

# Filosofar para vivir, vivir para filosofar: Algunas claves del liderazgo personal

Ignacio Álvarez de Mon\*

*Desde la filosofía de un gran pensador como Séneca se puede dar respuesta a algunos de los problemas que experimentan los profesionales de hoy. Los pensamientos de Séneca están vivos y presentes, pero sólo son aprovechables para aquellas personas dispuestas a reflexionar sobre temas tan cercanos y, a la vez, tan lejanos como: nuestro tiempo y cómo lo empleamos, el dominio de uno mismo y de las situaciones que le afectan, la superación de la adversidad, y la búsqueda de la singularidad, de la propia personalidad. Todos ellos son aspectos esenciales del liderazgo personal.*

**Palabras clave:** *filosofía y empresa, liderazgo personal, gestión del tiempo, adversidad, gestión de uno mismo.*

*The philosophy of Seneca can give an answer to some of the problems that affect professionals today. Seneca's thoughts are present and alive but only for those willing to think about ideas so close and so far from us like: our time and the way we use it, power over oneself and circumstances, overcoming adversity, and the search for singularity and the own personality. These ideas are an essential part of the personal leadership.*

**Keywords:** *Philosophy and Enterprise, Personal Leadership, Time Management, Adversity, Managing Oneself.*

Desde mi experiencia como profesor de organización de empresas, en el ámbito de la dirección de personas, me enfrento a menudo al escepticismo de individuos que no quieren, no pueden o ambas cosas a la vez, alzar su mirada y centrar su atención en temas que vayan un poco más allá de su día a día. Demandan “herramientas”, “mejores prácticas”, “recetas” encuadrables en cartulinas plastificadas de fácil manejo y más fácil asimilación.

¿Por qué? Estas son algunas de sus posibles razones:

*\*Ignacio Álvarez de Mon es Profesor de Comportamiento Organizacional y Subdirector del Centro de Liderazgo del Instituto de Empresa (Ignacio.AlvarezdeMon@ie.edu).*

**16** No tienen tiempo para pensar, planificar, experimentar, valorar. Sólo tienen tiempo para actuar, y más vale que bien, desde el principio.

Sus prioridades van por otros lados. Se les exigen resultados a toda costa, esa será la medida de su éxito o de su fracaso.

¿Las personas con las que trabajan?, ¿ellos mismos?: todo el mundo es prescindible. Al final, las cosas se acaban haciendo y los resultados siguen acompañando, da igual quién esté.

Filosofar, teorizar, soñar, ... está muy bien para quien se puede permitir el lujo de hacerlo sin jugarse nada en ello.

Ver la realidad de cerca obliga a cambiar la visión de los acontecimientos.

Creo que existe un hilo conductor común a todos los que argumentan de esta manera: la renuncia, como última derivada de una más o menos larga cadena de justificaciones, a gobernar sus vidas. El gran filósofo español, Ortega y Gasset, decía que quién deseara liderar a otros antes debería estar dispuesto a imperar sobre si mismo. Desde el dominio de uno mismo y de sus circunstancias se está en una mejor posición para influir en los demás. ¿Cómo vamos a dirigir a otras personas si no somos capaces de ejercer el control de nuestras vidas en aspectos esenciales?

En este artículo, me propongo explorar algunas claves del liderazgo personal, entendido como el gobierno sobre uno mismo, asumiendo que ésta es una buena base desde la que resulta más factible liderar eficazmente a los demás. Me dejaré aconsejar, a este fin, por un pensador al que admiro y que hace ya 20 siglos tenía las ideas muy claras: Lucio Anneo Séneca<sup>1</sup> Apoyándome en él y en algunas de sus

---

<sup>1</sup> Lucio Anneo Séneca nació en Córdoba en el año 4 a. C. y murió en el año 65 d. C. en Roma. Tuvo la formación normal de su época y entre otras materias estudió retórica; ejerció como escritor, filósofo y político. Fue senador en la época de Tiberio y ministro en el reinado de Nerón.

reflexiones, defenderé la opción de los que piensan que no hay nada más práctico que una buena filosofía y que tan difícil o más que predicar es poner en práctica lo que se predica.

17

## I. Algunas claves del liderazgo personal

---

A continuación, se recogen algunos pensamientos de Séneca, aplicándolos a un contexto organizativo y empresarial actual, siendo su común denominador el formar parte de un esquema conceptual y filosófico orientado hacia el mejor gobierno de uno mismo y, por extensión, de los que a uno le rodean. El orden en el que se presentan estas ideas responde a los siguientes cuatro grandes apartados:

- a) *Empleo eficaz del tiempo*
- b) *Renuncia y dominio personal*
- c) *Afán de superación frente a la adversidad*
- d) *Desarrollo de una personalidad singular*

