# Carácter del liderazgo: lecciones desde la adversidad

**Santiago Álvarez de Mon***

*Receloso de las trampas que la abundancia de la sociedad occidental puede tender a sus ciudadanos, el autor se sirve de la crisis como maestra para investigar algunas de las claves reales de la gestión del talento. La distinción entre Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento, las fuentes de la creatividad, la fortaleza mental y carácter de los buenos líderes, las posibilidades y dificultades del trabajo en equipo, el proceso de aprendizaje humano a través de la decisión o acción humanas, el gobierno de uno mismo, la gestión del tiempo, el sentido del humor, los conceptos de misión y visión, la administración de la incertidumbre, son ideas analizadas a la luz de la experiencia de los supervivientes de "Viven", el accidente aéreo ocurrido en Los Andes en 1972.*

***Palabras clave:*** *fuerza mental, crisis, equipo, valores.*

En la sociedad occidental de hoy se dan por descontadas cuestiones, posibilidades y valores que otras generaciones menos afortunadas mimarían y protegerían con esmero y celo. La abundancia de la oferta cultural, mediática, educativa, deportiva, turística, etc., buena en sí misma, puede gradual e inconscientemente contribuir al parto y consolidación de una ciudadanía débil y plañidera. Desde la feliz normalidad y desparpajo con que reclamamos y ejercitamos nuestros derechos, tendemos a olvidar nuestros deberes, noción sospechosa y preocupantemente ausente en tertulias, debates y proyectos humanos. En la naturalidad con que vivimos nuestra libertad, ideal pisoteado en otras épocas históricas, y en otros lares geográficos,

* *Santiago Álvarez de Mon es profesor del IESE.*

arrinconamos y soslayamos su inseparable anverso, la responsabilidad, sin la cual aquélla se reduce a un *slalom* sorteador de compromisos y entregas generosas. No se trata de mover las agujas del reloj hacia atrás; éstas nos llevarían al siglo XX, duro y cruel como pocos, testigo y víctima de dos siniestros experimentos sociales, fascismo y comunismo, que todavía esparcen hoy sus terribles secuelas en nuestro solar común. Usando un símil automovilístico, apreciamos agradecidos la comodidad, seguridad y rapidez de nuestros coches. Probados la dirección asistida y el aire acondicionado, los coches antiguos nos gustan como piezas de museo. Su uso voluntario y diario rezumaría masoquismo o nostalgia patológica. Se vive como se conduce, mirando hacia delante, echando una ojeada fugaz y precisa al espejo retrovisor, para inmediatamente volver los ojos a los requerimientos de la próxima curva, parada o incidente. Todo conductor veterano sabe que a lo largo del trayecto habrá etapas más duras, que le esperan repechos empinados y que surgirán baches y sustos imprevisibles. Este cúmulo de sucesos y eventualidades acaba por configurar una carrera donde sólo los profesionales más hábiles y resistentes, capaces de sacar fuerzas de flaqueza, acaban cruzando la meta. Independientemente del lugar que ocupen en el podio, nadie les podrá quitar el legítimo orgullo e íntima satisfacción del que se ha vaciado de todo.

De fondo, subyace a esta introducción mi confianza en una gran maestra. Ella nos saca del tedio, del *confort* y de la rutina, nos espabila con sus preguntas y exigencias y nos urge a responder con celeridad y firmeza. También nos protege de la vanidad y de la autocomplacencia, impidiendo que nos deslicemos por la fina y resbaladiza pendiente del aburguesamiento. Se llama crisis, seguro que la conocen. Es una señorita que tarde o temprano, cuando menos la esperamos, nos cursa su visita. A veces lo hace de la mano de un acontecimiento sociopolítico, trágico y brutal como el de las Torres Gemelas, expresión insuperable del lado más oscuro del ser humano, zarandeando y minando los cimientos de la comunidad internacional. En otras ocasiones opta por la discreción y sigilo de





nuestra micro-realidad, dejándonos su inquietante tarjeta en forma de enfermedad, fractura familiar irreparable, despido profesional, traslado geográfico lejano o incierto, pérdida de un ser querido, etc. Sus incursiones más o menos dolorosas atraviesan eléctricamente el cansino transitar de nuestras vidas, movilizan energías y recursos latentes o acaban de destrozar ánimos y tejidos exhaustos. Esa disyuntiva, corolario natural de la secreta libertad interior de mujeres y hombres, es la escuela donde todos acabamos examinándonos. Recorramos nuestra biografía. Da vértigo pensar que hubiera sido de nosotros sin la insuperable capacidad instructiva de la frustración, eterna sombra en el viaje humano. La frustración del adolescente, renuente a soltar la maravillosa infancia, anuncia la llegada de la juventud. Los miedos y resistencias psicológicas del joven avisan del arribo de la madurez. Frustraciones, conflictos, tensiones, reveses o desengaños nos acompañan siempre. Sin embargo, esa no es la cuestión a dilucidar, sino nuestra pericia y lucidez para gestionarlos.

Por tanto, agradecido de la normalidad y rutina de mis días -mi familia, mi trabajo, mis amigos, mi salud-, acostumbrado a su gozoso arrullo, voy a hurgar en su opuesto, la adversidad, despertador que me sobresalta y me recuerda las bondades, nunca gratuitas, de los logros alcanzados gracias a los avances y errores de nuestros mayores. Como entrenamiento y ejercicio de aprendizaje voy a tensar las cuerdas de la normalidad y cotidianeidad de nuestros días al límite, para citarme con la singularidad y vértigo de lo excepcional. De la adversidad, madre inequívoca de la reciedumbre requerida para andar tropezando, espero extraer valiosas enseñanzas.

