

LIDERAZGO CÍVICO-MILITAR EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO: RETOS Y PERSPECTIVAS MÁS ALLÁ DE LA «POSMODERNIDAD»

César Díaz-Carrera

Presidente del Instituto para el Desarrollo de la Creatividad.

La inteligencia creativa es y siempre ha sido el requisito supremo del mando militar... junto con el carácter moral... La mayor esperanza de inclinar la balanza y de vencer las resistencias inherentes al conflicto, yace en la originalidad. Se trata de generar algo inesperado que paralice la libertad de acción del adversario.

Sir BASIL H. LIDDELL HART

Thoughts on War, 123.

La crítica más seria que cabe hacer a nuestra cultura y a su peligrosa deriva actual puede formularse como la muerte de la creatividad.

CARL ROGERS

Introducción a la noción de liderazgo

«El liderazgo es el tema más estudiado y peor comprendido en las ciencias sociales», escribió Gregory MacGregor Burns, presidente de la Asociación Americana de Ciencia Política en su conocido libro: *Leadership*. Con todos mis respetos al ilustre colega, como politólogo me niego radicalmente a suscribir semejante aserto. El liderazgo es un fenómeno ciertamente complejo pero ello no es obstáculo para que pueda ser perfectamente aprehendido y explicado de una manera simple (que no simplista) y en pocas palabras, de modo que pueda ser captado por todo el mundo. Recordemos, al respecto que hay dos tipos de simplicidad. La que se sitúa a este lado de la complejidad que sería sinónimo de banalidad, tontería o simplonería estúpida y la que –tamizada por la inteligencia y aliada de la más pura intención por descubrir, conocer y transformar– se encuentra «al otro lado de la complejidad». Esta última pertenece por derecho propio al ámbito de la sabiduría práctica y es a este tipo de «simplicidad» a la que nos referimos y, naturalmente, la única que nos interesa aquí.

Por ello, coincido 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, misio-

nes 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.

Por otra parte, coincido también con el doctor Abdul Salam Majali, primer ministro de Jordania, cuando en el año 1997 afirmaba, lógicamente desde la perspectiva de quien ya detenta el poder, que:

«El liderazgo es, por su propia naturaleza, a la vez ciencia y arte. Es ciencia porque incluye un conjunto identificable de destrezas que pueden desarrollarse y adquirirse. Y el liderazgo es además un arte porque es también un *état d'esprit* volcado en articular visiones, asumir riesgos y lograr metas superando obstáculos. Por ello no cabe confundir el liderazgo eficaz con el rutinario ejercicio de prerrogativas burocráticas ni con la acumulación de poder como un fin en sí mismo: por el contrario, el liderazgo eficaz es el ejercicio sabio y visionario del poder y el logro de objetivos compartidos al servicio de los demás.»

Qué es y para qué sirve un líder

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 la tarea y compromiso de un líder.

MAX DEPREE

Si la primera obligación de un líder es definir la realidad para el colectivo que lidera –ya que la realidad es, en nuestra percepción práctica, un constructo–, resulta legítimo que nos preguntemos por cuál sería la segunda responsabilidad de un líder. Si el líder es un *punto de unión entre el presente y el futuro*, su misión principal no puede ser otra que la de *conformar una visión*, junto con su corolario, comunicarla o, mejor aún, construirla, en la medida de lo posible con la colaboración –incluso la complicidad– de sus seguidores o colaboradores.

Una vez logrado este primer y esencial paso, requisito previo para que, en pureza, podamos hablar de liderazgo con rigor, ¿en qué consistiría *el ejercicio del liderazgo* sino en *la materialización cooperativa de esa visión*? Porque, digámoslo enseguida, el liderazgo es una actividad, una práctica, un ejercicio. Es por ello que, como he repetido muchas veces, conviene que los profesionales de la milicia se conciencien de que:

«Estoy en el ejército para ejercitarme, entre otras cosas, en el ejercicio del liderazgo, en la detección, potenciación y organización de talentos.»

Antonio Blay en su *Creatividad y plenitud de vida* apunta certeramente al núcleo de nuestra *identidad* afirmando que:

«Los humanos somos, en cantidad y calidad la resultante matemática exacta de lo que ejercitamos y del modo cómo lo ejercitamos.»

Estamos pues en presencia de un ejercicio, pero de un ejercicio especial de la imaginación –recordemos las palabras de Einstein: «la imaginación es más importante que el conocimiento»– en el que el líder viene de ese futuro imaginado que representa la visión para desde ella transformar el presente. En eso consiste efectivamente el ejercicio del liderazgo en un proceso y no una instalación social como ocurre en el caso de las élites culturales, políticas, económicas o sociales. Élite a las que se pertenece o no por un «derecho» cuyo mérito o demérito no siempre nos es imputable. En cambio el liderazgo es, antes de nada, sino una vocación, una llamada, sí, al menos, una elección. No se puede obligar a nadie a asumir un rol de liderazgo si esa persona no está dispuesta a hacerlo. Los anglófonos expresan la misma idea a través de una imagen equina *you can take a horse to water, but you can't make him drink*. Por eso cuando escucho con reiterada frecuencia la pregunta pero «el líder ¿nace o se hace?», no puedo dejar de contestar que más allá de la predisposición natural –y por encima de ella– está la conciencia de prestar un servicio, la decidida voluntad de servir y el compromiso con adquirir una formación apropiada. Formación que ha de focalizarse en el plano cognitivo, conductual y de valores. Por ello podemos concluir que *el líder, más que nacer, se hace, aceptando conscientemente una misión y formándose adecuadamente para llevarla a término satisfactoriamente* o aprender en el proceso. Y ésta es *la auténtica naturaleza del liderazgo, el proceso de materialización cooperativa de una visión* que expresa un escenario posible y deseable de futuro con cuya construcción nos comprometemos colectivamente.

Ahora bien, llegados aquí podemos ya responder más específicamente si cabe, a la pregunta formulada en la rúbrica de este apartado ¿para qué sirve un líder? Aunque parezca tautológico –y tal vez lo sea– la verdad es que un líder sirve para servir. El concepto del *líder como servidor* fue magistralmente desarrollado por Robert Greenleaf en su celebrado libro: *Servant Leadership* que marcó un hito en la literatura sobre el liderazgo influyendo por igual en prestigiosos pensadores y en «practicones» del liderazgo contemporáneo como Max DePree, ex presidente de Herman Miller, una empresa modélica de diseño ergonómico de muebles establecida por medio mundo y autor del excelente volumen: *El liderazgo es un arte* y Peter Senge el famoso gurú del *management*, presidente del Center for Organizational Learning en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (Estados Unidos) y autor de *La V Disciplina sobre la ciencia y el arte de las organizaciones que aprenden*. Esa «quinta disciplina», clave del arco de las otras cuatro no es otra que el «pensamiento sistémico», del que nos ocuparemos pormenorizadamente más adelante.

Pero, además de un «servidor», el líder es también un «deudor». Está obligado a no traicionar sus principios ni a sus seguidores, a cumplir su promesa y a exigir de los demás el cumplimiento de las suyas propias. Porque, se explicita o no, en el liderazgo hay también algo de *foedus*, de pacto vinculante entre varias personas, que les permite lograr juntos objetivos que jamás lograrían abandonados cada uno a sus exclusivos medios y recursos individuales. Porque, no nos engañemos, ninguna gran obra de alcance social puede lograrse con los solos esfuerzos individuales. Se precisa *generar sinergias*, armonizar los distintos instrumentos siguiendo el orden de la partitura y la diestra batuta del maestro para interpretar la sinfonía. Muchas veces se ha utilizado la metáfora del direc-

tor de orquesta para explicar *el clamoroso éxito de la diversidad armonizada*. El liderazgo es la argamasa del éxito susceptible de aunar esfuerzos, mancomunar recursos, coordinar personas y tareas para la obtención de mayores beneficios para el colectivo y los individuos que lo componen. Es, en suma, un ejercicio en el que todos ganan.

La naturaleza del fenómeno «liderazgo»

It is in the minds of the commanders that the issue of battle is really decided.