### a) Empleo eficaz del tiempo

Si algo distingue a las personas productivas es el hábil empleo del tiempo. ¿Qué tiempo?: el suyo. Si gestiono bien el tiempo, mi tiempo, me gestiono bien yo. Hablar del tiempo es hablar de uno mismo: de lo que uno ha hecho o no, de lo que hace o no hace, y de lo que le queda por hacer. El tiempo es la vida y ésta se nos va a cada paso. Lo primero que habría que transmitir a las personas que acuden a un seminario sobre gestión del tiempo es que sólo se gestiona bien lo que de verdad se valora: *“Pasáis la vida como si siempre fuerais a vivir; nunca se os ocurre pensar en vuestra fragilidad. Jamás tenéis en cuenta la cantidad de tiempo que ya pasó. ... ¿No será demasiado tarde comenzar a vivir, precisamente cuando ha llegado ya el momento de morir? ¿Qué olvido tan necio de nuestra condición mortal, el intentar diferir los buenos propósitos para el año cincuenta o sesenta de nuestra vida, y pretender reanudar la verdadera vida a partir de una edad a la que muy pocos han podido llegar!”*<sup>2</sup>.

**18** El escaso valor que, de hecho, concedemos a nuestro tiempo, posiblemente derive de que es un bien que, por su propia naturaleza, nos viene dado y, además, a todos por igual. En esta sociedad nuestra, tan competitiva y envidiosa, sólo se considera valioso lo que es percibido como escaso y desigualmente repartido. *“Todo, Lucilio, es ajeno a nosotros, tan sólo el tiempo es nuestro: la naturaleza nos ha dado la posesión de este único bien fugaz y deleznable, del cual nos despoja cualquiera que lo desea.*

*Y es tan grande la necesidad de los mortales, que permiten que se les carguen a su cuenta las cosas más insignificantes y viles, en todo caso sustituibles, cuando las has recibido; en cambio, nadie que dispone del tiempo se considera deudor de nada, siendo así que este es el único crédito que ni siquiera el más agradecido puede restituir”*<sup>3</sup>.

¿Cuántos sacrificios estamos dispuestos a asumir a cambio de un mayor sueldo, estatus, posición, ...? Cedemos en la negociación aquello que es más irrecuperable e insustituible. Se nos va el tiempo o, más bien, la posibilidad de hacer otras cosas en nuestro tiempo. Para muchos, no obstante, el problema es otro: no es que no tengan tiempo, sino que no tienen asuntos de interés en los que ocuparlo. Dicen sacrificar lo que de verdad no les supone un sacrificio, a pesar de que sí lo es en realidad.

Medir el tiempo no necesariamente nos hace más eficaces en su tratamiento; en ocasiones, sólo sirve para constatar lo mal que lo aprovechamos. El error parte del hecho de que en la medición del tiempo utilizamos más criterios cuantitativos que cualitativos. Una persona es trabajadora no en función de las horas que trabaja sino del rendimiento de esas horas. Las mejores decisiones no son las que se han tomado con más tiempo, a veces al contrario, sino aquellas a las

<sup>2</sup> *Tratados Filosóficos, De la brevedad de la vida*, p. 235, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid, 1971.

<sup>3</sup> *Epístolas morales a Lucilio*, Libro I, Epístola 1, Valor y aprovechamiento del tiempo, p. 96-(3), Biblioteca Clásica Gredos, Madrid, 1986.

que hemos dedicado nuestros mejores momentos. Buscamos personas, profesionales, con experiencia. ¿Qué tipo de experiencia? ¿Qué experiencia es más valorable, la que es fruto de la mera acumulación de actos repetidos o la que supone algo único, excepcional y diferente? Definitivamente, calidad y cantidad se necesitan y complementan. *“¿De qué le sirven a ese hombre ochenta años transcurridos en la inactividad? Es que no ha vivido, sino que se ha demorado en la vida, y no ha muerto tardíamente, sino lentamente. Ha vivido ochenta años. Importa saber desde que día comienza a contar su muerte.*

*Pero aquél ha muerto en su juventud. En cambio, ha cumplido las obligaciones de un buen ciudadano, ... Aunque el tiempo de su vida sea incompleto, su vida es completa. ... Te suplico, Lucilio, que obremos de modo que, como los objetos preciosos, así también nuestra vida no tenga mucha extensión, sino mucho peso. Valorémosla por su actividad, no por su duración. ¿Quieres saber cuál es la diferencia entre este hombre vigoroso ..., y aquél otro por quien han pasado muchos años? El primero subsiste todavía después de muerto, el segundo ha sucumbido antes de morir.”*<sup>4</sup>

Aprovechar la vida, vivir con intensidad, ponernos a prueba y demostrarnos hasta dónde podemos llegar. No somos dados a arriesgar, a cambiar, a innovar. Perdemos la partida antes de comenzar a jugarla. ¿Por qué? Porque nos importa demasiado perderla. *“Lo que importa es vivir bien, no vivir mucho tiempo; sin embargo, a menudo vivir bien implica no vivir mucho tiempo.”*<sup>5</sup>

Séneca entiende ‘vivir bien’ como un ejercicio de sabiduría en el que una persona adquiere su máxima dimensión. Desde esa posición, tan importante es apreciar y valorar lo conseguido como aquello que se pretende conseguir. ‘Vivir bien’ es un continuo ejercicio de motiva-

<sup>4</sup> *Epístolas morales a Lucilio*, Libro XV, Epístola 93, Valor de la vida, pp. 157-158-(3-4), Biblioteca Clásica Gredos, Madrid, 1986.

