



Material didáctico teórico

## EL LÍDER COMO GENERADOR DE SENTIDO

César E. Díaz-Carrera \*

---

\* Profesor titular de Ciencia Política en la Universidad Complutense de Madrid. Director de la Cátedra Extraordinaria de Liderazgo Creativo y Gestión de Conflictos. Presidente del Instituto para el Desarrollo de la Creatividad (IDEC)

**"La vida no es un problema a resolver, ni un misterio  
que vivir sino una realidad a crear".  
Thomas Merton**

## **EL LIDERAZGO: UNA CUESTIÓN NECESARIA, URGENTE Y COMPLEJA Y... (AFORTUNADAMENTE) INTELIGIBLE.**

**"El liderazgo es el tema más estudiado y peor comprendido de las ciencias  
sociales". (Por otra parte) "Toda merma en la calidad de nuestro liderazgo implica  
un aumento en el número y gravedad de los problemas que como sociedad nos  
veremos obligados a enfrentar".  
Warren Bennis**

Sin duda el liderazgo es un tema complejo donde los haya, y además crucial para la buena marcha de nuestras sociedades, organizaciones y equipos. Tal vez sea esa combinación de *complejidad* y *necesidad* la que lo convierte en un apasionante objeto de estudio. Por ello, coincido plenamente con Dave Ulrich cuando afirma que el liderazgo es un fenómeno a la vez simple y complejo. Sus complejidades son paradójicas: es arte y ciencia, implica estabilidad y cambio, está asentado en cualidades personales y en destrezas interpersonales, vive entre el pensamiento y la acción, requiere decisiones y resultados, misiones individuales y visiones compartidas, gestión de procesos e inspiración de personas. Es transaccional y transformacional, sirve a empleados y a clientes, a administradores y a administrados, exige un firme compromiso con el aprendizaje... y el desaprendizaje, actúa en el presente y existe para generar futuro. Se centra en valores pero se deja ver en los comportamientos, se asocia con el poder pero depende de la autoridad, sirve para transformar aspiraciones en realizaciones, se suele explicar en términos racionales... pero sólo funciona cuando además hace vibrar la cuerda de las emociones ...

Max DePree nos alerta de que "*la primera obligación de un líder es **definir la realidad**; la última dar las gracias. Entre ambas el líder ha de convertirse en un servidor y en un deudor. Esto resume todo progreso en el arte del liderazgo*". Sintéticamente, podríamos definir el liderazgo como la **materialización cooperativa de una visión**.

Dicho de otro modo: el líder tiende un puente entre un futuro deseable y el presente mejorable por el que todos puedan transitar. Define la realidad estableciendo una ajustada diagnosis de la situación presente al tiempo que diseña el inspirador escenario futuro, la *tierra prometida* que, entre todos, han de construir. Y el instrumento articulador del proyecto es el lenguaje. Somos, en efecto, seres lingüísticos, y por tanto simbólicos, vivimos en el lenguaje. El líder deviene así, por mor de su misión, un auténtico *meaning maker*, un genuino y autorizado **generador de sentido**. Es decir, de *significado* y de *orientación* para la acción en su comunidad de referencia. Y para ello ha de saber qué **conversaciones** conviene introducir en el debate diario y en la praxis social y política, y cuáles no. Y además ha de dar muestras de un sentido de oportunidad y de habilidad al decidir el *cuando* y *cómo* han de ser introducidas en el acervo colectivo. Huelga decir que damos aquí

a conversación no el significado popular de una más o menos intrascendente "charleta de café" sino el genuinamente etimológico de cambio profundo o "conversión" en el sentido de operar una transformación colectiva, un "crecer" juntos. Tal es el poder de sugestión que ejercen las narrativas eficaces susceptibles de transmitir símbolos y valores capaces de suscitar profundas adhesiones emocionales con sus historias, mitos y héroes.

En la anterior entrega de este **Ensayo sobre la Evolución Humana en el S. XXI** analizamos la *ansiedad existencial* (Irvin Yalom) del miedo (y específicamente del miedo a la muerte) y el arquetipo del héroe/heroína que se enfrenta a él. Exploraremos ahora la ansiedad existencial de la **búsqueda de sentido** junto con su arquetipo correspondiente. La persona que, asumiendo un rol de liderazgo, sabe imprimirle un orden teleológico, un sentido.