Sir BASIL H. LIDDELL HART

Tras la reflexión que antecede estamos ya en condiciones de interrogarnos sobre si, en su naturaleza última, el liderazgo es un medio o un fin en sí mismo. A la luz de lo expuesto, parece claro que *el liderazgo es un medio para alcanzar un fin* que se concreta precisamente en la consecución o *el logro de la propia visión*. Se cuenta una historia reveladora de la importancia de la visión como elemento motivador y hasta inspirador de personas y grupos. Un viandante se acerca a un albañil que pone argamasa en un ladrillo. «¿Qué hace usted?», le pregunta. «Pues ya ve –responde el operario– estoy pegando ladrillos». El transeúnte continúa unos pasos y formula a un segundo operario la misma pregunta, a la que éste responde «estoy levantando una pared». Unos metros más allá, plantea exactamente la misma pregunta a un tercer albañil quien se levanta y con un gesto de orgullo y brillo en los ojos, responde gallardo «¡estoy construyendo una catedral!». Tres respuestas a una misma pregunta y a una misma actividad, al menos aparente. La diferencia estriba en la conciencia de la visión general y en el compromiso con la misión concreta que contribuye a realizarla. Desde fuera, a un observador externo podría parecerle que los tres obreros hacían lo mismo pero ¿era igual la vivencia de su actividad y, como consecuencia, su nivel de automotivación, su autoestima y, en definitiva, el espíritu con el que trabajaban? La diferencia en el grado de implicación y de contento (o descontento) interior sólo podría cifrarse a partir de un intangible: la calidad del liderazgo y la percepción de la visión. Y ello implica armonizar lo que yo denomino los dos pilares del liderazgo: la *credibilidad* y la *eficacia*. La *credibilidad* concretada en la forja de un clima de confianza mutua en el que –con los miedos bajo control– los integrantes del colectivo puedan darse permiso para abandonar, siquiera temporalmente, sus respectivas «zonas de confort» cognitivas y conductuales para experimentar, jugar, innovar, aprender, crecer, etc. junto con la necesaria *eficacia* en el logro de los objetivos marcados.

El dominio dinámico del contexto

Moving our Army into the next century is a journey, not a destination; we know where we are going and we are moving out.

G. E. GORDON R. SULLIVAN

En las páginas que anteceden me he centrado en disipar el pesimista diagnóstico de Gregory MacGregor Burns, que sirve de pórtico a este artículo, intentando mostrar que sí es posible comprender la naturaleza, alcance e implicaciones de esta compleja y apa-

sionante noción que es el liderazgo. A la vista de tantas simplificaciones y mistificaciones como se publican a diario sobre un tema de cuya centralidad existe cada día mayor conciencia, las anteriores puntualizaciones eran, sino imprescindibles, sí del todo necesarias. Pero ¿son suficientes? A todas luces no. Y no lo son –no sólo, como apuntamos, porque el liderazgo sea un medio y no un fin en sí mismo, que también–, sino además, porque el liderazgo es una actividad que se ejerce en un contexto personal, organizacional y societal propio.

Frecuentemente el líder emerge impelido por la urgencia de una situación e impulsado por unos seguidores o colaboradores. Es en el interior de ese triángulo *líder-situación-seguidores* en el que se teje la trama de esa actividad o tarea que llamamos liderazgo. El contexto amplio es complejo ya que aparece indefectiblemente transido de una determinada cultura con sus valores específicos, símbolos, héroes inspiradores, acontecimientos articuladores de un *ethos* colectivo, interpretaciones históricas determinadas, visiones de futuro compartidas, lenguaje y anecdotario propios, particulares claves humorísticas, etc. Todo un abigarrado entramado de una extraordinaria riqueza y diversidad, sobre todo en el caso de organizaciones de honda raigambre histórica como son el Ejército de Tierra, el Ejército del Aire y la Armada.

A todo lo anterior habría que superponer la situación concreta que es la que dicta el mejor estilo de liderazgo que conviene exhibir en ese momento: democrático, mentor, facilitador de procesos o de autoridad, por citar tan sólo alguno de los más representativos hoy en las organizaciones. En el caso específico del ejército conviene distinguir los roles de dos actividades distintas y complementarias: mandar y liderar. Manda, por ejemplo, el oficial que ha recibido el despacho y una vez incorporado a su unidad de destino en la que ejerce la *potestas* propia de su empleo o cargo y manda cuando, por ejemplo, vela por el cumplimiento de, pongamos, las Reales Ordenanzas Militares. Ésta es una condición necesaria para su buen desempeño profesional. Pero no es suficiente. Ha de ganarse el respeto, el apoyo, la lealtad de sus subordinados y colaboradores: en definitiva la *auctoritas* que es investida por los subordinados en su jefe cuando éste actúa con integridad. Cuando lo que piensa, dice y hace están alineados. Cuando es coherente y cuando vela por las necesidades de sus colaboradores comprometiéndose con su formación para que puedan cumplir con competencia las misiones asignadas. Y, además de la formación técnica –del adiestramiento en tareas– la formación más relevante, la que más impacta positivamente en la eficacia de la organización y en la excelencia en la realización de las misiones, es, sin duda, la formación en liderazgo. Y sabemos que un mando –o un directivo– está en el buen camino cuando sus subordinados le han transferido la *auctoritas*, certificada en la expresión: «con este capitán yo me iba a la guerra».

En la primera parte de este trabajo, he analizado con cierto detalle la naturaleza de la noción de liderazgo. Conviene ahora que nos centremos en las cuestiones relativas al contexto en el que los líderes del siglo XXI han de ejercer su cometido para pasar a tratar luego las implicaciones concretas de todo ello en la organización militar y en el liderazgo militar del futuro. La extensión, necesariamente breve, de un artículo impide abordar en detalle el liderazgo en sus distintos planos: *liderazgo directo*, *liderazgo organizacional* y *liderazgo estratégico*. Planos que se corresponderían *grosso modo* y respectivamente con los niveles de sección, compañía –e incluso batallón–; regimiento,

brigada y estados mayores Y por lo que respecta al nivel estratégico: grandes unidades superiores –como división y cuerpo de ejército– y cuarteles y estados mayores de alto nivel, cuyos jefes ejercen ese liderazgo estratégico. Analicemos, en primer lugar, la difícil –ya que atañe a la prospectiva– cuestión del contexto en el que nos tocará vivir y liderar en las primeras décadas del siglo apenas estrenado. La pregunta que surge aquí es obvia y fundamental ¿cómo voy a prepararme si antes no sé cómo va a ser el entorno en el que me voy a mover y los retos a los que me tendré que enfrentar? El líder es, en definitiva, un puente entre el presente y el futuro. Moldea el escenario prospectivo al tiempo que define la realidad para su gente. Por ello tan importante cómo saber adónde quiere dirigirse es comprender el entorno global del que parte. En el apartado siguiente trataré de dar algunas claves orientativas en este sentido.

De los «signos de los tiempos» a los tiempos designados

A good soldier, whether he leads a platoon or an army, is expected to look backward as well as forward; but he must think only forward.

G. E. DOUGLAS MACARTHUR

Diagnosis y prognosis

Ningún cambio es posible en la estructura de la sociedad sin un cambio personal y viceversa.

JOSÉ FERRATER MORA

Los sociólogos nos dicen con razón que vivimos en un contexto de planetarización de las acciones y en una interacción producida en tiempo real, con una aceleración histórica como jamás existió. Unos datos pueden ayudar a visualizar esa aceleración. El *homo predator*, el cazador y colector, ha tenido cientos de miles de años de vigencia. El estadio siguiente tras la primera Revolución Neolítica que es la de la agricultura –transformación de la energía solar en alimento– y la ganadería y que cambia el hábitat (de trasahumante a sedentario) se extiende por varias decenas de miles de años.

