

LIDERAZGO Y ÉTICA: APROXIMACIÓN A UNA NUEVA VISIÓN

Introducción

El propósito de este trabajo es introducir el estudio de la relación entre las más modernas concepciones de análisis de liderazgo y la nueva visión de la ética desarrollada en el marco del seminario doctoral *Ética y Desarrollo Humano*.

La escogencia del tema obedece a dos razones poderosas: la exposición personal a los estudios de liderazgo, por muchos años, motivó una curiosidad especial por el tema de esta investigación habida cuenta del aporte sustancial obtenido en el marco del seminario en el sentido de una visión más robusta y pertinente, acaso distinta a la ya clásica relativización de la moral sin más y, por otro, la asombrosa aparición de coincidencias de visión entre la corriente de análisis *transformacional*, a la cual adscribe el autor de este trabajo y la nueva visión de la ética característica del seminario.

El cuerpo central del presente trabajo está dividido en una sistematización de precisiones acerca del liderazgo y la nueva visión de la ética aceptada, el análisis de la relación a veces dicotómica y a veces armónica entre concepciones diversas acerca de la ética y liderazgo en un contexto dinámico y, finalmente, las conclusiones de rigor.

Precisiones acerca del Liderazgo

Los cambios en las tendencias de negocios y gestión pública sucedidos en estos últimos años han decretado la obsolescencia de viejas visiones del liderazgo que asumían que sólo es líder quien nace como tal (Kellerman, 1984).

La visión primitiva encontró interpretación válida en tesis que configuraban dos caras de una misma moneda: *la teoría de los grandes hombres y la teoría de los rasgos de la personalidad*. La primera usualmente se conoce como la *teoría histórica*, que entiende el devenir de la humanidad como la sucesión de intervenciones de hombres públicos fantásticos, protagonistas fuera de serie o irrepitibles capitanes de empresa, seguidos por las masas con fruición y que lograron su cometido a través de una sucesión de triunfos. Luego, Hitler, Gandhi, Ford y Rockefeller se entendían predestinados a enseñar su grandeza, por igual y, en todo caso, eran concebidos como líderes indistintamente la magnitud de los buenos o malos resultados de sus ejecutorias y sin referencia alguna a los valores en juego. Por otro lado irrumpieron quienes propugnaban la *tesis de los rasgos* de la personalidad, que identificaban algunos *traits* (rasgos)¹ de efectivos implementadores como guía. Dichos rasgos iban más allá del campo intelectual para abarcar la apariencia física, la intuición, el carácter y el carisma². Este último rasgo del carácter adquiere reconocida importancia a partir de los estudios de Max Weber (1946/1947/1968/1998), quien estudió detenidamente la dominación devenida del carácter carismático. Por muchos años se concibió al carisma como elemento inevitable del liderazgo pero la historia lo ha sometido a dos inquisiciones mortales: ¿el carisma es causa eficiente del liderazgo? (luego, cómo explicar ejercicios impecables de liderazgo a partir de *personalidades grises*³ a toda prueba) y, ¿el carisma lo es todo? (la historia está llena de ejemplos de

¹ Así se conocían las cualidades del carácter que hipotéticamente hacían grandes a los grandes hombres.

² Carisma: Se entiende en los términos de Weber (1998):

...la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de (...) caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas- o por lo menos específicamente extracotidianas y no asequibles a cualquier otro- o como enviados del dios, o como ejemplar y, en consecuencia, como jefe, caudillo, guía o líder.(p.193)

³ Se entiende como sinónimo de personalidades sin carisma.

carismáticos inútiles y altamente perniciosos para sus países, industrias, organizaciones y gremios).

Sin embargo, las corrientes expuestas fallaron al explicar las razones por las cuales la genética no imponía algún tipo de sucesión parecido en las generaciones posteriores de estos grandes hombres y tampoco pudieron explicar por qué las cualidades y rasgos exigidos en el líder comenzaron a ser aprendidos a través de la experiencia y la experimentación o, fundamentalmente, a qué rasgo sobrenatural podía responder la capacidad intuitiva. Además, nadie pudo redondear la lista interminable de rasgos que parecían surgir del estudio de los grandes personajes de la historia y que se verificaban sin secuencia sistemática.

Posteriormente se intentó una explicación *situacional* a partir de la afirmación de que las condiciones y épocas parían a sus líderes. Esta corriente tuvo un poco más de vigencia en los ambientes que propugnaban el cambio organizacional a partir del estudio y control de ciertas situaciones y conformidad con las mismas y se antepuso a la corriente anterior. La flexibilidad que le imprimieron era tal que descartaba la existencia de una expresión única de liderazgo para aceptar la pluralidad de formas y la válida coexistencia de las mismas ya que el liderazgo, según la corriente en estudio, podía asumir tantas manifestaciones como situaciones enfrentase. Inscrita en esta misma orientación, aunque producto de una subsecuente elaboración, surgió la *tesis de la contingencia* -Fiedler(1994), Blanchard y Hersey (1998) y House(1988)-que llevó al *situacionalismo* a una expresión desagregada en variables e intentó definir la eficacia del ejercicio del mismo como la interacción casi matemática de dichas variables. Sin embargo, esta tesis nunca explicó por qué las crisis inveteradas en las organizaciones privadas o públicas no terminaban de parir los líderes necesarios. O cuánto tiempo se necesitaba para la gestación de ese líder. O qué destrezas podía practicar y desarrollar un aspirante a líder contingencial o simplemente, cómo conseguir la ecuación necesaria para mezclar la exacta dosis de cada una de las variables. En todo caso, las dos últimas visiones ayudaron al desplazamiento de la noción del liderazgo de masas al interés por el estudio de la actividad en pequeños grupos, especialmente en el mundo de los negocios así

como en la administración pública y privada, aunque nada tocante al plano de lo moral permitía aún vislumbrar un aporte en ese sentido.

