

Líderes al descubierto

DON José María de Areilza, conde de Motrico, es un ejemplo claro de que la actividad continuada no es, como piensan algunos, origen de progresivo desgaste físico e intelectual, sino todo lo contrario. Sorprende su grado de implicación en los acontecimientos que ha vivido y, cuando habla de su pasado con el mismo entusiasmo que

al comentar el presente, es casi imposible evitar un leve sentimiento de envidia (en el más positivo sentido de la palabra) frente a este hombre con quien la conversación podría prolongarse indefinidamente sin que la sombra del aburrimiento planease sobre nosotras. No en vano su campo de actividad ha sido, y es, extraordinariamente dilatado.

José María de Areilza: «La derecha divina»

LUZ ZAMORA Y
ELENA Q. VIDAL

VIVENCIAS intensas, actitud de no mantenerse al margen de nada, avidez por llegar más allá, modales exquisitos, curiosidad por el mundo que le rodea... Pasados los setenta, podría decirse que no se ha desprendido aún, ni creemos que, por suerte para él, lo haga jamás, de los aspectos más positivos de aquel joven precoz cuyas primeras inclinaciones profesionales apuntaban hacia la Medicina, profesión de su padre.

Ingeniero industrial y abogado de carrera, los intereses de tipo social y la situación sociopolítica española de los años en que él se incorporaba como ciudadano activo

a la sociedad propiciaron su temprana aproximación a la política: —«La política me atrajo, me absorbió y me convertí, en los cuatro años de la República, un poco en el hombre que había reorganizado la derecha no nacionalista vasca, es decir, españolista, una palabra que ahora no se emplea, pero entonces se empleaba mucho». Largo ha sido el camino desde entonces, imposible describir aquí sus etapas. Una síntesis extremadamente incompleta podría ser: alcalde de Bilbao, director general de Industria, embajador en Buenos Aires y París, secretario político de don Juan de Borbón, ministro de Asuntos Exteriores en el primer gobierno de la Monarquía actual, presidente de la asamblea parlamentaria del Consejo de Europa, escritor incansable... Una presencia constante.



La autora de la entrevista con Areilza

Sus opiniones: por qué está ahí

DESDE muy joven había algo en él que le hacía perfilarse ante los demás como un líder, incluso antes de su entrada en la política activa: «Desde que era estudiante, porque era siempre el delegado de curso a quien se le confiaban las gestiones difíciles, yo era el hombre a quien respetaban los demás porque tenía una cierta vertiente cultural, o de formación, o de simple curiosidad, o información política superior a otros y yo mismo me di cuenta de que esto se reflejaba en el contacto con los demás». Esto fue lo que, quizá, originó que algunos amigos le incitasen a convertirse en político en una época en que los jóvenes necesitaban, precisamente, un líder joven por el que sentirse representados. —«En los años treinta, cuando vino a España la República, había una politización general del país, de la opinión, de las gentes y, sobre todo, de los jóvenes. Yo había terminado la carrera, las dos carreras, en el año treinta y dos y hubiese empezado a ser ingeniero en alguna de las empresas que había por allí...», pero el rumbo de su vida cambió y su verdadera profesión, la que él no había programado antes, co-

menzó a proporcionarle satisfacciones. —«La derecha no nacionalista estaba entonces destruida porque, naturalmente, estaba basada en unas estructuras que eran las que respondían a la institución monárquica y, como los partidos tradicionales de la Monarquía habían desaparecido y en ese corto período, entre la caída de la Dictadura y la llegada de la República, no tuvieron tiempo de rehacerse, yo fui, un poco, el hombre que canalizó, entre la gente nueva y joven, la continuidad de esa política con una versión más al día de lo que era el conservatismo»— y en el año treinta y seis ya se le consideraba el líder de la nueva derecha —«sin querer me convertí en un líder, un pequeño líder, si se quiere, de ámbito local...»—.