<sup>5</sup> *Epístolas morales a Lucilio*, Libros XVII y XVIII, Epístola 101, Ante la inminencia de la muerte, vivamos cada día con plenitud, pág. 255-(15), Biblioteca Clásica Gredos, Madrid, 1986.

20 ción en el que el inmediato presente orienta sus pasos hacia el futuro esperado con el respaldo de un pasado que lo avala. *“Señala unos límites estrechos a la utilidad de las cosas quién solo está satisfecho con las presentes: también deleitan las futuras con la esperanza y las pasadas con el recuerdo, pero las futuras son inciertas y pueden no suceder, las pasadas no pueden menos de haber sucedido.”*<sup>6</sup>

#### b) Renuncia y dominio personal

A lo largo de una vida, suele ser motivo de fortuna y enriquecimiento personal tener la oportunidad de trabajar con personas inteligentes; individuos capaces de identificar y seleccionar la información más relevante en cada momento, interpretarla adecuadamente y establecer el cauce de actuación más conveniente. Su presencia, más o menos excepcional, es digna de aprovecharse, sobre todo para compensar con ella los efectos de aquellas otras personas que no nos aportan nada.

¿Cuántas personas inteligentes conocemos? Seguramente, más de una y de dos. Siendo la inteligencia un valor muy apreciable, no resulta tan difícil de ver. Por otro lado, las inteligencias son varias y no todas están repartidas ni por igual ni en las mismas personas. Hay individuos muy capaces en determinados ámbitos que resultan torpes en otros. Trayectorias profesionales admirables se compaginan con vidas sentimentales destrozadas. Habilidades técnicas excepcionales contrastan con incapacidades de relación interpersonal que, a la postre, pueden ser tan importantes o más. La inteligencia, por tanto, es una cualidad que adopta diferentes formas, repartiéndose en distintas proporciones entre las diversas personas.

Pero, ¿y la sabiduría? ¿Qué diferencia al sabio del inteligente? ¿Cuántas personas sabias conocemos? ¿Por qué consideramos que lo

<sup>6</sup> *Epístolas morales a Lucilio*, Libro XVI, Epístola 99, Motivos de consuelo en la muerte de un ser querido, pág. 235-(5), Biblioteca Clásica Gredos, Madrid, 1986.

son? La sabiduría parece una virtud más excepcional, completa e integral que la inteligencia. Para Séneca, lo que más identifica al sabio es la renuncia y el dominio de sí mismo. ¿Por qué ha de ser tan importante el dominio sobre uno mismo? Porque eso concede, al que lo consigue, control, independencia y poder. ¿Poder para qué? Para ser libre, para decidir lo que en cada momento se quiere y se debe hacer. “¿Qué es fundamental? Levantar el espíritu muy por encima de los acontecimientos casuales; ... Tener el alma a flor de piel. Esto te hace libre, ... y es libre el que escapa a su propia servidumbre ... La peor servidumbre es ser esclavo de uno mismo.”<sup>7</sup>

¿Y que tiene que ver la renuncia con el dominio? Todo. Cuánto más capaces somos de renunciar a más cosas, más dominio tenemos sobre ellas, sobre el efecto de ellas en nosotros y, en definitiva, sobre nosotros mismos. ¿Cuáles son esas cosas a las que hay que saber renunciar? Muchas, innumerables. Séneca destaca tres: la opinión de los demás, favorable o desfavorable, el poder y el dinero.

*“El sabio, ... de nadie se considera despreciado, porque conoce su grandeza: es tanto el renunciamiento que siente de sí mismo dentro de su corazón, que no le permite ser despreciado por los demás, ...”*<sup>8</sup> Vivimos demasiado pendientes de la opinión de los demás, del qué dirán. Ya sea para encumbrarnos o para hundirnos, adulados o criticados, nos exponemos demasiado a esa influencia. *“Que añoren el barullo y las gentes quienes no puedan soportarse a sí mismos; tú te llevas muy bien contigo mismo ... lo más penoso es esto: nunca somos seres con individualidad propia. ... sepárate cuanto puedas de la masa, no descubras tu guardia frente a los aduladores. Son maestros en captarse a los de arriba ... si te dejas coger, tú mismo te traicionarás. ... Así es la naturaleza de los halagos: aunque se rechacen, gustan.”*<sup>9</sup>

<sup>7</sup> *Cuestiones naturales I*, Libro III, pp. 115-116, C.S.I.C., Madrid, 1979.

<sup>8</sup> *Tratado filosófico, De la constancia del sabio*, p. 209, Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid, 1971.

<sup>9</sup> *Cuestiones naturales II*, Libro IV, Prefacio, p. 12, C.S.I.C., Madrid, 1979.

