

ACERCA DE LA DIMENSIÓN INTANGIBLE DEL LIDERAZGO

♦ R E S U M E N ♦

El líder requiere de una sensibilidad especial para captar lo que pasa en el mundo como en el corazón de las personas, lo intangible; busca la forma de influir sobre ellos, sin pasar a llevar su identidad ni su libertad, e impulsa la necesidad de llevar adelante el proyecto de su organización con efectividad. El liderazgo tiene que ver con el esfuerzo por influir sobre la conducta y, a la vez, obtener adhesión de los integrantes de la organización.

Palabras claves: Intangible, integridad, confianza, humildad, valor

ABOUT THE INTANGIBLE DIMENSION OF LEADERSHIP

♦ A B S T R A C T ♦

Leadership requires a special sensitivity to grasp what happens in the world as well as in the heart of people, the intangible; a leader seeks the way to influence them, without taking away their identity or their freedom, and drives the need to effectively carry out the mandate of his organization. Leadership has to do with the effort to influence behavior and, at the same time, to obtain attachment from the members of the organization.

Keywords: Intangible, integrity, trust, humbleness, courage



RONALD VON DER WETH FISCHER

Capitán de navío
Magíster en ciencias Navales y Marítimas (AGN).
(rvonderweth@armada.cl)

En la vida cotidiana estamos habituados a estilos de liderazgos que, en la mayoría de los casos, movilizan a otros a conseguir algo en términos externos, es decir, a lograr metas y objetivos de tipo material, tangible, situacional o circunstancial, dejando un poco olvidado la dimensión profunda de la persona.

Sin embargo, es en este punto en el que quiero llamar la atención a la hora de referirnos al liderazgo, esa dimensión intangible. El liderazgo es una habilidad y una especial capacidad que tienen algunas personas para alcanzar un punto en los demás, ubicado en el núcleo de su ser, lo que habitualmente denominamos el corazón humano. Aquello que Antoine de Saint-Exupéry se refería en *El Principito*, "lo esencial es invisible a los ojos". Es aquí donde quiero poner el foco de atención e invitar a una reflexión ligada a lo que bien puede ser el mayor intangible de la persona, la ética, sus principios y la dimensión más íntima y profunda de su existencia.

Somos, desde el nacimiento, seres vinculados a otros y solo desde la vida compartida nos podemos desarrollar en plenitud. Cuando Aristóteles intenta definir al hombre, se refiere a él como un "animal político", necesitado de la sociedad, como si fuera parte de nuestro ADN. En efecto, el rasgo fundamentalmente dialógico de la vida humana nos permite influir en

otros a que desplieguen su potencial interior, inspirando a la superación personal, al cultivo de las virtudes y el carácter. En palabras de Aristóteles, tender a la "excelencia humana". El liderazgo, entonces, sería algo así como ayudar a descubrir, en otros, el enorme potencial interior que posee y encauzar esas fuerzas perseverando en la acción, en pos del logro de metas y objetivos.

Ayudar a descubrir esas fuerzas interiores, en los demás, y encausarlas a la acción, es el camino del liderazgo. El liderazgo, así entendido, tiene que ver con "las teclas del mundo interior de las personas que sutilmente debe pulsar el líder para generar una respuesta de adhesión, entusiasmo y compromiso a lo que propone como visión de futuro..." (Majluf / Abarca 2019). De la cita anterior se propone poner atención en "... que sutilmente debe pulsar...", es decir, se requiere de sencillez y de humildad, pues se toca el corazón, lo esencial de las personas.

El camino del liderazgo es una opción personal, que no cuesta dinero, pero sí cuesta tiempo, esfuerzo, determinación, estudio, fuerza de voluntad y, sobre todo, cuesta renunciar al ego, que muchas veces puede más que la propia conciencia. Al igual que el cultivo de las virtudes, es un proceso lento pero seguro si se lleva con la convicción necesaria y la serenidad requerida.



¿Qué se requiere para influir e inspirar a los demás?

Volvamos a *El Principito* pues da luces para intentar responder la pregunta. "Lo esencial es invisible a los ojos", es decir, debemos buscar la respuesta en el mundo de lo intangible, "lo esencial solo se ve con el corazón". Entonces, ¿qué es lo esencial? Esa necesidad de cubrir ciertos aspectos que son la clave, para que, bien satisfechos, nos demos permiso interior para liberar nuestro talento. Solo cuando sentimos que estos aspectos están bien cubiertos, nos atrevemos a desarrollar al máximo nuestro potencial aún latente, inspirando a otros a que liberen el suyo.

