

Alfred Sonnenfeld

LIDERAZGO ÉTICO



CÓMO
INFLUIR
CON EL
EJEMPLO



ESPASA

ALFRED SONNENFELD

LIDERAZGO ÉTICO

CÓMO INFLUIR CON EL EJEMPLO



© Alfred Sonnenfeld, 2010
© Editorial Planeta, S. A., 2025
Espasa es un sello de Editorial Planeta, S. A.
Avda. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona
www.planetadelibros.com
www.espasa.es

Primera edición: septiembre, 2025

Diseño de cubierta: Planeta Arte & Diseño
Ilustración de cubierta: © SiberianArt / Istock / Getty Images
Fotografía del autor (solapa): cortesía del autor

Depósito legal: B. 13.719-2025
ISBN: 978-84-670-7805-3

Impreso en España — *Printed in Spain*
Impresión: Unigraf, S. L.

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan seguir desempeñando su labor.

Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puedes contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Queda expresamente prohibida la utilización o reproducción de este libro o de cualquiera de sus partes con el propósito de entrenar o alimentar sistemas o tecnologías de inteligencia artificial.



ÍNDICE

NOTA A LA PRESENTE EDICIÓN.	9
INTRODUCCIÓN	13
 CAPÍTULO I. Ser empresarios de nuestra vida.	 21
CAPÍTULO II. Primer descubrimiento: el ser humano es por naturaleza relacional	 45
CAPÍTULO III. Segundo descubrimiento: conócete a ti mismo	 65
CAPÍTULO IV. Tercer descubrimiento: lo que importa para llevar una vida lograda . . .	 81
CAPÍTULO V. Cuarto descubrimiento: gestionar nuestras imperfecciones	 103
CAPÍTULO VI. Quinto descubrimiento: ¡puedes cambiar, no estamos predeterminados! .	 117
CAPÍTULO VII. Sexto descubrimiento: entender el «para qué» de mis actuaciones. . . .	 137

CAPÍTULO VIII. Séptimo descubrimiento:	
la prudencia perfecciona la capacidad	
ejecutiva del ser humano	155
CAPÍTULO IX. Octavo descubrimiento:	
el líder tiene espíritu de servicio y,	
por eso, sabe servir	163
CAPÍTULO X. Noveno descubrimiento:	
el liderazgo requiere aprender a amar	179
CAPÍTULO XI. Décimo descubrimiento:	
la felicidad nace de una ilusión vital	195
A MODO DE CONCLUSIÓN	215

CAPÍTULO I

SER EMPRESARIOS DE NUESTRA VIDA

Lo que has de saber para liderar es saber dónde estás y a dónde vas.

PETER DRUCKER

REFLEXIÓN ÉTICA SOBRE EL LIDERAZGO

Queremos reflexionar de modo especial sobre dos palabras: *liderazgo* y *ética*. Una perspectiva específica de la ética es el liderazgo, que podríamos definir como aprender a vivir de modo que mi existencia alcance la plenitud a la que está destinada en su totalidad. Esto es algo que no depende de circunstancias cambiantes ni de quién ostente el poder. Depende de mí, de cuál es mi modo fundamental de ser, de los bienes que me identifican, de qué aspiraciones abrigo, de las posibilidades operativas de que dispon-

go, de cuál es el camino que he de seguir para alcanzar una vida lograda. Liderazgo no deja de ser, en última instancia, un fenómeno radicalmente personal y autobiográfico.

La experiencia nos dice que un empresario puede dedicar muchas energías a algo tan esencial como es su trabajo, pero al mismo tiempo puede descuidar su familia, su salud, su formación cultural. Esta falta de visión global se caracteriza por un enfoque parcial, quizás colmado de éxitos profesionales, pero que acaba conduciendo a una frustración existencial, a una falta de sentido profundo en el quehacer cotidiano. La consecuencia es una persona insatisfecha por haber equivocado su camino.

Sobre esto ya reflexionaron los griegos de la Grecia clásica. Aristóteles denomina *eudaimonía*¹ —que suele traducirse por felicidad, aunque en la modernidad es preferible hablar de vida lograda— a una vida hecha de acciones que intrínsecamente perfeccionan nuestra naturaleza, capacitando al sujeto para que actúe cada vez mejor en cuanto ser humano y esté en condiciones no solo de evitar el fracaso global de su existencia, sino, sobre todo, de conseguir una vida lograda gracias a sus elecciones personales.