Paulatinamente surgió otra corriente de pensamiento que defendía el carácter *transaccional* del liderazgo –Bass (1990)-. Así, a través de una transacción, compensaciones mutuas y concesiones recíprocas se explicó el ejercicio del liderazgo dentro de la cultura organizacional circundante. De esta forma se explicó convincentemente el origen democrático de la autoridad y la importancia de la reciprocidad en su ejercicio más resultó imposible explicar el liderazgo ejercido desde posiciones de no autoridad y, por ende, carente de proceso previo de legitimación de origen. Finalmente, implicó cierta regresión al focalizar en las capacidades y habilidades del individuo antes que en el ejercicio del liderazgo a partir de un análisis correcto y la aplicación de un esquema apropiado. Pero innegablemente aportó elementos valiosísimos como la importancia asignada a la legitimación de origen, la devolución de resultados concretos a la gente y la concepción de que ya no habría espacio para hablar de seguidores sino de copartícipes o coprotagonistas de un proceso en desarrollo con gran potencialidad de demandas y grandes expectativas por satisfacer. Además, gracias a la característica contraprestación esperada in rem verso y la expectativa de bondades aparejadas a ella, permitió establecer, por primera vez, una conexión directa con el mundo de los valores, el plano moral y una primigenia dimensión ética.

En 1978 y a raíz de la publicación del manual de liderazgo de James McGregor Burns en ese año, se comenzó a hablar del liderazgo *transformacional* o *transformador*. Él partía de la visión transaccional aunque entendía que el liderazgo tenía una evidente intensidad superior ya que buscaba cambiar la cultura organizacional en pos de elementos superiores y no limitados por el contenido de la transacción original. Ello conduce al campo teleológico y como Burns lo advierte ...`un liderazgo de finalidad institucional e integridad moral` (p. 16). Luego, por primera vez, se elaboraba una doctrina que construía a partir de

valores⁴, integración de voluntades y bien común por encima de intereses individuales y habilidades particulares. Se atendió al liderazgo que trasciende la necesidad del seguidor potencial para atender a la de las necesidades mutuas, las aspiraciones, la responsabilidad y los valores. Por fin se hizo metodológicamente procedente y positivo tratar diferenciadamente a Hitler y Gandhi, en tanto desquiciado manipulador el primero y hombre que ejerció el liderazgo desde una posición de eminente autoridad moral, el segundo.

Pues bien, los europeos, asiáticos y americanos han venido demostrando que la visión más ajustada (por lo útil y completa de la misma), hoy por hoy, es la *transformacional* ya que apunta hacia la adquisición de habilidades y destrezas para analizar cuándo y cómo ejercer el liderazgo, al margen de la posición que se detente o del contenido genético y sus manifestaciones caracteriológicas⁵. Ello con la finalidad de obtener y movilizar los mejores recursos de un grupo y con el objeto de lograr un nuevo posicionamiento que, en todo caso, ha de ser positivo para el propio sistema. Esta tendencia es de corte eficiente, sinérgico, colectivo, cooperativo, ético y que orquesta las habilidades colectivas y las conjuga. Estas ideas no han tenido la repercusión debida en Venezuela, entre otras cosas porque los estudios sobre el tema aún son pocos y el interés por el asunto es bastante reciente.

Todo el bagaje identificado redirecciona el estudio del liderazgo y convoca al estudio de un complejo mundo de interacciones. *La visión transformacional* ha permitido sumar todo ese bagaje y ordenar ciertas asunciones básicas: las herramientas para el ejercicio del liderazgo se pueden aprender, el rasgo carismático del carácter no es indispensable para su ejercicio sino que puede coadyuvar en él (al igual que la intuición sobre la capacidad de visión), el ejercicio

⁴ Es importante aclarar que a pesar de que cierta literatura relativa al liderazgo se refiere a los valores gerenciales o culturales- entronizados en una cultura organizacional determinada- el *transformacionalismo* se conecta con los valores morales y los procesos de toma de decisiones éticas y por ello se utilizará esta expresión en este último sentido en lo sucesivo.

⁵ Dentro de las cualidades especiales es claro que la intuición juega un papel importantísimo. Tanto que para algunos es una especie de don de origen divino que puede servir como elemento de reasunción de la no dualidad originaria de espíritu y razón aunque recientes estudios de la neurociencia señalan que lo intuitivo es también racional, aunque inconsciente (Ver Martínez,1986,pp.65-68) .Sin embargo, como el resto de las cualidades identificadas, los *transformacionalistas* consideran que obra sobre la capacidad de visión de quien ejerce el liderazgo y de su permanente ejecución y de la importancia de la misma se desprende una mayor o menor grandeza. Ergo, se reitera que aún las cualidades más ponderadas o los rasgos más resaltantes, ellos refuerzan, facilitan o aseguran el ejercicio del liderazgo pero no son la clave fundamental del mismo.

del liderazgo implica movilización en términos de trabajo de adaptación, las posiciones desde las cuales se puede ejercer el liderazgo son de autoridad o de no autoridad, se requiere un esquema de análisis globalizador y multidisciplinario, la actividad en cuestión es un arma de regulación de expectativas y, el espíritu de **entrepreneur** frente a un sistema acompañado de un correcto análisis arroja las luces acerca de cómo actuar en un momento determinado siempre que se haga con arreglo a valores éticos superiores.

