



UNIVERSIDAD PONTIFICIA
DE SALAMANCA



Facultad de Ciencias del Seguro,
Jurídicas y de la Empresa

LECCIÓN INAUGURAL DEL CURSO 2008 / 2009

EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES

Dr. JUAN JOSÉ ALMAGRO GARCÍA

Excelentísimo Rector Magnífico, Sr. Vicepresidente de MAPFRE y de FUNDACIÓN MAPFRE, Sra. Vicerrectora, Sra. Decana en funciones de la Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa, dignísimas autoridades y patronos, dignísimo claustro de profesores, alumnos y alumnas, señoras y señores,

Gracias.

Rainer María Rilke, el poeta que amó profundamente a España, dejó escrito que, aun naciendo provisionalmente en cualquier parte, después, poco a poco, vamos componiendo el lugar de nuestro origen para nacer, más tarde y cada día, definitivamente.

Vuelvo a Salamanca, una tierra de adopción tan hermosa como mi Úbeda natal y tan querida por mí: aquí disfruté de mi primer destino en MAPFRE, y aquí me inicié en las artes empresariales. Y aquí acudo presuroso (que los dioses se apiaden de quienes así lo decidieron) para renacer un poco y pronunciar, honrado y agradecido, la lección inaugural del curso 2008/2009.

No hay más razón para ocupar esta cátedra -lo sé- que el haber obtenido en su día el primer doctorado en Ciencias del Trabajo de España. Pero ese simple dato estadístico, que hoy justifica mis palabras y mi presencia en esta hermosa Aula Magna, supone a estas alturas de mi vida también una grandísima satisfacción personal que quiero compartir con todos vosotros. El gozo, escribe Benedetti, “no es jamás una herejía y disfrutarlo nunca es una ofensa”.

Vengo, humildemente, a reflexionar en voz alta sobre el liderazgo en las organizaciones actuales, sean empresas, instituciones o universidades, que todas caben en el amplio zurrón de las asociaciones de personas que persiguen algún fin. La reflexión, si es sincera, engrandece las fuerzas del espíritu y nos hace mejores. Permite, además, en una especie de suma y sigue, que nos asomemos al futuro, y el porvenir nunca está escrito.

--- oOo ---

Desde hace algunos años, todo el mundo habla de la gestión de los RR.HH. y de su importancia; de liderazgo, equipos, gestión del talento, competencias, coaching, comunicación, habilidades y mil cosas más. He dicho muchas veces -y lo creo firmemente- que en estos asuntos, aunque todos hablan, pocos creen y menos aún, empresas incluidas, los practican.

Sin dogmatismos, creo firmemente que liderar es, en el fondo, educar. Por eso, no es baladí hablar sobre liderazgo en la lección inaugural del Curso Académico, aunque más pudiera parecer un título propio del llamado “management”, esa especie de saber postmoderno y actual, lleno de gurús y sumos sacerdotes, que pretende equivocadamente funcionar como una ciencia autónoma y autosuficiente, capaz de ignorar saberes previos, colindantes y relevantes, como los de la filosofía, sociología, antropología, derecho o historia, que han sido las coordenadas que han cartografiado al hombre, al ser humano, a lo largo de su historia. No importa: desde el principio de los siglos -y es una hermosa paradoja- la Humanidad lucha por su propia comprensión.

En su *Ética, a Nicómaco*, Aristóteles escribe que un tratado de moral debe ser, ante todo, un tratado práctico; por eso, y como póstico, analizaremos la idea del liderazgo desde esa perspectiva, y a partir de tres afirmaciones en las que creo profundamente:

- ▶ El líder no es siempre el más poderoso; sin embargo, es el que marca el camino y hace que los demás le sigan.
- ▶ El líder nace y, además, con formación (con educación), se hace.
- ▶ El método más idóneo (el instrumento más eficaz) que el líder tiene para gestionar es la coherencia, además del ejemplo personal.