Las villas y ciudades, empezando por las mesopotámicas, tienen unos pocos de miles de años. El Renacimiento: aproximadamente medio milenio de vida. La Revolución Industrial (segunda Revolución Neolítica con la transformación del calor en movimiento, la máquina de vapor), poco más de 250 años. La Era de la Información tan sólo décadas. ¿Qué futuro aguarda –podemos preguntarnos– a la incipiente Era del Conocimiento apenas inaugurada en una porción tan sólo del planeta? El ritmo es vertiginoso, trepidante, imposible de controlar con las herramientas de la mera razón instrumental. Un ritmo que pone de manifiesto la urgente necesidad de potenciar una formación que desarrolle todo nuestro potencial creativo –individual y colectivo– como destrezas de trabajo en equipo, generación de sinergias y mucha flexibilidad a todos los niveles. Pero sobre todo plantea la necesidad de *generalizar un pensamiento dialógico –en dialéctica con la acción–, desarrollar criterio y procedimientos instantáneos de evaluación del impacto de nuestras acciones y situar el liderazgo –servidor, consciente y responsable–*

a todos los niveles de la organización. La información masiva a disposición de todo el mundo hoy y el desarrollo tecnológico proporcionan, como se ve, oportunidades a la vez que imponen restricciones. En efecto, no es el memorístico culto al pasado ni una educación agostadora con el acento en lo adaptativo la que nos permitirá estar a la altura de los retos. Necesitamos ser capaces de rescatar lo que de valioso hay en la tradición actualizando los valores subyacentes, al tiempo que generamos valores, conceptos y patrones de comportamiento nuevos para hacer frente a los desafíos que vengan y cuyos contornos nadie está en condiciones de perfilar con precisión.

Y no se trata sólo del «efecto mariposa», de que la información ya no sea local sino instantánea y global, que también, sino que, además, el caudal de información en el Primer Mundo se dupla cada 18 meses, el ritmo de producción del conocimiento cada 15 años, mientras que la sabiduría es la misma que hace 2.000 años, haciendo buena la expresión de Immanuel Kant para quien «la sabiduría son islotes que afloran en un mar de ignorancia». Y, recordemos que para Buda el problema de la humanidad no es la maldad sino, precisamente, la ignorancia. Ignorancia generadora de miedos y de sus inevitables corolarios: la miseria y la violencia. Por eso todo proceso educativo –y el buen liderazgo lo es– debe de abordar y disolver los miedos potenciando la libertad responsable. Miedos que están en la base de las manifestaciones de la crueldad humana. «Superar el miedo –escribió Bernard Shaw– es el principio de la sabiduría». El desafío es inconmensurable: ¿la libertad, el desarrollo personal y colectivo sin olvidar el importante papel que juegan la seguridad y la defensa? Y, más ampliamente, ¿cómo convertirnos en sabios en un contexto caracterizado por los siguientes rasgos de lo que ha dado por denominarse posmodernidad?

Rasgos descriptivos de la posmodernidad

Ojalá vivas tiempos interesantes...

(Vieja admonición china)

Este no es el lugar de realizar un estudio exhaustivo del tema sino que simplemente se trata de presentar, sin ningún orden particular preestablecido, algunos aspectos a modo impresionista de un proceso todavía *in fieri*:

1. Todo es susceptible de crítica, toda frontera es cuestionada, cuando la misión de los ejércitos ha sido tradicionalmente la defensa territorial de los Estados.
2. No se aprecia la tradición sino la innovación, aunque innovar compulsivamente por el prurito de innovar, resulte una estúpida pérdida de tiempo, energía y otros recursos.
3. El orden vive en su negación (España vive en la negación de España), lo leemos a diario en la prensa, nos lo recuerda el posicionamiento estratégico de algunos nacional-estatalistas periféricos.
4. El nuevo «orden», incita a que lo desobedezcan.
5. La regla es que no hay reglas y donde las hay están en permanente reinterpretación.
6. Todo es efímero, nada es estable, se rechaza lo antiguo, como los partidos políticos y se abrazan como más comprometidas, próximas y reales las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). Los ejércitos parecen tener mejor aceptación social en la medida en que son percibidos como ONG armadas dando seguridad a las que no lo están.

7. Valores posmaterialistas, fraternidades universales, nuevas alianzas y visiones ecologistas y universalistas.
8. La cultura moderna está científizada (si algo no se puede demostrar científicamente, no vale). Hemos convertido a la ciencia en un dios y, sin embargo...
9. La ciencia se ha transformado, con su sesgo cognitivo y su dependencia del poder, en parte del problema y no de la solución. O, por decirlo en palabras de Goya: nunca como ahora «el sueño de la razón» ha producido tantos monstruos.
10. Aunque el ritmo de producción del conocimiento se duple cada 15 años, la aplicación de esos conocimientos, su ritmo de impregnación social, es mucho menor ya que no podemos asimilar las nuevas tecnologías y muchos conocimientos se pierden.
11. Nada es sagrado (ni siquiera las Reales Ordenanzas de Carlos III), todo está en proceso de revisión y todo debe revisarse.
12. Los límites, las fronteras parecen estar para ser transgredidas pacíficamente y medianamente acuerdo (Unión Europea-Tratado Shengen) o violentamente (Ceuta y Melilla).
13. Las redes de interacción cada vez son más densas y más frecuentes, pero ello no quiere decir que seamos necesariamente más abiertos (en Estados Unidos se interactúa mucho y, sin embargo, se vive con un alto grado de paranoia y neurosis colectiva). Esta densidad en la Red puede servir para salvar de la dilapidación a una madre nigeriana o para incrementar la democracia participativa o para difundir pornografía infantil, *faltan criterios axiológicos rectores*.
14. Estamos abocados a construir una identidad cambiante, plural, a una metamorfosis sin fin. Sin embargo, las personas y sociedades necesitan sosiego para que sus líderes discernan qué es lo que conviene cambiar y qué otros valores, símbolos, prácticas sociales conservan plena vigencia. Los líderes son muy conscientes de su papel *moderador*, *equilibrador*, de guardianes de la estructura (instituciones, normas, usos sociales, etc.), por una parte, y de su rol de *novadores*, atentos a los espacios que permiten ensayar nuevas arquitecturas sociales, introducir nuevos rasgos culturales, desarrollar personas y «eficientar procesos» con objeto de conferir a sus organizaciones esa cualidad viva que las hace *ser útiles*, para servir a sus usuarios o «clientes» en un sentido amplio.
15. La distancia entre generaciones respecto a la forma de entender el mundo y de desenvolverse en él, se agranda exponencialmente. Lo mismo sucede entre el Primer y Tercer Mundo, viven literalmente en mundos distintos.
16. Existe una curiosa relación ambivalente del ser humano con el cambio. Por un lado, el cambio tiene buena prensa, se percibe como un valor. Sin embargo, por otro, nos asusta porque nos obliga a salir de nuestras respectivas «zonas de confort» conductuales, cognitivas, etc. Como resulta que «el cambio es inevitable pero el progreso no», es preciso orientar la transformación desde el desarrollo de la conciencia.
17. Se ha hecho de la innovación el eje de la realidad social, y además los cambios en la realidad social, implican un cambio de conciencia y viceversa.
18. Hay quien considera que el cambio es positivo. Sin embargo, el cambio por el cambio produce neurosis. Y aunque el cambio se vaya imponiendo acríticamente, des-criteriadamente, *la continuidad es más importante que el cambio en lo que atañe a nuestra identidad, ya que somos, antes que nada, herencia*.

