

**Entrevista: Sergio Daniel López, Lydia Rodríguez Cuevas**

Fotografías: Lydia Rodríguez Cuevas.

Santiago Álvarez de Mon es un profesor de obligada referencia académica y profesional en el ámbito de los valores humanos en la alta dirección empresarial. Doctor en sociología y ciencias políticas por la Universidad de Salamanca (España), es profesor en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa de la Universidad de Navarra (IESE), actualmente considerada como una de las diez escuelas de negocios más prestigiosas del mundo.

Álvarez de Mon es autor de varios artículos y libros sobre el liderazgo empresarial, entre los que destacan "El mito del líder" o "Desde la adversidad: liderazgo, cuestión de carácter", basado en las historias de vida e investigación sobre destacados personajes como Nelson Mandela, Hellen Keller, José Carreras o Lance Armstrong, entre otros. Ha trabajado como directivo en la banca española, así como en el sector de grandes cadenas de distribución, y actualmente combina su labor docente con el asesoramiento a varias compañías en materias de liderazgo y trabajo en equipo.



**Usted ha sido docente en diversas escuelas internacionales de negocios, entre las cuales destaca el IESE, ¿cuál es el papel que cumplen disciplinas como la antropología o la sociología en la enseñanza de programas de alta dirección, como por ejemplo en un MBA?**

En una escuela como el IESE y en cualquier foro que quiera ser un referente en el pensamiento de la empresa moderna, tiene que haber una reflexión filosófica sobre qué es la empresa, cuál es el lugar del ser humano, de cada hombre o mujer sufriente en esa realidad. Esas son las preguntas que le toca hacer a la antropología, desde un diálogo fértil con otras ciencias, entre otras la sociología o la psicología, como el estudio de las fobias, los rincones últimos del corazón humano, de la manera mostrada por ejemplo por Victor Frankel, un psiquiatra vienesés que sobrevivió en Auschwitz y escribió un libro tremendo, *El hombre en busca de sentido*. Esto no es sólo predicar. Podemos conocer discursos sospechosamente entusiastas sobre la ética empresarial que luego van a estar muy lejos de la misma. Cuando la ética se convierte en una moda, en un *slogan*, caemos en la "infrapolítica", hay un déficit de hechos y sobran palabras. Eso es contaminar la empresa con los "tics" de la política. El *management* tiene mucho que ver con algunas ciencias más o menos exactas, la física, la química, la medicina o la farmacia, pero también con las humanidades, empezando por la economía, que es una "ciencia de fe". En ese sentido, la sociología y la antropología tienen un papel que jugar. Para mí la referencia última es el individuo. Las instituciones trabajan al servicio del hombre, del cultivo o cultura del hombre, y entonces hay que dialogar con la antropología, porque es la que se hace las preguntas sobre quién es el hombre, y esto impregna el estilo de gobernar de muchísima gente, pues las empresas al final son las personas que trabajamos en ellas.

**Usted ha manifestado que el periodo de haber vivido en plena jungla, en Zaire fue una de las experiencias más apasionantes de su vida. ¿Podría contarnos en qué consistió y qué aprendió?**