Estoy convencido de que los mal llamados RR.HH. (porque elevamos el adjetivo recurso a la categoría del sustantivo humano) son la clave para el éxito o el fracaso organizativo, y de que las políticas y prácticas de Relaciones Humanas (también RR.HH.) deben estar vinculadas a todo el conjunto de la estrategia empresarial. Tengo por ello la certeza de que las organizaciones triunfan si son capaces de funcionar como lo hace un reloj de arena. Probablemente no hay nada más simple, y me explicaré.

Como es sabido, el reloj de arena es un instrumento que mide el tiempo, y que está compuesto por dos recipientes comunicados por un orificio. El reloj funciona bien si la parte central, donde se unen y, a través de ese orificio, se comunican los dos recipientes de cristal o de plástico, está limpia y diseñada correctamente para que permita el paso de la arena con fluidez, en el momento justo, de forma tal que nos indique con exactitud la medida del tiempo deseado.

“Por el ápice abierto el cono inverso/ Deja caer la cautelosa arena/ Oro gradual que se desprende y llena/ el cóncavo cristal de su Universo”, escribe Borges en un hermoso soneto.

Si se me permite la metáfora, la empresa -y hoy también sirve cualquier otra organización- es el paradigma de un gran reloj de arena:

- ▶ En el recipiente superior podemos situar a los accionistas, al Consejo y a la Alta Dirección.

- ▶ En el inferior, a los empleados y colaboradores.
- ▶ En la parte central, donde se unen los “conos inversos” de Borges, allá donde se encuentra el orificio que ajusta el paso de arena, estarían los encargados, jefes, supervisores, mandos intermedios y directivos: todos aquellos que tienen responsabilidades sobre otras personas.

La empresa -como el reloj- funcionará adecuadamente si la arena fluye sin obstáculos y pasa de un receptáculo a otro en el instante preciso. Si la arena no es capaz de caer de un recipiente a otro, el reloj -como la empresa- no funcionará; tampoco si la arena corre más despacio, o con más rapidez, de lo que debería.

El funcionamiento del reloj, o de la empresa, lo garantizan un conjunto de valores y principios, además de una actuación coherente, y de un diseño y una estructura adecuados que garanticen la necesaria productividad. La empresa cumplirá con su misión si hemos sido capaces de integrar en un proyecto común a todos aquellos que hacen de puente entre la Alta Dirección y los empleados. Es decir, a los directivos, jefes o mandos intermedios. En ese grupo de personas está, de verdad, el corazón de la empresa. A través de ellos, como en el reloj, llegan a los empleados las directrices de la Alta Dirección y, gracias a ellos, en un flujo bidireccional que nunca debe agotarse, las aspiraciones y demandas de los empleados alcanzan su destino y pueden ser conocidas por los máximos niveles ejecutivos.

No podemos olvidar que el reloj de arena debe ser cambiado de posición cuando toda la arena que había en el receptáculo superior pasa al inferior. Entonces, los empleados (ahora en la parte superior del reloj) envían sus mensajes a la Alta Dirección, que los reciben desde abajo. En el centro, como antes y cumpliendo su tarea de dar continuidad e impulso al funcionamiento del reloj/empresa, los de siempre: jefes, supervisores, directivos ... Aquéllos a los que en las organizaciones debemos prestar más atención, atender con especial dedicación y formar (educar) sin regatear esfuerzos, sobre todo en habilidades directivas y en comportamiento humano. Los que dirigen personas deben integrarse, estar motivados y, fuera de los despachos, convivir juntos de vez en cuando para conocerse y aprender a compartir.

El papel del directivo es un rol de líder; y el líder no es sólo el mandamás. Es la persona capaz de formar, impulsar, crear equipos, comunicar, motivar y, por tanto, y de verdad, dirigir personas.