19. *El papel del educador, y el líder –tanto en el ámbito civil como en el militar, lo es– en este contexto tan fluido, debe orientarse a ayudar a desarrollar criterio para que los colaboradores puedan generar esa identidad cambiante pero teniendo en cuenta la continuidad.*
20. En España no hay conciencia concreta de amenaza enemiga, tan sólo el difuso rostro del terrorismo. Una razón más que obliga a replantearnos permanentemente alguno de los conceptos que son objeto de este trabajo.
21. Anhelamos vivir en paz y nos horroriza la violencia gratuita, sin embargo: ¿entendemos por qué se produce? Y más ampliamente, aunque somos conscientes de que vivimos en un mundo cada vez más interconectado, ¿conocemos las claves para sentar las bases de una cultura de paz a escala planetaria?
22. Además cada vez hay que saber más para sobrevivir porque la sociedad es más compleja e ininteligible. *Y la misión del líder es la de reducir la incertidumbre del «caos», presentando las dos o tres opciones reales que verdaderamente importan a sus seguidores y colaboradores. Por eso –en aplicación estricta del Teorema de Gödel– sólo comprendemos cabalmente aquello que estamos en condiciones de superar. Dicho diversamente, sólo es posible liderar adecuadamente en el siglo XXI, en la Sociedad del Conocimiento, desde la conciencia, porque sólo desde ese nivel sutil y omnicomprendivo es posible manejar los planos simbólico y material. He aquí el desafío a que está convocado el líder creativo.*

En resumen, importa conectar con *lo valioso del pasado, actualizándolo y utilizándolo como trampolín de evolución humana y de desarrollo de criterio.* Esa es justamente la *alternativa dialógica –pensamiento y acción– que nos permitirá inaugurar la Era de la Creatividad.*

Rigor para pensar, audacia para actuar

It is impossible to build a well performing society (or organization) on the basis of a knowledge that is fundamentally inappropriate, utterly incomplete and outrageously faulty in its basic principles.

WILLIS HARMAN

Hace años a la entrada de la ciudad universitaria de Oxford, sus ediles habían mandado poner la inscripción de Inmanuel Kant en latín: *Sapere aude* (Atrévete a saber). Atreverse a saber lo que opinan los demás implica una actitud de apertura, de tolerancia, de respeto (*de re-spicere que significa «volver a mirar»*). Atreverse a saber requiere de una gran flexibilidad personal para salir de la propia «zona de confort», adentrándonos por un territorio incómodo ya que cuestiona nuestras más acariciadas certezas. Atreverse a saber, demanda además un entorno adecuado de aprendizaje con un clima de libertad para experimentar y equivocarse. Sin este clima, crear se convierte literalmente en una «misión imposible».

Atreverse a saber es el primer paso, pero dado que el objetivo de la vida humana no es el conocimiento por el conocimiento mismo sino, en última instancia, la *acción*, –y, más específicamente, la *creaacción*–, aun cuando resulte necesario, el mero «atreverse a

saber», no es suficiente. Ha de ser complementado con un *saber atreverse*. Ambos «atrevimientos», dialógicamente integrados, constituyen el fundamento epistemológico y la condición de eficacia de todo proyecto que tenga como objetivo la evolución humana.

Encuadre y prospectiva: el choque de paradigmas

Quien quiera cambiar el mundo, empiece primero por cambiarse a sí mismo.

SÓCRATES

A lo largo de este estudio hemos introducido una serie de nociones en pares de conceptos. Así, refiriéndonos al liderazgo hemos hablado de *auctoritas* y *potestas* o *moderadores* y *novadores*; en relación con la cultura nos referimos a la «libertad» y a la «seguridad»; respecto de los retos, mencionamos la díada «pensamiento» y «acción», o, incluso, la necesidad de «atrevernos a saber» y también la de «saber atrevernos». ¿Qué significa todo esto? ¿Qué nuestra comprensión de lo real ha de hacerse a partir del juego de elementos opuestos o hay algo más de lo que todavía no hemos hablado? Efectivamente hay algo más. En realidad, mucho más ya que nos sitúa ante el nudo gordiano de ¿hasta que punto están nuestras sociedades preparadas para abordar con probabilidades de éxito los enormes e inesperados desafíos que se nos avecinan? Porque, inesperada fue la caída del «muro» de Berlín y el desmoronamiento incruento de aquel imperio con los pies de barro que se llamó Unión Soviética; el salvaje atentado contra el World Trade Center de Nueva York y el Pentágono en Washington por Al Qaeda o la actual «cruzada» emprendida por el presidente Bush contra esos mismos terroristas por medio mundo. Nadie puede prever lo que ocurrirá con exactitud; el futuro está, por consiguiente, abierto. La llamada «ciencia» de la prospectiva apenas puede interrogarse por lo que Bertrand de Jouvenel denominaba en su influyente libro: *L'Art de la Conjecture*, los *faits porteur d'avenir*, los hechos portadores de futuro, configurándose así como una disciplina inestimable en los procesos de toma de decisiones estratégicas ayudándonos a barruntar *a priori* qué «lodos» traerán en el futuro los «polvos» de tal o cual decisión en el presente. Constituye sin duda una inestimable ayuda como pensamiento anticipativo de las consecuencias de nuestros actos, algo a lo que, por otra parte, no parecen estar muy habituados ni los políticos contemporáneos con responsabilidad gubernamental ni, justicia obliga, tampoco una buena parte de los ciudadanos del planeta.

El marco de este artículo no me permite extenderme más en consideraciones sobre la *Crisis de civilización* (1) a alguno de cuyos visibles corolarios he aludido anteriormente en mi excursus sobre la diagnosis de presente. Baste recordar que el vocablo *crisis* viene de la voz griega *krinein* que significa, puesta en cuestión, replanteamiento. ¿Qué tenemos que replantearnos nosotros hoy si queremos estar en mejores condiciones de anticipar, en lo que se pueda, los desafíos que vienen y de adaptarnos a ellos respondiendo desde nuestra mejor lucidez y voluntad de acierto? Por mor de claridad y forma, deseo enmarcar esta parte apoyándome en tres citas de tres egregios pensadores: Ortega, Einstein y Victor Hugo:

(1) Remito al lector interesado a otros trabajos de este autor como son las Voces de DÍAZ-CARRERA, César: *Crisis de civilización y Nuevo paradigma* en REYES, Román (ed.): *Terminología científico-social (Anexo)*, Anthropos, Barcelona, 1990.

1. «Cada realidad ignorada prepara su propia venganza», escribió nuestro inmortal filósofo. Mi pregunta es ¿cuál es la realidad que no nos podemos permitir el lujo de ignorar so pena de poner en riesgo nuestra propia supervivencia? Me refiero a nuestra supervivencia personal, como organización, pero también como nación y, sobre todo, como civilización y, en definitiva a la supervivencia planetaria y de todo lo que este planeta contiene.
2. «Para que la humanidad sobreviva, necesitamos una manera nueva y distinta de pensar, porque el tipo de pensamiento que nos ha traído a esta crisis que padecemos, no nos sacará de ella». Tras este escrito de Einstein producido al hilo de los bombardeos de Hiroshima y Nagasaki, de los que han transcurrido más de 60 años, yo me pregunto ¿cuál es, por tanto, esa nueva manera de pensar que resulta crítica para nuestra supervivencia?
3. En tercer lugar, el gran novelista y pensador francés Victor Hugo aventura que: «Más poderoso que todos los ejércitos del mundo es una idea cuyo tiempo ha llegado.» ¿Cuál es esa «idea» y cual es el denominador común entre estas tres citas? Y, sobre todo, ¿cuál es la relevancia de todo esto para iluminarnos en la indagación emprendida?

Para decirlo con Ibsen, vivimos rodeados de fantasmas, de ideas, de modelos, de paradigmas que perviven mucho más allá de su utilidad, ya no digo predictiva, sino simplemente explicativa, de la realidad. Y que perviven, sobre todo, mucho más allá de su utilidad para transformar la realidad. Por ello importa mucho que contrastemos el viejo y nuevo paradigma del conocimiento.

Del dualismo al sistemismo

El viejo paradigma, es sobre todo adaptativo. En él impera el *dualismo*. Así, es posible separar con total nitidez el «sujeto» del «objeto». En el laboratorio, pongamos como ejemplo, el sujeto es la persona que está de este lado del microscopio, el «objeto», por su parte se sitúa invariablemente del otro lado del microscopio, sobre el platillo. No hay posibilidad de confundirlos. El viejo paradigma se nutre de un pensamiento lineal, dualista, lógico-racional, monocausal y disyuntivo (o...o), sin duda útil para el desarrollo tecnológico sin precedentes conocido por el siglo XX y que, junto con extraordinarios desarrollos en todos los campos, produjo también la mortífera bomba atómica, cuestionada por un Einstein que colaboró, sin embargo, en el Proyecto Manhattan. ¿Se trataba tal vez también de una cuestión de «mala conciencia»?