La misión del liderazgo y de la ética no es resolver acertijos o adivinanzas acerca de si algo se debe o no se debe hacer en estas o aquellas circunstancias. La reflexión ética

1. La palabra *eudaimonía* es la usual para decir «felicidad» en griego. El filósofo griego que más a fondo planteó esta cuestión es Aristóteles, sobre todo en la *Ética a Nicómaco*, con particular profundidad en los libros I y X.

sobre el liderazgo no pretende decir todo lo que cada uno debería hacer. Dicho de otro modo, no queremos proporcionar soluciones prefabricadas, sino más bien las herramientas necesarias para que cada uno busque y encuentre, desde su experiencia, el camino que le lleva, a través de sus elecciones personales, a la plenitud de vida.

Al decir plenitud de vida nos referimos a la vida lograda en su totalidad, lo que abarca mucho más que diferentes aspectos parciales del trabajo de un director de empresa. Estos fines parciales, no cabe la menor duda, son de gran importancia, pero han de verse relacionados como las partes con el todo. Por muchos éxitos empresariales que haya podido cosechar un líder, el fracaso en su vida familiar podría conducirle, a la larga, a la frustración existencial a la que antes nos hemos referido.

La ética nos ayuda a elevarnos por encima de los bienes particulares para reflexionar sobre la vida lograda en su totalidad y exige que se respete el bien de la vida humana vista en su conjunto. No basta, por tanto, con hacer un cálculo analítico y aséptico, reflexionando tan solo desde fuera, en tercera persona², sin involucrarse personalmente. Cuando se procede así, especialmente en el caso de éticas en tercera persona de signo utilitarista o relativista —es decir, cuando se considera el actuar humano no en su

2. Los sugerentes conceptos de «ética en primera persona» y «ética en tercera persona» los he asumido de la brillante exposición de Martin Rhonheimer, sobre todo de su *Perspektive der Moral. Philosophische Grundlagen der Tugendethik*, Akademie Verlag, Berlín, 2001.

dimensión de vida humana en su totalidad, sino tan solo como bueno o malo, en sentido técnico, con finalidad restringida o sectorial—, la ética se pone al servicio de los expertos en discutir. Y desde el comienzo ya se puede intuir cuál será el resultado del presunto diálogo. La balanza acabará inclinándose hacia el lado de quien, en ese momento, muestre una mayor habilidad dialéctica.

Debemos volver sobre nosotros mismos, reflexionar en nuestro interior, confrontarnos con las situaciones de nuestro entorno, examinar qué es lo que nos hace crecer como personas o qué es aquello con lo que nosotros mismos podemos dañar y malograr nuestra vida. Este modo de actuar se conoce como ética de la primera persona, que mira al actuar en la perspectiva del sujeto agente y de la vida buena. Para ello proponemos deslizarnos por una cascada, pero no en sentido descendente —arrastrados por el *mainstream* del «qué dirán» o del querer «caer bien» por encima de todo—, sino al contrario: ¡en sentido ascendente! De descubrimiento en descubrimiento hasta llegar al origen, a la fuente o manantial que nos suministrará la sabiduría y la fuerza afectiva necesaria para llevar una vida lograda.

ATRAPADOS EN LA CAVERNA

El buen líder sabe captar las necesidades reales de las personas. No solo se preocupa de que en la empresa se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea

eficaz. Busca, sobre todo, conseguir que los agentes ejecuten su trabajo teniendo siempre en cuenta las personas en su totalidad. La dimensión del liderazgo implica la capacidad de percibir las necesidades reales de su equipo. Se preocupa, por lo tanto, del valor real de las acciones y no tan solo de su valor desde el punto de vista de la eficacia.

Para entender mejor lo que acabamos de decir, recurrimos a la famosa alegoría de la caverna de Platón. Al principio del libro VII de la *República*³, Platón plantea una metáfora para explicar la situación del hombre en el mundo. Se trata de la alegoría de la caverna. Unos hombres se encuentran en una cueva sin ventanas frente a una pared. Están prisioneros desde su nacimiento, encadenados por el cuello y las piernas, de forma que únicamente pueden mirar hacia la pared del fondo de la caverna, sin posibilidad de girar la cabeza. Justo detrás de ellos hay una hoguera ante la cual se mueven figuras de un lado a otro, proyectándose su sombra en la pared. Los hombres nunca han conocido otra situación por no haber salido al exterior. Únicamente pueden ver el juego de sombras que para ellos constituye la realidad. Y sobre ella discuten acaloradamente, establecen teorías y hacen pronósticos. Imitan las voces de los fantasmas, perciben que hay algo parecido a un mundo real fuera de la caverna, y que existe la posibilidad de liberarse y de conseguir salir al exterior. Sin embargo, se comenta que los que lograron salir y exponer

3. Platón, *República*, libro VII, 514a-524d.

sus ojos a la luz del sol fueron deslumbrados de tal forma que apenas podían ver nada, por no haber tenido la paciencia de acomodar sus ojos paulatinamente al mundo exterior. Por tal motivo, los habitantes de la caverna se resisten enérgicamente cuando alguien que viene de fuera intenta liberarlos.