Indudablemente, las circunstancias jugaron su papel, también las personas que lo rodeaban, pero en su propia personalidad estaba contenida esa motivación que impulsa a un hombre o a una mujer a conseguir el éxito. Su filosofía al respecto es clara: «Yo creo que motivan muchas cosas, primero la ambición, que es una aspiración legítima de la personalidad y puede

ser de muchas clases, literaria, política, intelectual, deportiva, etc. Yo he sido campeón de España de remo cuando tenía dieciocho o veinte años, hacía alpinismo, atletismo, saltaba longitud, altura, etc., y tenía en aquellos momentos una ambición deportiva grande, veía yo que podía ser un atleta que hacía cosas que estaban de moda. Esa es una ambición, la deportiva o como se quiera llamar, que tiene un horizonte. La ambición política la vi enseguida porque aprendí a hablar en los mítines, mal primero y mejor después, escribí en los periódicos desde los dieciocho años y aprendí a tener un estilo literario que cada vez me gustaba más elaborar, etc. Esa fue, si se quiere, la motivación mía, pero creo que la motivación de liderazgo es la aspiración al poder que tienen muchos hombres y mujeres y que es suponer que el poder es como una especie de tope o llegada a un nivel donde las cosas se pueden ver de otra manera. Eso es verdad en parte y, cuando se llega al poder, se descubre que es sólo en parte».

Está claro que don José María está donde quiere estar, su actividad actual le produce



Los diferentes y comprometidos cargos ocupados por Areilza le han dado una gran experiencia en el mundo de la política

- **Político «españolista», no se mantiene al margen de nada**
- **«La ambición es una motivación legítima»**

satisfacciones porque su meta está bien definida y lo que se exige a sí mismo respecto a su trabajo está al alcance de sus posibilidades: —«La mayor satisfacción en mi trabajo suele ser la obra bien hecha, como decía Eugenio D'Ors, que es muy difícil pero a veces sale bien. Programar una acción, ver que después de muchas dificultades cristaliza, que esa cristalización da lugar a unos resultados y que esos resultados se traducen en lo que sea: una obra, un volumen o, simplemente, en una situación. Ver cómo una cosa que se ha emprendido llega, en este mundo en que todo es temporal y relativo, a convertirse en una realidad». Probablemente por esto, al hacer balance de tantos años de dedicación, no puede concebir las compensaciones como algo concreto —«cuando una persona está dedicada a una cosa en la que tiene fe, esperanza o ilusión, que creo que es una palabra que es bastante más representativa que utopía, es evidente que al hombre o a la mujer le llena la vida esa aspiración. Ahí está Indira Gandhi, que ha muerto diciendo, la víspera de su muerte, "no me importa que yo sea muerta porque estoy ofreciendo todos los días mi vida a esta causa". Al final, la muerte de Indira Gandhi es la última unión de un líder».

Analizando su escritura

A GUDO observador, ágil, creativo, y dotado de excelente memoria. Esta podría ser una definición, escueta pero significativa, del funcionamiento intelectual de este hombre para el que la experiencia no es puntualmente asimilada o almacenada, sino reformulada constantemente mediante interpretaciones muy personales de ella.

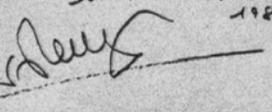
Abierto al presente y al futuro, no desperdicia ningún dato, ningún indicio o idea que puedan resultar válidos para la construcción de nuevos conceptos o para enfrentar nuevas situaciones.

«Rectificar es de sabios» podría ser un lema que utilizase implícitamente cuando, al no calcular las consecuencias finales de sus acciones, puede encontrarse con la necesidad de variar el rumbo sobre la marcha. Siempre es la razón la que se impone cuando se trata de adoptar nuevas conductas adaptativas porque comprende que algo está fallando. No es la suya una mente de esquemas, sino caracterizada por la flexibilidad y la fluidez.

De afectividad intensa, es muy sensible a las emociones fuertes y se entusiasma con facilidad. En el fondo de su personalidad hay un sentimiento de fuerza, optimismo y

A las gentes inquietas
de Consultores Asociados
que escucharon en esta
reunión sobre de otoño
los entresijos de una
personalidad y los
liberaron de un estado.
Con la esperanza de que
la psicografía espiritual
no revele sus verdades
fines o ideales.

Motrico - 11 de octubre
1984



confianza en la vida que se traduce en una necesidad de actividad constante, de canalizar su creatividad y su sensibilidad. Podría decirse que su campo de actividad ideal sería cualquiera relacionado con la creación, por ejemplo, en las artes o las letras y, en particular, destaca su fina sensibilidad musical.

Sería difícil que pasase inadvertido en su entorno porque posee un cierto atractivo personal basado en la firmeza y el aplomo, en la expansividad refinada y el respeto hacia los demás. Sabe reconocer los méritos de los otros y le agrada que los suyos se pongan, también, de manifiesto.