--- oOo ---

Y en épocas de confusión, cuando el Estado tiene que redefinir su papel y su tamaño, ser más competitivo y dedicar esfuerzos (y euros) a políticas internacionales y macroeconómicas, y a garantizar la seguridad y la educación; la sanidad, la rápida administración de justicia y el control de un sistema financiero fiable y confiable, se hace necesaria cada vez más la colaboración, con reglas claras de juego, entre el Estado y la llamada sociedad civil.

En un mundo extraordinariamente competitivo y globalizado, que tiene que humanizarse cada día para sobrevivir, era inevitable, dadas las circunstancias, que apareciese la crisis de identidad para gobernar las organizaciones. Hay falta de confianza y de credibilidad en empresas e instituciones, y no sabemos lo que nos pasa como directivos. Nos falta perspectiva. Desde hace algún tiempo, pensando siempre en el corto plazo, hemos cambiado valores por resultados económicos inmediatos. El capital se ha vuelto impaciente

La codicia sin límites, el enriquecimiento personal, la especulación, la ausencia de rigor y el culto al líder Narciso, han provocado una gran crisis de valores y de normas de conducta en el gobierno de las empresas, y han puesto en jaque al propio sistema financiero y nuestro futuro sostenible. Hay muchos, recientes, desgraciados, permanentes y desgarradores ejemplos.

Y algo empieza a cambiar. Frente a los escándalos, y como contrapunto feliz, aparece una avanzadilla de la sociedad civil, la opinión pública. Una superpotencia, una institución flamante y democrática, más moral que los políticos, más humana que los líderes y más libre y verdadera que las instituciones. No se puede gobernar contra la grandeza de la opinión pública, como no se pueden vender coches que no gusten a los futuros usuarios.

--- oOo ---

En el Eclesiastés, con aparente contradicción, está escrito: “Nihil novum sub sole” y “Omnia tempus habent”.

La condición humana, desde que el mundo es tal, siempre ha necesitado líderes: No hay nada nuevo bajo el sol y todas las cosas tienen su momento. Está así escrito y así lo llevamos grabado en nuestro ADN. Desde el origen de los tiempos, ya en las cavernas del paleolítico, los grupos humanos -y la empresa es uno de los muchos posibles- siempre hemos necesitado de alguien que nos enseñe el camino y haga que los demás le sigan. Eso, y no otra cosa, es el liderazgo.

El liderazgo requiere, entre otras, algunas principales condiciones: legitimidad (de origen o de ejercicio), capacidad ideológica y de propuesta, y voluntad, sobre todo para saber lo que se quiere y estar dispuesto a pagar lo que cuesta. La ausencia de alguno de estos requisitos nos dará dictadores, déspotas o profetas, pero no líderes.

Probablemente, y más allá de aspectos teóricos o de modernas tesis sobre mundos basados en redes de entendimiento (el novedoso liderazgo reticular), conviene repetir que una cosa es ser líder y otra ser el más poderoso. No suele ser lo mismo y, en muchas ocasiones, aunque se lo proponga, el jefe nunca será líder.

Insisto en que, como los líderes no son necesariamente los que más mandan, es obligación -y responsabilidad- de la Alta Dirección descubrirlos en esos empleados carismáticos, líderes al fin, que son capaces de transmitir la empresa y sus valores a los compañeros: con su ejemplo, con su motivación y viviendo la marca, algo que ahora se denomina “branding” pero que, en español, siempre hemos llamado, utilizando una inevitable metáfora futbolera, “sudar la camiseta” y “sentir los colores”.

Tengo la certeza de que debemos vivir el presente desde un punto de vista histórico. El hoy forma parte también de nuestro futuro, de vuestro futuro. Por eso, el liderazgo genuino tiene que comprometerse con un conjunto empresarial de valores y reunir algunas características que, atrevidamente, he plasmado en un decálogo. Son los diez compromisos de los líderes y directivos:

I. Mente y visión global

Lo que hoy ocurre en el globalizado mundo nos afecta, queramos o no, a todos. Existen miles de ejemplos que avalan las anteriores afirmaciones: si algo raro sucede en China, incluso en Argentina, se reflejará en las bolsas de medio mundo; y no digamos si se “resfría” Wall Street o si aparecen como una moderna plaga las aterradoras palabras de moda: hipotecas “subprime” y crisis.