## **EL SENTIDO COMO NECESIDAD EXISTENCIAL: ¿BÚSQUEDA O CONSTRUCCIÓN?**

***"El hombre muere y no es feliz (...) He visto a mucha gente que moría porque no consideraba que valía la pena vivir. De esto deduzco que la cuestión del significado de la vida es la más urgente de todas".***  
**Albert Camus**

La carencia de un sentido vital puede conducir a una neurosis existencial. Si bien es cierto que no sabemos cual es el sentido de la vida-en-sí (además del de continuar su marcha evolutiva), en lo que respecta a la vida-en- mí, yo –y solamente yo- seré el responsable de otorgarle un sentido; y a este propósito no debemos olvidar que los humanos no existimos en el vacío sino que **somos en relación**.

Por lo tanto –mucho más que buscar un sentido- hemos de **construirlo** en los planos **personal** y **colectivo**. Ya que si importante, como hemos visto, es la generación de sentido para evitar la neurosis existencial de las personas, no lo es menos la construcción colectiva de sentido para evitar la anomia y descomposición de nuestras sociedades. Construir sentido se convierte así en eficaz antídoto contra la ley de entropía universal que conduce al deterioro y desaparición última de todos los seres animados y objetos manufacturados. Y por ende en una exigencia fundamental para todo aquél que apueste por la vida. Construir sentido es inyectar **orden (entalpía o neguentropía)** en un sistema (personal o colectivo) que decaería indefectiblemente dejado a su libre arbitrio.

Otra forma de decirlo por lo que respecta a la dimensión individual: "El hombre es el único animal en la escala biológica que tiene que trazarse su propio destino" (Teilhard de Chardin) y, en su vertiente colectiva: "Las puertas del futuro sólo admitirán un avance de todos juntos, en una dirección que puedan tomar todos en conjunto...".

Sentada la necesidad esencial para nuestra propia supervivencia de aprender a generar estructuras de sentido ¿cuál es la naturaleza íntima de ese proceso de generación de sentido?

El sentido implica **significado** (búsqueda de coherencia) y **orientación** (propósito, papel, función, finalidad). Las fuentes de sentido son múltiples. Ya sea trayendo algo nuevo y valioso a este mundo o a través de la creatividad personal,

del descubrimiento de uno mismo y de la auto-realización. En general la consagración a una causa que nos trasciende o el altruismo entendido como el dedicado servicio a los demás, es una importante fuente de sentido para muchas personas. Fue Karl Jaspers quien escribió "*el hombre se ha convertido en lo que es, gracias a las causas a las que se ha adherido*".

La función de un líder es la de eliminar miedos paralizantes reduciendo la incertidumbre de colaboradores o seguidores clarificando las opciones reales y eligiendo la mejor de las alternativas, aquella que optimizando los recursos disponibles presente mayores probabilidades de superar los conflictos, disolver los problemas y, sobre todo, de acercarnos más a la visión deseada. Aquella susceptible de ilusionar y comprometer a todos en su realización. Alguien definió al líder como "un entusiasta que entusiasma".

El liderazgo creativo responsable y democrático, asentado en valores de servicio al colectivo se sitúa en las antípodas de cualquier indigesto pasteleo por muy atractiva y "pegadiza" que sea su presentación por las agencias de comunicación y los *mass media*. El liderazgo creativo consiste en construir conversaciones relevantes con vocación de narrativas de sentido que además sean generativas de convivencia desde la complejidad. En esta misma línea –y desde la Ontología del lenguaje- se han definido a las organizaciones como **redes de conversaciones:** promesas, peticiones, declaraciones y compromisos. Siguen los casos de dos narrativas o procesos de liderazgo creativo y transformador de alto impacto social.

## **DOS EXPERIENCIAS HISTORICAS DE LIDERAZGO COLECTIVO**

***"Cuando hay tormenta los pájaros se esconden,  
pero las águilas vuelan mucho más alto".  
Mohandas Gandhi***

- 1) Un ejemplo de Liderazgo Creativo colectivo lo tenemos en el Tratado de Roma de 1956 que instituye las Comunidades Europeas y en su precursor que funda la CECA (Comunidad Europea del Carbón y del Acero) bajo el impulso de Jean Monnet. La nueva realidad que se crea es una en la que al poner el carbón y el acero de Francia y Alemania bajo la administración de una Alta Autoridad independiente de la soberanía de ambos Estados, se ponía un impedimento para la fabricación de material de guerra pesado y, por tanto, se sentaban las bases para la paz en Europa, continente teñido a lo largo de su historia por la sangre de cruentas guerras con millones de muertos, indescriptible sufrimiento y total devastación. Además se sembraba un proyecto de unificación que, andando el tiempo, se abriría paso trabajosa pero inexorablemente hasta convertirse en lo que actualmente conocemos como Unión Europea. Hoy es una auténtica confederación económica, además de una promesa de unión política todavía proceso *in fieri* que, si los pueblos lo exigen y los gobiernos estacionales no lo impiden, devendrá con el tiempo una auténtica Federación Europea -espléndido ejemplo de creación dialógica- que aúne, respetuosa y eficazmente, los principios de unidad y diversidad.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> César Díaz-Carrera (1990) Qué es el Federalismo, CIFE/Instituto Juan Gil Albert, Alicante