**22** Cuando se ocupa una posición de poder es fácil caer en la trampa de los aduladores, resulta sencillo dejar engordar el ego y premiar a aquellos que nos hacen sentir importantes. Nos acabamos creyendo infalibles, poseedores absolutos de la verdad. No es fácil ser humilde y asumir que te puedes equivocar cuando todo a tu alrededor te dice lo contrario. ¿Cuánta gente conocemos que se ha vuelto distante y prepotente en el momento en que ha tocado el poder y la fama? ¡Qué difícil resulta encontrar en personas con posiciones altas actitudes de cercanía, humildad, modestia y comprensión! “... *vive con el inferior del modo como quieres que el superior viva contigo. ... que te veneren antes que temerte.*”<sup>10</sup> Suele darse una relación directa entre el mal trato que soportamos de nuestros jefes y el que propinamos a nuestros colaboradores. A su vez, quién se hace respetar por los de arriba, se gana el respeto de los de abajo.

El dinero es el tercer factor que nos ayuda a identificar al sabio y distinguirlo de quien no lo es. “*Si las riquezas huyeran de mí, nada mío se llevarían, a no ser ellas mismas; en cambio tú, si fueras abandonado por ellas, te llenarías de espanto y considerarías haberte quedado sin ti; las riquezas ocupan en mi vida algún lugar cualquiera; en la tuya, el principal; y, finalmente, las riquezas son algo que me pertenece; en cambio, tú perteneces a las riquezas.*”<sup>11</sup>

El dinero es un elemento engañoso. Un mínimo, cada uno el suyo, nos es necesario para vivir, y un tanto más para vivir mejor. Lo difícil es establecer el límite, saber decir que no a tiempo, entenderlo no como un fin en sí mismo sino como un medio. La ambición permanente y desmedida es fuente constante de insatisfacción, nunca es suficiente. “*El defecto no está en las cosas, sino en el espíritu mismo. Aquello mismo que nos había hecho pesada la pobreza, hará también que*

<sup>10</sup> *Epístolas morales a Lucilio*, Libro V, Epístola 47, Trato humano con los esclavos, pp. 278-280-(11-17), Biblioteca Clásica Gredos, Madrid, 1986.

<sup>11</sup> *Tratados Filosóficos, De la vida bienaventurada*, p. 92, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid, 1971.



*no podamos soportar las riquezas. De la misma manera que nada cambia si colocamos a un enfermo en un lecho de madera o en uno de oro, porque dondequiera que lo pongas arrastrará consigo la enfermedad, así tampoco existe diferencia alguna si el alma se encuentra enferma en las riquezas o en la pobreza; su mal le sigue igual.*<sup>12</sup>

¿Qué es lo que hace que alguien que tiene todas las posibilidades materiales, ingentes cantidades de dinero, se complique la vida, hasta el extremo de ir a la cárcel, por conseguir más? ¿Qué nos lleva a considerar como criterio principal y casi único la retribución económica a la hora de cambiar de trabajo o definir nuestro futuro desarrollo profesional? ¿Por qué nunca la casa es suficientemente grande ni el coche tiene la categoría apetecida? El dinero no sólo contribuye al bienestar material, también es signo de poder, influencia, notoriedad, prestigio, consecución de retos y logros. El dinero, lo que uno tiene, por suerte o por desgracia, habla de lo que uno es, y en esto las personas son muy simples a la hora de interpretar los mensajes. ¡Tanto tienes, tanto vales! Ahí es donde el dinero puede superar su material condición para desgracia de aquél que sufre sus efectos. Las riquezas, en realidad, *“no se alaban porque sea necesario ambicionarlas, sino que se ambicionan porque se alaban.*”<sup>13</sup>

Dinero, posesiones, nivel de vida que no calidad, ... ¿dónde está el límite? La pregunta sería más bien ¿quién debe fijar ese límite y qué precio debería estar dispuesto a pagar al hacerlo? La respuesta, como siempre, ha de llegar desde el interior de uno mismo, desde la firme convicción de que ... *“Es pobre, no el que tiene poco, sino el que ambiciona mucho. ... ¿Quieres saber cuáles son los límites de las riquezas? En primer lugar, tener lo que nos es necesario para vivir; y después, aquello que nos es suficiente. A nadie que piense demasiado en sus intereses, le*

12 *Tratados Filosóficos, De la pobreza*, p. 327, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid, 1971.

13 *Tratados Filosóficos, De la pobreza*, p. 329, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid, 1971.

**24** *puede llegar la tranquilidad de su vida. Ningún bien puede servir de provecho al que lo tiene, a no ser que su alma esté preparada para desprenderse de él.*<sup>14</sup>

### c) Afán de superación frente a la adversidad

La filosofía de Séneca alcanza su máximo nivel de exigencia y compromiso personal cuando trata de situaciones de máxima dificultad, de máxima adversidad. En estas ocasiones, el hombre sabio tiene que dar un poco más de sí, bastante más, hasta el punto de convertirse casi en un héroe. Determinados eventos en nuestras vidas marcan un antes y un después, son un punto de inflexión. Nuestra capacidad de respuesta ante ellos se somete a una enorme prueba y, lo que es más, queda comprometida nuestra capacidad de respuesta futura y con ella nuestra identidad personal entera.