Según Platón, conseguir salir al exterior y contemplar el mundo en su totalidad es el símbolo del camino hacia el mundo inteligible. Aquel que lo lograra, al recordar su anterior morada, el concepto que allí tenía de las cosas y evocar a sus compañeros de cautiverio, se consideraría feliz por el cambio cualitativo experimentado y, al mismo tiempo, sentiría una gran compasión por sus amigos, que permanecen en la caverna.

La intención de Platón es presentar, con esta alegoría, el mundo de las ideas como la auténtica realidad, y el mundo material como su mera imagen. Si el que ha conseguido liberarse descendiera de nuevo a la caverna tendría ofuscados los ojos por las tinieblas y sería incapaz de distinguir nada en medio de las sombras. Los otros lo harían mejor que él y se reirían a su costa, e incluso le dirían que, por haber subido a la luz, sus ojos se habrían dañado y que, por tal motivo, no valía la pena que salieran de la caverna. Es más, si intentase desatarlos y conducirlos hacia la luz se burlarían de él, lo perseguirían e incluso lo matarían.

No tiene nada de extraño que el que ha llegado a las alturas del conocimiento por haber aprehendido la realidad de las cosas en su totalidad, al bajar de nuevo con el

afán de ayudar a salir de su ignorancia a sus amigos sea considerado por estos como un esperpento y sufra sus burlas. Platón, con sus diálogos, pretende que nos demos cuenta de que, detrás de lo empírico o puramente fáctico, hay algo que no sale sin más a la superficie, un oculto «de dónde» y «para qué». Pues bien, precisamente hacia esta dimensión se orienta la pregunta del sabio acerca de la última razón y el verdadero sentido, no de esto o de aquello, sino de todo lo que hay. «Desprendido de los cuidados que agitan a los hombres, el vulgo pretende sanarle de su locura y no ve que es un hombre inspirado», escribe Platón en el diálogo de Sócrates con Fedro.

Si nos atenemos a esta idea, se entiende que los hombres en la caverna se nieguen a reflexionar sobre la última razón y sentido de la realidad en su totalidad, pues lo consideran no solo algo inútil, sino que lo ven incluso perjudicial por carecer de utilidad inmediata. En esto redunda Sócrates cuando le dice a su amigo Fedro: «Los hombres que solo viven entregados por entero a los vanos cuidados del mundo no pueden producir más que una prudencia de esclavo, privado de razón en la tierra y en las cavernas subterráneas durante nueve mil años».

El filósofo alemán Josef Pieper, al comentar en su obra *Entusiasmo y delirio divino*⁴ el diálogo entre el joven Fedro y su maestro Sócrates —el *Fedro* de Platón—, describe

4. Josef Pieper, *Begeisterung und Göttlicher Wahnsinn*, Köser-Verlag, Múnich, 1962.

sugerentemente la diferencia entre una persona que solo se preocupa de lo formal y las formas y otra que sabe mirar y considerar el contenido. Los primeros únicamente ven una parte muy reducida de la verdad —son los hombres que no quieren salir de su caverna—. Los segundos tienen en cuenta la realidad de las cosas en su totalidad.

Sócrates, como ocurre en otros diálogos, quiere ayudar a Fedro a que no caiga en la trampa de lo meramente formal, que por supuesto puede adoptar una belleza irresistible. En esta obra, es el sofista Lisias quien, con su gran elocuencia, consigue seducir y encantar al joven Fedro por medio de un discurso superficial, aunque atractivo e incuestionablemente deseable, y, por tanto, digno de ser adquirido. Fedro está fascinado con las palabras de Lisias, pero Sócrates le va abriendo poco a poco los ojos ante toda la realidad. Le va aclarando lo distinto que es codiciar, desear o amar a una persona. Así mismo, le explica la diferencia entre la buena y la mala inspiración, la *theia mania*, que es la inspiración que proviene de Dios, o la mala *manía*, que únicamente se nutre de una vanidad paralizante. De modo magistral, Platón nos hace ver en esta obra la sutil diferencia entre Sócrates —persona coherente—, y Lisias, el manipulador, llegando a la conclusión de que la inspiración solo es verdadera tras un proceso de depuración y catarsis que nos purifique de los propios intereses, ya que la posibilidad de corrupción y engaño, la influencia enmascarada de las pseudoverdades, fácilmente se esconde bajo el semblante de lo bello.