Es comúnmente aceptado que la validez del liderazgo transformacional radica en su utilidad práctica en términos de adaptación y movilización de recursos que se dinamizan acompasadamente en actividades diversas y en su efectividad como esquema de análisis para enfrentar exigencias de una situación social. Por ello, al igual que Heifetz (1997/2002), el liderazgo se mide en términos del trabajo de adaptación que desarrolle, la atención que genere y la movilización como moneda de pago por su ejercicio.

Los más importantes estudios *transformacionales* aún están en pleno desarrollo y difusión y provienen de medios tanto relacionados con la políticas públicas (Heifetz y Kellerman) como del campo de los negocios (Kotter y Yukl). Y nos introducen en los procesos organizacionales de influencia, liderazgo y persuasión así como en el estudio profundo de las relaciones entre autoridad, no autoridad, poder, coerción y legitimación, temas ocultos, trabajo y reto adaptativos. Ello lleva a integrar el problema dentro de un visión sistémica y de relaciones de contrapesos permanentes que amerita trabajo adaptativo a lo largo y ancho de su desarrollo, pasando por los temas ocultos involucrados, las formas de crear e inhibir ese trabajo adaptativo y la identificación del reto de adaptación mismo . También invita a valorar el autoanálisis y la identificación de errores, fuentes de inspiración, elementos de la personalidad obviados, etc; y , por último, conduce a reelaborar y a planificar acciones a través de elementos de modulación del conflicto o crispación del mismo o redirección del debate así como devolución del trabajo a la gente, programando y estudiando nuestras intervenciones para hacerlas instrumentos que causen trabajo adaptativo y no fuentes de inhibición del mismo.

Para el transformacionalismo, el ejercicio del liderazgo está inspirado por valores morales y compromisos éticos supremos que permiten conceptualizarlo como la actividad que se ejerce con arreglo a valores y en contraste con realidades que retan la aplicación de los mismos y, a partir de posiciones de autoridad o no autoridad, con la intención de obtener los mejores recursos de un grupo a fin de reposicionarlo de forma tal que se satisfaga, luego, un reto de adaptación específico. Y por adaptación se entiende el desarrollo de las capacidades culturales y organizacionales para enfrentar exitosamente los problemas de acuerdo con nuestros valores y propósitos. De allí que el reto adaptativo es aquel impuesto por el proceso de adaptación del cual se trate. Pero vale la advertencia de que esta visión es eminentemente dinámica, por ende, admite la constante existencia de brechas que conflictúan el contraste entre el sistema de valores y el asalto de la cruda realidad⁶. Por ello, la piedra angular del asunto es, en palabras de Heifetz (1997), la adaptación, la cual concibe como ...” el desarrollo de la capacidad personal, organizacional y cultural para enfrentar los problemas exitosamente, de acuerdo con nuestros valores y propósitos”(p.3). Es distinta a la resignación o la aceptación del *status quo* en razón de intervenir la necesidad de triunfar y , a la vez, de hacerlo en términos de nuestros valores, es decir, terminar sacándole provecho al problema como forma de alcanzar un nuevo punto de equilibrio. Según el propio Heifetz (1997), correlativamente, el trabajo de adaptación es aquel que

...consiste en el aprendizaje requerido para enfrentar conflictos a nivel de los valores que las personas tienen o para disminuir la distancia entre los valores en conflicto y la realidad que ellos enfrentan(...) Implica la movilización de la gente para aprender nuevas maneras de enfrentar los conflictos y tomar las medidas

⁶ En este sentido es fundamental aclarar que el carácter dinámico de esta corriente se patentó en que el cierre de brechas entre la realidad y los valores no es algo referido a un momento específico sino a un proceso con secuencias determinadas, al igual que el proceso adaptativo. En ese sentido, la Universidad de Harvard ha dado ejemplo de esta tendencia dinámica tendiente a cerrar abismos toda vez que en el marco de dos Escuelas dominadas por la tendencia *transformacionista*, HBS(*Harvard Business School- Joseph Kotter* como jefe de la cátedra de liderazgo) y la KSG(*Kennedy School of Government- Ronald Heifetz* como director del centro de Desarrollo del liderazgo), se ha hecho obligatorio un seminario llamado *Liderazgo, Gobierno y responsabilidad ética empresarial* y en el cual, a raíz de los hechos de *Enron* se pretende exponer a los cursantes a distintos tipos de presiones y realidades desafiantes que enfrentarán en el mundo de los negocios y de las políticas públicas. En él se aspira a medir respuestas concretas a realidades que asaltan el alcance de los valores morales en el terreno del desempeño (Ronald Alsop,2003).

necesarias para sacarle provecho a las nuevas circunstancias.(p.22)

La identificación y sistematización del trabajo de adaptación es lo que se llama, en contrapartida, el reto de adaptación y consiste en el camino que debe ser superado para cerrar la distancia entre los valores mantenidos y la realidad que se enfrenta.