¿De qué situaciones hablamos? Todos los hemos experimentado o los hemos de experimentar, tarde o temprano. Pueden ser catalogadas de difíciles o de extremadamente difíciles, lo cual exigirá adecuar el nivel de nuestra respuesta. En lo laboral, el desempleo; en lo personal, la pérdida de un ser querido; en lo social, el rechazo de los que antes te querían o admiraban; en lo económico, la ruina más absoluta; en lo físico, la enfermedad más implacable; ... Por desgracia, se nos pueden ocurrir unos cuantos ejemplos más.

¿Qué es común a todas ellas? La necesidad de una respuesta que ponga a prueba todas y cada una de nuestras capacidades como personas. *“Lo mismo debes pensar de Dios. A los hombres justos no los tiene rodeados de placeres: los somete a prueba, los endurece y así los va preparando para sí. ... Grande es el hombre: pero ¿cómo lo sé, si la fortuna no le da ocasión para que demuestre su virtud?”*<sup>15</sup>

14 *Tratados Filosóficos, De la pobreza*, pp. 323-324, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid, 1971.

15 *Tratados Filosóficos, De la providencia*, pp. 8-21, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid, 1971.

Son múltiples las posibles respuestas ante situaciones adversas, y la mayoría tan inadecuadas como comprensibles: hundimiento, desolación, depresión, victimismo, locura, enajenación, ira, amargura, odio, rencor, aislamiento, ... No sabemos cómo responderemos hasta que, desgraciadamente, nos llegue la ocasión. Pero, ¿cómo querríamos responder?, ¿qué talla deseáramos dar?, ¿a quién nos gustaría emular?

Resulta obvio que la adversidad no es querida, deseada ni bienvenida por nadie con una mente mínimamente sana; pero, una vez que llega, ¿no querríamos dar lo mejor de nosotros mismos?, ¿sabemos ya hasta dónde podemos llegar?, ¿tenemos clara la dimensión de persona que podemos alcanzar? La respuesta a estas preguntas sólo puede venir de aquellos que han estado al límite, que han sido puestos a prueba, que han tenido que agrandar su humana naturaleza todo lo que ésta daba de sí; y cuánto daba de sí! Ni querida, ni deseada ni bienvenida, pero sí aceptada y aprovechada como resorte para sacar lo mejor de uno mismo. “...*que ciertas incomodidades revierten a favor de aquellos a quienes les suceden es tan verdad, a fe mía, como igualmente es cierto que muchas cosas de las que se alaban y se apetecen, se revuelven contra los mismos a quienes deleitaron; ...*”<sup>16</sup>

La forja de nuestro carácter se retrotrae, sin duda, a aquellas situaciones que en nuestra vida nos resultaron especialmente difíciles de afrontar. No fueron gratas ni sencillas, especialmente mientras sucedían; pero, una vez superadas, si se superaron, nos queda la sana convicción del deber cumplido y de haber crecido con la experiencia. “*Considero una desgracia para ti el que jamás fuiste desgraciado; transcurrió tu vida sin adversario. Nadie sabrá nunca hasta dónde habrías podido llegar: ni tú mismo lo conocerás, en verdad. Para tener noticia de lo que uno vale, es necesario haberse visto sometido a prueba: lo que cada cual*

16 *Tratados Filosóficos, De la providencia*, p. 15, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid, 1971.

## 26 *pueda alcanzar, nadie lo sabe sino probando. ... Las calamidades son la mejor ocasión para la virtud.*<sup>17</sup>

Hoy, en el ámbito de lo social, político y empresarial, se habla mucho de líderes; personajes insignes que encabezan movimientos renovadores, nuevas formas de pensar y de hacer, ejemplos vivientes de una excelencia personal y profesional que todos deberíamos imitar. Pero, ¿dónde surgen estos líderes?, ¿cómo los reconocemos?, ¿qué cualidades personales les adornan y qué capacidades ponen en práctica? Hay algo común a todos ellos: son situaciones de enorme adversidad, individual y colectiva, las que propician su surgimiento y fortalecimiento. El nivel de la respuesta de estos líderes en esos momentos es lo que les hace diferentes, más encomiables y admirables. Son líderes y se reconocen como tales “gracias” a esas situaciones de adversidad; donde otros se hunden ellos se catapultan.