Éste es mi propósito cuando inicio una incursión más en el esquivo y tramposo concepto de liderazgo. ¡Cuántos libros y artículos escritos repletos de lugares manidos, cuántos trabajos emprendidos sobre el tema salpicados de ideas y vocablos a todos familiares! -motivación, comunicación, influencia, *empowerment*, trabajo en equipo, misión, visión, carisma, cultura, etc.-. Con objeto de soslayar ese riesgo al que no soy ajeno en mi trabajo

profesional, e intentar penetrar en palabras sumisas y moldeables a la mano del escribano, aprovecharé la ventaja adicional de la experiencia vital sobre la mera teoría. Para ello me voy a servir como trabajo de campo de la tragedia de "Viven", el accidente aéreo ocurrido en Los Andes en 1972. Les refresco la memoria. Un *feirchild*, avión de las Fuerzas Aéreas uruguayas ocupado por los componentes de un equipo de *rugby amateur*, por sus familiares y amigos, y la tripulación, se estrella en la cordillera andina a más de 3.500 metros de altitud. En la colisión del aparato mueren 13 personas. Durante los más de 70 días de estancia en la montaña fallecieron 16 más. Consiguieron sobrevivir 16 personas de las 45 que habían iniciado el viaje, después de haberse enfrentado a unas condiciones físicas y psíquicas terribles. Me apoyaré en el testimonio de uno de los supervivientes, Gustavo Zerbino, al que tuve el privilegio de conocer este verano en las hermanas tierras uruguayas. Arropado por la autoridad de la experiencia, repasaré partes sustanciales de la literatura sobre liderazgo. Transitaré, en compañía de Zerbino, por terrenos inexplorados, sentiré el mareo de las cimas andinas, me aquejará el mal de altura, para luego disfrutar la paz y tranquilidad del valle en el que vivo. Confío en que me siga, amable lector, en esta apasionante aventura.

Vivimos en la sociedad de la información. Ésta, recurso escaso en otras épocas más oscurantistas, sólo al alcance de elites privilegiadas, se populariza y extiende hasta capas de la población antes desinformadas. En una sociedad transida en todos sus poros por las increíbles posibilidades de las nuevas tecnologías, que han hecho añicos límites de tiempo y espacio antes insuperables, las dictaduras políticas encuentran más difícil mantener su férreo control, los jefes autoritarios se ven abandonados por un capital intelectual que reclama otros estilos de dirección, los profesores obsoletos y acomodaticios se ven desbordados por discípulos armados con preguntas incisivas y penetrantes, y los políticos sufren el descrédito de unos representados que ya no compran *slogans* publicitarios y promesas proferidas a granel. Es la denominada era del talento, arma diferencial para estar y competir en un mundo cambiante y convulso. Nada que objetar a esta tendencia imparable felizmente asentada entre nosotros, que transforma para bien los modos de gobierno de empresas, universidades, ONG y demás instituciones.





Sólo una puntualización. En esta época de cambio vertiginoso, lo cierto es la cantidad ingente de información de la que vamos a disponer. ¿Vamos a saber buscar, recibir, procesar, filtrar todos los datos de una manera sagaz y selectiva? Lo incierto y la variable clave a despejar es si la capacidad humana de dirección va a estar a tono con las posibilidades que se le ofrecen. Distinguir lo sustantivo al proceso de dirección, casi siempre aferrado a lo corriente y discreto, de lo instrumental, generalmente ruidoso y efectista, es una destreza que el ordenador se muestra incapaz de discernir[1]. Como analiza certeramente J.S. Brown en su libro, *The Social Life of Information*[2], hay que distinguir entre sociedad de la información, término aséptico e indiferente, y sociedad del saber, expresión que incorpora el apasionante y escurridizo factor humano. De hecho, preguntamos ¿dónde está la información? y ¿quién tiene el conocimiento? Del dónde al quién media un laberinto de *e-mails*, *chats* y móviles que a más de uno tienen perdido y confuso. A lo mejor ese mano a mano real, ese contacto humano franco y noble, sacrificado imprudentemente por la ola virtual, donde silencios, gestos y expresiones guardan verdades evidentes, arroja un rayo de luz entre tanta oscuridad. Obviedades viejas que intento rescatar en tiempos de fugacidad, prisa y desorientación. La intrincada realidad de hombres y mujeres dedicados más a racionalizar que a pensar -"si no vives como piensas, acabas pensando como vives"-[3] decía Marcel Proust, puede suscitar correlaciones aparentemente contradictorias. A saber, más información, menos talento, o si lo prefieren, menos información, más talento. Intentaré explicar una paradoja que desafía la lógica apuesta por la información. "Viven" supone una ilustración contundente.

Explica Zerbino: "no tener información, factor determinante para tomar decisiones, nos salvó. Nadie en la cordi-

llera de Los Andes sobrevive toda una noche a la intemperie. No sabíamos nada de la montaña, no teníamos ni idea de su poder, por consiguiente, no éramos conscientes de que sólo un milagro nos podía salvar. La falta de conocimiento de la realidad hizo que nuestro umbral de racionalidad se estirara, alcanzando unos niveles irracionales. Utilizamos nuestro instinto de supervivencia, toda la energía del inconsciente, y gracias a él, la potencialidad humana tocó su cenit". La ignorancia es atrevida, máxima que explica el descaro y osadía con que perseveraron en su propia salvación. Si hubieran sido expertos montañeros, si hubieran tomado consciencia desde el primer momento de la imposibilidad de salir con vida, probablemente habrían protagonizado un ejemplo más de lo que se ha venido en llamar *self fulfilling prophecy*. Cuando eres muy consciente de tus limites, éstos acaban dictando su ley. Cuando el equipo modesto y pequeño respeta y admira en demasía al equipo grande y poderoso, difícilmente le gana. El pronóstico se cumple, el *statu quo* se mantiene inalterado. La energía que el despar-

pajo y caradura guardan en su interior no aflora a la superficie. Así como el partido fácil hay que afrontarlo como si fuera difícil, actitud necesaria para no caer en la soberbia, el envite difícil, -el de Los Andes era imposible- hay que jugarlo como si fuera fácil. Primera lección, para las organizaciones ultrainformadas. La información no se traduce necesariamente en saber, y lo que es más importante, en iniciativa y acción inteligentes. Todos aquellos datos de que dispongamos, en principio cuantos más mejor, úsense con clarividencia, no vayan a traer aparejados unos grados de prudencia y cautela tan acentuados que bloqueen los mejores y más sorprendentes adelantos.