Las situaciones violentas u hostiles le desagradan profundamente, lo mismo que las personas ásperas o descontroladas porque él, que posee un carácter fuerte, ejercita el tacto y el buen gusto en sus relaciones con los demás y no es ajeno al hecho de que mantener las buenas



El conde de Motrico se perfiló como líder antes de entrar en la política

formas es, a veces, difícil porque supone un largo entrenamiento para controlar los impulsos agresivos. El procura no agredir, pero exige lo mismo de los que le rodean, por eso, si en algún momento se ha dejado conducir por su impulsividad, intenta corregir rápidamente.

La monotonía, la mediocridad y la rigidez merecen su total desaprobación. El ama lo estético y lo expresivo, la variedad y la originalidad, la grandiosidad y la perfección. Esto es aplicable a personas, situaciones y realizaciones. En cuanto a las personas se refiere, puede ser condescendiente con sus déficits, consciente como es de las abismales diferencias que existen entre los humanos, pero él aspira, y es probable que en su fuero interno crea,

legítimamente, haberlo conseguido ya, a no caer en lo que tanto desprecia y conseguir la perfección en sus realizaciones.

Dinámico y combativo, no demora sus decisiones y puede reservar sus energías para la consecución de sus metas. No aspira al reconocimiento cotidiano de su propia valía y, en general, se siente seguro de sí mismo hasta el punto de emprender cualquier empresa, dentro de su espectro de actividad, con el convencimiento de que podrá vencer las dificultades que vayan apareciendo sin un gran costo personal, no en vano es conocedor del hecho de que la Naturaleza le dotó, y él se ha preocupado de potenciar, de una inteligencia superior.

- Seguro de sí mismo, es muy sensible a las emociones fuertes y se entusiasma con facilidad
- Lema: «Rectificar es de sabios»
- No tiene una mente esquemática, sino flexible y fluida
- Está entrenado para controlar sus impulsos agresivos

Estilo de dirección: cómo afronta su papel

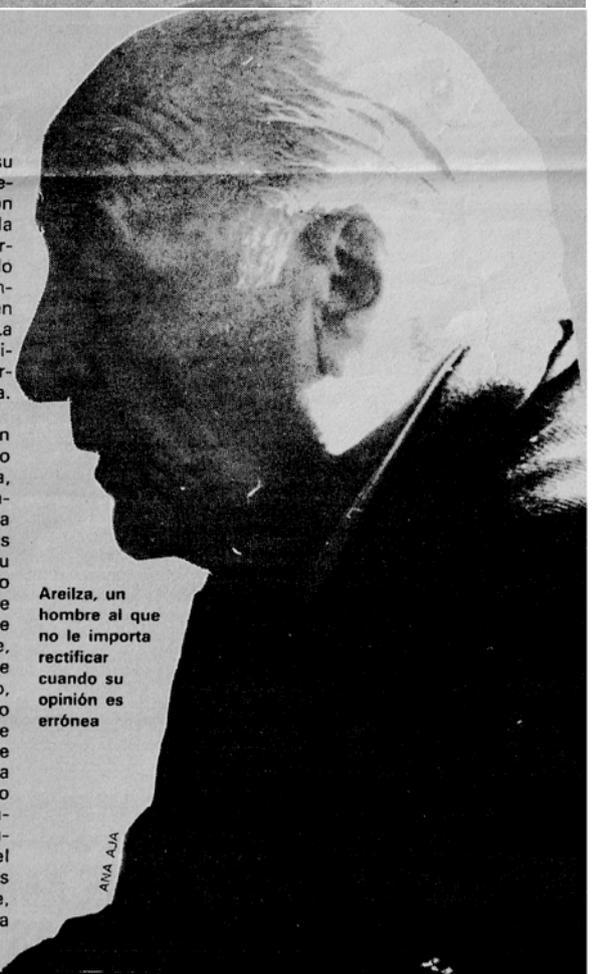
«**L**A selección de las personas que rodean al líder es siempre difícil y no se puede evitar que haya gentes poco recomendables que lo rodeen, es casi inevitable y hay que aceptarlo, pero yo creo que lo que hay que hacer es ver cómo se elige lo que esté junto a uno y hay varios criterios: uno es la lealtad, que es necesaria para algunos puestos, otro es la eficacia, que es necesaria para muchos puestos, otro es el poder confiar la responsabilidad en momentos difíciles, o poder confiar un secreto, que es otro aspecto muy delicado pero muy importante, y luego hay otra cosa que yo la confieso porque creo que es muy erróneo no aceptarla y es, no solamente confiar en la gente que vale y rodearse de gente que valga más que uno, que es muy difícil. Por ejemplo, el caso del presidente Kennedy, que era un hombre brillante y tenía un enorme carisma de líder, él se rodeó de diez personas sabiendo que eran infinitamente superiores a él, uno hablaba mejor que él, otro sabía más historia, otro escribía mejor que él... Eso es una cosa que, realmente, revela el talento de un líder. Yo creo que, a veces, uno debe tener humildad, que no es humildad sino aceptación,