Si repasamos las vidas de los grandes hombres y mujeres de todos los tiempos, todos ellos se vieron sometidos a enormes retos cuya superación nos dejó evidencias de su altísima dimensión. Cada uno de nosotros a nuestro nivel, y en el contexto cotidiano que nos toca vivir, puede tener la oportunidad de dar lo mejor de sí mismo. Esa capacidad de respuesta se verá tanto más fortalecida cuánto más se haya practicado y, para eso, muchas ocasiones son buenas. Sin duda, las organizaciones empresariales de hoy suponen, en este sentido, un constante reto a la capacidad de sus dirigentes de enfrentar situaciones cotidianas donde el conflicto interpersonal es la nota dominante. *“El árbol no se hace sólido, ni fuerte, a no ser que un viento continuo choque contra él: pues con el mismo choque se sujeta y fija sus raíces con mayor seguridad. Débiles son aquellos árboles que han crecido en valles abrigados.”*<sup>18</sup>

<sup>17</sup> *Tratados Filosóficos, De la providencia*, pp. 22-23, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid, 1971.

<sup>18</sup> *Tratados Filosóficos, De la providencia*, p. 27, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid, 1971.

Desde nuestro más profundo e íntimo yo, todos tenemos la respuesta. Algunos la buscarán más que otros, los hay que tendrán que forzarla más y a quiénes les saldrá espontáneamente. Pero todos podemos decirnos y confirmarnos que somos capaces de afrontar la situación. La actitud de unos y otros es lo que marca la diferencia en cada caso: *“No interesa lo que uno sufre, sino la manera de soportar el dolor personalmente.”*<sup>19</sup> Dicho de otra forma, no interesa cuánto sufre uno sino la manera en que lo sobrellev.

#### d) Desarrollo de una personalidad singular

¿Para quién escribe Séneca?: ¿para muchos o para unos pocos?, ¿para sabios, inteligentes, poderosos, adinerados, influyentes?, ¿para crédulos o incrédulos?, ¿para hombres de negocios, comerciantes, políticos, filósofos, pensadores?

Séneca escribe para cada uno de nosotros y apela a algo tan evidente y esencial como, en ocasiones, oculto y escurridizo: nuestra propia identidad. ¿Es este un valor tan escaso, tan inaccesible, tan difícil de encontrar? Resultaría paradójico que algo tan cercano se nos escapara.

A través de determinados aspectos esenciales de su vida, un hombre puede determinar en qué medida se ha acercado al ideal de persona que podía, quería y debía ser. En lo profesional, por ejemplo, el trabajo que desempeñamos ocupa, de media, un tercio de nuestra jornada diaria. En lo personal, el tipo de familia que nos hemos dado marca nuestra vida cotidiana decisivamente hasta el final. Las relaciones que decidimos mantener y las que no, las actividades que llenan nuestro día a día, ... Todo ello, ¿nos satisface?, ¿se acerca en algo a lo que esperábamos lograr? En los momentos más íntimos, cuando nos quedamos a solas con nosotros mismos, ¿nos sentimos felices de lo que somos y hemos conseguido? A lo peor, hace tiempo que ni

<sup>19</sup> *Tratados Filosóficos, De la providencia*, p. 10, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid, 1971.

**28** siquiera nos atrevemos a tener este tipo de pensamientos o que nos hemos resignado a no esperar nada más ni mejor de la vida.

¿Qué nos lleva, a lo largo de nuestra existencia, a tomar decisiones, consciente o inconscientemente, que la marcan y, sobre todo, la separan de lo que debería ser? ¿Quién nos aparta de ello y por qué? *“En nada, por consiguiente, hemos de poner mayor empeño que en no seguir, según acostumbran las ovejas, al rebaño que va delante y que camina, no por donde se debe ir, sino por donde va todo el mundo. Porque ninguna cosa nos proporciona mayores desgracias que aquello que se decide por los rumores: convencidos, además, de que lo mejor es aquello que ha sido aceptado por la mayoría de las gentes, y de esto tenemos muchos ejemplos; vivimos, no según nos dicta la razón, sino por imitación.”*<sup>20</sup>

Somos seres sociales, vivimos en comunidad. Pero una cosa es vivir con los demás y otra muy distinta es vivir en función de los demás. En esta sociedad mediática de hoy, lo segundo es más fácil que lo primero. Adaptamos nuestras actuaciones y aspiraciones a las expectativas de los otros: clientes, jefes, propietarios, amigos, ..., siempre encontramos alguien a quien responsabilizar de nuestro comportamiento. La tensión es intensa y constante, y proviene del mismo lugar: la necesidad de aparentar. Y lo peor de todo, seguramente, es la sensación de deriva inconsciente por la que nos dejamos arrastrar. Es una sucesión de acontecimientos que se aparta sutil e irresponsablemente de la más mínima reflexión. *“Verdaderamente, es desgraciada la condición de todos los ocupados; pero todavía es mucho más desgraciada la de aquellos que ni siquiera se preocupan de sus ocupaciones; duermen cuando duermen los demás, caminan al paso que les marcan los otros, comen cuando ven que sus vecinos tienen apetito; en el amor y el odio, los más libres de todos los sentimientos, se ven forzados a obedecer. Si estos quisieran saber cuán corta es su propia vida, que piensen de toda ella qué*

<sup>20</sup> *Tratados Filosóficos, De la vida bienaventurada*, p. 42, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid, 1971.