- 2) El otro ejemplo de Liderazgo Creativo colectivo es la Transición española del Régimen autoritario del general Franco al actual sistema de democracia representativa.<sup>2</sup>

El requisito para la **creación colectiva** es siempre el mismo: **superar la división**. Conviene que no olvidemos que la división es lo diabólico en hebreo. División entre colonias y partidarios del modelo federal y confederal en el caso americano; entre los tradicionales enemigos franceses y alemanes y entre los vencedores y los vencidos de la guerra civil en el caso de España. Así, la Transición española implica un pacto y fue un acto de creación en el que la élite política española y todo el pueblo español supo estar a la altura del desafío histórico: no perpetuar la división entre españoles creando un ámbito democrático de convivencia pacífica y de progreso. Para ello se pasa de una "legitimidad de guerra" que excluye a los vencidos a otra inclusiva, de paz. Ello supone el perdón y la generación de una "nueva conversación" superadora de odios, resentimientos enquistados y violentas discordias del pasado para poder así encarar resueltamente el futuro. La promulgación en 1978 de la Constitución vigente es un momento fundante, un acto creativo y de inteligencia colectiva que instaura esa conversación transida de respeto, tolerancia y pluralismo lingüístico-cultural.

### **EL AUTOLIDERAZGO: ¿MODA PASAJERA O PROFUNDA NECESIDAD?**

***"Ninguna modificación en la estructura de la sociedad es ajena al cambio de la persona y viceversa".  
José Ferrater Mora***

En relación con el valor del compromiso así se expresaba Denis de Rougemont: *"una sociedad entra en crisis cuando sus miembros se preguntan qué va a pasar, en lugar de qué puedo hacer yo"*.

Nuestro compromiso debe ser pues, en primer lugar, con actualizar todo nuestro potencial, con ser todo lo que podamos ser. El autoliderazgo, entendido como desarrollo interior o creatividad personal deviene así irrenunciable requisito de todo proceso que quiera mantenerse a resguardo del indiscriminado choque de "egos". Y si lo peor es la corrupción de lo mejor, deberíamos de prestar atención a las conductas egocéntricas y actitudes negativas y sectarias. Circunstancia capaz de dar al traste con los mejores proyectos destruyendo los más nobles sueños.

### **¿Y cuales son los rasgos del Líder Creativo del futuro?**

Podríamos sintetizarlos en los siguientes. Y aquí me limitaré tan sólo a listarlos<sup>3</sup>. Es abierto, con visión, creativo e innovador, generador de sinergias, orienta su acción a resultados, sabe asumir riesgos, tiene capacidad de compromiso ético,

<sup>2</sup> César Díaz-Carrera (1978) *La legge di riforma politica contenuto e strategia* en La Costituzione spagnola nel trentennale de la Costituzione italiana, G. di Vergotini (ed.), Il Mulino, Bologna,

<sup>3</sup> César Díaz-Carrera, (1994) *Aprendiz, maestro, líder. Cooperar para un nuevo liderazgo* en New Executive, Madrid.

sabe quien es y es íntegro, posee autoridad y, en ocasiones, ejerce como arquitecto social.

## **EL MODELO IDEC DE LIDERAZGO CREATIVO**

**"El liderazgo no es más que la capacidad de ejercer sobre otros un tipo de influencia que permita a esos otros actuar concertadamente con el fin de obtener un objetivo que no hubieran conseguido tan fácilmente de haber sido abandonados a sus propios recursos y mecanismos".**  
**Norman Dixon<sup>4</sup>**

Liderar consiste en la organización de talentos para la materialización cooperativa de una visión impulsada por una intención y unos valores. ¿Para qué? Para la transformación consciente al servicio de un colectivo.

