transformación individual y social.

El desafío principal que enfrenta al liderazgo moral, actualmente, es el de construir un consenso universal en cuanto a un conjunto de principios que puedan servir como un nuevo código moral en el desarrollo de una sociedad global. La Declaración de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas es un ejemplo de un conjunto tal de principios sociales que podrían servir como la base para desarrollar una sociedad global que fomentaría y nutriría nuestro bienestar colectivo y la dignidad humana.

Una vez que uno ha investigado la verdad contingente (llegando a conocer cómo son las cosas en la actualidad) y la verdad ideal (identificando los principios que hay que aplicar), hay que buscar las estrategias que lleven a la transformación de la verdad contingente de una manera que armonice con la verdad ideal.

## 5. LA TRASCENDENCIA

Este marco de liderazgo no es fácil de aplicar. En vez de ejercer el liderazgo solamente para el beneficio propio, a cada persona se le desafía a servir al bien común, a desarrollar una autodisciplina moral en su propia vida, a participar en un proceso continuo de aprendizaje, a distinguirse por una actitud de servicio hacia otros, a luchar por la transformación de la sociedad y a ocuparse en una continua búsqueda de la verdad. ¡Una tarea formidable! Pero menos que eso no sería digno de considerarse como liderazgo moral.

Una definición práctica de la trascendencia sería: la capacidad de desprendernos de la “realidad actual” y de conectarnos con aquellos valores y principios que creemos son de valor eterno y que forman parte de nuestra visión. De esta manera es posible renovar nuestro compromiso y volver a enfrentar situaciones problemáticas con una perspectiva más amplia, un vigor renovado y una fuerza moral que nos permite seguir adelante con nuestro “trabajo”.

En términos prácticos, la trascendencia nos puede dar fuerzas para perseverar, sin darnos por vencidos, cuando encontramos obstáculos en nuestro camino de transformación personal o social. Cuando estamos frustrados y perdidos en un mundo de detalles, la trascendencia nos permite y nos ayuda a desprendernos de la situación inmediata, renovarnos con la perspectiva de nuestra visión, y luego acercarnos nuevamente a la tarea con renovada energía y comprensión. La trascendencia nos puede salvar de “ahogarnos en un vaso de agua” cuando los problemas amenazan con hundirnos. Nos puede dar fuerzas para mantenernos firmes y vivir de acuerdo con nuestros principios cuando encontramos tentaciones y necesitamos oponernos a nuestro propio ego o naturaleza baja. Nos puede recordar los principios que nos sirven como una fuente de inspiración y guía en el proceso de la toma de decisiones.

Desarrollamos un mayor sentido de trascendencia cuando los principios y valores que hemos aceptado como verdades perdurables se incorporan en una visión con la cual nos podemos comprometer. Una vez formulada, la visión sirve como el medio por el cual trascendemos por encima de los detalles de nuestras tareas diarias, permitiéndonos poner en perspectiva el contexto en que estamos llevando a cabo nuestras actividades.

En su libro, “El Liderazgo”, John W. Gardner ha enfatizado la importancia de construir una visión sobre los principios compartidos. Él declara: “Una visión que es relevante para nosotros hoy día se construirá sobre los valores profundamente arraigados en la historia humana y en nuestras propias tradiciones. Los materiales con que construimos la visión serán las luchas morales de la especie, tanto en el presente como en el lejano pasado”. Nosotros sentimos que nuestra visión compartida también debe incorporar algunos principios universales y valores nuevos que puedan servir como una base para el surgimiento de una sociedad y civilización global.

La comprensión del marco conceptual del liderazgo moral puede ser la fuente de una visión más inmediata. Una persona puede imaginar el funcionamiento de una comunidad que practica los elementos y capacidades del liderazgo moral, y luego usar esta visión para inspirar sus esfuerzos al trabajar por la transformación de la comunidad.

## 6. EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

El concepto de liderazgo moral no sólo requiere un nuevo concepto de liderazgo, también requiere un nuevo concepto de la persona moral. La idea tradicional de la persona moral ha sido una descripción de un elemento pasivo: la persona moral es

un buen ciudadano, alguien que no causa problemas, que acepta las cosas como son, que es un ejemplo del dicho: “A un buen niño se le ve, pero no se le oye”.