¿Qué cuestiona científicamente un paradigma científico tan exitoso en el plano material como el que engendró el positivismo, la ciencia y parte de la tecnología que conocemos? El descubrimiento del físico Werner Heisenberg quien con el microscopio electrónico más perfeccionado observó que no es posible determinar a la vez la velocidad y el sentido de marcha de un electrón. El investigador tiene que optar, decide qué es lo que quiere averiguar y al hacerlo, al elegir, sesga necesariamente el resultado de la investigación. De tal modo que ya no es posible referirnos a la neutralidad del científico ni aceptar sin más la visión dualista que tajantemente separa entre sujeto conocedor y objeto a conocer o conocido. No, el sujeto forma también parte de la experiencia integrándose con ella y formando un «todo sistémico» con el «objeto», el protocolo de la experiencia y los resultados. Este descubrimiento por el autor del llamado «principio de incertidumbre» tiene una importancia

fundamental no sólo para la comprensión de cómo se genera el conocimiento –capital cuando estamos entrando precisamente en la Era del Conocimiento– sino también para articular nuestras organizaciones, sistemas políticos y sociedades desde las más próximas a las más universales. Este descubrimiento introduce nada menos que el *pensamiento dialógico* –susceptible de integrar lo racional e intuitivo, lo material y lo espiritual– porque razona desde lo «holista», desde una dialéctica no disyuntiva como hacía el viejo paradigma, sino desde una *dialéctica agregativa* que valora la *interdependencia* por encima de la simple, monista, excluyente y, en definitiva ilusoria, independencia. Alguien tendría que explicarle a algunos políticos nacionalistas de la periferia que su –democráticamente legítimo– proyecto independentista está anclado en un paradigma científico periclitado y muy limitado en su poder heurístico y en su eficacia práctica. No se trata de elegir entre el o...o, (ejemplo o español o vasco), sino de optar por mantener aparentes elementos contrapuestos que, de enfrentarse, podrían destruirse mutuamente, en polaridades complementarias configuradoras entre sí de un rico y fecundo equilibrio dinámico.

Éste es justamente el reto del líder del nuevo paradigma, que sabe que no tiene que elegir entre nociones pseudoenfrentadas por un paradigma monista, excluyente y desacreditado, sino que puede, e incluso debe, transformar tensiones destructivas en polaridades creativas, al hacerlo está eligiendo polaridades aparentemente opuestas pero, en realidad, profundamente complementarias. Por poner algunos ejemplos, por el «centro» y las «periferias», la libertad y la justicia, los derechos humanos y la seguridad, los ideales y los intereses, los valores de la organización y las necesidades de las personas que en ella trabajan, las personas y las tareas, los hombres y las mujeres, la tradición y la innovación, etc. De tal manera que alguien podría expresar este paradigma con tiradas líricas como «si te gustan las flores que te guste también el estiércol» o, más filosóficas, como «donde hay mucha luz, también se proyecta mucha sombra» (que me hace pensar en el liderazgo del general MacArthur), o, incluso aquella idea de sir Francis Bacon que tiene la virtud de introducirnos en la segunda dimensión que enfrenta al viejo paradigma con el nuevo centrado en la creatividad. Para lograrla –explica el sabio científico y filósofo inglés– «hay que ir al Cielo a por la forma y al Infierno a por la energía». ¿No sostenía, por otra parte, Goethe que era genio quien era capaz de mantener dos ideas contrarias en la mente sin volverse loco? Lo que fue genialidad hace unos siglos, patrimonio de unos pocos, habrá de convertirse –en el contexto de la Sociedad del Conocimiento– en patrimonio de todos. Un serio aviso para los responsables de los sistemas educativos siempre a remolque de las auténticas necesidades de los educandos. «Al Cielo a por la forma, al Infierno a por la energía...». Por mi parte, no obligaré al esforzado lector de estas reflexiones a tan extenuante como, sin duda, apasionante viaje. Nos conformaremos con explorar las claves para tener éxito en la Era de la Creatividad.

De la productividad a la creatividad

En efecto, *el segundo aspecto* que enfrenta viejo y nuevo paradigma del conocimiento y organizacional –además del enfrentamiento dualismo-sistemismo recién analizado– tiene que ver con los aspectos relativos al distinto acento que se da a lo cuantitativo y a lo cualitativo. Pero sus consecuencias son de altos vuelos. El viejo paradigma privilegia la *productividad*, lo cuantitativo, medido en presupuestos, cuo-

tas de mercado, retornos por inversión, tasas de producción, cuentas de resultados, enteros ganados en la bolsa o incremento del número de clientes. Me refiero, claro está, a las empresas comerciales donde este fenómeno es más evidente. Pero en formas más discretas las demás organizaciones también tratan de legitimarse y mejorar posiciones y prestigio recurriendo a los números. Nada en contra de los números, nada en contra de una productividad eficiente *conditio sine qua non* para que aumente la «tarta social» y haya más beneficios para distribuir y compartir. Sólo que, cada vez más, nos hacemos conscientes en una sociedad de consumo que la mera acumulación no hace la felicidad y que poseídos por nuestras posesiones y deslumbrados u ofuscados por el incesante bombardeo de una publicidad que no da tregua, terminamos por perder el norte de nuestro proyecto personal y profesional, en el supuesto de que alguna vez lo hayamos tenido.

Son, en definitiva los aspectos cualitativos los que dan el tono de una existencia digna de ser vivida como una oportunidad de aprendizaje en la que aportamos y nos aportan y, como consecuencia, crecemos en el proceso. Es la conciencia de ese crecimiento personal, de ese *encaje entre las necesidades de la persona y los valores y objetivos de la organización* del que surge la llamada motivación intrínseca, la automotivación, como un corolario natural mucho más poderoso que la regulación externa de recompensas o incentivos, generalmente económicos. Una persona sana ansía el poder contribuir, aportar lo mejor de sí misma a los demás, en definitiva, servir mejor.

Los líderes del nuevo paradigma conscientes de esto *se comprometen con el desarrollo de su gente no sólo en el plano profesional sino también personal*, conocedores de que cuando alguien está contento, bien en su propia piel, ese bienestar –porque no somos compartimentos estancos– se va a trasladar de una manera natural al puesto de trabajo, a la relación con los compañeros y a la mejora del clima laboral. Ese bienestar, esa automotivación es el corolario de saberse aceptado, escuchado, atendido y respetado como ser único, –portador de unos dones también únicos (la *unicidad*)– por la organización y su líder. Ello impulsa al sujeto a dar lo mejor de sí, a ofrecerse voluntario a las misiones y en los puestos –como se dice en el ejército– «de mayor riesgo y fatiga». Esta predisposición –cuando es compartida por el líder y los seguidores/colaboradores– convierte a la organización en una organización de excelencia.

El advenimiento de la Era de la Creatividad

La humanidad entrará en el siglo XXI en la Era de la Creatividad o, en su defecto, penará un purgatorio de mil años.