En líneas generales, se puede advertir, con una simple revisión de las distintas corrientes de análisis de liderazgo, que sólo a partir del momento en que éstas cayeron en cuenta de la necesidad de justificar la confianza ínsita en el liderazgo de origen *transaccional*, a través de una contraprestación benéfica que perfeccionara o patentara el carácter sinalagmático perfecto de la transacción involucrada, es que se comenzó a generar atención sobre los valores, la moral y la ética. Sin embargo, una vez consolidado este primer paso, que permitió hacer diferencias fundamentales entre líderes y manipuladores, se acudió a sucesivas explicaciones dentro del contexto de la *moralidad relativa*, cuando las diferencias entre buenos y malos no eran tan claras, a la luz de acciones pragmáticas polémicas, tomadas en medio de situaciones extremas o simplemente anormales. Y ese mundo de la relativización, levantado desde una agrietada y agónica visión racional, se mantuvo por largo tiempo, hasta que la tesis transformacional, más interesada en el trabajo de adaptación que involucra el liderazgo que en la figura, carácter o carisma del líder mismo, hizo compatible la nueva visión ética contraria a la tradicional occidental con una visión superior del ser humano y sus circunstancias, plena de libertad y dinamismo.

Pero aún a pesar de este importante avance, es impensable hablar de una nueva visión ética de aceptación pacífica cuando se trata de circunstancias normales o como aquí se llama, problemas técnicos. En casos de normalidad, la racionalidad occidental sigue siendo preponderante en razón de concebirse más como la visión del liderazgo en potencia y, por ende, de su glosario correlativo de valores, antes que en un proceso dicotómico entre valores y realidades circundantes y de urgente necesidad de ser enfrentadas. De suerte que la ausencia de contradicción dicotómica se reputa más cercana a la abstracción, al

ordinario accionar y al análisis racional más puro⁷. Sobre esto se volverá más adelante.

Precisiones acerca de la ética

La clásica visión de la ética proveniente de dictados racionales viene siendo sitiada de la misma manera que aquellas que propugnaban un liderazgo antiguo, simbolizado y limitado por el líder. Aquel tradicional pensamiento surgió como consecuencia lógica de una visión occidental racional y que devenía por igual de las enseñanzas de Santo Tomás, como de las obras Kantianas y, en el mundo jurídico, de las Kelsenianas, que le sirvieron de reimpulso por cierto tiempo adicional. Sin embargo, cuando la necesidad de esclarecer el plano de los valores ante conflictivas realidades exigentes y demandantes en grado sumo surgió⁸, sobrevino un jaque a la racionalidad y su visión ética, obligándole a responder inmediatamente con esa suerte de desdoblamiento conocido como la tesis de la *moralidad relativa*. Sí, esa que permitió sin más, por defecto, que principios absolutos se relativizaran y, a la vez, por exceso, permitió que se considerase a Hitler como un carnicero pero a Truman como un gran estadista, a pesar de registrarse números similares de bajas civiles ocasionados por sus acciones. **La tesis de la moral relativa, a pesar de ser un dramático punto de inflexión en el mundo de la racionalidad, nunca pudo explicar satisfactoriamente la diferencia de fondo entre una actuación universalmente condenada y otra universalmente aplaudida aunque fueran del mismo tenor.** Entonces, los valores, en cuanto al liderazgo, terminaban aceptando interpretaciones complacientes, *built to suit* (hechas a la medida), por parte de biógrafos y analistas, a la hora de explicar acciones prácticas que negaban tales principios y valores. Por

⁷ En tal sentido es bueno recordar que los griegos asumían que el pensamiento racional y la realidad representada por él eran más similares que análogas, luego, la abstracción era un correlativo lineal de la realidad (Martínez Miguélez, 1986)

⁸ Como advierte Martínez Miguélez(1986):

...La complejidad de nuevas realidades emergentes durante este siglo, su fuerte interdependencia y sus interacciones ocultas, por una parte, y, por la otra, el descubrimiento de la riqueza y dotación de la insospechada capacidad creadora y de los procesos cognitivos del cerebro humano, postulan una nueva conciencia que el paradigma de racionalidad anterior no alcanza(p.1)

ello, dicho intento racional por justificar y condenar, a la vez, acciones parecidas con argumentaciones de origen similar, se hizo trizas al ser expuesto a simples, más bien simplísimas, disquisiciones. Luego, en el campo de los estudios de liderazgo se ha pasado de la negación de la relevancia del tema ético a la preponderancia absoluta del racionalismo más puro⁹, a la asunción de una manida *moral relativa* de agónico influjo racional aunque de debilidad teórica indudable, hasta llegar al abrevadero de una tesis más rayana en la espiritualidad y más cónsona con el pragmático deseo de un momento preciso, ante circunstancias y requerimientos concretos, lo cual representó sin duda, un decidido paso adelante. La referida *moral relativa* era una desviación de la moral deontológica originaria, taciturna e imperturbable ante los súbitos cambios de realidad y terminó siendo un puente hacia lo que vino posteriormente.