Mucho se ha escrito sobre la creatividad en las organizaciones. Se trata de una dama caprichosa y voluble como pocas; llega de sopetón, y se va en cuanto sospecha que se la quiere encorsetar en teorías y modelos claustrofóbicos. Tratando de investigar en qué terrenos florece y abunda, en *El mito del líder*[4], denuncié el estrés como factor que embota las neuronas, puse en tela de juicio la prisa histérica y la actividad febril y desordenada





como ingredientes de su receta. Insistí entonces y reitero ahora que la creatividad solicita paz, mesura y dominio de la situación. Sin embargo, en este artículo quisiera poner el acento en un factor que por obvio y elemental tiende a pasar desapercibido. Zerbino lo rescata de su privilegiada retentiva. "La creatividad te la despierta la necesidad. Si se analizan las sociedades que han evolucionado en el mundo se puede ver que han vivido en el frío y en la adversidad, en contraste con otras. Por ejemplo, los brasileños en Bahía, en medio de una naturaleza prodigiosa, se acomodan y no progresan. La creatividad viene en momentos de crisis". Sólo hace falta observar el comportamiento de ciertos países en determinados momentos de su historia, Alemania, Japón, Israel... pobres en recursos naturales, para constatar esta evidencia. Muchas organizaciones no son creativas porque no perciben la necesidad, porque, filosóficamente paternalistas, no son oportunamente agitadas. Prescinda en cualquier proyecto del afán de superación, de la aspiración a hacerlo mejor, de la necesidad sentida que sólo

el hambre -física, profesional, intelectual- es capaz de provocar, y estará expulsando la creatividad y la excelencia de su proyecto o empresa. Las bases de su muerte futura, condescendencia, narcisismo, *confort*... ya se han instalado, sólo queda ponerle fecha concreta. En aras de la creatividad echo de menos en nuestras reuniones y eventos tensión creativa, conflicto constructivo, debate civilizado, controversia amable, heterodoxia oportuna, etc. Repárese en los adjetivos, puestos a conciencia para que los sustantivos no asusten. En un ambiente en el que todos somos avezados gregarios que enseguida aprendemos a comportarnos según las reglas de juego -"se buen chico, adáptate"-, cantinela eterna en las guarderías, infantiles y talluditas, del mundo, en el que nadie rompe un plato porque pocos son los que friegan, en el que sólo los osados desafían sacrosantas tradiciones y costumbres con olor a moho, la creatividad lo tiene difícil. En su ausencia sufre la libertad, otro valor saboteado por burocracias escleróticas. En Los Andes un grupo de muchachos urgido dramáticamente por las circunstancias discutió, pole-

mizó, investigó, contrastó pros y contras de cada opinión manejada en una atmósfera tensa y calma a la vez, en un clima de libertad tan exigida y responsable que elevó la creatividad y el ingenio a cumbres insospechables.

Ortega y Gasset disertó con frecuencia sobre el hombre y sus circunstancias. En la cultura actual se han enquistado *tics* y hábitos de comportamiento que colocan la responsabilidad fuera de la persona. Bien sea por el entorno, el sistema, la empresa, la globalización, los genes, el gobierno o los jefes, la persona en sí misma es literalmente irresponsable. Es una actitud nociva, contagiosa y limitante que impide apropiarnos de nuestras vidas, firmar nuestra biografía y escribir el futuro. Este trabajo quiere detenerse en la respuesta personal a la circunstancia. Ya lo decía Epícteto, "No nos hacen sufrir las cosas, sino las ideas que tenemos de las cosas"[5]. Viktor Frankl, en una de sus obras, volvió sobre el mismo tema -la libertad interior- con una precisión de cirujano y una legitimidad moral que sólo su experiencia trágica como prisionero en un campo de concentración nazi le podía conferir. "Sé dueño de tu voluntad y siervo de tu conciencia"[6]. La inteligencia entonces elige libre, reflexiva y racionalmente la respuesta, que insta distanciar del estímulo. "El poder de autodeterminación es un poder mínimo de hacer una pausa entre el estímulo y la respuesta, entre el deseo y la acción. La gran obra de la libertad va a consistir en ampliar y administrar ese hiato"[7].

De la lectura y estudio de los autores anteriores se desprende que el diálogo interior que el ser humano mantiene consigo mismo, especialmente en circunstancias adversas, es una variable crucial a escudriñar. También Pascal, insigne matemático del siglo XVII, caviló sobre el mismo tema: "El hombre es el único animal que habla consigo mismo. El hombre entabla una conversación interior y es importante que sepa llevarla"[8]. De la calidad y tonalidad de esa conversación dependen muchas cosas. Si es rica y sincera, la paz interior sustituye al ruido y contaminación exterior, el diálogo constructivo al debate maniqueo, la cooperación social al conflicto desgarrador. El ilimitado poder de la mente se





convierte así en un arcano que merece la pena explorar. Los Andes, a este respecto, es un laboratorio impagable. Las circunstancias comunes nos son conocidas, veamos respuestas personales diametralmente distintas. Zerbino era entonces un estudiante de primero de medicina con sus 18 años. Como tal, había tenido una asignatura de introducción a la Psicología. En ese curso universitario estudió el llamado efecto placebo, que luego practicó y verificó en Los Andes. En el dantesco escenario de las primeras horas, dado su razonable estado físico y su condición de estudiante de medicina, practicó primeros auxilios a varios compañeros heridos. Recuerda a Enrique Platero con el vientre destrozado. Le atiende, le venda la herida y le dice que no tiene nada grave, que es superficial. Le da una pastilla y le asegura que no tendrá dolor en 6 días. Así sucede. A los 6 días vuelven los dolores, repite entonces la operación con los mismos efectos salvíficos. Explica Zerbino: "La capacidad de sufrimiento del hombre es ilimitada. El umbral del dolor es convencional, es educado y educable. El límite del dolor varía según la forma anímica de afrontarlo. El hombre puede llegar al límite de dolor y sufrimiento hasta donde se anime a enfrentarlo. Aprendí en Los Andes que con un cambio de actitud, el dolor puede convertirse incluso en placer". Sobre el riesgo de entrar en una espiral de pensamientos negativos -no vamos a salir, estamos solos, vamos a morir- advierte: " Es un círculo vicioso descendente que te lleva a la depresión y hay que romperlo". ¿Formas de hacerlo? "Era necesario convencerse de la importancia de la fortaleza mental. Lo que nos rodeaba no dependía de nosotros, lo teníamos que tomar como un hecho, como un dato. Sin embargo, nuestro aspecto mental sí dependía de nosotros a nivel particular y de grupo, y se fortalecía sacando a las personas del protagonismo y del victimismo. Les decíamos de una manera suave, dura o terrorífica que ayudasen a los demás para que se sintieran útiles. Por qué no ayudas a fulano que te echó una mano y te precisa; haciéndolo se sentía bien y levantaba su autoestima". Salvadas las distancias evidentes del ejemplo, lo vemos todos los días en nuestras

organizaciones. Aquellas personas generosas, serviciales, volcadas en darse a los demás son las menos proclives a caer en el desánimo y la desesperanza. Insiste Zerbino en una idea clarividente: "En la mente entra un pensamiento a cada instante. Podíamos elegir pasarlo lo mejor posible o ser los más infelices del mundo. Podíamos convertir un pensamiento débil y negativo en otro positivo y fuerte. Dependía de nosotros". No todos lo consiguieron. Marcelo Pérez, el capitán del equipo, no logró desprenderse de la sobrecarga autoimpuesta de la responsabilidad. "No siéndolo, se sentía culpable. Había organizado el viaje, elegido el avión... y se responsabilizaba de cada muerte. Él decía que no volvería a Montevideo por la culpa que sentía. Estaba psicológicamente muerto, murió el día que conoció la noticia de la suspensión del rescate. Probablemente morirse en el alud fue lo mejor que le pudo pasar". Si el liderazgo es, en última instancia, una cuestión de carácter, un ejercicio de libertad interior capaz de fabricar una respuesta recia y solvente, ¿por qué unos se crecen y se levantan, y otros se achican y abaten? Pregunta delicada que sólo la experiencia y la vida pueden contestar, la teoría se revela impotente en esta frontera apasionante de la crisis.