Más prosaicamente, liderazgo es "*generar interacciones -entre personas y tareas- encaminadas al logro de resultados*". En su desnuda **esencia, el liderazgo es una actividad, tarea o misión que descansa en dos pilares: credibilidad y eficacia**. La *credibilidad* o confiabilidad, es también la clave de bóveda de toda comunicación efectiva y se logra con integridad, cuando lo que se piensa, dice y hace están alineados, cuando hay coherencia entre los tres. Liddel Hart afirmaba que son los ideales, el **carácter moral** y la **inteligencia creativa** los dos rasgos de liderazgo que deben primar en todo comandante militar ya que le permitirán adelantarse al ciclo de decisión de su adversario. Y es que el liderazgo es un proceso práctico de generación de inteligencia colectiva, entendiendo por inteligencia la capacidad de predecir y controlar el entorno en el que hemos de vivir. Por ello al igual que "*on ne nait pas femme, on le devient*", parafraseando a Simone de Beauvoir el líder además de nacer, sobre todo se hace, cuando se asume a sí mismo como un arquetipo útil para enfrentar las crisis existenciales y colectivas de falta de sentido<sup>5</sup>. Y cuando lo hace con la generosidad y grandeza de miras suficientes para convertirse, en los difíciles años en que vivimos, en un modelo, inspirador de la evolución humana.

<sup>4</sup> Norman Dixon (1971) Sobre la Psicología de la incompetencia militar (Cap. 20 "*Conductores de hombres*", pág. 275). Editorial Anagrama. Barcelona.

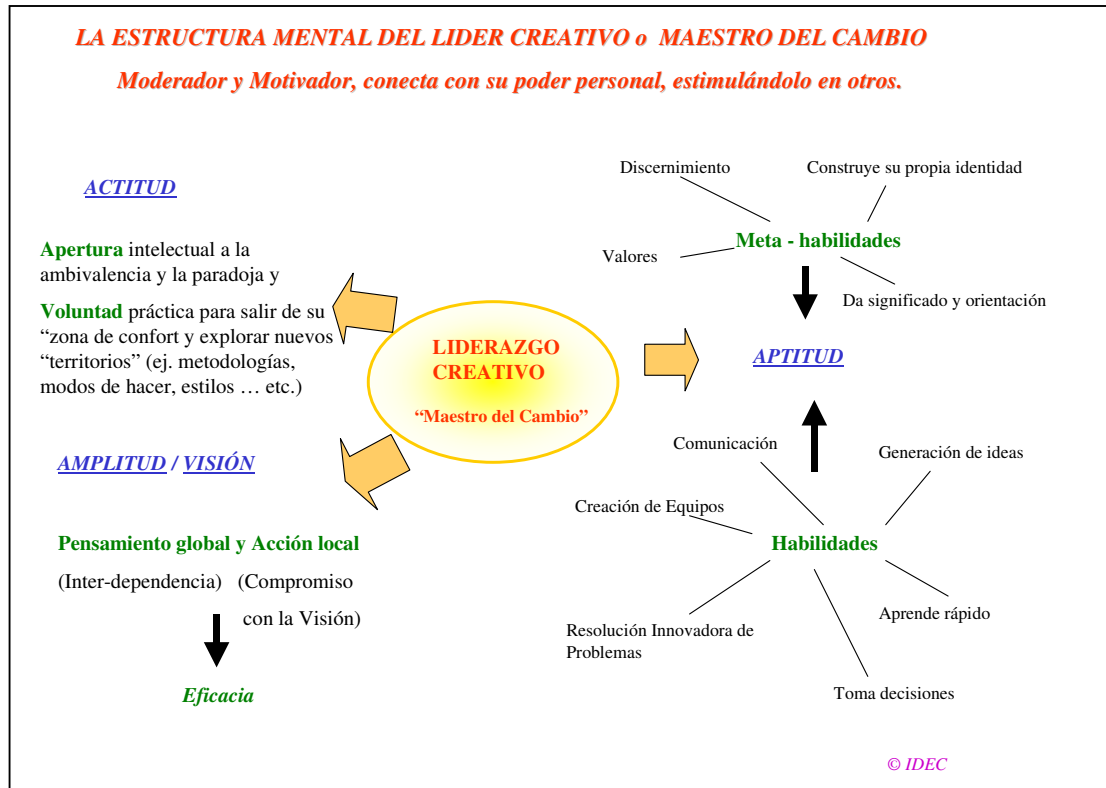
<sup>5</sup> César Díaz-Carrera (2002). "*Cómo formar líderes creativos*" en Antropología y Educación, UNED Ediciones. Madrid. (Vol. 2)



La persona que ejerce un rol de liderazgo creativo sabe que ha de conquistar el contexto. Para ello ha de definir la realidad dándole un sentido proactivo, generar e involucrar en *conversaciones* transformadoras elaborando con ellas una visión, creando un campo de posibilidades de transformación armonizando talentos sinérgicamente y distribuyendo hábilmente misiones. Y sabe que los requisitos para crear son: la **energía creativa**, la **imaginación disciplinada** y la **atención en el presente e intención puesta en el futuro** (visión), ambas sostenidas en el tiempo. Líder es, por tanto, "*aquella persona que poseyendo energía para crear, empujaba algo invisible hacia delante*". Eso invisible es, paradójicamente, la visión.