Se requiere poner atención en aquello que es invisible a los ojos, pues es de lo que se trata el artículo. Comenzaré por la integridad, por ser una de las precursoras de la confianza y nos sitúa frente a la puerta del corazón de las personas. El paso siguiente es pasar a la acción, inspirando e influyendo mediante el ejemplo, sin dejar fuera la humildad y una cuota importante de valor.

La integridad

La integridad la entiendo como el lugar donde las palabras y las acciones se encuentran, aunando el pensamiento y la vida; en una palabra ser *coherente*, impidiendo que el pensamiento se desvíe del modelo de vida. Una persona será *íntegra* cuando actúa de acuerdo a los valores y principios que siempre ha manifestado abrazar y hace lo correcto sin afectar al bien de los demás. La persona *íntegra* demuestra su carácter, principios y convicciones con naturalidad. En las relaciones interpersonales, se manifiesta en la sinceridad y el apego a la verdad, tal como lo hace el prudente. Así pues, una persona *íntegra* es una persona sin dobleces en su forma de ser, es una persona que merece credibilidad.

La persona que no es *íntegra* no es creíble y se denomina "hipócrita". En efecto, la

integridad no admite términos medios, o se es *íntegro* o se es hipócrita. El hipócrita finge, hace cosas que no las haría en otra situación.

Finalmente, la integridad, entendida como la manifestación abierta del carácter y el honor, contribuye a generar ambientes de confianza en los equipos de trabajo y en las unidades y reparticiones; crea un clima de apertura y transparencia entre superiores, pares y subordinados. Al igual que las virtudes, la integridad será siempre necesaria en aquellas circunstancias y situaciones más difíciles que impone nuestra profesión, donde se demanda una conciencia ética sostenida y un alto sentido de responsabilidad para la administración de los recursos y el material. En resumen, si no se es *íntegro*, los demás se darán cuenta y no será una persona digna de confianza.

La confianza

En el liderazgo se requiere, en primer lugar, de autoconfianza, pues si no se confía en sí mismo, ¿cómo se podrá inspirar confianza en los demás? "La confianza es como un pegamento organizacional que aumenta la cohesión, o tal vez como un lubricante, que reduce la fricción y con ello aumenta la fluidez en las relaciones" (Majluf /Abarca 2019). Si no se logra la confianza de los subordinados solamente habrá un jefe, que podrá ejercer el mando ordenando que se hagan cosas, podrá disponer de su fuerza física, de su tiempo, pues está investido del poder que le otorga la ley o la organización, pero no será un líder.

Para ser un líder se requiere del privilegio de la confianza de sus subordinados, lo que permite acceder a la fuerza interior, al entusiasmo, a la lealtad. La integridad otorga confianza, y la confianza es la llave que permite acceder al potencial interior. Si se cuenta con el privilegio que otorga la confianza, el jefe será investido de la autoridad que es la que ellos le otorgan, que fluye de abajo hacia arriba, no del poder, que lo hace en sentido inverso. La confianza es insuficiente por sí sola para garantizar el resultado deseado. Para ello es necesario acompañarlo de la acción correspondiente que contribuya a materializarlo, me refiero al ejemplo.

El ejemplo

Para pasar a la acción, se requiere de referentes que irradien un comportamiento positivo, que animen, que sean atractivos, que los empuje a la acción. Al igual que la integridad, tampoco hay términos medios. Se es o no se es ejemplar. Consecuentemente, se requiere serlo en todo momento, no solo cuando sea fácil serlo, se es observado o se está de ánimo. ¡Hay que ser ejemplar en todo momento!. No olvidemos que la palabra convence, pero el ejemplo arrastra. Quien nos escuche es probable que no recuerde lo que se ha dicho, pero sin duda recordará lo que se hizo, pues con el ejemplo se influye sobre las personas.

El buen ejemplo, ya sea en la vida pública o privada de nuestro día a día, requiere de ciertos aspectos que son la clave para que, bien satisfechos, nos demos permiso interior para liberar nuestro talento. Solo cuando sentimos afecto, reconocimiento y una actitud positiva, nos atrevemos a desarrollar nuestro potencial aún latente, inspirando a otros a que liberen el suyo.