EL PRIMER REQUISITO DEL LIDERAZGO: CONDUCIRSE A SÍ MISMO

Todos tenemos que ser «empresarios de nuestra vida», es decir, hemos de saber gestionar nuestra vida. Vivir humanamente es hacer uso de la propia libertad, y eso significa comunicarse y tomar decisiones. El gran comunicador austriaco Paul Watzlawick afirmaba: «Es imposible no comunicarse». Con este axioma quería indicar que todo gesto, todo sonido, todo silencio, todo movimiento corporal, todo comportamiento son una forma de comunicación, ya que abarcan mucha más información que la que contiene la palabra expresada.

De modo análogo podemos afirmar que es imposible «no decidir», pues la «no decisión» implica una decisión con otras consecuencias. Todo ser humano es el novelista de sí mismo y, como diría Ortega y Gasset, «aunque podamos elegir ser un escritor original o un plagario, no podemos evitar escoger. Estamos condenados a ser libres». La vida me lleva a decidirme ante diferentes opciones y, de acuerdo con el uso que haga de mi libertad, podré autorrealizarme o autodestruirme⁵. En consecuencia, es importante tomar decisiones adecuadas que me conduzcan a la buena autorrealización, es decir, a llevar una vida de plenitud.

5. Alfred Sonnenfeld, «Selbstverwirklichung oder Selbstvernichtung. Gewissen und ethisches Handeln im ärztlichen Beruf», en *Deutsches Ärzteblatt* 87 (1990), pp. 1507-1515.

El liderazgo ético exige de cada persona que clarifique lo que le importa en la vida, qué es aquello por lo cual está dispuesta a tomar decisiones sobre cosas que se hallan a su alcance y de esto dependerá, también, el modo de comunicarse. Así se dará cuenta de cuáles son sus valores prioritarios (jerarquía de valores) y de cómo va a conducir su existencia para conseguir una vida lograda que, a corto o largo plazo, repercutirá en el buen desarrollo de las capacidades operativas de las personas que trabajan con ella.

El fundador de la logoterapia Viktor Frankl, prisionero durante mucho tiempo en los tremendos campos de concentración nazis, sintió como pocos lo que para él significaba una «existencia desnuda». Sus padres, su hermano, incluso su esposa, murieron en los campos de concentración o fueron enviados a las cámaras de gas, de tal suerte que, salvo una hermana, todos perecieron. Lo único que le quedaba —así afirmaba Frankl— era la capacidad de elegir, es decir, la actitud personal de decidir ante un conjunto de circunstancias⁶.

¿Cómo poder despertar en los demás la responsabilidad de vivir, por muy adversas que se presenten las circunstancias? Para contestar a esta pregunta, Frankl cita con frecuencia la célebre frase de Friedrich Nietzsche: «Quien tiene un *porqué* para vivir, podrá soportar casi

6. Viktor Frankl, *El hombre en busca de sentido*, Herder, Barcelona, 1986, pp. 68-70.

siempre el *cómo*»⁷. Pero este «porqué» ha de ser hallado por cada uno haciendo uso de su propia responsabilidad, que no podrá ser reemplazada por nadie.

Frankl hace referencia a dos casos fallidos de suicidio, que guardan entre sí mucha similitud, acaecidos en un campo de concentración. Los suicidas habían exteriorizado su intención irrevocable basándose en el argumento frecuente de que ya no esperaban nada de la vida. En ambos casos se trataba de hacer comprender a estas personas que la vida sí esperaba todavía algo de ellas. A uno le quedaba un hijo al que adoraba y que le estaba esperando en el extranjero. Al otro no era una persona, sino una tarea, lo que le esperaba: ¡su obra! Era un científico que había iniciado la publicación de una colección de libros que debía acabar. Tan solo él podría llevar a término esa obra. El haber asumido conscientemente la responsabilidad, ante el ser humano que le espera con todo su afecto o ante la obra inacabada, les ayudó a no tirar su vida por la borda. Conocer el «porqué» de tu existencia te ayudará a soportar casi cualquier «cómo»⁸.

No es la vida, sino que somos nosotros los que hemos de encontrar un «sentido profundo»⁹ a nuestra existencia. De este modo sabremos concretar nuestra misión específica, dándonos cuenta de que no volverá a repetirse en la

7. *Ibidem*, p. 9.

8. *Ibidem*, p. 81.

9. Viktor Frankl, *La voluntad de sentido*, Herder, Barcelona, 1994.

vida. La tarea de cada uno será única e irrepetible. Y si soy o no soy excelente en mi modo de ser dependerá del «cómo» tome decisiones. Quien olvide esto es fácil que no llegue a conseguir nada que valga la pena y que carezca en su actuación de una trayectoria definida capaz de inspirar confianza a los que le rodean.