*"La esencia del Liderazgo generativo tiene que ver con agudizar la capacidad de percibir y actualizar futuros emergentes. Esta capacidad es, en realidad, una nueva forma de creación de conocimiento"*, concluye Peter Senge, fundador del Center for Organizational Learning del MIT.

Veamos la radiografía o cuadro indicativo de la estructura mental del Líder Creativo o "Maestro del Cambio", persona moderadora y motivadora así como de la actitud, habilidades y meta-habilidades y visión necesarias para desarrollar eficacia.



El **Modelo IDEC de Liderazgo Creativo**, parte del escenario prospectivo que desea construir, es decir, de la visión o proyecto, se abre a la paradoja y a la ambivalencia de lo real y se adiestra en el manejo del cambio en los niveles personal, organizacional y, en efecto cascada o *spill over*, societal. Ahora bien, conformar una visión y manejar el cambio son condiciones necesarias pero no suficientes del liderazgo creativo. No olvidemos la esencia *relacional* del liderazgo y ello implica una oportuna comunicación de esa visión con objeto de "venderla" idealmente a partir de un sistema de valores compartido entre el o la líder y los colaboradores o seguidores. Una pertinente distinción politológica, ausente en los escritos de liderazgo de los psicólogos sociales, es la que diferencia el poder (la *potestas*) de la autoridad (la *auctoritas*). Poder entendido como la capacidad de acción o inacción y de alterar la conducta de los demás en la dirección deseada. El poder puede dimanar del cargo pero la autoridad es investida en el líder por los colaboradores o seguidores convirtiéndose en fuente de influencia verdadera y, en definitiva, de eficacia.

El último punto del **Modelo IDEC de Liderazgo Creativo** se refiere al carácter entendido como el conjunto de rasgos internos que uno decide voluntariamente expresar hacia fuera. Baste señalar que este modelo no se configura de modo circular o cerrado sino abierto, en espiral. Llegados al punto de partida tras haber recorrido los seis puntos del modelo y aprovechando la experiencia acumulada, uno está en condiciones de refinar la Visión y pasar punto por punto con otra consciencia.

El **Modelo IDEC de Liderazgo Creativo** posee una estructura helicoidal, con espiras cada vez más amplias, símbolo de crecimiento, desarrollo, creatividad y vida<sup>6</sup>.



Estamos, en definitiva, ante el objetivo último del Liderazgo Creativo ya que sólo desde el descubrimiento de nuestra *unicidad* es posible generar el propio proyecto personal y conseguir que éste vaya además cargado de utilidad social<sup>7</sup>.

Quisiera concluir esta reflexión sobre el líder como generador de sentido con dos citas que a lo largo de los años me han servido como fuentes de inspiración. La primera es de Bernard Shaw quien en la dedicatoria de su libro *"Man and Superman"* escribe:

*"Esta es la auténtica joya de la vida, el ser usado por un propósito reconocido por ti mismo como superior, el ser una fuerza de la naturaleza en lugar de un febrilento y egoísta animalillo repleto de achaques y agravios quejándote porque el mundo no se dedica a hacerte feliz.*

<sup>6</sup> César Díaz-Carrera (2007) *"Liderazgo cívico-militar en la sociedad del conocimiento: retos y perspectivas más allá de la postmodernidad"* en Boletín de Información CESEDEN, nº 300. Ministerio de Defensa, Madrid, 2007.

<sup>7</sup> Robert K. Greenleaf (1977) *Servant Leadership*. Paulist Press. NY.

*Soy de la opinión de que mi vida pertenece a toda la comunidad y mientras viva considero un privilegio hacer por ella todo lo que pueda. Cuando muera quiero estar completamente gastado, porque cuanto más me entregue, más viviré. Celebro la vida por ella misma. La vida no es una "breve candela" para mi sino una especie de espléndida antorcha que sostengo en este momento y quiero que arda con el mayor brillo posible antes de pasarla a las futuras generaciones".*

Sin embargo, Oscar Wilde dejó escrito que *"los humanos se interesan por todo menos por lo que es realmente importante"*. No estoy seguro de que en los tiempos que vivimos podamos permitirnos tamaña frivolidad. Por ello mi segunda cita podría verse como un antídoto del poeta Goethe: *"Sea cual sea aquello que puedes hacer o soñar que puedes, comiéndalo. La audacia contiene el genio, el poder y la magia en su interior". Richtig!*