La cantidad y enjundia de los desafíos planteados, la tupida red de variables políticas, culturales, sociales y económicas que afectan a los responsables de tomar decisiones, nos muestra con crudeza nuestra creciente vulnerabilidad. Solos no podemos casi nada, la autosuficiencia de los más individualistas se torna inalcanzable. De ahí que florezcan teorías sobre liderazgo compartido que vienen a ser un contrapunto oportuno al sesgo inequívocamente elitista de tantas escuelas de pensamiento. El líder carismático, dotado de unos genes especiales para el gobierno, el culto a la personalidad, cede paso al equipo como realidad más sólida, práctica y duradera. Defensor de un esquema conceptual de liderazgo plural, cotidiano, normal, alejado de la fama y boato de ciertos caudillos del *management*, celebro sinceramente esta opción tardía pero siempre bienvenida. No obstante, en aras de su futura viabilidad, hemos de constatar la dificultad para verla hecha realidad. Nos faltan los hábitos, habilidades y actitudes que se requieren para trabajar en equipo. Tal vez para ello nos limitemos a reunirnos, mal endémico de tantas organizaciones que juegan al poder, el *status* y la estética protocolaria. Tampoco ayuda una salida siempre factible; me explico. Ante la fractura y fracaso de un hipotético equipo, siempre podemos barajar la posibilidad de cambiar su confección. Despidos, traslados o prejubilaciones están oportunamente a mano. Sus vacantes serán cubiertas por savia nueva, que ya se encargará la burocracia de moldear y domar primero, para envejecer y descalificar después en un proceso vicioso y repetitivo. La posibilidad de alternativa, la opción del cambio, al margen de que la ejercitemos, impide curiosamente exprimir las capacidades y potencial del actual equipo. Soñar su opción, siempre mitificada, dificulta vivir su real e infrautilizado vigor.

Los Andes, en su brutalidad e irreversibilidad, anegó cualquier otra eventualidad, laminó otras opciones, y en esa encrucijada imparable surgió y cuajó un gran equipo. "Desde el primer momento hubo una cohesión de un grupo humano que tenía un objetivo claro, la supervivencia de todos. Esta claridad contribuyó a darnos unas pautas, unas normas de valor que surgían según la necesidad, nadie las imponía. El hecho de no poder cambiar los componentes del equipo, con los que vivíamos hacinados en un espacio inhóspito de unos pocos metros cuadrados, los restos de la cabina del avión, nos obligó también a ver el lado bueno de cada uno de nosotros, cambiando así problemas en oportunidades. Justo lo contrario de la sociedad en que vivimos, en la que si no toleras a alguien te vas a otra parte". Brotó así, de modo natural, imperativo e indulgente la empatía, entendida como capacidad y actitud de ponerse mental y espiritualmente en el lugar del otro, contemplando la realidad desde su particular ángulo y visión. El diccionario la describe como "participación afectiva, y por lo común emotiva, de un sujeto en una realidad ajena"[9]. En ese sentido, independientemente de mis primeras impresiones y pulsaciones, escucho empáticamente a otro para intentar comprenderle. Comúnmente, lo llamamos "ponerse en el lu-

gar del otro, meternos en su pellejo". No "escucho" para contestar, ni interrumpo precipitadamente su exposición, ni le urjo sutilmente a abreviar. Simple y llanamente escucho para conseguir entender la exposición y razonamientos del otro. Empatía viene del griego *empatheia* que significa sentir dentro. Goleman da un realce añadido al término cuando lo asocia con la moral: "La empatía sostiene las raíces de la moral: la capacidad de ponernos en el lugar del otro es, en última instancia, el fundamento de la actitud ética"[10]. De este modo, los supervivientes de Los Andes, forzados a contemplar empáticamente su realidad común, subieron un peldaño en su escala moral. Potenciales problemas de convivencia interpersonal se transformaron en oportunidades de crecimiento.

Lección extraída de la sabiduría andina para las organizaciones de hoy. ¿Quiere mudar un mero grupo humano, integrado por egos vanidosos en un equipo sólido y cohesionado? Abandone la idea de cambiarlo, entre en sus entretelas y misterios, tropiece con sus miserias y empalizadas, reconozca el callejón sin salida, digiera, analice y supere sus propios prejuicios y libérese de su vagancia intelectual. Hechos estos primeros deberes, destape el conflicto de personalidades que anida en su interior, coloque a cada uno en su sitio natural, exija y agite al pusilánime insolidario, tense y active al tímido retraído, calle al bocazas narcisista, escuche, diagnostique y rompa el silencio sonoro de los cínicos... y espere resultados. Si estos no se producen en un plazo razonable de tiempo, sólo entonces revise la alineación y estudie la conveniencia de modificarla. Dado que no puede prometer productos infalibles, sí puede comprometer rectitud de intenciones y pelea noble.

Las empresas que aciertan a diseñar y desarrollar equipos libremente comprometidos en la consecución de un objetivo común descubren en ellos el mejor vivero de profesionales competentes, cultivan la mejor cantera de líderes capaces de adueñarse de sus vidas y contribuir a una causa que merece la pena. De nuevo, frente al paradigma unipersonal, presidencialista y permanente de líder mesiánico, surge el modelo de la multiplicidad de líderes, condición temporal que se