El gran psicólogo estadounidense Abraham Maslow afirmaba que «las personas que buscan la autorrealización directamente, separada de una misión en la vida, de hecho, no la logran»¹⁰. Pero ¿en qué consiste esa misión? ¿Qué quiere decir que cada ser humano está llamado a promover su propio progreso, y que no solo está dotado de la capacidad de proponerse un fin, sino también de ser su propio fin? Significa que está llamado a hacerse a sí mismo. Puede desarrollar sus talentos y convertir su existencia en algo realmente grande. La misión a la que estamos llamados requiere una respuesta libre y responsable que, al concretarse, se convierte en criterio con el que se miden todas las otras circunstancias de la vida. Esa misión acaba transformándose en verdadera autonomía, porque hace libre a la persona, que permanece artífice principal de sus éxitos o de sus fracasos.

Concretar nuestra misión personal es un requisito indispensable para poner en práctica un liderazgo logrado. Esto es imposible para la persona que va dando tumbos

10. Abraham Maslow, *Readings in Humanistic Psychology*, Nueva York, 1969, en Viktor Frankl, *op. cit.*, p. 21.

por la vida y tan solo se mueve por preferencias arbitrarias, dictadas por el relativismo reinante en la sociedad que incapacita para el compromiso personal a largo plazo. Tampoco sería un liderazgo logrado dejar que nuestra vida se someta a los vaivenes, no ya del pensamiento de moda —lo políticamente correcto— sino también de la dictadura de las pasiones o de la seducción de la técnica. Es cierto que la técnica muchas veces nos rescata de las limitaciones físicas y amplía nuestros horizontes, pero la autosuficiencia de la técnica solo contesta a preguntas sobre el «cómo», olvidándose de los «porqués» que impulsan a actuar.

Cuando el único criterio de verdad es la eficiencia y la utilidad, se niega automáticamente la mejora, pues la verdadera perfección del hombre no consiste principalmente en el hacer. La clave del desarrollo está en una inteligencia capaz de entender la técnica y de captar el significado plenamente humano del quehacer de cada persona. Necesitamos, por tanto, unos ojos y un corazón nuevos para darnos cuenta de la importancia de involucrarnos a favor del bien común y, de este modo, saber señalar las prioridades en nuestro trabajo y en nuestras tareas cotidianas.

Además, si la racionalidad del quehacer técnico se centrara tan solo en sí misma, al final se revelaría como irracional, porque comporta un rechazo del sentido y del valor. De este modo, fácilmente se deslizaría hacia el olvido de la dignidad de la persona, como nos cuenta Platón en una de sus obras más importantes, la *República*, donde nos presenta al antiguo filósofo Trasímaco, quien define la justicia

como la «ventaja del más fuerte». Pero desde los tiempos de Sócrates sabemos que «quien lesiona la dignidad de una persona también está lesionando su propia dignidad». Un hecho hartamente comprobado por los nuevos conocimientos de la neurobiología¹¹.

Es Immanuel Kant (1724-1804), quien, con gran acierto, nos da una pista en su *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*¹², para abordar el concepto de dignidad de la persona:

El ser humano, y, en general, todo ser racional, existe como fin en sí mismo, no solo como medio para usos cualesquiera de esta o aquella voluntad; en todas sus acciones, no solo las dirigidas a sí mismo, sino también a los demás seres racionales, debe ser considerado siempre al mismo tiempo como fin.

Lo que Kant viene a decir es que usar a las personas es instrumentalizarlas, de modo que son tratadas, por un lado, como seres no libres, rebajándolas a la categoría de esclavas y, por otro, sirviéndose de ellas para conseguir nuestros propios fines. Esto es manipulación, que consiste en dirigir a las personas como si fueran autómatas o instru-

11. Gerald Hüther, *Würde. Was uns stark macht - als Einzelne und als Gesellschaft*, Pantheon Verlag, Múnich, 2018, p. 21: «¿No es así, que el que lesiona la dignidad de una persona en realidad está lesionando su propia dignidad?».

12. Immanuel Kant, *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*, Ediciones Encuentro, Madrid, 2009, pp. 65-70.

mentos que utilizamos para satisfacer nuestros deseos o intereses. Todo ser humano tiene derecho a ser reconocido como persona concreta, con una identidad propia diferente de la de las demás, nacida de su biografía y del ejercicio de su libertad. Tratar a una persona como un instrumento para lograr un fin significa cometer violencia contra ella, ya que todas las personas son igualmente dignas.

El hombre existe como un fin en sí mismo y no simplemente como un medio para ser usado por esta o aquella voluntad. Esto significa, como acabamos de ver, que «el que lesiona la dignidad de una persona, se está lesionando a sí mismo».