Cuando la concepción del liderazgo se aproximó más al mundo del espíritu, al cambio del ser humano y las circunstancias que le rodean durante los procesos de toma de decisiones, sobrevino una serie de ideas que facilitaron una sólida explicación de las acciones de quienes han ejercido el liderazgo, no susceptible de una visión básicamente racional, sino más bien de un canto a la libertad del espíritu que ha permitido ubicarse en el campo de una nueva concepción de la ética. Así, *el transformacionalismo logró lo anterior y visualizó una ética no racional, es decir, una verdadera ética de la espiritualidad y, por ende, del campo de la libertad enfrentada a las más diversas formas de actuación y ante los más disímiles estímulos provenientes de la realidad circundante.* Por ello hay hasta sinonimia de terminologías y se concibe tanto a la ética como al liderazgo en términos de trabajo de adaptación. La nueva ética, entonces, obra más en la fuente de la moral utilitaria, rebajada por la expresión idiomática que apareja pero ha sido sistemáticamente reivindicada por el sentido de utilidad ante lo real social.

A estas alturas surge como necesidad fundamental el establecimiento de una última precisión en cuanto a la ética, en lo que a esta visión que se esboza

⁹ Es oportuno citar lo dicho por Juan Antonio Pérez López (2001): "...El modelo implícito de un racionalismo del que vamos saliendo-y que ignora todo el lado afectivo de la persona-, es el del ser humano concebido como una máquina"(p.216).

corresponde. Ella deriva de la convicción católica del autor¹⁰ lo que no es óbice para una permanente apertura a nuevas visiones y es profundizada en razón de su adscripción al socialcristianismo, pensamiento que influye determinantemente en su concepción de vida y en la forma de interpretación de los principios cristianos en movimiento. No obstante la clásica formación recibida a partir del *tomismo* y el influjo de Maritain, Teilhard de Chardin y Zampetti, la apertura del autor a nuevas visiones está encuadrada en las instrucciones contenidas y lecciones aportadas por los documentos de Medellín y Puebla, los cuales registran avances ostensibles en el campo de la ética, casi desvestiéndola de orígenes racionales y estableciendo un puente comprensivo hacia la libertad del espíritu¹¹. Evidentemente convencido de que la nueva visión espiritual de la ética es perfectamente compatible y complementable por la dimensión religiosa devenida de la fe católica, el autor no escapa a la necesidad de establecer con claridad la visión aceptada acerca del desarrollo del asunto acudiendo al gráfico inspirado por Scarlet Cartaya(2003), a partir de Pániker(1992).

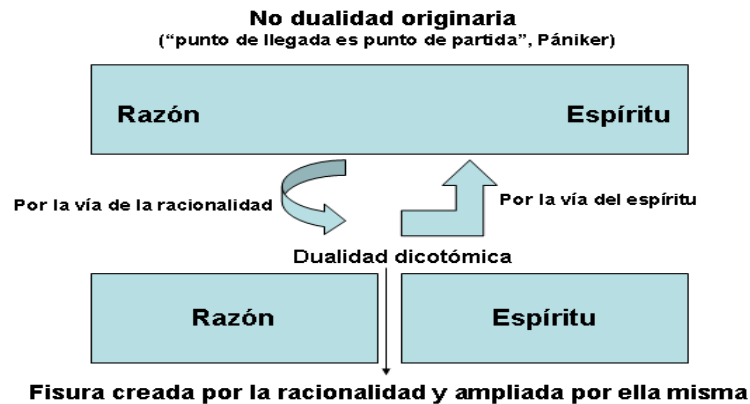
¹⁰ En cuanto al conflicto al cual han sido sometidos los católicos formados en la doctrina emanada de los documentos conciliares y postconciliares ante la aparición de nuevas visiones de la ética, como es el caso del autor, es bueno referirse al prólogo de Tom Keneally que sirve de prolegómeno al libro póstumo de Morris West llamado *La última confesión*(2001), en el cual, al referir una reflexión personal parecida sufrida por West, convencido católico, advirtió

... Como Giordano, Morris percibió cierta estrechez como derivación carente de imaginación de la muy estructurada y rigurosa teología de Santo Tomás de Aquino, que se había basado en el método filosófico del filósofo griego Aristóteles. Y, como Giordano, Morris apreciaba igualmente, o quizá más, ese desafiante sentido de los misterios inefables que algunos escolásticos encontraron en Platón y trataron de llevar al catolicismo.(p.IV)

Dicha cita es una clara referencia al cierto paralelismo que asalta a cualquier católico no cerrado a las nuevas reflexiones, tal cual fue Giordano Bruno, cuya historia narra el libro y, tal y como se desprende de la introducción, fue el parecer de Morris West.

¹¹ Por ejemplo, la rigidez de los documentos conciliares en cuanto a la violencia ejercida en casos de necesidad es sustituida por una laxa regulación contenida tan sólo enunciativamente en el documento de Medellín pero desarrollada en el documento de Puebla al establecer con claridad que la violencia es un arma legítima para los católicos cuando no hubiese otra manera de repeler una agresión ilegítima o devenida de un poder ilegítimo. En el mismo sentido, Gómez (2002) refiere que "el propio Juan Pablo II advierte en *Cruzando el Umbral de la Esperanza*, que sólo una captación profunda de las limitaciones de la razón puede permitirnos acceder al espíritu y sus bondades"(p.1).