(Parafraseando a PIERRE JOSEPH PROUDHON)

Pierre Joseph Proudhon el viejo pensador revolucionario francés del siglo XIX decía que el siglo XX abriría la era de las grandes federaciones continentales o «la humanidad penará un purgatorio de mil años». Hoy sabemos que se equivocó en su utópico deseo de unión federal del planeta. Sin embargo, acertó en lo que respecta al sufrimiento. El sufrimiento no sólo de dos terribles guerras mundiales con decenas de millones de muertos, la desolación y el dolor que provocaron sino también el hambre, guerras y miseria en tantas zonas del planeta durante este siglo y siguen procurando penalidades

y desolación a millones. Y su profecía se hubiera cumplido del todo de haberse enfrentado nuclearmente las superpotencias durante la llamada guerra fría y que, dada la estupidez colectiva en la que puede caer el hombre («el número de tontos es infinito», avisa admonitoriamente la Biblia), todavía puede producirse. Esperemos, por el bien de todos, que se equivoque. Pero, como nos advierte el general de Ejército y jefe del Estado Mayor del Ejército de Estados Unidos, Gordon Sullivan: *La esperanza no es un método*, título del libro del que es coautor y que se subtitula: *¿qué pueden aprender las empresas del Ejército de Estados Unidos?* Por ello conviene no dejarlo todo en manos del azar sino, por el contrario, adoptar una posición de «pesimistas activos». ¿Por qué? Pues porque potencialmente el mundo va tan mal que conviene que desarrollemos nuestros mejores talentos para prepararnos para lo peor, caso de que lo peor se produzca y como quiera que lo caractericemos. Y ésa es también, según Samuel P. Huntington en su obra *El soldado y el Estado* el ánimo, la mentalidad, dice él, del profesional de la milicia, su realismo conservador concretado en la admonición platónica según la cual «sólo los muertos verán el final de la guerra». Y que no es una visión particularmente optimista sobre las posibilidades de que una humanidad «sin faro ni brújula», –en palabras de Alexandre Marc– tenga como asignatura troncal y de obligado aprendizaje las lecciones aprendidas del pasado para no repetirlo. Al contrario, esta actitud contempla a la raza humana más expuesta a seguir tropezando, una y otra vez, en la misma piedra que a superar los condicionamientos que la afligen desde el principio de los tiempos. «La gente muere y no es feliz», sentenció el escritor existencialista Albert Camus. Esa actitud de «realismo conservador», es, creo yo, pesimismo activo de la mejor clase, la que nos impide dormirnos en los laureles de nuestra propia autosatisfacción, exigiéndonos el despliegue de todo nuestro potencial. Y de esto va precisamente la creatividad.

Creatividad que es mucho más que «producir novedades eficaces», como la define José A. Marina en su, por otra parte espléndida, *Teoría de la inteligencia creadora*. En mi opinión, *optar por la creatividad es la mejor apuesta por la evolución humana en general y por la felicidad personal*, en segundo lugar (ya que nunca tenemos más contento y gozo interior que cuando creamos). Ésta es la única apuesta verdaderamente ganadora a todos los niveles y es, en definitiva, el mejor compromiso con la innovación organizacional y, en definitiva, con la arquitectura de instituciones que sirvan a los mejores intereses de las personas, sociedades y naciones en las que viven. Más aún, la «vía creativa» es además la mejor opción ética en tiempos de laxitud y confusión axiológica. John David García, en su monumental: *Creative Transformation*, define de hecho la creatividad como una función que combina la inteligencia y la ética.

Por mi parte, en algún lugar he definido la *primera ley de la creatividad* como aquella que nos marca la dirección o, mejor aún, el *sentido* –es decir, el significado y la orientación– del *proceso creador* y que no es otro que el que avanza *de lo más sutil a lo más denso*. En efecto en la Biblia se nos dice que «crear es sacar algo de la nada», lo que bien podría responder al proceso creativo divino, porque los humanos no sabemos sacar algo de la nada, sí de lo invisible. Pero lo invisible y la nada, no son lo mismo. Las *ideas* (invisibles) producen *decisiones*, éstas se concretan en *acciones*, que, a su vez, producen *resultados* ambos, ellos sí, generalmente visibles y constatables. Los físicos modernos nos

dicen que nuestra realidad de seres humanos, y por tanto vivos, está compuesta de dos dimensiones: la *onda* y la *partícula*.

Sin ánimo de dar recetas pero sí de ser concretos y prácticos, ¿cuáles serían *los principios dinámicos de la creatividad*? O, si se prefiere ¿las claves para tener éxito en la Era de la Creatividad? Podríamos resumirlos en tres:

1. Acéptate como un ser naturalmente creativo.
2. Conecta con tu potencial invisible «de onda» y concóctete a ti mismo.
3. Abrete a crear lo que nunca existió. Únete a otros para co-crear un futuro posible y también plausible.

¿Empuje del pasado o tirón del futuro?

Esta reflexión, nos conduce a la tercera dimensión que enfrenta a los paradigmas –viejo y nuevo– del conocimiento con su corolario organizacional.

El viejo paradigma pone el acento en el «empuje del pasado», en la tradición y en la costumbre como explicativas de nuestras acciones presentes y que encuentra su más vicioso extremo en la negativa a abandonar nuestras respectivas «zonas de confort». Lugares en los que funcionamos con nuestro sistema de valores, nuestro sistema de creencias, referentes culturales y con todo lo que nos resulta familiar. Nuestra vida puede resultar cómoda pero tiene un claro y grave peligro: no crecemos ni en lo personal ni en lo organizacional ya que «si haces lo que siempre has hecho, no llegarás más allá de donde ya estás». Dos ejemplos devastadores de esta actitud «reservona», incapaz de arriesgar es el unamuniano «que inventen ellos» y el ramplón «siempre lo hemos hecho así» negador de la posibilidad de aprender nuevos y mejores modos de hacer las cosas y que tanto daño producen. Por lo demás yo tengo como certeza que si no salimos voluntariamente de nuestras respectivas «zonas de confort» cognitivas o conductuales, sino nos abrimos a otras formas de ver, sentir y actuar, la vida misma nos saca a empujones de nuestra algodonzada posición. Y es que, para decirlo con palabras de Antonio Blay «lo que no aprendemos por discernimiento, hemos de aprenderlo por sufrimiento».

El nuevo paradigma considera que lo que explica nuestro comportamiento en el presente es, sobre todo, y más que el empuje del pasado (la tradición no se niega *per se*) es definitivamente el *tirón del futuro*. Las personas inteligentes vienen del futuro que es tanto como decir que vienen de un proyecto (Marinas). El proyecto no es nada más (y nada menos) que una idea, una posibilidad que una vez elegida determina mis opciones, precisa mis prioridades y me organiza y jerarquiza la agenda en el presente impidiéndome inútiles pérdidas de tiempo y dispersiones mentales al determinar qué es lo urgente, qué lo importante y qué lo necesario. Dicho de otro modo, las personas inteligentes juegan, frente a las leyes de la probabilidad a que están sometidos el resto de los animales, la carta de la posibilidad que no es otra que la humana carta de la libertad. ¿De la libertad o de la determinación? El conocido filósofo jesuita Teilhard de Chardin nos recordaba que el ser humano es el único animal de la escala zoológica que tiene que trazarse su propio destino. ¿Es, en este sentido, la autocreación, *autopoiesis*, una carga o una liberación? En realidad es tal y como lo vivamos ya sea en forma reactiva o proactivamente. Hay una reflexión de otro filósofo Ernst Becker para quien:

«The remarkable convergence of twenty century thinkers...is the elaboration of the idea that human meaning is arbitrary... the world of human aspirations is fundamentally fictitious... if we do not understand this, we understand nothing about man.»

Cobrar conciencia de la naturaleza construida de la realidad, por mor de la necesidad de dar sentido –esa es justamente la primera tarea del líder– puede sumirnos en la desesperación nihilista de ciertos intelectuales existencialistas o, por el contrario, llenarnos de alegría al reconciliarnos con nuestra profunda naturaleza creativa. Después de todo la «culpa existencial» emerge en nuestra cultura de matriz judeo-cristiana cuando uno cree que está transgrediendo alguna ley como la de vivir una vida falsa o no vivir nuestra vida en plenitud que consistiría en ser aquello que sólo cada uno de nosotros puede llegar a ser, en ese mágico lugar en el que toda duda se disipa porque la máxima libertad consiste en cumplir el propio destino. Y en el caso de un líder creativo bien pudiera ser la constatación fáctica –personal y organizacional– de que *el mejor modo de predecir el futuro es, sencillamente, creándolo*.

¿Estamos a la altura de los retos?

Praevvedere quod provederetur est.