Una razón encerrada en su egocentrismo fácilmente queda a merced de sus sentimientos no armonizados en el todo de su identidad personal y, en especial, de los deseos más inmediatos tales como el odio, la pereza, la comodidad, la vanidad, la codicia, etc. Al no estar coordinadas armónicamente las esferas de la cognición y de la voluntad, el hombre se desajusta y se hace esclavo de sus pasiones: no se conduce a sí mismo, deja de ser dueño de sí. Es llamativa la claridad con que los clásicos se dieron cuenta de esto.

Así se expresaba Séneca sobre Alejandro Magno:

Alejandro devastaba y ponía en fuga a los persas, a los hircanos, a los indios y a todos los pueblos que se extendían por el Oriente hasta el océano, pero él mismo, unas veces por haber matado a un amigo, otras por haberlo perdido, yacía en las tinieblas,

lamentando ya su crimen, ya su soledad, y el vencedor de tantos reinos y pueblos sucumbía a la ira y a la tristeza. Porque se había comportado de modo que tenía en su potestad todas las cosas, pero no sus pasiones. En qué gran error están los hombres que desean llevar su dominio más allá de los mares y se consideran muy felices si obtienen guerreando muchas provincias y añaden otras nuevas a las antiguas, sin saber cuál es el reino más grande e igual al de los dioses. Dominarse a sí mismo es el mayor de los imperios¹³.

De esto deducimos que el gobierno más difícil es el gobierno de uno mismo, lo que equivale a decir que hacer buen uso de la libertad no deja de ser un reto, pues libertad no quiere decir otra cosa que poseer dominio sobre las propias tendencias, es decir, tener la capacidad de dirigirse al bien actuando por propio impulso. Ser empresarios de nuestra vida es una tarea que no resulta fácil, pero es un trabajo que vale la pena acometer pues significa un salto de calidad en el modo de vivir.

13. *Epistulae morales ad Lucilium* 113, 29-30. Se trata de 124 cartas de Séneca a Lucilio distribuidas en diez libros que, si bien tienen un destinatario al que Séneca alude en todas ellas, van en realidad dirigidas a un público más amplio. Constituyen un verdadero tratado de ayuda y acompañamiento espiritual. Para Séneca la filosofía no es solo una búsqueda desinteresada de la verdad, sino el profundo deseo de vivir conforme a la verdad y a la naturaleza. Aunque todos los hombres necesitan de la filosofía, no todos pueden dedicarse a ella; por eso es obligación del sabio enseñar a los demás. La misión del líder es buscar no solo su propia perfección, sino también la de los otros. Solo la vida de acuerdo con la verdad hace al hombre libre y le ayuda a llevar una vida eudaimónica.

En la medida en que consigo un temple personal no me estoy dejando arrastrar por el viento que más fuerte sopla en cada momento, sino que llevo con firmeza el timón de mi vida. Ese talante elegante se reflejará en un modo de conducirse en el que brilla el señorío de uno mismo. El resplandor de su inteligencia se manifestará, sobre todo, en el control sobre sí mismo, incluso en las contrariedades más adversas. Y este líder, con esa luz interior que difunde a su alrededor, será como aquel personaje de Miguel Delibes, esa señora de rojo sobre fondo gris, de quien nos dice el escritor que «con su sola presencia aligeraba la pesadumbre de vivir»¹⁴.

CONOCER Y SENTIR VALORES

La axiología, o ética de los valores, ha sido una de las incorporaciones más importantes del pasado siglo a la ciencia ética. Dado que la persona humana no solo es un ser que piensa y conoce, sino que vive y actúa, está comprometida en saber si lo que hace es bueno o malo, honesto o deshonesto. Es así como la axiología se introduce en la ética.

No nos basta, por tanto, saber que alguien ha cogido la cartera del vecino, sino si tal acción es buena o mala. Asimismo, nos interesa conocer el interior de dicha persona cuando comete tal acción, que no solo tiene la enti-

14. Miguel Delibes, *Señora de rojo sobre fondo gris*, Destino, Barcelona, 1991, p. 13.

dad de estirar el brazo y coger una cosa que no le pertenece, sino que comete un robo, pues se apropia de lo que no es suyo. Por ello, además de hacer el mal, esa persona se hace mala a sí misma.

Ahora bien, los valores son realidades no fáciles de definir, pero en el origen de la ciencia axiológica —en concreto para los grandes filósofos como Max Scheler y Nicolai Hartmann— son realidades adscritas a las cosas mismas. Al modo como la realidad se define por el ser —es decir, por el hecho de tener «consistencia», con lo que resulta que es algo—, también se puede entender por lo que vale.