“Mutatis mutandi”, si queremos que en la empresas se alcance la eficiencia, deberíamos mirar con perspectiva. Las diferentes áreas (administración, marketing, RR.HH.), por muy importantes que sean, consideradas individualmente no son más que la parte de un todo. Es conveniente y aconsejable la autonomía de funcionamiento, pero nunca la independencia. Si quieren hacerlo bien, los responsables de parcelas en una organización -siempre con el patrocinio de la alta dirección- tienen la obligación de conocer qué está ocurriendo en toda la empresa, cuáles son sus objetivos generales, cómo pueden contribuir a su consecución y cómo -desde su área- tienen que relacionarse y colaborar activamente con los demás departamentos.

II. Formación y capacitación, tanto individual como colectiva

Estoy convencido -cada vez más- de que sólo desde la cultura y el conocimiento nos hacemos más justos, más libres, más humanos, más demócratas y mejores profesionales. Y no sólo hablo de formación o de instrucción, sino de educación, de auténticos valores humanos y de convivencia social y empresarial.

En lo personal, ésa es una tarea que no acaba nunca, y el que crea lo contrario se equivoca. La formación no tiene edad ni fronteras. Y deberíamos ser conscientes de que, si nos aplicamos, nos puede enriquecer vitaliciamente. Ernesto Sábato tiene escrito que la educación no puede convertirse en un privilegio. Menos aún en las empresas y en las organizaciones, cualesquiera que sean.

Colectivamente, la capacitación es un reto que se configura como una herramienta estratégica: las empresas deben utilizarla para adaptarse con agilidad a los cambios actuales y mantener su posición competitiva. Y deben ser las empresas líderes, por convicción, y aun más en tiempo de crisis, las que pongan en marcha procedimientos permanentes de aprendizaje colectivo. En esto, como en tantas otras cosas, se cree o no se cree, pero no son aconsejables medias tintas. Las organizaciones líderes, para seguir siéndolo, deben cultivar el hambre espiritual, que es un “hambre insaciable”: aquella que da permanente vida a la más íntima inquietud, como diría hace casi un siglo Ernesto Winter Blanco.

III. Información y, sobre todo, comunicación

Estamos diseñando un decálogo del liderazgo y, como es notorio y sabido, no es lo mismo informar que comunicar, siendo ambos conceptos absolutamente necesarios y, en alguna forma, complementarios.

El líder necesita conocer lo que interesa y lo que importa, separando el grano de la paja, y dejando de lado, más en estos tiempos, la basura mediática y el exceso de información. Y las empresas líderes tienen la obligación de contar todo lo relevante que ocurre en su seno a todos los grupos de interés. El líder tiene el deber de informarse y la obligación de informar.

Además, y a eso se llama comunicar, debe involucrar en los objetivos y estrategias de la empresa a esos mismos grupos de interés (y, en primer lugar, a los empleados) poniendo “alma” y sentimiento en los proyectos que quiera desarrollar. Mantener esa actitud -no me cabe duda- es garantía de triunfo.

La comunicación fluida sólo se consigue con tiempo, porque, en el fondo, la comunicación es efectiva -a largo o a corto plazo- sólo si refleja el comportamiento coherente de quien la transmite; y exclusivamente si se basa en tres principios indeclinables: compromiso, transparencia y veracidad. La comunicación es una cuestión de lealtad con las personas; es decir, de confianza.

IV. Visión de futuro e iniciativa

El líder tiene que ser capaz de ir por delante de los acontecimientos. Esta circunstancia, además de que representa una extraordinaria ventaja competitiva, motiva a la organización y hace que los empleados sientan el llamado “orgullo de pertenencia”.