Yo soy muy viajero, me encanta viajar. Estaba en Estados Unidos y me invitó un amigo a pasar un mes en Zaire. Además yo tenía allí una tía misionera, y me dijo “¿Por qué no vienes? Vemos el país en quince días y luego vemos la misión para que veas cómo se trabaja”. Yo iba con el gorro de turista, no tenía otra intención... pero los quince días fueron apasionantes, el ticket de vuelta no lo utilicé y al final me quedé un año. Es un país increíble y te empapas de la vivencia. Empecé a dar clases de historia en un francés muy chapucero. Entonces estuve con ellos, creciendo y viviendo de su solidaridad. Zaire es como un laboratorio vital, es una experiencia que te atraviesa, que supone un revolcón social, religioso, cultural, emocional. La propia vida transcurre pegada a la muerte. Entonces te dices a ti mismo, ¿te has preguntado alguna vez por la muerte? A lo mejor no, si uno es un burgués estúpido. Pero ahí la muerte está por todos lados... ¿te has preguntado, has llegado alguna vez a hablar con Dios? A lo mejor tal vez. Pero si eres católico por nacimiento por ejemplo, puede que nunca te hayas parado a pensar qué es ser católico, o qué es Dios, quién es él. Allí te lo preguntas. Fue un desnudarme para empezar a vestirme, un desaprender para empezar a aprender, una reflexión sobre los valores, pero no un valor teórico, lejano o abstracto. Es el valor solidaridad, eso es mucho más rico. No es que no tengamos que alcanzar bienes materiales, pero dicen que el pobre es aquel que tiene más de lo que necesita, y en ese sentido ahí mucha gente era más rica que yo. Ves el desprendimiento, la amistad, la nobleza, y la dignidad, pues es gente que se respeta a sí misma, pese a su miseria económica. Hay una reflexión “macro” sobre la globalización, sobre los mercados, sobre las fronteras, sobre dónde va el dinero, dónde se quedan las tarifas arancelarias, por qué no acceden a ciertos mercados, la corrupción, y hay también una reflexión “micro”, donde le pones nombres y apellidos a la miseria.

**¿Hubiese sido su vida distinta si no hubiera ido a Zaire?**

Sí. Esa no es una pregunta que me haga mucho, porque lo que tengo que hacer con la vida es vivirla, pero hay un antes y un después. Montaigne decía que la vida son momentos fuertes. Si yo te preguntara por tu biografía no me hablarías de cada año de tu vida. Me hablarías de esa persona, ese encuentro, esa decisión, ese matrimonio, esa empresa, aquel viaje. Ese fue un momento fuerte de mi biografía, que se dilató durante un año. Yo creo que parte de Zaire viaja siempre conmigo. Surgió aquella oportunidad, tenía los ojos abiertos, la aproveché, y estuve allí un año. Después de Zaire, estando de vuelta en Estados Unidos, regresé a España por la muerte de mi padre y me puse a dar clases en una academia, a gente con problemas sociales. Cuando buscaba trabajo muchos me preguntaban “¿Qué hacías en Zaire?” Incluso me aconsejaban borrarlo del currículum. “Está bien que te vayas un verano, pero con 26 años ya deberías estar asentándote, comprando tu casa...” y lo yo dudé, pero me dije “¡Qué tontería! ¿Por qué tengo yo que silenciar un año de mi vida?” ¿Cuántos abogados o licenciados en derecho hay en Madrid? ¡Miles!, pero... ¿cuántos han “perdido” un año en Zaire? Entonces en el currículum lo ponía en negrilla. Me di cuenta de que mis experiencias podían

ser muy dispares en el tiempo y en la geografía, pero tenían algo en común: la docencia, pues el año que pasé en plena selva, lo hice dando clases de historia.

**Usted ha entrevistado y ha seguido la trayectoria no sólo de líderes empresariales, sino en general de personas que han hecho frente a la adversidad. ¿Qué valores son denominadores comunes en estas personas?**

Uno de ellos es la humildad. Es un valor que maneja bien el error y maneja bien el éxito. La humildad está educada en el aprendizaje. Te abre la mente. Estas personas cuando se han equivocado alzan el vuelo y siguen caminando. Y cuando parece que les van bien las cosas no se lo creen demasiado. Otro es la constancia, la gente grande llega muy lejos porque no sólo está en "el aquí" y "el ahora". Están pacientemente dando pasos firmes en la dirección correcta. Además es gente curiosa, y quiere rodearse de gente de talento a su alrededor. No se "comparan con", sino que "quieren aprender de". Quieren gente brillante a su lado. Y es gente optimista, cuando tienen muchos motivos para ser pesimistas. Eligen el optimismo como mirada vital, justa. Y tienen sentido del humor. Creo que esto

es un corolario natural de ser humilde. En lugar de tomárselo a la tremenda, tienen el humor como filtro para vivir. El humor realmente te salva de la depresión. No sólo es gente que cuenta chistes, sino que se ríen de sí mismos. Cobran distancia y perspectivas frente a sí mismos y deciden armar una relación comprensiva, amable con ellos mismos y para ello se requiere del humor. Una vez que te conoces, o te deprimes o te ríes.