Igualmente, Ortega y Gasset concedía a los valores una determinada entidad. Así se expresaba: «No son, pues, los valores un don que nuestra subjetividad hace a las cosas, sino una extraña, sutil casta de objetividad que nuestra conciencia encuentra fuera de sí, como encuentra los árboles y los hombres». Y añade: «Los valores no se ven con los ojos como los colores, ni siquiera se entienden, como los números y conceptos. La belleza de una estatua, la justicia de un acto, la gracia de un perfil femenino no son cosas que quepa entender o no entender. Solo cabe “sentirlas”, y mejor, estimarlas o desestimarlas. El estimar es función psíquica real —como el ver, como el entender— en que los valores se nos hacen patentes»¹⁵.

15. José Ortega y Gasset, «Introducción a una estimativa: ¿qué son los valores?», en *Obras completas*, t. VI, Revista de Occidente, Madrid, 1961, p. 315.

Max Scheler señala la importancia de la «percepción afectiva» o «intuición emocional» de los valores y subraya el papel de la experiencia para reconocerlos. Necesitamos los sentimientos para captar emotivamente lo bello, lo sobrecogedor y sublime. La pretensión de ser estrictamente realistas, de ahogar los sentimientos como si fueran evasiones subjetivas de carácter hedonista, supone un ataque frontal al mundo de los valores. Sin embargo, el criterio de valor basado en el sentimiento tiene una lógica peculiar. Al no poder atenerse a pautas externas, la percepción afectiva de los valores puede conllevar una cierta ambigüedad y, con ella, entrañar algún riesgo de equivocarse.

Un hombre puede experimentar el sentimiento de que algo es sumamente valioso y obtener un conocimiento nítido de tal valor. Pero al querer transmitirlo a los demás puede también quedar perplejo al observar que no hay correspondencia. Por ejemplo, no a todos y no siempre, hablan un cuadro, una estatua, un poema, una música. ¡A cuántos sucede que al entrar en la Capilla Sixtina se sienten oprimidos por un aburrimiento mortal, pues nadie ha hecho surgir en ellos aquellas posibles aptitudes que les permitieran apreciarla! «Ver es algo que debe ser aprendido», dice Heinrich Wölfflin¹⁶.

Estar en condiciones de poder captar los valores —y, sobre todo, su jerarquía— nos permite distinguir lo más

16. Heinrich Wölfflin, *Conceptos fundamentales en la historia del arte*, Espasa-Calpe, Madrid, 1976, p. 25.

de lo menos importante y es una condición para el éxito de la vida individual y para la comunicación con los demás. Pero no se trata tan solo de llegar a un conocimiento de los valores, en particular de los valores moralmente relevantes, sino también de «sentir el valor»¹⁷. A veces oímos una melodía y captamos claramente su belleza, pero no nos llega al corazón, no nos conmueve. Pensemos en ciertos valores morales, como la humildad o la honestidad. Al meditar sobre estas virtudes, encarnadas en los líderes con excelencia, admiramos su inmensa profundidad y la infinita capacidad de mejorar en ellos. Notamos, pues, la diferencia entre «conocer el valor» y «sentirlo» e, incluso, «estar familiarizado» o «connaturalizado»¹⁸ con ese valor, como consecuencia de vivir de acuerdo con él.

Un buen líder ha de ser capaz de familiarizarse con los valores que son importantes para él; pero también tiene que saber descubrir valores sin dejarse cegar por apariencias superficiales. Es un hecho conocido que la capacidad de discernir entre lo justo y lo injusto puede adulterarse cuando interviene nuestro interés personal. A menudo advertimos cómo alguien, cuando anda de por medio su

17. Expresión específica de Max Scheler. Véase *Der Formalismus in der Ethik und die materiale Wertethik*, Bouvier Verlag, Bonn, 2007.

18. La necesaria concordancia con la verdad exige una connaturalidad del sujeto que actúa con el bien. Esta connaturalidad se realiza mediante las virtudes, tal como afirmó Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*, III, 4, 1113 a-b: «Medida viva del bien es el virtuoso, porque a él le parece bien lo que en realidad es bueno».

propio interés, no solo es menos minucioso con la honradez de su conducta, sino que llega a perder el fino sentimiento que tenía de ella cuando no se hallaba en juego su beneficio personal, que le ha llevado a volverse ciego para ciertos valores en esa determinada situación. Su mirada hacia los valores se ha enturbiado y se ha vuelto insensible porque le falta haberse familiarizado con ellos¹⁹.