La iniciativa implica “tirar del carro”, pero también exige aportar sosiego a las organizaciones, algo que se agradece en épocas como las que vivimos. “En tiempos de tribulación no hacer mudanza”, decía sabiamente Ignacio de Loyola. El progreso no es sólo velocidad, aunque muchos se empeñen en lo contrario. La empresa, como institución moderna que es, para hacerse adulta (del latín “adolecere”, crecer) tiene que ser capaz de cumplir sus obligaciones; es decir, hacer sus deberes y procurar que la desigualdad no se instaure en su seno. Las empresas, como partícipes y protagonistas de su tiempo, tienen que ser responsables más allá de cualquier consideración jurídica y legal, compatibilizando y aunando tal crecimiento con una actuación sostenible y un fuerte compromiso social y desarrollo humano. A eso se llama ahora, lo queramos ver o no, responsabilidad social, y en ese movimiento sin retorno tienen que estar los líderes y las organizaciones que quieran serlo.

V. Ejemplo y valores

Sólo las organizaciones y las personas que atesoran y practican valores superan las crisis y, además, salen fortalecidas de ellas si actúan con coherencia.

La ética, la vergüenza al fin, es vital en la actuación del líder. Por ello, el ejemplo (profesional y -así lo creo- también en la vida privada) es determinante. Los engaños se sustentan durante poco tiempo y, en cualquier caso, se descubren pronto porque, como recoge irónicamente el refranero, “se coge antes a un embustero que a un cojo”.

Vivir nos cambia, aunque no nos demos cuenta. El líder, para seguir siéndolo, debe seguir los consejos que hace dos mil años dictó Séneca: “Escoged mejor a los que enseñan más bien con su vida que con sus discursos; a los que dicen lo que deben y hacen lo que dicen”. Eso es el ejemplo, si así actuamos.

Y, además, como aderezo, conviene ser tolerante activo. La sangre -la mala sangre, la sangre “gorda”- es, casi siempre, mala consejera y para conseguirlo, como escribió Max Aub, “no existe otra escuela de tolerancia que la propia tolerancia”.

VI. Decisión/acción, y equivocación

Aunque estamos en un momento en el que las decisiones -casi todas las importantes- son complejas y delicadas, hay que saber convivir con esta circunstancia. Y eso no debe alterar la vida de las empresas ni la actuación de los líderes.

Las ideas son buenas o malas en función de cómo se ejecutan. En la vida empresarial, y más en estos tiempos de competitividad exacerbada, los líderes no sólo tienen que pensar y diseñar estrategias -que también- sino que, sobre todo, deben saber tomar las decisiones que en cada caso

correspondan. Si uno no toma decisiones, si no actúa, difícilmente se equivocará.

En la vida empresarial hay que decidir y “mojarse” todos los días; y asumir ciertos riesgos, y también equivocarse. Y diseñar estrategias, que deben ser respuestas globales inteligentes. Si no son globales, serán tácticas y, por tanto, parciales; si no son inteligentes, serán tonterías y no resolverán nada.

La gerencia no es más que la gestión lúcida del error. Las equivocaciones nos ayudan a aprender y, en general, a no equivocarnos otra vez. La equivocación es, probablemente, el más sagrado de los derechos del hombre, aunque desafortunadamente la ONU no lo haya recogido nunca en la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

VII. Delegación y supervisión

Hay que crear y liderar equipos de verdad, con competencias y responsabilidades para cada uno de sus miembros; un equipo que sea capaz de hacer un debate creativo y que no dé la razón permanentemente. Esa es la tarea del líder, como lo es también suprimir camarillas, celdas o compartimentos que, como grupos aislados, se desentienden de las inquietudes de otros compañeros y suelen torpedear el proyecto común.