de que pueden haber hombres o mujeres que sirvan de afrodisiaco intelectual al líder, que puede ser lo que se llama "eminencia gris". Yo he tenido, en los cargos que he ejercido, y han sido varios, siempre un hombre al que, instintivamente, he buscado para que me diera el contraste de sus ideas y criticara abiertamente las mías».

La experiencia de nuestro personaje en este aspecto es amplia y, probablemente, por eso, no duda en afirmar que la tarea es lo primero, es decir, la persona en función de la tarea y no la tarea en función de la persona. Su tarea directiva no pierde de vista esa filosofía: el mejor hombre en un puesto no será aquel que valga más en términos absolutos porque sepa de todo, sino el que, en su propia parcela, sepa subordinar sus conocimientos y objetivos a la tarea propuesta por el director del proyecto. El equipo, por tanto, no se basa en simpatías personales o en las buenas relaciones entre sus miembros. Cada uno tiene su área de acción bien delimitada y lo realmente importante es el producto final. ¿Qué es lo que hace, en este caso, productivo al equipo?: la personalidad del líder o jefe, su capacidad para motivar a los

que trabajan con él, mediante su especial habilidad para conseguir una mayor colaboración basada en la persuasión y en la observación atenta que le permite un conocimiento profundo de la naturaleza humana, y conseguir que todos se integren en los programas propuestos. La tarea bien realizada y el consiguiente reconocimiento por parte del líder serán la recompensa.

El señor Areiza es un gran diplomático, y ya no sólo como profesional sino como persona, lo cual repercute, probablemente, en las relaciones que ha mantenido, y mantiene, con las personas que, a lo largo de su vida profesional, han colaborado con él. A él le agrada que se le reconozca su valor, pero sabe que la adulación, generalmente, puede ser peligrosa porque oculta tras de sí, a menudo, astucia. Por otra parte, tampoco ignora que cuando se trata de llevar a cabo una misión no se debe perder el tiempo y la energía en florituras, de modo que en su metodología de trabajo debe estar presente la comunicación oportuna, y en el momento oportuno, con los colaboradores. Sin excederse, pero sin quedarse corto. Cada uno en su papel.



Areiza, un hombre al que no le importa rectificar cuando su opinión es errónea

Consideraciones finales

COMPARANDO sus opiniones respecto a sí mismo y a su profesión con los resultados de las pruebas psicológicas utilizadas se nos ocurre:

1.—Que el señor Areilza ha conseguido ese difícil equilibrio entre la madurez y la juventud, sabiendo conservar los aspectos más positivos de ambas. De la madurez, la confianza en sí mismo y en el éxito de sus proyectos. De la juventud, el deseo de ir siempre hacia adelante en continua superación.

2.—Su trayectoria y su actividad actual son coherentes con su personalidad. Probablemente hubiera sido un buen ingeniero o un excelente abogado, pero no se sentiría tan satisfecho con sus propias realizaciones porque estaría obviando su necesidad de actividad variada, de relacionarse con un amplio espectro de personas y de, al mismo tiempo, proyectar sus habilidades en la sociedad sintiéndose útil y reconocido por ello. La política, la diplomacia y la literatura son, en efecto, esferas óptimas de realización personal para nuestro inquieto personaje.

3.—Comentario aparte merece una opinión suya respecto a la competencia entre líderes: «Hay una competencia y muchas veces se ha dicho en la política, desde Maquiavelo en adelante, que había una cosa que necesita el líder también y es el instinto homicida, para emplear una palabra un poco brutal, que es el canibalismo político, que en España se ha dado mucho y se sigue dando. Yo reconozco que eso me ha faltado y no me avergüenzo de ello porque creo que es una señal de civilización». Ciertamente, el señor Areilza, con su aspecto de patricio romano de distinguidos modales y refinada educación, es, por encima de todo, un ser civilizado.