Lo que acabamos de decir lo notamos de modo especial en los motivos de peligro. Si nos hemos forjado un carácter justo podremos resistir mejor las crisis porque lo haremos de forma solidaria. Cuando a la gente le haces partícipe y le das una oportunidad, de buena gana quieren coger el testigo y contribuir responsabilizándose. El buen líder ha de tener esto muy en cuenta y saber potenciarlo.

Pero, además, para ejercer un liderazgo con excelencia se requiere comunicar en sintonía de corazones²⁰, creando una armonía en la que fluya el equilibrio, la consonancia, el encuentro, la paz, el acuerdo, la empatía, ese «meterse en los zapatos del otro» que nos capacita para entenderlo y compartir su estado de ánimo²¹. Esto que

19. Dietrich von Hildebrand, *Moralidad y conocimiento ético de los valores*, Ediciones Cristiandad, Madrid, 2006, p. 51.

20. Podríamos decir, recurriendo para ello al origen etimológico de la palabra *concordia*, *cum-cordia*, que hace posible el buen desarrollo de la personalidad de cada uno a través de las voluntades. El corazón es transformado porque es habitado por la intencionalidad del amigo y a ella se une en la tensión del obrar.

21. Alfred Sonnenfeld, *Armonía. La sorprendente comunicación en la pareja*, Rialp, Madrid, 2020.

parece tan fácil no lo es, porque depende de muchos factores, que valoran de modo desigual los diferentes estados de ánimo entre el emisor y el receptor, así como los hechos y acontecimientos. La valoración que hacemos de algo depende, en primer término, de las «representaciones mentales» o «convicciones» que cada uno se haya forjado a lo largo de su vida, lo cual nos hace ver las cosas con ojos diferentes²².

De lo dicho podemos deducir que el liderazgo ético no se apoya en un recetario sobre cómo actuar en cada ocasión o en técnicas que se aplican a la toma de decisiones, a la dirección de personas, etc. El verdadero liderazgo es consecuencia lógica de desarrollar unos hábitos buenos. No consiste en tener más —inteligencia, poder, habilidades, etc.—, sino en ser mejor, en crecer interiormente. No se trata solo de gozar de un buen puesto, de atesorar más contactos o de cuidar la imagen. Lo importante es ser mejor persona, adquirir hábitos coherentes con nuestros valores y con un sistema ético verdaderamente humano. La calidad personal no depende de lo que se posea, sino del ser persona: el «ser» esconde en su interior una capacidad de felicidad más gratificante que el «poseer».

Por lo general, nos resulta más fácil decir a todo que sí; pero contribuir eficazmente a que todas las personas suje-

22. Antiguamente, los expertos en Humanidades decían: «Lo que se recibe, lo que se conoce, lo que se adquiere, toma la forma del que lo recibe, conoce o adquiere». Es una perspectiva hecha desde el sujeto que da forma, interpreta y «colorea» los datos recibidos.

tas a nuestra influencia den lo mejor de sí mismas, como personas que disponen de unas cualidades y circunstancias determinadas, conlleva una exigencia que no pacta con la mediocridad. Para ello es preciso ir por delante, pues primero se lidera con lo que se es, luego con lo que se hace y, solo en tercer lugar, con lo que se dice o se manda hacer. No se trata de ser una persona extraordinaria para poder liderar a otros, pero sí de ofrecer lo mejor que cada uno llevamos dentro.

RECAPITULACIÓN

Reflexionar sobre estas dos palabras, *liderazgo* y *ética*, tiene que ver con los actos que dependen de nosotros. Cada uno de nosotros ha de asumir el sentido profundo de su actuar, de su responsabilidad al decidirse de tal modo y no de tal otro, pues esto contribuye a la propia autorrealización o a la autodestrucción. Se trata de saber descubrir aquel modo de vivir que me lleva a una vida lograda y, para ello, de reconocer que el punto de vista moral tiene siempre primacía sobre el punto de vista técnico, porque la dimensión moral juzga las acciones como buenas o malas en orden a la vida como un todo; sin embargo, la dimensión técnica considera únicamente la consecución de fines parciales.

Hemos de tomar las riendas de nuestra vida para poder gestionarla convenientemente. Esto nos dará una mayor

calidad en nuestro actuar y nos permitirá establecer la verdadera prioridad de valores (*priority setting*), que no se alcanza tan solo por el discurso o la enseñanza, sino por la experiencia y la práctica. El carácter apremiante de los valores está casi siempre en razón inversa a su altura, porque precisamente los más altos, los que producen más gozo, requieren cierta disciplina para ser captados. Requieren una atención más profunda, y la atención es actividad. Y esta actitud diligente contribuye a la excelencia del líder que no solo sabe detectar valores para sí mismo, sino que es capaz también de hacerlos descubrir.