Cuadro N°1 Decurso del proceso



Fuente: Scarlet Cartaya (2003)

Luego, el cuadro utilizado *ut supra* interpreta perfectamente la creencia del autor en el sentido de que la no dualidad originaria devino en separación radical gracias a obra de la racionalidad occidental de raíces griegas y que tan sólo se puede volver al punto de inicio gracias a la espiritualidad, sobre la cual obra perfectamente la dimensión religiosa, tal cual sucede en el caso del autor, precisamente. De hecho, la no dualidad originaria o *punto de llegada y punto de partida* (Pániker, 1992) a partir de la cual se ha llegado a una separación total de la racionalidad y el espíritu por la vía del razonamiento y, por ende, la moral se encontraba encerrada en sus muros, solamente puede ser reasumida por la vía de la mística (esta vía se esboza casi de la manera ilustrada por la patada a la escalera de *Wittgenstein*) y, por su correspondiente visión de la ética, lo que nos sitúa en el plano de la libertad de escogencia y no en la fatalidad de una conclusión lógica, a manera de camisa de fuerza.

Finalmente, cabe decir que se entiende la **moral como referida a valores individuales incluidos en nuestro ser como una especie de disco duro en el cual vierten sus aportes la sociedad, la religión y cierta concepción de estructura lógica de pensamiento y la ética son esos valores referidos al plano de la actuación pública ya que aquellos, puestos en juego ante la realidad más severa han demostrado ser ampliamente ineficientes** (Emeterio

Gómez, 2001). Luego, para el racionalismo occidental, ética y moral son fundamentalmente distintos, mientras que para la tesis que se adscribe, la ética y la moral son estadios indisolubles ya que constituyen una misma vía, aunque en dimensiones hipotéticamente distintas en circunstancias incomparables. Y vale advertir que se acepta que **los valores morales son universales tan sólo en un sentido muy general** (cada caso concreto invoca por una lectura particular) **y son absolutos también en un sentido muy general y abstracto** (la realidad los confronta y hace difícil su sostenimiento puro).

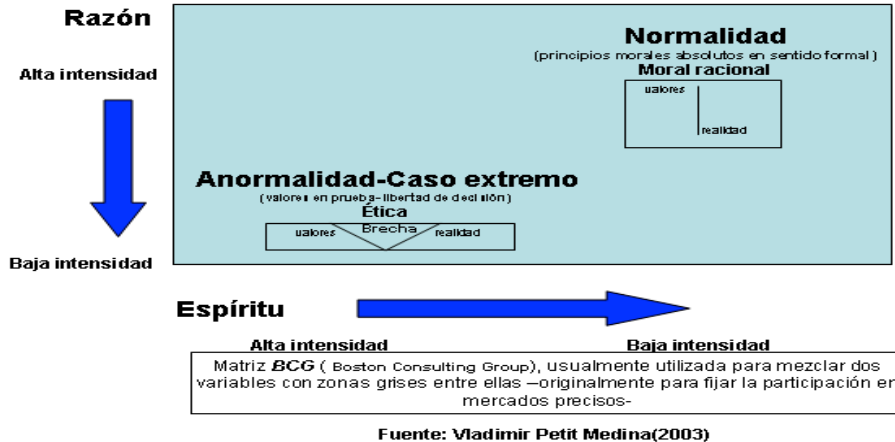
Hasta aquí en apretada síntesis la visión de ética que informa el presente trabajo.

Liderazgo y ética en acción

Es importante aclarar que si el liderazgo y la ética han registrado cambios en la misma dirección es gracias al indoblegable rigor de vertiginosos cambios y terribles realidades... a la dinámica irrefrenable de los hechos, pues. Ello es fundamentalmente evidente cuando se piensa en situaciones extremas o anormales que hacen cuando menos insuficiente el valor de formulaciones estáticas, abstractas, ideales. Así, se sugiere utilizar la matriz BCG vertida a continuación,

Cuadro N°2

Razón y espíritu/ Ética y libertad de decisión



De ella se desprende las siguientes reflexiones:

En el plano de circunstancias normales es perfectamente compatible la moralidad racionalista¹² con la acción a seguir desde la óptica del análisis de liderazgo. Luego, si se tiene una lista de valores es absolutamente fácil y lógico imaginar su aplicación en abstracto o si las circunstancias son tan normales que son perfectamente alineables con los valores, el razonamiento lineal se impone. De suerte que el *no matarás* surge indiscutible en potencia, en deber ser en el plano de un orden ideal y en la cotidianidad más ordinaria. En tal sentido hay una conexión absoluta con aquello que la corriente transformacional llama *problemas técnicos*, es decir aquellos ante los cuales cabe aplicar una receta previa y no exigen de nuestra creatividad ni de la fibra humana más íntima. Aquellas circunstancias en las cuales no hay mucho que inventar porque hay respuestas conocidas y apropiadas. Es igual que un razonamiento lógico en circunstancias reposadas: no lo puedes violar básicamente a menos que esté mal concebido,

¹² Esta moralidad racionalista y su correspondiente visión lógica de la ética devienen de una estructura de pensamiento racional y no trasladan al terreno de lo espiritual ni a la dimensión de la libertad y asumen la vieja acepción de la ética como "tener principios y valores en el plano de la acción pública".

porque en sentido estricto el razonamiento decide el decurso del proceso y, por tanto, liquida la libertad. Allí, en ese plano, todo luce abstracto, absoluto y universal.