Influir en el comportamiento

Lo que queremos es inspirar a otros desde nuestra forma de vivir la vida y de acometer con responsabilidad nuestros quehaceres

profesionales cotidianos; si se es íntegro, creíble, ejemplar, se está en la dirección correcta, que denominaré del pequeño gran líder, que está en condiciones de influir, en la vida cotidiana, tanto pública como privada en: el trabajo, con el personal asignado a una escuadra, pelotón, división, el profesor con sus alumnos, el especialista con sus ayudantes, los integrantes de una guardia, etc; que es de lo que se trata nuestra profesión.

Pero hay dos formas, extremas, de influir en el comportamiento humano: inspirando o manipulando. Dicho de otra forma, inspirar es ponerse al servicio de los subordinados, es una actitud; el manipular se aparta de lo ético, pues instrumentaliza la relación interpersonal, al buscar el bien particular. Consecuentemente, debe ser erradicada del ejercicio del mando. Acá cobra sentido el principio kantiano de "tratar a las personas como un fin y no como un medio". En definitiva, para inspirar a las personas, no puede estar ausente el valor y la humildad.

El valor y la humildad

En efecto, se requiere del valor por autonomía, el primero de los valores que es la puerta que abre a los demás. Me refiero al valor para ser íntegro, ejemplar, creíble. Frente a la puerta del corazón no solo se obtiene el entusiasmo y la lealtad de los demás, sino sus corazones, donde



residen las fuerzas interiores. El líder en la actualidad crece en los corazones, vive en los afectos y emociones iluminadas por la razón, y para crecer y fecundar al resto, se requiere de la humildad.

La palabra humilde proviene del latín "humus", cuyo significado es la franja de tierra necesaria para el cultivo y crecimiento del mundo vegetal. Solo se crece en la humildad pues el humilde piensa menos en sí mismo y ayuda al crecimiento de los demás. Cuando se es humilde, se está protegido, se es inmune a los elogios y a las críticas destructivas, que sabe que el reconocimiento es solo eso, pero no se ilusiona con esta clase de adulaciones, solo le otorga el valor de un acto simbólico; porque, si así lo hiciera, estaría cediendo poder sobre sí mismo a muchas personas. En este sentido, ¿qué ocurre con los juicios negativos y dañinos? El humilde no se hunde, pues reconoce, dice y acepta la verdad de sí mismo, se pone al servicio de los demás tal cual es, con todas sus capacidades, habilidades y cualidades, y también con el conjunto de torpezas, imperfecciones e incapacidades que, sin lugar a duda, todos tenemos.

Consideraciones finales

La Integridad, la confianza, el ejemplo, el valor y la humildad son algunas cualidades de la dimensión intangible del liderazgo que el autor desea destacar, para hacer una invitación a ponerles atención en las relaciones interpersonales y en el ejercicio del mando, y por qué no, en todas las dimensiones de la vida, tanto públicas

como privadas. La aplicación gradual y sostenida en el tiempo generará hábitos, que le otorgaran estabilidad al carácter, que se manifestarán en la acción, otorgando las garantías para ser reconocido y valorado como un líder, inspirando la adhesión en pos de un fin superior con sentido de trascendencia.

Cuando enfocamos nuestra vida personal y profesional con un sentido de trascendencia, lo que deseamos es dejar una impronta en otras personas. Esto lo hacemos desde un respeto a nosotros mismos y, por consiguiente, a las personas con las que nos relacionamos, pues reconocemos al otro como un fin y no como un medio.

Tratar a una persona como un medio, es el equivalente a la gestión que hacemos con los recursos tangibles, donde se requiere de aptitudes, que dice relación con la primacía de la razón instrumental. En cambio, en las relaciones interpersonales, se requiere de actitudes, comenzando por la actitud de servicio, básica en el ejercicio del mando.

Los pequeños grandes líderes son necesarios en la sociedad y nuestra institución, al igual que el alma lo es para el cuerpo. El alma se halla esparcida por todas las partes del cuerpo, así también los pequeños grandes líderes se encuentran en todas las unidades y reparticiones de nuestra institución. Son visibles, pero su forma de cohesionar a unos y otros solo es visible con el corazón, pues se requiere tomar conciencia de la dimensión intangible del liderazgo.

LISTA DE REFERENCIAS

1. De Saint-Exupéry, Antoine (1953). *El Principito*. Barcelona: Salamandra, S.A.
2. Majluf, Nicolás / Abarca, Nureya (2019). *Liderazgo Efectivo*. Santiago: Empresas El Mercurio S.A.P.

BIBLIOGRAFÍA

1. del Bosco, Borja Milans (2021). *Ser Ejemplo*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.