En su brillante ensayo *Sobre la libertad*, John Stuart Mill escribe que “toda negativa a una discusión implica una presunción de infalibilidad”; y añade algo que, sobre todo, deberían aprender los políticos de cualquier época,

pero que aprovecha a todos: “Negarse a oír una opinión, porque se está seguro de que es falsa, equivale a afirmar que la verdad que se posee es la verdad absoluta”.

Nadie es infalible. Cualquier opinión guarda una porción de verdad. Hay que buscar la contradicción. El hombre es seguramente más humano cuando, buscando la luz, es capaz de asumir sus propias contradicciones. Delegar, que no está reñido con supervisar, es dar a cada empleado la oportunidad de hacer las cosas que sabe y tiene que hacer, y para las que debe estar preparado; y si no lo está, hay que formarlo antes de delegar en él. Y eso es responsabilidad del líder/directivo.

VIII. Humildad y compromiso

En la segunda parte de El Quijote, Cervantes escribe: “Mírate a los pies y bajarás la rueda”. Se dirige al pavo real, uno de los más hermosos animales del universo cuando despliega su cola multicolor; y uno de los más feos animales del mundo si miramos sus patas, que son como garras, negras y horribles como existen pocas.

Después de algún tiempo en el ejercicio de su cargo (y aun desde el momento en que son nombrados), muchos de los que se creen líderes se sienten embriagados por los honores que reciben -que son del cargo, o de su empresa, pero no “propiedad” de ellos- y, desafortunadamente, muchas veces se comportan como el asno de la fábula, que creía que el incienso quemado ante la estatua de la diosa que portaba en su lomo se destinaba a él mismo. ¡Hay que ser burro, además de idiota! Me refiero, claro está, a esos líderes virtuales, no al pobre animal.

El líder tiene que ser humilde como fórmula o antídoto contra la depresión. Y, además, no debe ser estúpido. Pero estas exigencias no son fáciles de cumplir. Los seres humanos somos, por naturaleza, fatuos y presuntuosos, y más cuando triunfamos o estamos en trance de hacerlo.

El principal compromiso del líder es la lealtad y el sagrado deber de conservar y acrecentar la empresa para los que vendrán después. El líder es sólo el depositario de un patrimonio y, en primer lugar, su responsable. El compromiso no es más, ni menos, que obligarse con otros a dar, decir o hacer alguna cosa. Actuar como Max Weber nos enseña cuando predica la ética de la responsabilidad, cumplir con la palabra dada y asumir las consecuencias de nuestras acciones.

IX. Empatía

Junto a la ética, la base de los valores. La hermosa cualidad que nos permite ponernos en el lugar del otro. Debe practicarse con generosidad y permanentemente, porque es la garantía y la mejor medicina para solucionar cualquier conflicto, sea con quien fuere. El líder, o es empático o no es líder. Y eso supone dialogar. Así de sencillo.

Para ganar la confianza, hay que “perder” el tiempo escuchando los problemas de los que trabajan con nosotros, orientándolos y dejando que, en el ámbito de sus competencias, cada quien decida. Ésa es la obligación del jefe-líder, que debe tener muy claro que ningún directivo, por el hecho de serlo, sabe más que uno que no lo sea. Si no se da cuenta del matiz, de esa profunda verdad, sus empleados y colaboradores se encargarán de demostrárselo y, si son leales, de decírselo.

X. Trabajar generosamente más que los demás

No hay otro camino, ni otra posibilidad. El líder se hará más líder, y más humano, si, dando ejemplo, demuestra además su capacidad de esfuerzo, de trabajo y de superación.

Y no hay que trabajar para el jefe, cuestión que se repite con excesiva frecuencia. Desafortunadamente, el pelota, y también el jefe-pelota, no son especies en extinción. El directivo-líder tiene que trabajar, sobre todo, para la empresa y para sus empleados, dirigiéndolos, como es su obligación, y ayudando para acelerar y dinamizar la vida y la historia de la empresa.