asume en función de la fase del proceso en que éste se encuentre. Afirma Zerbino: "Los líderes eran los del momento, no había un líder especial. El mejor pastor es aquel al que el rebaño sigue, y lo hace porque reconoce su voz. Su voz es reconocida porque se reconocen sus hechos. La autoridad se ganaba haciendo cosas. En la montaña el líder era Canessa, que estaba todo el día activo. Inciarte tenía autoridad porque se reía, y hacía reír. También Carlos Páez, porque era el que dirigía el rezo del rosario y nos daba paz en la oscuridad de la noche. Era líder el que tapiaba la pared contra el frío... El liderazgo y la autoridad iban cambiando. Como cada momento que vivíamos podía ser el último, se vivían intensamente, y el que en cada circunstancia tomaba las riendas, era en ese instante el líder. Al final, el día era largo y el trabajo de equipo era importantísimo, por ello la autoridad residía en el grupo, el poder lo tenía el equipo. Las decisiones se tomaban por consenso democrático". ¡Qué distinto de la dependencia y debilidad de organizaciones cuyo futuro pende de los caprichos de personalidades que se han dejado seducir por la tentación de la imprescindibilidad! Liderazgo, no líder, sería el primer eslogan de una estructura directiva cualificada. El liderazgo no es un lugar donde se es líder, connotación permanente y vitalicia, sino un proceso que se ejerce a la luz de unas capacidades temporalmente solicitadas. En este sentido, los verbos estar y ser distan mucho de ser sinónimos. La noción estoy, actúo de líder, es mucho más tranquilizante que la de soy líder. Esta última transpira vocación eterna. El segundo mensaje de un programa saludable sobre el arte de liderar reivindicaría el plural, liderazgos, ojo con el singular. En su oportuna y fluida sucesión e imbricación estriba la grandeza del concepto.

Como consecuencia del punto anterior, todo director de equipos de alto rendimiento debe estimular y trabajar en un difícil equilibrio. Por un lado, el proyecto común que les convoca y une debe ahogar los egoísmos y protagonismos excesivos de alguno de sus miembros. Sólo desde gestos y comportamientos solidarios y altruistas se acierta a construir una comunidad de personas. Por otro, el equipo

debe ser una realidad amable y atenta a la rica y genuina personalidad de cada integrante. La línea divisoria que separa un equipo compacto y armónico, colmado por profesionales libres e independientes, de otro cerrado y uniforme, compuesto por profesionales serviles que dimiten de su condición personal, es muy fina. El primer marco es ideal para una trayectoria plena y fecunda de personas que se saben sociales. El segundo corre el peligro de degenerar en secta de clones tirados en serie, donde la responsabilidad, atributo individual e intransferible, se colectiviza y diseca. La excelencia personal que incluye valores como la amistad, el compañerismo y el afán de servicio, es la mejor valedora de un equipo que aspira a crear un clima propicio para el genio y talento humanos. Los muchachos de "Viven", unidos física y moralmente en la angustia de la tragedia, supieron preservar y canalizar hacia el bien común la personalidad de cada uno. Entre ellos destaco el papel de la única mujer que sobrevivió los primeros días (desgraciadamente luego murió en el alud), Liliana Methol. "Nos contuvo, nos mantuvo en la civilización, nos hablaba como una madre, y consiguió que hubiera un clima de paz, de serenidad y de respeto. Realizó un trabajo conciliador muy importante". Supo dar un toque femenino, -sensibilidad, tacto, ternura- a un colectivo que, en su ausencia, pudiera haber derivado en manada tribal.

Generalmente se espera del líder que coja las riendas, defina la estrategia, asuma los riesgos, tome las decisiones y solucione el problema. De este modo, independientemente del acierto y bondad del supuesto líder, un sinfín de ciudadanos se coloca voluntaria e inconscientemente en el papel de seguidores. Consustancial a su naturaleza es esperar, obedecer dócilmente y seguir ciegamente. Suele ser una cómoda opción, de ahí que tantas veces sea elegida. Recuerdo la famosa frase de Kennedy: "No te preguntes qué puede hacer tu país por ti, pregúntate qué puedes hacer tú por tu país". En la cultura de la reivindicación constante e irresponsabilidad personal, el problema se sitúa en la periferia, nunca se percibe y se vive como propio. La responsabilidad es una idea que se escupe





fuera con pasmosa facilidad. Se alimenta así una actitud pasiva y sedentaria de confiar la solución, el maná salvador, a los líderes. Al seguidor, en su modestia e insignificancia, sólo le toca aguardar. Sin darnos cuenta se corta la rebeldía y el espíritu de mejora de personas que si se movilizaran tendrían un futuro mejor.

Liderazgo tiene mucho que ver con iniciativa y actitud proactiva, y poco con parsimonia y pasividad. Los Andes fueron testigo de ambas actitudes, una vibrante y crítica que se enrabieta ante el destino y reacciona, y otra timorata que descansa en la solución exterior. Habla Zerbino: "Lo más angustioso fue la espera, porque la espera implicaba expectativas que dependían del exterior y que con el paso del tiempo se podían ver frustradas, como así sucedió. Cuando nos enteramos de que las operaciones de rescate se suspendían se vieron dos tipos de reacción. Para algunos fue un golpe durísimo porque habían depositado sus esperanzas en la ayuda de fuera. Todas sus expectativas se derrumbaron en ese instante y, presos de la desesperación, se fueron muriendo gradualmente. Frente a esta circunstancia, otras personas lo tomaron como un dato que exigía una respuesta. Para aquellos que desde el principio adoptaron una actitud proactiva y decidieron organizar sus propios sistemas de salvación, la noticia de la cancelación pudo digerirse y superarse. Una lección que aprendí fue que hay que estar preparado para lo peor, esperando siempre lo mejor". Frente al determinismo imperante que nos reduce al papel de marionetas movidas por hilos invisibles, -el destino es un guión cerrado en el que no se puede escribir ningún capítulo o párrafo personalmente seleccionado, Zerbino reivindica la libertad y fortaleza del ser humano para reescribirlo: "Tu eres el Dios de tu futuro".

Liderar es decidir. Resulta una contradicción pretender dirigir, gobernar, influir, sin pasar por el filtro del difícil arte de la decisión humana. Vivir es elegir. Pese a esa relación connatural, todos los analistas y estudiosos del comportamiento humano parecen convenir que no es fácil. A veces porque nos falta información relevante para la toma de decisiones, otras porque se adolece de juicio para discri-

minar la información esencial de la meramente accidental, el caso es que la experiencia parece darle la razón a Kierkegaard, maestro de la angustia. "Toda decisión es un salto"[11] y el miedo a caer puede debilitar y acalambrar los músculos; el pánico a equivocarse bloquea y anula mentes preclaras.