*parte haya podido ser verdaderamente suya.*<sup>21</sup> La sensación final puede ser tan sorprendente como amarga: *“Repasa las cuentas, te vuelvo a repetir, y examina los días de tu vida; verás no solamente que son pocos, sino que resulta hasta ridículo el número de los que quedan para ti.”*<sup>22</sup>

29

La vida singular, aquella que no es repetición ni fotocopia de ninguna otra, tiene más posibilidades de ser una vida feliz. Aunque sometida, como todas, al azar, sus fundamentos parten de las propias convicciones, no de lo que los demás piensan. Aún en el error, se tiene la serena tranquilidad de que ha sido uno el que se ha equivocado y no de que le han equivocado. La satisfacción de aquél que sabe que vive, en lo esencial, conforme a su propio designio, es insustituible: *“sólo al sabio complacen sus bienes. Toda necesidad sufre por hastío de sí misma.”*<sup>23</sup> La raíz de esta satisfacción es interna, viene de dentro.

La satisfacción íntima y personal, además, es expansiva, se contagia y extiende alrededor con generosidad: *“Ahí verás cómo la sabiduría y la necesidad siguen rumbos opuestos. ... Para aquél el hombre es como un amigo, para éste el amigo no es siquiera como un hombre; éste se dispone un amigo para sí, aquél se dispone a sí mismo para el amigo.”*<sup>24</sup> El egoísta es torpe porque acaba por no conseguir aquello que busca; nadie, sino él mismo, le puede dar lo que él no es capaz de encontrar. *“... jamás te has dignado volver la mirada para ver lo que pasaba dentro de ti mismo, ni escuchaste siquiera.*

21 *Tratados Filosóficos, De la brevedad de la vida*, p. 272, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid, 1971.

22 *Tratados Filosóficos, De la brevedad de la vida*, p. 243, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid, 1971.

23 *Epístolas morales a Lucilio*, Libro I, Epístola 9, El sabio busca la amistad desinteresada, pero no la necesita, p. 129-(22), Biblioteca Clásica Gredos, Madrid, 1986.

24 *Epístolas morales a Lucilio*, Libro V, Epístola 48, Deberes con los amigos. Inutilidad de los sofismas, pp. 283-(4), Biblioteca Clásica Gredos, Madrid, 1986.

**30** *No hay razón, por tanto, para que asignes estos deberes a cualquiera: porque realmente, cuando tú los realizabas, no es que quisieras estar con el otro, sino que no podías estar contigo mismo.*<sup>25</sup>

## II. Conclusiones

---

En estos tiempos, en los que la gente, especialmente en el ámbito directivo y empresarial, reclama mayoritariamente la presencia de líderes que les guíen y orienten en aspectos muy importantes de sus vidas, la filosofía de Séneca invita a reflexionar e interiorizar determinados mensajes. Todos ellos tienen en común situar la responsabilidad de la propia actuación en dónde debe estar, en el sujeto que actúa, en uno mismo.

Desde este sentido profundo de la libertad y la responsabilidad personales, uno se atreve a explorar, a través de las ideas de Séneca, algunas posibles claves del liderazgo personal:

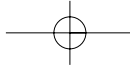
### a) Empleo eficaz del tiempo

Hacer un buen uso del tiempo de que disponemos es hacer un buen uso de nuestra vida y de nosotros mismos. A menudo, ello depende de la firme convicción y el compromiso personal de aquél que decide no perder su tiempo más de lo absolutamente imprescindible. Sabemos que las organizaciones empresariales son, en ocasiones, máquinas eficientemente diseñadas para despistarnos de nuestras prioridades. Pero esto no nos puede servir de excusa. El uso de nuestro tiempo depende de nosotros y sería lamentable que sólo tomáramos conciencia de lo escaso y valioso que este recurso es cuando ha expirado ya o está a punto de hacerlo.

---

<sup>25</sup> *Tratados Filosóficos, De la brevedad de la vida*, p. 233, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid, 1971.





## b) Renuncia y dominio personal

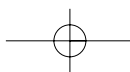
Paradójicamente, disfrutar de las cosas exige tener la capacidad de renunciar a ellas. Cuanto menos atados nos sentimos a algo menos dominio puede ejercer sobre nosotros y, por tanto, más dueños podemos ser de nuestras vidas. Dinero, poder, elogios, fama, ... son factores que endulzan la existencia pero que, en igual medida, la pueden amargar. Estar anímicamente por encima de ellos concede, a aquél que lo consigue, independencia, fortaleza y, en definitiva, capacidad de disfrutar más de ellos y al margen de ellos.

