

# LA EDUCACIÓN DE LOS LÍDERES DEL FUTURO: EL REGRESO A LAS BASES



**VIVIANA H. PEÑA**

— Profesora de Fundamentos de la Gerencia  
Área Académica de Administración, UPC

La ética y el liderazgo están íntimamente relacionados. Basta ver los sucesos de los que la prensa mundial, regional y nacional da cuenta en abundancia durante los últimos meses. A lo largo de la historia, los liderazgos han enfrentado importantes retos, incluyendo aquellos vinculados a los conflictos entre los intereses individuales del líder y los de los seguidores, y la dificultad de decidir en las situaciones en las que se contraponen la efectividad y la ética. Sostengo que la acción ética en los grupos y organizaciones es difícil a menos que una forma de liderazgo contribuya a encauzar los esfuerzos afines. Una aproximación filosófica de la ética del liderazgo es necesaria. Desde Platón hasta Foucault, el pensamiento universal ha dado cuenta de la insoslayable necesidad de reflexionar en torno a nuestros actos, sus motivaciones y su trascendencia.

Lo que se espera es que las cualidades del líder sean reconocidas como tal por quienes de modo voluntario ven en ellos las cualidades precisas para dirigir. Ya en una ocasión anterior me he referido a la necesidad de que los líderes modelen con su ejemplo la conducta de sus seguidores; pero cabría preguntarse si acaso son conscientes de que en muchas ocasiones pareciera no haber un derrotero en este sentido y que su aspiración se acerca más a la de que quienes los acompañan trabajen por el deseo del líder; deseo narcisista de gratificación sin proyecto alguno, porque no apunta a un objetivo fuera de sí mismo. Bajo este escenario, el liderazgo es un pírrico.

La existencia del hombre implica un conflicto. Por un lado, la sujeción de él a los mandatos culturales del grupo de pertenencia, lo que le permite el acceso a la civilización como lo planteaba Freud en el "Malestar de la cultura"; y por otro, la expresión de su individualidad a partir del despliegue de la libertad. Por esta intrincada relación se constituye el "yo". La mismidad de su existencia es también la de la alteridad de lo que no es, el otro, diferenciado. El individuo así constituido y en ejercicio de su libertad ha de ser capaz de encontrar sus límites, que le permitan desplegar su potencial creador.

En su práctica de gestión, los líderes se enfrentan permanentemente a las exigencias de los *stakeholders*, internos y externos, desde las de los accionistas hasta las que emanan de sus propios equipos de trabajo, pasando por los medios de comunicación y los gremios. Los conflictos de interés están a la orden del día; sean estos debido a los objetivos encontrados de los agentes, o por el debate entre el corto y el largo plazo y estén las diferencias expuestas o no ante los ojos de los otros.

Una de estas dificultades es abordada por la ética utilitarista. Ésta afirma que el valor ético de la acción está dado en la medida en que provea de la mayor felicidad al mayor número de personas o, que evite el daño en tanto sea posible. Esto podría implicar un perjuicio para los grupos menos visibles o, de desconocerse sus consecuencias, resultar nocivo en el largo plazo, como lo confirma la literatura académica en abundantes casos de decisiones. No menos importante en la toma de decisiones es la ineluctable dificultad de separar el juicio de las emociones. Los paradigmas cartesianos han dado paso al nuevo monismo avalado por las investigaciones en neurociencias que conjuntamente con nacientes disciplinas, como la "economía conductual" y el "capitalismo emocional", nos revelan el carácter profundamente irracional de las acciones y decisiones de los líderes.

Una forma más realista de entender el deber es que en casi todos los casos responde a un dilema, que supone dificultades. El líder se mueve entonces en terrenos pantanosos, en la incertidumbre, con sus deseos por obrar bien, y por qué no decirlo, con sus miedos también. Al fin y al cabo, el entorno y las circunstancias están sujetas al influjo de los cambios y esto incluye a los conocimientos y prejuicios. Un líder que entiende que tanto sus posibilidades como sus limitaciones están dadas por los presupuestos culturales a los que se adscribe y que esto mismo sucede con su subjetividad, tiene la ventaja de una mayor conciencia.

¿Por qué es tan difícil educar en la ética? Para Sócrates ser ético significaba actuar en conformidad con las propias convicciones y de esta manera hallar la felicidad. Esto supone tener convicciones, claro está, y para ello, ellas deben desarrollarse. El acto de subjetivación se instituye en relación a las normas. Es así que el ser ejerce su facultad de vivir al preferir ciertas normas en desmedro de otras. Como resultado, su ética se manifiesta en actos en una situación particular y son las que se instituyen como su marca.

En la formación de un profesional se han de incorporar el desarrollo de destrezas y habilidades técnicas pertenecientes a su oficio que le permitirán desempeñarse con idoneidad en un nivel suficientemente bueno de competencia - *perfectum officium* - que estará guiado por la razón y así mismo se ajustará al deber ético. Es así que como cada parte del alma debe hacer lo que es "bueno", cada profesional desde su especialidad y campo de acción hará aquello que es bueno para el oficio y los fines superiores. Uno de los principios fundamentales de la disciplina administrativa formulados por Fayol anotaba que los intereses individuales habrían de subsumirse a los del colectivo como vía para el éxito organizacional; esto requiere de la renuncia a la gratificación inmediata de los deseos propios en aras de las exigencias culturales.

Siguiendo a Platón, de las cuatro virtudes principales, la sabiduría serviría a la parte más elevada de la razón; la justicia presupone, como hemos dicho, que cada parte haga lo que le es dado; en tanto que el coraje y la templanza tienen un devenir distinto. A saber, la instauración de un psiquismo sano y el reconocimiento de los inevitables límites de la propia infalibilidad. La templanza, que no implica una renuncia absoluta, sino más bien una satisfacción mesurada de las expectativas.

Lo antes dicho me lleva a colegir que la formación de los líderes del futuro ha de construirse sobre el andamiaje de dos ejes. La educación emocional, como primer eje, al rescate del sujeto; y el cultivo de la reflexión, como segundo eje, esencial en torno a los dilemas que la vida plantea. Una educación integral, como la que demandamos actualmente para los jóvenes que dirigirán los destinos de nuestras instituciones es una compleja tarea de articulación entre el arte de humanizar y el de profesionalizar.

¿Están las respuestas al liderazgo del futuro en el regreso a algunas de las bases del pasado? ¿Qué cambios requerimos implementar en la educación superior en este sentido?