Observemos la lógica de la decisión más delicada que tuvieron que tomar los supervivientes del accidente aéreo -comer carne de sus propios compañeros-. Pasaban los días y en esas delirantes condiciones varias personas iban tomando conciencia de que la única energía que les permitiría salir con vida estaba en los cuerpos de sus amigos muertos. Cuenta Zerbino cómo fue el proceso: "Un día vinieron Carlos Páez y Adolfo Strauch y nos dijeron a Roberto Canessa y a mí que Parrado estaba loco, que iba diciendo por ahí que uno de aquellos días se comía al piloto. La frase da que hablar. Unos pensaban que realmente estaba loco y otros, la mayoría, reconocimos que era lo que estabamos pensando desde hacía tiempo. Durante un par de días el tema se trató en pequeñas tertulias hasta que una noche todos lo abordaron frontalmente. Varios componentes del grupo hicieron bastantes preguntas para evitar tomar una posición clara. Contestadas, se formaron dos bandos, uno a favor, y otro en contra. Los primeros empezamos a buscar argumentos para convencer a todos y también para darnos fuerzas a nosotros mismos. Uno de ellos era que si Dios nos había puesto ahí era para sobrevivir, y la única forma de hacerlo era tomando la energía de los cadáveres de nuestros amigos. Ellos estaban en el recuerdo, sus cuerpos eran la cáscara que había quedado. Los últimos en ser convencidos fueron el capitán, Marcelo Pérez, y el matrimonio Methol. A Marcelo lo manipulamos, diciéndole que era el capitán, y que si él no comía, los demás no comeríamos. A Javier y Liliana Methol les dijimos que eran los primeros que tenían que elegir la opción vida porque tenían cuatro hijos esperándoles en Uruguay. Finalmente llegamos a estar todos de acuerdo".

La decisión, ejercicio insuperable de cualquier liderazgo, estaba tomada. Sin embargo, faltaba la parte más crítica, ejecutarla. El liderazgo se





muestra, prueba y renueva en la acción. En ella verificamos la bondad de nuestros juicios realizados *a priori*, comprobamos las consecuencias de nuestros actos, analizamos el acierto de los criterios y alternativas contempladas y corregimos el rumbo para futuras acciones. La acción es una escuela impagable. Guiada por la observación, análisis y reflexión previos, sólo ella, celosa guardián de información valiosa, puede dictar sentencias inapelables sobre el proceso de aprendizaje humano. Por sus efectos pedagógicos, Gracián, avisado de tanta indecisión, recomendaba: "La diligencia hace con rapidez lo que la inteligencia ha pensado con calma"[12]. La diligencia y coraje para actuar, una vez que se han cotejado racionalmente ventajas e inconvenientes y se ha alcanzado un acuerdo, es un valor, por escaso e imprevisible, decisivo para cualquier proyecto de liderazgo. "Sólo en la acción, en el actuar, pueden encontrar respuestas verdaderas las preguntas vitales"[13], explica y aconseja Frankl. Los hombres de Los Andes entienden mejor que nadie la hondura de esta frase. Sigámosles en su increíble peripecia. "Estabamos todos de acuerdo. Eso fue relativamente sencillo. Lo más difícil fue ejecutarlo. Ante el arsenal de miedos y repugnancia que sentíamos, volvíamos a plantearnos pros y contras, corriendo el riesgo de paralizar el análisis y no ejecutar la acción, porque excusas hay miles. Sin embargo, una vez que Roberto Canessa agarró un pedazo y se lo metió en la boca y yo cogí otro, acompañado de una bola de nieve, y nos los tomamos, en ese momento rompimos formalmente con el tabú. Porque una vez hecho, hecho está. Es como estar en un trampolín: cuando saltas, lo único que te queda es caer en el agua. Primero tuvimos que superar el miedo a lo desconocido, segundo a la repugnancia, pero una vez superado se convirtió en el único medio para sobrevivir, y la adaptación fue inmediata". Moraleja: todo proceso de liderazgo converge y finaliza en la acción. En la mera reflexión el aprendizaje queda truncado. Sólo haciendo cosas expulsamos los fantasmas que sabotean nuestras mejores iniciativas, destrozamos las neuras inhibidoras y damos un margen a la vida para que hu-

mildemente imparta su docta doctrina.

Cuando visito empresas y demás instituciones, a la hora de emitir un diagnóstico sobre el clima laboral, en una de las cosas que más me fijo es en la predisposición y capacidad para sonreír y tomar distancia de los sucesos que ocurren, en la alegría para vivir y desafiar la rutina, en la frecuencia de bromas simpáticas y oportunas, en el cultivo de un sentido del humor imprescindible para enfrentarse y salir airoso de los envites más serios. No asocio necesariamente seriedad y talante hierático con profesionalidad y sentido del deber, a lo peor es la expresión visible de un perfeccionismo intransigente que se intenta reprimir. Sin el lubricante del humor, convivir es una actividad pesarosa, y trabajar, una maldición divina. En este sentido, Los Andes también arroja una lección edificante. En la cordillera, cuando has perdido amigos y familiares, cuando la muerte te acecha constantemente, reír puede antojarse como una frivolidad histérica. Sin embargo, más bien al contrario, puede ser la cumbre del genio humano que en un intervalo humilde y valeroso, colocado frente al doble espejo de su nimiedad y dignidad, adquiere nueva perspectiva y encuentra una salida de evacuación por donde liberar energía contenida. "Había momentos en que lo más importante era el sentido del humor. A veces nos reíamos tanto que teníamos miedo a morirnos. Era una forma muy necesaria de liberar emociones, tensiones y energías", comenta Gustavo Zerbino. Tome nota, pues: cuanto más pronunciada resulte la cuesta, cuanto más aguda y prolongada parezca la crisis, cuanto más largo y lúgubre se divise el túnel, haga buen aprovisionamiento de la sabiduría del humor y ríase de los demás, con los demás y, sobre todo, de usted mismo.

"Para dirigir a los demás, es requisito indispensable imperar sobre usted mismo"[14], aconsejaba Ortega. Es una de las asignaturas pendientes que con más frecuencia se atascan en el despacho de los directivos. En su destreza y aplicación, pocas academias tan instructivas como la crisis. Ella nos muestra nuestro verdadero rostro, descubre las grietas dejadas por el tiempo, moviliza la inteligencia que relativiza lo secundario y prioriza lo básico,





exhibe nuestro carácter y personalidad para gestionar la tormenta. En el fragor de las olas, nuestros conocimientos, habilidades y actitudes adquieren su magnitud exacta. "Yo creo que hay un antes y un después de Los Andes. En cuanto al descubrimiento de mis potencialidades, de mi ser, y de entender lo que es la vida. Antes había una cantidad de cuentos e historias que nos contaban. Por qué estamos en esta vida, qué cosas había que hacer. Yo había aceptado fielmente lo que la sociedad me había impuesto. En esta experiencia descubrí que muchas costumbres no tenían razón de ser, que eran una gran mentira. Por el hecho de haber funcionado hace cuatrocientos años, no tenían por qué hacerlo ahora. Creo que hay que vivir por lo que se siente, decir lo que a uno le parece, y vivir de acuerdo a normas y valores que uno tenga interiorizados. Para mí es importante no asumir las normas, que son el traje que se pone la sociedad para disfrazarse de personajes que representan roles que son ficción, por miedo a ser distintos". Esta frase de Zerbino describe la brújula interior que tantos profesionales están buscando. Una sociedad inundada de modas, encuestas de opinión y programas de *marketing* empuja a muchos dirigentes a una obsesión enfermiza por querer agradar a todos. En esa ilusión estadística suele pasar que no se agrada a nadie, empezando con un yo interior que languidece triste y acomplejado.