### **¿Qué papel tiene el sentido del humor en el liderazgo?**

El sentido del humor es el que te permite manejar el poder y no quedar pegado en sus telarañas, porque liderazgo no es sinónimo de poder. El lenguaje es muy rico, y no porque una persona ocupe el puesto de consejero delegado, de director general o de presidente tiene liderazgo. Tiene el poder, el estatus, pero no la credibilidad, la influencia, el "plus" de influencia del liderazgo. Otras personas tienen liderazgo pero a lo mejor precisamente por tenerlo no lo ven reconocido por cuotas de poder. ¿Cuánto poder tuvo Tomás Moro? Sin embargo, para mí es un referente. ¿Cuánto poder tuvo Gandhi, en algunos pasajes de su vida? ¿Cuánto poder tuvo Mandela en la cárcel, aunque luego fuera presidente de Sudáfrica? ¿Cuánto poder tenía Lincoln? Iba recogiendo errores tras errores, fracaso tras fracaso hasta llegar a la presidencia. Toda esta gente son curiosamente seres sociales, solidarios y expansivos pero que manejan muy bien su soledad. El liderazgo tiene que ver con gente que se rodea de gente competente, influye sobre sus colaboradores pero también sabe estar en soledad. El drama del hombre moderno es que no sabe estar solo. Con respecto al humor, si el liderazgo es un proceso de transformación, de liberar la energía y el talento de los seres humanos a los que se dirige,

sí tiene que ver con institucionalizar los procesos de aprendizaje; dada nuestra condición humana, nuestra fragilidad y vulnerabilidad, siempre habrá errores. ¿Cómo manejo el error, para que sea una fuente de aprendizaje? El humor es el que te evita caer en la desesperanza, el que te evita deprimirte, el humor es el que te permite no dimitir. Creo que el humor es la tribuna desde la que puedes gobernar tu vida. Decía Ortega "Si quieras liderar impera sobre ti mismo". Y para imperar sobre ti mismo hay que ir a la base de tus carencias y entonces requieres de esa mirada amable y comprensiva, cariñosa y simpática que es el humor.

**¿No cree usted que desde las escuelas de negocios se genera una filosofía de competitividad en futuros líderes que provoca el crecimiento de una diferenciación y una exclusión social cada vez mayor entre "ganadores" y "perdedores"? ¿No estamos creando y alimentando desde la competitividad académica una dinámica de "corrosión de carácter", en el sentido descrito por Richard Sennett?**