(Lema de la Intendencia Militar española)

Se cuenta que hace muchos siglos los hebreos tenían una moneda en la que en una cara estaba esculpida la figura del dios griego Apolo y por la otra el dios Dionisio. Apolo es el dios que representa la ley, el orden, la disciplina, la responsabilidad. En una palabra, el *deber ser*. Por su parte Dionisio es el dios de la celebración, del amor y del humor, del goce, de las risas, de la invención y la amistad. Dionisio cayó en desgracia y los romanos lo banalizaron presentándolo como la encarnación de Baco, el dios de los borrachos. Mucho antes había desaparecido también de las monedas hebreas. Se diría que desde entonces la humanidad no levanta cabeza. La civilización es como un avión que volase con una sola ala, la de la razón apolínea. Visto desde esta óptica ¿puede sorprendernos la actual «deriva» de nuestra civilización? Urge corregir el rumbo de nuestras sociedades y organizaciones pero, como nos recordaba Albert Einstein, ello no ocurrirá utilizando el mismo tipo de pensamiento que nos condujo a esta situación. La idea que no podemos permitirnos el lujo de ignorar (Ortega), que es «más poderosa que todos los ejércitos del mundo» y, «cuyo tiempo ha llegado» (Victor Hugo) es que nunca como ahora ha estado la humanidad tan al borde del abismo –con crecientemente obscenas desigualdades Norte-Sur, oxidados arsenales ex soviéticos semidesguazados disponibles al mejor postor terrorista, etc.–. Pero, igualmente es cierto, que nunca como ahora –en esta fase de transición entre la Revolución de la Información y la Sociedad del Conocimiento en el mundo desarrollado, ha existido más capacidad de generar soluciones sinérgicas y de abordar los grandes desafíos; nunca como ahora. Y esto es así a pesar de los egoísmos personales y de las miopías nacionales, de la corrupción y delincuencia rampante a escala internacional, del terrorismo *yihadista* y del imperialismo estadounidense, e incluso, a pesar del terrorífico y criminal gansterismo gobernante en muchos lugares de África

ca que expulsa a sus mejores gentes, las más preparadas y deseosas de cambio. Pero a pesar de todo esto, nunca como ahora ha existido una conciencia de solidaridad interplanetaria y más jóvenes alistándose voluntarios en ONG por todo el planeta.

Los ejércitos de los Estados económica y democráticamente más avanzados están cumpliendo también un rol importante en este sentido. No sólo como instrumentos de la política exterior de sus respectivos gobiernos, sino sobre todo como lo que Morris Janowitz denominaba la *Constabulary Force*, en su clásica e influyente obra *El soldado profesional*. Son las llamadas «nuevas misiones» de las Fuerzas Armadas, misiones alejadas de las clásicas grandes operaciones de «guerra total» en las que se exigía una derrota incondicional del enemigo. Son operaciones limitadas de paz, interposición, estabilizadoras, en algunos casos, y coadyuvantes del desarrollo democrático y humano, en otras. Misiones que aunque no pueden hacer olvidar la misión principal que la Constitución reserva para los ejércitos (y que les confiere la «exclusiva» sobre la mayor parte de la violencia legítima de los Estados, en la definición clásica de Max Weber), son moralmente honrosas y perfectamente legítimas, no sólo porque la sociedad las demanda, sino porque proporcionan una *seguridad que, condición sine qua non de libertad*. Todos estos cambios obligan a los miembros de las Fuerzas Armadas a abordar su formación teniendo en cuenta tres factores:

1. La formación profesional recibida en las academias y cursos de especialización profesionales.
2. El aprendizaje en el empleo y destino específicos, que conviene profundizar con las «lecciones aprendidas».
3. La formación específica en liderazgo creativo: actitud de *servicio*, *valores* y *capacidad anticipativa* y *transformadora*.

Como bien nos enseñan los intendentes, *Praevedere quod provideretur est*, según reza el lema de la Intendencia Militar española, y es que no hay modo de proveer sin prever, sin capacidad prospectiva, en definitiva, sin liderazgo. Todo ello realizado con las concreciones que cada caso requiera y siempre a los tres niveles: *liderazgo directo*, *organizacional* y *estratégico*. En todos los casos el objetivo será armonizar la *visión global* con la mejor *aplicación local* posible de los principios aprehendidos, lo que exige el desarrollo de destrezas y talentos, en suma del *potencial creativo* de todos los profesionales de la milicia.

Hemos hablado de la convergencia entre *libertad* y *destino* o lo que es igual de *inteligencia creativa* y de *carácter moral* ¿acaso no eran estos los rasgos más significativos del comandante militar para sir Basil H. Liddell Hart en la reflexión póstumo de este artículo? Pues, por lo que a mí respecta, continuarán siéndolo para el líder militar del siglo XXI. Sólo cumple pues, profundizarlos, encarnarlos y transmitirlos a las próximas generaciones de responsables militares.

Concretemos en las líneas conclusivas los aspectos capitales a los que debemos prestar atención respecto del liderazgo en la Sociedad del Conocimiento.

1. Una *visión expansiva de la naturaleza humana* facilita el aprendizaje genuino y el *desarrollo del liderazgo individual y colectivo*.
2. *Las organizaciones capaces de funcionar como comunidades de aprendizaje tendrán éxito en la Sociedad del Conocimiento*.

3. Existe un «campo» de genuino cambio sistémico que está emergiendo, una especie de «masa crítica» que no puede ser controlable pero sí liderable si sabemos percibirlo adecuadamente y encauzarlo con sentido de integridad e inteligencia creativa.

El lector podrá pensar que, llegados aquí deberíamos estar en condiciones de responder finalmente a la pregunta: ¿estamos a la altura de los retos? Sólo que la única respuesta que interesa es necesariamente particular y concreta y tan sólo las personas responsables de la organización o entidad de que se trate poseerán los conocimientos específicos sobre ella para responderla de modo cabal y satisfactorio. Lo que sí nos compete es explicitar las condiciones para que podamos avizorar un futuro promisorio y ello será posible, a nuestro entender, en la medida en que hayamos abrazado de modo práctico y con todas sus consecuencias:

1. El paradigma complejo de la interdependencia.
2. Un modo de operar dialógico, integrando dialécticamente pensamiento crítico y pensamiento creativo y aprendiendo a transformar aparentes contradicciones en polaridades creativas. Por ejemplo aprendiendo a generar el espíritu de lo conjunto en el juego creativo entre el principio de unidad (que es eficacia) y el de diversidad que implica riqueza y respeto a unas diferencias que lejos de perturbar, fecundan.
3. Asumiendo la responsabilidad de predecir el futuro de la mejor forma posible, es decir, creándolo o lo que es igual, potenciando el liderazgo transformador individual y colectivamente para aprovechar mejor las inmensas oportunidades abiertas por la Era de la Creatividad. Pero sabiendo además que no hay ninguna garantía de que lleguemos a ella sino nos conjuramos todos comprometiéndonos en construirla. Nos hayamos pues tal vez ante la más importante encrucijada de nuestra historia, aquella en la que, en palabras de Minerva Albiol: «El ser humano es el último reto que la Naturaleza se impone a sí misma para superarse o autodestruirse», ése es el verdadero alcance de nuestro predicamento en este tiempo y hora. Porque una cosa es clara: si el cambio es inevitable, como nos instruyó en su día Heráclito de Efeso, el progreso entendido como la apuesta consciente por la evolución humana, está todavía muy lejos de serlo.

Bibliografía

- BLAY, Antonio: *Ser. Curso de Psicología de la autorrealización*, Índigo, Barcelona, 1992.
- BOHM, David: *La totalidad y el orden implicado*, Kairós, Barcelona, 1988.
— *Sobre la creatividad*, Kairós, Barcelona, 2001.
- BOHM, David y PEAT, F. D.: *Ciencia, orden y creatividad. Las raíces creativas de la ciencia y la vida*, Kairós, Barcelona, 1998.
- CAMPBELL, Joseph: *Myths to live by*, Bantam Books, 1988.
— *Creative Mythology, The Masks of God*, Penguin Books, 1987.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly: *The Evolving Self*, Harper Collins Publishers, Nueva York, 1994.
— *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Harper Collins, Nueva York, 1996.
- DÍAZ-CARRERA, C.: «El problema de la estructuración político-territorial de España: una aproximación histórico-politológica» en *Revista de Política Comparada*, número 3, Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Madrid, 1980-1981.