Si se avanza ligero de equipaje en el difícil descubrimiento de uno mismo, aceptando nuestras limitaciones y estirando nuestras facultades - "uno no crece saliéndose de sus carriles"[15], pondera Guardini- la aventura del aprendizaje se acomete con renovadas fuerzas e ilusiones. Observen la obviedad y sentido común de Zerbino: "A mí me funciona ponerme en el lugar del otro, no hacer a otros lo que no me gusta que me hagan a mí, pedir perdón, decir no sé, explícame... Si viene un acontecimiento difícil, sé que es algo por lo que voy a atravesar, que es una circunstancia, y está en mí el poder para sacar de ello alguna enseñanza. La vida es una escuela de aprendizaje". Pudiera ser la constitución breve y concisa de una nueva ciudadanía, la declaración de principios de una educación

humanista asentada sobre pilares firmes y fiables. En el ingente desafío de extraer lo que toda persona atesora en su interior, la mayor resistencia la ofrece ese apartado vasto e insondable de nuestras incompetencias inconscientes -no sé lo que no sé-. Es un enorme cajón de sastre que alimenta, en el mejor de los casos, la vanidad y afán de aparentar, en el peor de los supuestos, la violencia y agresividad diferencial de los idiotas. El buen liderazgo observa, duda, pregunta, escucha, polemiza, decide, actúa, yerra, corrige... y aprende. El caudillo autoritario dicta, impone, pontifica, reprime, dogmatiza... y aprende negativamente en la inveterada cerrazón y coherencia de los iluminados. Escoja su modelo, el tiempo le mostrará implacable la importancia de su elección.

Pocos profesionales contemporáneos tienen una relación armónica con el recurso más escaso, el tiempo; su viaje siempre es de ida, nunca reservan el regreso. Gracias a los medios de comunicación y transporte, ésta es una sociedad con unas posibilidades inéditas para estirar el tiempo. No obstante, si éste no es de calidad, si no se acompaña de consciencia y concentración mental, acaba enseñando la peor cara de una civilización pobre en tiempo. El ciudadano actual es un ser disperso que brinca de sitio en sitio sin estar quieto en ninguno. Desea atrapar el futuro sin desprenderse del pasado, y en el ínterin se le escapa un presente repleto de tareas y encargos. La crisis, cuando es fuerte y va en serio, para el loco transcurrir de nuestras cabezas (el tiempo psicológico es mucho más importante que el tiempo real, hay minutos que son horas, hay horas que son segundos), detiene la vorágine y nos devuelve al aquí y ahora, únicas dimensiones que puedo aprovechar. "En Los Andes vivíamos cada momento como el último, dando lo máximo. En ocasiones no se vive el presente por estar mirando al ayer, teniendo miedo del mañana, y entre tanto se te va la vida. Como presidente de una firma farmacéutica, tengo que hacer planes a corto, medio y largo plazo. Me tengo que ir al futuro, y me molesta muchísimo, porque tengo que elaborar escenarios ficticios. Cuando logro estar en el aquí y ahora, como cuando estuvimos en Los Andes, viviendo





cada momento como el último, dando lo máximo, me siento bien. A mí me gusta vivir el presente con la mayor intensidad posible. Cuando vienen acontecimientos como el nuestro, lo tienes que tomar como un dato, igual que llueve, sale el sol, hay un terremoto... Son cosas que pasan y hay que adaptarse a esa realidad y tratar de salir adelante. Si yo vivo con el pánico de todo lo que pasó, y que me contaron que podía pasar, dejo de vivir el presente". Correlato a extraer entonces: el liderazgo es un fenómeno dinámico y vivo que ocurre aquí y ahora; sólo así se arma la misteriosa cadena de acontecimientos y logros que jalonan nuestras vidas.

La estratégica noción de valor traza la crucial división entre liderazgos negativos -Hitler, Stalin...- y liderazgos enriquecedores para la humanidad -Gandhi, Lincon, King...- El concepto diversidad, cultural, política, social, es un bien *per se*, un valor a proteger. El respeto y cultivo de lo diferente -lenguas, costumbres, creencias, hábitos de conducta- nos enriquece y completa. En la uniformidad plena, el arte de vivir se vacía de magia y encanto. Dicho esto, no ha de confundirse el respeto a la diversidad con un relativismo cultural permisivo ante las continuas agresiones que la dignidad humana sufre en muchos sitios del planeta. Partiendo de la riqueza y variedad de los distintos pueblos que habitan la tierra, se torna crucial alumbrar una feliz paradoja consistente en arropar y complementar la diversidad con el concepto de unidad. Más allá de nuestras singularidades, existe un acervo común, un hilo que nos cose en torno a valores universales e intemporales. Sin necesidad de predicar la superioridad moral o intelectual de ninguna civilización, se me antoja nuclear defender la primacía moral de la libertad frente a la tiranía, del diálogo frente a la violencia, de la honestidad frente a la mentira, de la justicia frente a la discriminación, de la profesionalidad frente al nepotismo, de la amistad y el amor frente al odio y la jauría, de la humildad y sabiduría frente a la soberbia y la estupidez. Son principios y convicciones irrenunciables e inspiradores de una convivencia fecunda que permite el noble desenvolvimiento del espíritu humano. A partir de esos

valores, asentada la cultura de una determinada institución sobre muros de carga sólidos y resistentes, fluyen naturales ideas como misión -la razón de ser última de la organización- y visión, -la aspiración o sueño que se quiere ver realizado-. Son nociones que permanecen ancladas en la raíz y aguantan la embestida de los acontecimientos que transcurren en la superficie. Sobre la visión y la misión, conceptos resbaladizos, sobran declaraciones grandilocuentes y fotocopiadas, carentes de alma y sentido, y escasean proyectos reales y originales que movilicen los mejores esfuerzos y compromisos.