Muchas veces sí. Mi experiencia en el IESE, donde he dirigido el master durante seis años ha sido la de ver niveles elevados de cooperación y solidaridad entre los alumnos, y también amistad. Este caso no estaría en línea con tu pregunta. Los alumnos son mucho más solidarios de lo que a veces el sistema podría establecer. He visto ese tipo de competitividad en las *Business Schools* que aquí no he visto. No quiero hacer una distinción entre "los buenos" y "los malos", pero en general yo creo que muchas *Business Schools* pueden coadyuvar a competir con el colega. Y el mundo no va por ahí. El mundo va por unos niveles de competencia externa que requieren de la cooperación interna. Solos no podemos, no somos autosuficientes. Hay que trabajar en equipo, y es difícil trabajar en equipo cuando estás acostumbrado y centrado en el *winner* y el *loser*. Hoy puedo ser campeón, soy *winner* y mi ego engorda, pero mañana soy *loser* y me deprimo. Pero esto no es así, el concepto de éxito tiene que basarse en algo más profundo, en algo más sólido. ¿Quién define el éxito? Si lo define tu lugar en el campeonato te vas a ir a la infamia o a la depresión. Pero si soy yo quien define el éxito, seré ganador siempre. Yo he visto a mi hijo ganar partidos de tenis y le he dicho "Hoy has ganado, pero has jugado al tenis sin disfrutar" Y ha habido veces que se me ha caído la baba y realmente ha ganado el partido. Y él me dice "papá, pero si he perdido" Y yo le respondo "¿Te lo has pasado bien? ¿Has jugado tu mejor tenis, has aprendido? ¡Pues has ganado!". El partido importante es el que se juega dentro. Los sistemas de junglas darwinistas, donde sobreviven las mejores especies, están representados por empresas que a largo plazo no van a estar a la altura de lo que el siglo XXI nos va a requerir. Todos los sistemas pedagógicos que fomentan esa insana competencia con el que debiera ser compañero me parece que serán periclitados. Y las empresas –unas consciente y otras inconscientemente- también lo fomentan. Después hablamos de "trabajo en equipo", *team building*, pero como si nada. En su seno, en su marchamo interior llevan el sello de la competitividad más feroz. No estoy diciendo que no seamos ambiciosos y que no queramos ganar el partido, pero es que hay muchos partidos que sólo se pueden ganar con los demás, no contra los demás.

**Pero eso que dice usted parece un concepto clásico de contrato social, o una "mano invisible" donde no nos matamos los unos a los todos porque en el fondo iría contra nuestro propio egoísmo. La cooperación y la competitividad individual parecen que van de la mano.**

Por eso dirigir es una paradoja. Y yo acierto a tocar tu mejor “yo”, la zona más pequeña del ser humano, en lugar de trabajar las peores pasiones. Ese sentido profundo es solidario y es social. Está inserto en el sentimiento de cooperación. El “yo” tiene cabida en esa institución que le deja respirar, y el “yo” se sabe limitado, requiere al otro y crece “al servicio de”. Trabajar para una causa merece la pena, y esa causa trasciende la propia visibilidad. Mi “yo” dialoga con tu “tú”, y el yo y el otro son dos formas del mismo paisaje.

**Hablamos de el “yo” y el “tú”, pero eso son ideas bastante occidentales. Hay muchas culturas en las que el “yo” y el “tú” están establecidas de forma completamente distinta. Me ha sorprendido que mostrara el liderazgo como una cuestión más colectiva que individual. En la sociedad occidental, donde realmente la imagen del líder es algo individual, ¿de dónde sale esa idea de que el liderazgo es “algo más” que la figura del líder individual?**

De la realidad de que nadie es imprescindible por sí mismo. El avión se puede caer o te puede dar un infarto. Hay que ser muy estúpido para creerte un “superman”. Creo que el liderazgo es un encargo universal que nos afecta a todos. El liderazgo es también el liderazgo de un ama de casa modesta, el liderazgo de un maestro que te hace perder el miedo a las matemáticas, el liderazgo de un médico en su consulta, que no sale en los periódicos pero que son ejercicios de influencia sobre el ser humano. Si yo fuera el directivo de una empresa, lo que me agradaría hacer es asimilarme al jardinero en un ambiente donde las plantas puedan crecer, y donde ellas crecen si tú les dejas. Si nos acercamos a la simple generación del ganar, ganar la batalla, de competitividad, estamos en un encargo unipersonal, y estamos en el Ayatolá iluminado, en el fundamentalismo, que aqueja a muchas empresas presidencialistas. Yo pienso que el siglo XXI va a barrer muchas de estas empresas. Cada uno en su parcela de responsabilidad tiene que guiar su equipo humano. Eso es un fenómeno colectivo en cuanto que solidario y grupal. De acuerdo, tu ego sufre, porque no eres imprescindible, pero la sociedad gana y tu “yo” más profundo también, porque en ese anonimato, curiosamente, se crece.