Por el contrario, en circunstancias extremas o anormales, es cuando es aplicar los valores se torna difícil...y es allí donde la creatividad y la libertad para decidir van más allá de cualquier razonamiento arquetípico para irrumpir en el campo de la adaptación de los valores en jaque a una realidad contradictoria de los mismos (Rusworth Kidder,1996). La ética entonces se refiere a la libertad¹³ y a las acciones prácticas (Selznick, 2000) y por esto el dilema ético y el proceso de toma de decisiones éticas son, esencialmente, procesos adaptativos en los cuales se intenta cerrar una brecha entre la realidad desafiante y la formación recogida y sistematizada en el sistema moral individual (William Greenfield, 1987) o simplemente, la solitaria escogencia entre dos opciones igualmente correctas o dos alternativas igualmente incorrectas (Kidder,1996). De allí que como lo advierte Gómez (2003): ...” Ser ético es imponer valores en la realidad natural animal”. En este sentido parece imperativo aclarar que por proceso adaptativo no se entiende un estado de preeminencia de las realidades. No. Eso sería conformismo y determinismo. Más bien se refiere al cierre de la brecha entre los valores y la realidad con la intención de sacar el mayor provecho común para todo el sistema. No es resignación. Es adaptación a cambios y circunstancias nuevas, cerrando la brecha, consiguiendo cómo hacerlo y, finalmente, actuando con la libertad y la incertidumbre características de la ausencia de razonamientos inviolables y, a la vez, supremos. En estos casos no hay una respuesta adecuada ni un razonamiento específico que aplicar sino la necesidad de actuar en condiciones no estáticas. Es la dinámica misma del quehacer humano relevante. Luego, el *no matarás* le cede el paso a la legítima defensa y a otras acciones que en caso extremo o anormal conllevan el matar en atención a circunstancias claves. A tales efectos es bueno citar el pensamiento de Mike Durant, uno de los pilotos derribados en Somalia cuando el episodio del *Black Hawk Down* (2003) y quién tuvo que escoger entre morir defendiendo la dignidad

¹³ Gómez(2003a) llega a afirmar que :...”La ética es idéntica a la libertad”. En tal sentido Isaiah Berlín(1969) advierte que estamos obligados a escoger dentro de un marco lleno de incertidumbre y absolutamente contingente y cada elección ética sustantiva comporta una ganancia o una pérdida, y esta libertad en medio de esa indeterminación es lo que nos hace seres humanos.

de los restos mortales de sus compañeros de tripulación e inflingir más bajas al enemigo o entregarse con la garantía de su vida aunque la posibilidad cierta de ser cambiado por prisioneros en manos de los americanos con la consabida merma moral de sus compatriotas:...”nunca sentí tal libertad (...) cuando se oyen las balas silbando al lado de tu oreja no piensas en valores (...) escoges libremente cómo matar y cómo defenderte(...) y que está bien o mal(...) y qué opción es definitivamente la tuya”(p.21).

Todo ello en perfecta coincidencia con la segunda acepción de ética asumida por Gómez (2002):...”capacidad que los humanos tenemos para evaluar la validez de principios y valores externos a nosotros y que se nos imponen, a la luz de realidades concretas que nos toca vivir...y sobretodo enfrentar”. Evidentemente, este proceso admite distorsiones graves, especialmente, cuando el análisis general sobreviene distorsionado por problemas psicológicos y psiquiátricos (la falta de examen posible sobre la conciencia a partir del espíritu, impedida o bloqueada por un desapego a la realidad y una incommensurable dosis de feroz desconocimiento de los límites), como evidentemente fue el caso de Hitler. De otra manera la futilidad de sus acciones no tendría ni la más remota posibilidad de explicación, además de la repulsa que causa.

Se podría decir que en casos extremos o anormales más importantes son los valores básicos compartidos y su relevancia situacional. De hecho, aquí surgen enseñanzas ya que se entiende que del desequilibrio queda un aprendizaje que es la traducción práctica del proceso adaptativo y el prolegómeno del siguiente decurso de un proceso igual. En casos extremos o anormales la respuesta no puede ser obvia y debe existir incertidumbre por factores identificados. De lo contrario sólo se trataría de argumentaciones lógicas y de correctas construcciones supremas. De suerte que la realidad del mundo actual y el constante jaque a los principios impone una visión, como la esbozada por Gómez (2001) innegablemente más dinámica, a la cual, acaso, le cabría el mote de mística y ella, asombrosamente, va perfectamente acompañada con la más moderna visión del liderazgo.

Conclusiones

Este trabajo ha dejado en claro cuatro hechos fundamentales.

En primer término, que en los últimos tiempos la ética y los análisis de liderazgo han pugnado por salir de la camisa de fuerza del racionalismo para acercarse a la dimensión espiritual. Esto, asombrosamente, apunta a la asunción de un camino de reconciliación de progresiva aceptación académica y personal.

Luego, se estableció que tanto la nueva ética como el ejercicio del liderazgo en términos *transaccionalistas*, son concebidos como procesos adaptativos a través de los cuales se intenta cerrar la distancia entre valores y realidades que desafían esos mismos valores.

La visión de una nueva ética es perfectamente compatible y complementable con la visión católica del autor y convoca a la asunción de una vía de espiritualidad que conduzca de regreso a la unidad originaria de la razón y el espíritu.

De la revisión de las interacciones entre liderazgo y ética se concluye que en condiciones estáticas o simplemente anormales la moral racional y la visión tradicional de la ética parecieran tener cabida. Sin embargo, en contrapartida, todo indica que en condiciones dinámicas o anormales, se impone una visión diferente de la ética correlativa con los alcances logrados por el *transformacionalismo* ya refiriéndose al mundo de los análisis de liderazgo.