## c) Afán de superación frente a la adversidad

Si algo pone a prueba el alcance personal de un individuo es la adversidad. El liderazgo personal, en momentos de crisis, se torna en factor clave de supervivencia. Mucho depende de la perspectiva que, en tan delicados momentos, seamos capaces de albergar. ¿Crisis u oportunidad? La opción es, en gran parte, nuestra. ¿Oportunidad para qué? Para dar la talla, para descubriarnos en una dimensión mucho mayor, para crecer. Desde esa atalaya, todo lo demás resulta más llevadero y manejable. Los grandes líderes de cualquier ámbito, social, político, empresarial, se forjan en ambientes hostiles donde no es fácil salir a flote.

## d) Desarrollo de una personalidad singular

Si hemos de liderarnos que sea con nuestro propio esquema y escribiendo nosotros el guión. Las tentaciones para abandonarlo y copiar el de los demás serán innumerables. Pero el actor que tiene que interpretar ese guión es uno mismo y lo interpreta mucho mejor si es él quien lo ha escrito. Tanta demanda de líderes que decidan sobre nuestras vidas demuestra la incapacidad de dirigir las según nuestros propios designios. Los medios de comunicación de masas actuales agravan este problema. Venden estilos de vida manufacturados y enlatados para el consumo rápido y fácil de una inmensa mayoría. El pobre consumidor sólo encuentra sentido en consumir, a pesar de



**32** que lo que consume nunca le acaba de satisfacer. Pensar, reflexionar, interiorizar, ..., son verbos que la gente no acostumbra a conjugar; corren el riesgo, si lo hacen, de empezar a protagonizar sus propias vidas. Las crisis profesionales y personales, por tarde que aparezcan, responden con frecuencia a una misma lógica: descubrir la esencia del verdadero yo.

Definitivamente, releendo a Séneca, uno se convence de que una buena filosofía de vida ayuda a vivir mejor, incluso en contextos tan prácticos y utilitaristas como los empresariales. Filosofar para vivir, porque es de la vida y de las cosas de la vida de las que Séneca nos habla en sus pensamientos. Vivir para filosofar, porque sólo desde una vivencia continua, consciente, comprometida y retadora, como la que Séneca nos propone, obtendremos la clarividencia de un sabio como él.

### III. Bibliografía

---

Seneca, Lucio Anneo (1971), *Tratados Filosóficos: De la brevedad de la vida*, Los clásicos, E.D.A.F., Madrid.

(1986), *Epístolas morales a Lucilio, Libro I, Epístola 1, Valor y aprovechamiento del tiempo*, Biblioteca Clásica Gredos, Madrid.

(1986), *Epístolas morales a Lucilio, Libro XV, Epístola 93, Valor de la vida*, pp. 157-158-(3-4), Biblioteca Clásica Gredos, Madrid.

(1986), *Epístolas morales a Lucilio, Libros XVII y XVIII, Epístola 101, Ante la inminencia de la muerte, vivamos cada día con plenitud*), Biblioteca Clásica Gredos, Madrid.

(1986), *Epístolas morales a Lucilio, Libro XVI, Epístola 99, Motivos de consuelo en la muerte de un ser querido*, Biblioteca Clásica Gredos, Madrid.

(1979), *Cuestiones naturales I, Libro II*, C.S.I.C., Madrid.

(1971), *Tratado filosófico, De la constancia del sabio*, Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid.

(1979), *Cuestiones naturales II, Libro IV, Prefacio*, p. 12, C.S.I.C., Madrid.

(1986), *Epístolas morales a Lucilio, Libro V, Epístola 47, Trato humano con los esclavos*, pp. 278-280-(11-17), Biblioteca Clásica Gredos, Madrid.

(1971), *Tratados Filosóficos, De la vida bienaventurada*, p. 92, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid.

(1971), *Tratados Filosóficos, De la pobreza*, p. 327, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid.

(1971), *Tratados Filosóficos, De la pobreza*, p. 329, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid.

(1971), *Tratados Filosóficos, De la pobreza*, pp. 323-324, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid.

(1971), *Tratados Filosóficos, De la providencia*, pp. 8-21, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid.

(1971), *Tratados Filosóficos, De la providencia*, p. 15, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid.

(1971), *Tratados Filosóficos, De la providencia*, pp. 22-23, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid.

(1971), *Tratados Filosóficos, De la providencia*, p. 27, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid.

(1971), *Tratados Filosóficos, De la providencia*, p. 10, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid.

(1971), *Tratados Filosóficos, De la vida bienaventurada*, p. 42, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid.

(1971), *Tratados Filosóficos, De la brevedad de la vida*, p. 272, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid.

(1971), *Tratados Filosóficos, De la brevedad de la vida*, p. 243, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid.

**34** (1986), *Epístolas morales a Lucilio, Libro I, Epístola 9, El sabio busca la amistad desinteresada, pero no la necesita*, p. 129-(22), Biblioteca Clásica Gredos, Madrid.

(1986), *Epístolas morales a Lucilio, Libro V, Epístola 48, Deberes con los amigos. Inutilidad de los sofismas*, pp. 283-(4), Biblioteca Clásica Gredos, Madrid.

(1971), *Tratados Filosóficos, De la brevedad de la vida*, p. 233, Los clásicos: Séneca, Obras, E.D.A.F., Madrid.