Volvamos a Los Andes. "La misión de la empresa era la supervivencia del grupo como tal. Era un aspecto sin discusión, un objetivo claro que tuvo un momento crítico, el tema de la comida. La supervivencia de la sociedad total fue algo que estuvo implícito desde el primer momento. Nunca fue puesto en duda. Cualquier otra opción dejó de ser opción. La manera de abordar las diferencias fue como grupo. Todos íbamos a tomar la misma decisión, o comíamos todos, o no comía nadie. La misión iba a seguir siendo común, pero tenía que prevalecer la lógica, y ésta era la de intentar regresar a casa. La supervivencia del conjunto continuó siendo el gran objetivo, y quizás con más fuerza que nunca". Palabras contundentes y demoledoras de Zerbino, una seria llamada de atención para organizaciones desarraigadas y volubles que modifican su misión como si de una moda pasajera se tratara. "El liderazgo vendía un mañana partiendo de una actitud activa en el ahora. Era un ejercicio de liderazgo que creaba esperanza". El sueño del grupo, su visión esperanzada se construye despierto en un presente colmado de tareas y funciones que sacar adelante. Apunte final de Zerbino sobre la delicada cuestión de los valores. "Creo que el mundo está totalmente de espaldas a una realidad interior. Busca en el exterior formas para satisfacer necesidades que sólo pueden ser colmadas desde el interior. Estamos mirando en la dirección errónea. Como es un péndulo dialéctico, un día dará la vuelta, y confío que haya una vuelta a la espiritualidad y a los valores". No son palabras de un monaguillo pacato e in-





genuo. Son pensamientos de un hombre de 48 años que ha pisado terrenos, conocido experiencias y explorado sentimientos para usted y para mí inimaginables.

Desde esa realidad interior cultivada al máximo se pueden afrontar los cambios sin aprensión y temor. "Veo mucho miedo a la incertidumbre, al cambio, observo cómo la gente está obsesionada con la información, con el control de todos los datos, y curiosamente nosotros nos salvamos por desconocer muchos de ellos en la montaña. Creo que hay un libreto por el que tenemos que pasar para lograr un aprendizaje final, y vamos a tener que pasarlo. Lo que depende de nosotros es cómo lo vivamos. Vamos a envejecer, vamos a perder seres queridos, tendremos fracasos y aciertos, lo importante es transitar por todos esos acontecimientos con la sensación de que todo tiene un sentido". Somos cambio; ésa es nuestra circunstancia y esencia. La sabiduría de la inseguridad es la única plataforma viable de gobierno, sólo alcanzable para aquellas personas que hayan hecho de la mejor educación -intelectual, profesional y moral- su gran proyecto personal. En esa apasionante empresa vital de permanente renovación interior, el cambio, lejos de asustar, se disfruta y saborea. Vivir deja de ser una carga que se sobrelleva triste y cabizbajo, y se entiende como un regalo a disfrutar y a agradecer mientras dure. Éxitos y fracasos -acuérdese de Kipling, "si tropiezas en el triunfo, y llega la derrota y a los dos impostores los tratas de igual modo, serás hombre, hijo mío"[16]-, trances y aprietos, aciertos y fortunas, vicisitudes de todo tipo se experimentan con la fortaleza del que ha aprendido a relativizar las constantes mutaciones del caminar humano. La adversidad, vieja y exigente maestra, entendido su significado y magisterio, se encuentra entonces con la paz y la felicidad, misteriosas compañeras de viaje. Paradojas del más noble liderazgo que se pone al servicio de la comunidad.

## NOTAS

1 Álvarez de Mon, Santiago (2001), "Globalización y nuevas tecnologías: retos del liderazgo", *Harvard Deusto Business Review*, nº 102, pp. 12-24.

2 Brown, John Seely y Duguid, Paul, (2000), *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston.

3 Citado en Bennis, Warren; Parikh, Jagdish; Lessem, Ronnie (1996), *Beyond Leadership*, Blackwell, Oxford.

4 Álvarez de Mon, Santiago, (2001), *El mito del líder*, Prentice Hall-Price-waterhousecoopers, Madrid.

5 Epícteto (1952), *Encyclopaedia Britannica*, Encyclopaedia Britannica, Chicago.

6 Frankl, Viktor E. (1988), *La presencia ignorada de Dios*, Herder, Barcelona.

7 Marina, José Antonio (1995), *Ética para náufragos*, Anagrama, Barcelona.

8 Pascal, Blaise (1995), *Pensamientos*, Temas de Hoy, Madrid.

9 Real Academia Española (1992), *Diccionario de la lengua española*, Espasa-Calpe, Madrid.

10 Goleman, Daniel (1996), *Inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona.

11 Kierkegaard, Sören (1995), *Temor y temblor*, Tecnos, Madrid.

12 Gracián, Baltasar (1993), *El arte de la prudencia*, Temas de Hoy, Madrid.

13 Frankl, Viktor E., Op.cit.

14 Ortega y Gasset, José (1997), *Obras completas*, Aguilar, Madrid.

15Guardini, Romano (1983), *La aceptación de sí mismo y las edades de la vida*, Cristiandad, Madrid.

16 Kipling, Rudyard (1987), *La luz que se apaga*, Aguilar, Madrid.



# EL RIESGO Y LA SEGURIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA ÉTICO

**RAFAEL ALVIRA***

*Es un tópico de la economía moderna el afirmar que el riesgo es consustancial a la actividad del empresario, y a la economía de crecimiento en general. El riesgo sirve también para justificar ganancias. La tesis del artículo es que la principal actitud del capital es, por el contrario, buscar su seguridad, y que la influencia de ella daña la economía.*

***Palabras clave:*** *Ética económica, seguridad, riesgo y economía moderna.*

SE CUENTA QUE, en el mismo año del final de la Segunda Guerra Mundial, alguien preguntó al conocido pensador alemán Theodor Haecker cómo le iban las cosas. Él, que acababa de tener la noticia médica de su inevitable y pronto fallecimiento, respondió que se encontraba en un estado de absoluta seguridad. Muchos, por el contrario, como nos atestiguan tantas historias personales y empresariales, que tienen segura esperanza de larga vida, se encuentran, en realidad, ante múltiples riesgos y están en una incertidumbre mayor de la que piensan.

Hölderlin sostenía que allí donde está el peligro se puede atisbar la salvación, pero, igualmente, se puede decir que donde está la salvación allí está el peligro. El mero hecho de

**Rafael Alvira es Catedrático de Filosofía de la Universidad de Navarra.*