- «Iguaritarismo y libertad en la *Utopía* de Tomás Moro». «Universidad y Sociedad» en *Revista del Centro Regional de Madrid*, número 4, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, 1982.
 - «Le fédéralisme en tant que philosophie». «L'Europe en formation» en *Les Cahiers du Fédéralisme*, número 268, París, 1985.
 - «La Filosofía federalista» en *El federalismo global*, DÍAZ-CARRERA, César (dir. de ed.), Unión Editorial, Madrid, 1989.
 - *¿Qué es el federalismo?*, Instituto de Cultura Juan Gil-Albert, Alicante, 1990.
 - Voces: «Civilización (Crisis de)», «Federación», «Federalismo» y «Nuevo Paradigma» en *Terminología científico-social (Anexo)*, Reyes, R. (dir. de edic.), Anthropos, Barcelona, 1990.
 - «Autonomismo y federalismo», Centro Italiano di Formazione Europea en *Quaderni Federalisti*, número 74. Roma, Gennaio, 1990.
 - «Introducing the Integrated Programme for the Creative Training of Leaders», en *Discovering Creativity*, Stanley S. Gryskiewicz (ed.), Center for Creative Leadership Greensboro, North Carolina, 1993.
 - «Aprendiz, maestro, líder. Cooperar para un nuevo liderazgo» en *Revista New Executive*, número 3, Madrid, 1994.
 - «Un nuevo modelo de dirección y acción para la formación creativa de líderes», en *Revista Capital Humano*, número 68, Madrid, junio de 1994.
 - «Introducción. ¿Qué significa ser creativo hoy?» en *Publicidad y comunicación creativa*, Miguel Barros & Asociados, S. L. (ed.), Vigo, 1999.
 - «Creatividad global», formato CD, Colección Emprendedores de Economía y Empresa en *Revista Emprendedores*, editorial ESIC/Emprendedores, Madrid, 2000.
 - «Como formar líderes creativos» en *Antropología y educación*, Actas del III Congreso Internacional de Filosofía de la Educación, volumen II, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Ediciones, Madrid, 2002.
 - «Sugerencias para una educación creativa» en *Hacia un nuevo modo de sociabilidad humana: los jóvenes en un mundo en transformación*, editorial Injuve, Madrid, 2004.
 - «Creative Leadership: Taught or Learned? Building on a 15 Year Pioneer Experience» in *Changing the Way you Teach: Creative Tools for Management Educators*. Torres, T. et al. (eds.): Septem Universitas, Oviedo, 2005.
 - «El nuevo liderazgo creativo» en *Los nuevos liderazgos*, NATERA, A. y VANACLOCHA, F. (eds.): *Boletín Oficial del Estado*, Madrid, 2005.
- DRUCKER, Peter F.: *The Effective Executive*, Harper & Row, Nueva York, 1969.
- The Drucker Foundation: *The Leader of the Future*. (VV. AA.), Jossey-Bass Publishers, Nueva York, 1996.
- *Leading Beyond the Walls*, (VV.AA.), Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999.
 - *Leader of the Future*, (VV.AA.), Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996.
- ECHEVERRÍA, Rafael: *Ontología del lenguaje*, Dolmen Ediciones, Santiago de Chile, 1994.
- FERGUSON, Marilyn: *La conspiración de acuario. Transformaciones personales y sociales en este fin de siglo*, Kairós, Barcelona, 1985.
- FERRATER MORA: *Las crisis humanas*, editorial Salvat, 1985.
- FRTZ, Robert: *The Path of Least Resistance*, Learning to Become the Creative Force in Your Own Life, Fawcet Columbine, 1989.
- GARCÍA, John D.: *Creative Transformation*, Noetic Press, 1991.
- GARDNER, John W.: *On Leadership*, Free Press, Nueva York, 1990.

- GREENLEAF, Robert. K.: *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, Nueva York, 1977.
 — *On Becoming a Servant Leader*, editorial Don M Frick & Larry C. Spears, Jossey-Bass, San Francisco, 1996.
- HERRÁN, A. de la: *La conciencia humana. Hacia una educación transpersonal*, editorial San Pablo, Madrid, 1998.
- HANDY, Charles: *The Age of Unreason*, Business Books Limited, Londres, 1991.
 — *La edad de la paradoja. Dar sentido al futuro*, Apóstrofe, Barcelona, 1996.
- HUGHES, Richard, et alía: *Leadership. Enhancing the Lessons of Experience*, Irwin 1993
- JANIS, Irving L.: *Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management*, Free Press, Nueva York, 1989.
- JAWORSKI, J y SHARMER, C. O.: *Leadership in the new Economy. Sensing and Actualizing Emergin Futures*, Sol, mayo de 2000.
 — *Leadership in the context of Emerging Worlds. Illuminating the Blind Spot*, McKinsey-Society for Organizational Learning Leadership Project 1999-2000.
- MARC, Alexandre: *De la méthodologie à la dialectique*, Presses d'Europe, París, 1970.
 — *Révolution américaine, révolution européenne*, Centre de Recherches Européennes, Lausanne, 1977.
- MARC, A.; DÍAZ-CARRERA, C. y Valverde, J. L.: *El porvenir de Europa y otros ensayos*, Centro de Estudios Constitucionales, *Boletín Oficial del Estado*, Madrid, 1994.
- MACGREGOR BURNS: *Leadership*, Harper Torchbooks, Nueva York, 1978.
- MARC-LIPIANSKY, Mirelle: *Crises et CRISE*, Presses D'Europe, 10, Avenue des Fleurs, Nice, Francia, 1998.
- MARINA, J. A.: *Teoría de la inteligencia creadora*, Anagrama, Argumentos, Barcelona, 1993.
- MATURANA, Humberto: *Amor y juego. Fundamentos olvidados de los humano. Desde el patriarcado a la democracia*, Instituto de Terapia Cognitiva, Santiago de Chile, 1994.
- MORIN, Edgar: *El paradigma perdido*, Kairós, Barcelona, 1983.
- NAIR, K.: *Beyond Winning*, The Handbook for the Leadership Revolution, Paradox Press Phoenix, 1990.
- NAISBITT, John and AVON ABURDENE, Patricia: *Megatrends 2000. Ten New Directions For the 1990's*, Books, Nueva York, 1990.
- NATERA, Antonio: *El liderazgo político en la sociedad democrática*, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, Madrid, 2001.
- PANIKKAR, Raimundo: *Invitación a la sabiduría*, Espasa Hoy, Madrid, 1998.
- PÁNIKER, Salvador: *Aproximación al origen*, Kairós, Barcelona, 1982.
- PASSET, René: *L'économique et le vivant*, Payot, París, 1979.
- PEARSON, Carol S.: *Despertando los héroes interiores*, Libro Guía, Madrid, 1992.
- PETERS, Thomas: *Thriving on Chaos: Handbook for a Managent Revolution*, Knopf, Nueva York, 1987.
- PREE, Max de: *Leadership is an Art*, Dell Bantam Doubleday, Nueva York, 1989.
- RAY, Michael y LORNA Catford: *The Path of the Every Hero*, Jeremy Tarcher, L. A. 1991.
- ROST, Joseph C.: *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger, Nueva York, 1991.
- ROUGEMENT, Denis de: *El porvenir es cosa nuestra*, editorial Sur, Buenos Aires, 1980.

- SAVATER, Fernando: «El contenido de la felicidad» en *El País*, Madrid, 1986.
- SCHEIN, Edgar: *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- SORIANO, Ramón y RASILLA, Luis de la: *Democracia vergonzante y ciudadanos de perfil*, Comares, Granada, 2002.
- SOROS, George: *La crisis del capitalismo global. La sociedad abierta en peligro*, Temas Debate, Madrid, 1995.
- VROOM, Victor and JAGO, Arthur: *The new leadership: Managing participation in organizations*, Prentice Hall, Nueva York, 1988.
- WILBER, Ken (ed.): *Cuestiones cuánticas. Escritos místicos de los físicos más famosos del mundo*, Kairós, Barcelona, 1987