Las necesidades de nuestra época nos exige transformar este concepto en algo más activo, en el que la persona moral es un individuo que ha llegado a ser actor social que está consciente y activamente ocupado en realizar acciones que promueven los procesos de la transformación personal y social.

Esto implica que una persona que ejerce el liderazgo moral ha de poseer ciertas capacidades que le potencien para llevar acciones que contribuyen a la transformación y a la promoción del bien común. Este concepto de moralidad se concentra en lo que hace la persona moral y en las capacidades que necesita desarrollar para poder ser un actor social eficaz. Hasta la fecha se ha identificado a 18 de estas capacidades, a las cuales llamamos las capacidades del liderazgo moral. No es una lista definitiva, sin embargo, consideramos que son muy relevantes a la época en que estamos viviendo:

Capacidades que contribuyen a la transformación personal:

- La capacidad de evaluar sus propias fortalezas y debilidades sin involucrar al ego: la autoevaluación.
- La capacidad de aprender de la reflexión sistemática sobre la acción dentro de un marco conceptual consistente y evolutivo.
- La capacidad de tomar la iniciativa de manera creativa y disciplinada.
- La capacidad de mantener el esfuerzo, perseverar y superar los obstáculos en el logro de las metas.
- La capacidad de oponerse a las bajas pasiones y tendencias egocéntricas.
- La capacidad de manejar los asuntos y responsabilidades con rectitud de conducta basada en principios morales y éticos.
- La capacidad de pensar sistemáticamente en la búsqueda de soluciones.

Capacidades que contribuyen a mejores relaciones interpersonales:

- La capacidad de imprimirle amor a los pensamientos y acciones propias.
- La capacidad de alentar a otros y transmitirles entusiasmo.
- La capacidad de participar efectivamente en la toma de decisiones colectivas (consulta).
- La capacidad de ser un miembro afectuoso y responsable de una familia.
- La capacidad de construir y promover la unidad en la diversidad.

Capacidades que contribuyen hacia la transformación social:

- La capacidad de crear una visión de un futuro deseado basado en valores y principios compartidos y de articularla clara y sencillamente para que inspire en otros un sentido de compromiso hacia su cumplimiento.
- La capacidad de comprender las relaciones de dominación y de contribuir hacia su transformación en relaciones basadas en la reciprocidad, el compartir y el servicio mutuo.
- La capacidad de contribuir al establecimiento de la justicia.
- La capacidad de comprometerse con el proceso de potenciar las actividades educativas.
- La capacidad de servir en las instituciones de la sociedad de manera que ayude a sus miembros a desarrollar y usar sus talentos y capacidades en el servicio a la humanidad.
- La capacidad de percibir e interpretar el significado de los procesos sociales y eventos actuales a la luz de una perspectiva histórica apropiada. **Conclusiones**

Este marco conceptual del liderazgo moral no es final y definitivo. Más bien, es parte de un proceso de aprendizaje continuo basado en la acción - reflexión - acción. A medida que diferentes personas y grupos tratan de aplicar el marco a sus vidas individuales y colectivas y luego comparten sus logros y dificultades, nuestra comprensión del marco se ampliará y evolucionará.

El dinamismo de la acción - reflexión - acción sugiere que los resultados de los intentos por practicar el liderazgo moral serán continuamente evaluados, llevando a la modificación de los conceptos, actividades y resultados consecuentes. Se generarán nuevas preguntas y nuevas alternativas, que serán incorporadas en el marco conceptual del liderazgo moral, puestas en práctica y ensayadas.

En resumen, podemos decir que el objetivo principal de este marco conceptual es el de facilitar un proceso sistemático de aprendizaje acerca del liderazgo moral, basado en la convicción de la nobleza esencial del ser humano, caracterizado por un espíritu de servicio, implementado a través de desarrollar las capacidades que permiten al individuo participar en los procesos de la transformación personal y colectiva, guiado por una continua investigación y aplicación de la verdad y fortalecido por una trascendencia, basada en un compromiso con principios eternos y la claridad de visión.

Resumen y adaptación del libro de Anello, Eloy y Hernández, Juanita de (1996) *Liderazgo Moral*. Bolivia: Universidad NUR. Por el abogado y catedrático Pedro Donaires Sánchez para uso en la Universidad Nacional de Cajamarca (Perú).