“Podrán los hados quitarme la ventura, pero no el esfuerzo”, dice Cervantes por boca de Don Quijote. Y ésa es la cuestión. Se llama trabajar.

--- oOo ---

A cualquier institución -y las empresas lo son- que tenga como finalidad integrar a las personas en un proyecto común, se le debe exigir que genere confianza; y, además, que actúe con dimensión ética; es decir, con transparencia sobre sus comportamientos -pasados, presentes y futuros- para dar seguridad a las personas a las que esa institución dirige su actividad. Seguridad y confianza.

El secreto está en que sin comportamientos éticos, sin coherencia, difícilmente pueden ilusionarse y dirigirse personas basándose en relaciones de confianza. No hay -no habrá- porvenir para nadie sin una conducta -personal, asociativa, empresarial o institucional- capaz de exigirse, de cumplir sus compromisos y de dar cuenta cabal de sí misma. De ser ética, que es, en definitiva, una forma más de ser universal.

Hoy, cuando el divorcio colegio-universidad y empresa es notorio, los títulos no son garantía de competencia/idoneidad laboral. Hace falta que universidad y empresa nos acerquemos, nos comprendamos y seamos capaces de desarrollar proyectos en común para adaptarnos con agilidad a los cambios actuales y, sobre todo, para mantener la competitividad e introducir en nuestras vidas profesionales nuevas ambiciones de racionalidad.

Igual que las ciudades las crea el hombre, además de para defenderse, para desarrollar en ellas la libertad con otros libres, la razón y la sociabilidad (y Salamanca es un buen ejemplo), la principal responsabilidad de la empresa y de sus gestores es dar trabajo, crear riqueza, obtener resultados y ser eficiente económicamente. Sin embargo, la empresa y sus dirigentes tienen hoy otra responsabilidad que va pareja, y aún más allá, del resultado económico: la empresa debe contribuir para hacer posible un escenario más humano y habitable.

Creía Erasmo de Rotterdam que el ser humano se engatusa fácilmente con las apariencias; y es verdad, pero no debemos confundir apariencia y realidad, ni el éxito con la excelencia. Lo difícil no es tener éxito. Como escribió Albert Camus, lo difícil es merecerlo. Y, aunque lo merezcamos, la semejanza del éxito con el mérito engaña a hombres y a mujeres. Al fin y

al cabo, el éxito no es más que el resultado, bueno o malo, de una empresa o de una acción y normalmente es pasajero.

Sin huir del éxito, ni buscarlo a toda costa, deberíamos trabajar por la excelencia, que no es más que la virtud del excelente, del “areté” griego, de la “virtu” romana libre de moralina; la virtud al estilo Renacimiento. Cumplir con nuestro deber, sobresalir en nuestro comportamiento ético y en nuestro compromiso.

Hoy más que nunca, tenemos que ser capaces de construir empresas competentes; es decir, adecuadas, proporcionadas, aptas, idóneas y que no se miren en el espejo. Organizaciones líderes basadas en las personas y en valores que, a su vez, crean valor. La razón última y primera de estas palabras es, declaradamente, ética; una lucha por los valores en las organizaciones. Una batalla larga y difícil, como siempre lo fue a lo largo de la historia. Nietzsche lo advirtió: “una generación ha de comenzar la batalla, en la que otra ha de vencer”. Debemos luchar por el hombre mismo. Ésa es nuestra obligación y, desde hoy, también nuestro común desafío y -espero que así sea, queridos alumnos- vuestro compromiso. Aunque no lo veamos, aunque yo no haya sabido expresarlo, en esta lección que ahora finaliza está grabada aquella famosa sentencia de Séneca que comprime el sentido último de mis palabras: “Homo homini sacra res”, el hombre es cosa sagrada para el hombre.

He dicho.

--- oOo ---

Salamanca,
25 de octubre de 2008
JJA/mcv