Todo lo referido *ut supra* implica una aproximación con ambiciones introductorias a una nueva visión de la relación entre el liderazgo y la ética desde una óptica diferente, con lo cual el propósito principal de este trabajo ha sido satisfecho. Acaso sea oportuno finalizar recordando una frase esclarecedora de Wittgenstein (citado por Martínez Miguélez, 2002) que recoge el sentimiento del autor a lo largo de la elaboración de este trabajo:

...Una persona atrapada en una confusión filosófica es como un hombre que se halla en una habitación de la que quiere salir sin saber cómo. Intenta por la ventana, pero está demasiado alta; intenta por la chimenea, pero es demasiado estrecha. Y si hubiera caído en la cuenta de volverse, habría visto que la puerta había estado siempre abierta.(p.1).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Textos

- Alsop, Ronald (2003, Septiembre 21). *En la era post-Enron, la ética se vuelve una asignatura obligada*. *El Nacional*, A-23 -reproducción del *Wall Street Journal*.
- Álvarez de M., Cardona S., Chinchilla A., Millar, Pérez López, Pin A. y otros. *Paradigmas del liderazgo* (2001). Madrid, McGraw-Hill.
- Argyris, Chris (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*, 2da Edición, México, Oxford.
- Bass, B.M (1990). *Handbook of leadership: theory, research and managerial applications*, NY, Free Press.
- Bass, Bernard (1998). *Transformational leadership: industrial, military and educational impact*, NY, Penn.
- Berlín, Isaiah (1969). *Four essays on liberty*, Oxford, Oxford Press.
- Blanchard, Ken (1997). *Administración por valores*, Bogotá, Norma.
- Blanchard, K., Hersey, P. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional*, NY, Prentice Hall.
- Blanchard, Ken (1999). *Leadership by the book*, NY, Morrow.
- Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*, NY, Harper and Row.
- Fiedler, F.E (1994). *Improving leadership effectiveness*, NY, Wiley & Sons.
- Gómez, E. (2001). *La verdad y la libertad (¿postmodernismo o pos filosofía griega?*. En T. Hernández (Comp.), *Las Ciencias Sociales: reflexiones de fin de siglo* (pp.117-140). Caracas: Comisión de Estudios de Postgrado CEAP-UCV y Fondo Editorial Tropykos.
- Gómez, E. (2002). *Una propuesta ética para Venezuela: algunos aportes e ideas*. Venezuela, Valencia: Notitarde.
- Gómez, E. (2003, Agosto 17). *¿Hay alternativas al capitalismo?*. *El Universal*, 1-15.
- Gómez, E. (2003a, Septiembre 7). *¿Hay alternativas al capitalismo?*. *El Universal*, 1-16.
- Gómez, E. (2003b). *Ética, ciencia y racionalidad*. CEDICE: Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (hojas informativas). Caracas.
- Gómez, E. (2003c). *Ética, política y economía*. CEDICE: Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (hojas informativas). Caracas.
- Gómez, E. (2003d). *Ética y proyecto de país*. CEDICE: Centro de Divulgación del

- Conocimiento Económico (hojas informativas). Caracas.
- Greenfield, William (1987). *Instructional leadership: concepts, issues and controversies*. NY. Pearson Allyn.
- Heifetz, Ronald (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*, México, Paidós.
- Heifetz, R., Linsky, Martin (2002). *Leadership on the line: staying alive through the dangers of leading*, Cambridge, HBS Press.
- House, R.J. (1988). *Leadership research*, Boston, Lexington Books.
- Kellerman, Barbara (1984). *Leadership.- Multidisciplinary Perspectives*, NJ, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Kidder, Rusworth (1996). *How good people make tough choices*, Simon & Schuster, New York, 1996.
- Kotter, Joseph (1997). *Leading change*, Mass, Harvard Press.
- Kotter, Joseph (1999a). *La verdadera labor de un líder*, Bogotá, Norma.
- Kotter, J., Mintzberg, H., Teal, T., Wetlaufer, S., Zaleznick, A. y otros (1999b). *Liderazgo*, Deusto, Deusto.
- Kouzes, James M. (1997). *The leadership Challenge*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Martínez Miguélez, Miguel (1986). *La capacidad creadora y sus implicaciones para la metodología de la investigación*, Ccas. UCV.
- Pániker, S. (1992). *Filosofía y mística: una lectura de los griegos*. España, Barcelona: Editorial Anagrama.
- Pérez López, J. A. (2001). *Líderes para el siglo XXI*. Barcelona, Piados.
- Selznick, Philip (2000). *Leadership in Administration: A sociological interpretation*, Ohio, Etnos.
- Senge, Peter (1992). *La quinta disciplina*, Buenos Aires, Granica.
- Senge, Peter (2000). *Schools that learn*, NY, Doubleday.
- Valery, P. y Artaud, A. (2002). *La libertad del espíritu*. Caracas: Editorial Blanca Pantin y Fondo Editorial Angria Ediciones.
- Weber, Max (1946). *The sociology of the charismatic authority*, en Gerth and Mills. eds, Oxford University Press.
- Weber, Max (1947). *The theory of social & economic organization*, NY, Free Press.
- Weber, Max y otros (1968). *Max Weber on charisma and Institution building*, Ohio, PT.
- Weber, Max (1998). *Economía y sociedad*, México, Fondo Cultura Económica, 12ª edic.
- West, Morris (2000). *La última confesión*, Caracas, Javier Vergara Editor.
- Yukl, Gary (1998). *Leadership in Organizations*, 4th Ed. New Jersey, Prentice Hall.