

Valores humanos para un nuevo liderazgo en la empresa

Por Ignacio Álvarez de Mon*

Trabajar en equipo debe motivar a personas capaces a compartir sus habilidades, obteniendo de la colaboración de todos un verdadero valor diferencial. El realce de una serie de elementos, considerados como verdaderos valores humanos, puede constituir un ingrediente esencial para un nuevo liderazgo en la empresa. Este trabajo es una invitación a reflexionar sobre este punto.

La responsabilidad directiva entraña diversas dificultades, pero de entre ellas, probablemente, la más compleja, particular y diferencial es la capacidad de dirigir personas. Cómo dirigimos a los que dependen de nosotros es una variable que está en función, o tendría que estarlo, de cómo creemos que deberíamos hacerlo. Los valores en los que creemos y nuestra manera de entenderlos y vivirlos influirán determinadamente en nuestro estilo de dirección. En la medida en que somos portadores de estos valores y los hacemos patentes ante los demás, actuamos como líderes, nos convertimos, sin pretenderlo ni buscarlo, en seres dignos de respeto e imitación, ejerciendo una influencia positiva en los demás. Todos salen ganando con ello, especialmente la empresa.

* Ignacio Álvarez de Mon, Doctor en Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Pontificia de Salamanca; Master in Business Administration, Houston University, Madrid Business School; Licenciado en Derecho, Universidad Pontificia de Comillas (ICADE); Profesor invitado del Área de Comportamiento Humano en la Organización del IEEM.

A continuación, se presentan una serie de valores humanos que, si bien no se pretende que sean los únicos, ni siquiera los más importantes, pueden ser considerados como claves en la gestión del capital humano de la empresa. Algunos de ellos se podrían definir de otra forma, habría otros que añadir, pero, seguramente, ninguno de los que aquí aparecen está de más. Para ayudarnos en la selección y posterior comentario de estos valores hemos escogido algunas frases que invitan a la reflexión; algunas de ellas tienen autor conocido, otras no.

1. LIBERTAD

Contemplar el mundo como una representación de uno mismo es aterrador, pero también responsable (Carl Rogers)

A menudo, caemos en una concepción de la idea de libertad excesivamente superficial, poco comprometida y tendente a la propia exculpación o autojustificación. Tendemos más a la protesta que a la propuesta, encontrando a nuestro alrededor chivos expiatorios en quién hacer descansar el peso de nuestra inacción. Ese jefe tirano y opresor, falta de la más mínima sensibilidad y consideración humana; ese empleado conflictivo y mal encarado con quién cualquier esfuerzo o intento de aproximación resultan baldíos; ese cliente o proveedor que no entiende lo mucho que trabajamos y lo poco que nos pagan por ello; los ejemplos serían innumerables.

Y no es que neguemos el derecho y la justicia de reclamar determinadas actuaciones por parte de los demás, y de quejarnos si nos sentimos atropellados o injustamente tratados. Simplemente que, en ocasiones, convendría preguntarse: ¿qué pasaría si nos hiciéramos un poco más responsables de lo que nos sucede en la vida?, ¿cambiaría en algo nuestra

“suerte”? Evidentemente, no todo iba a ser diferente de la noche al día. Las circunstancias ingobernables por las que nos vemos afectados continuamente seguirían existiendo. Pero, al menos, nos haríamos cargo de aquellas más cercanas a nuestro ámbito de influencia.

Pero la libertad, la verdadera libertad, tiene su contrapartida: la asunción responsable de nuestros actos, el debate, conflicto y lucha interna que ello a veces nos provoca y, finalmente, la incertidumbre de saber que nada tenemos ganado de por vida, y que la única seguridad es la de conocer que intentaremos actuar, en cada momento, de la forma más adecuada posible.

2. INTROSPECCIÓN

Avanza, pues, en las honduras de tu espíritu, y descubrirás cada día nuevos horizontes (Unamuno)

¿Somos lo que queremos ser, lo que siempre hemos querido ser?. ¿Nos lo hemos planteado alguna vez?, ¿cuántas?, ¿cuándo fue la última?

¿Somos productos en venta en un mercado que ha puesto precio a nuestras cabezas? ¿Somos meras trayectorias construidas sobre la acumulación sucesiva de conocimientos, competencias y experiencias que otros se encargan de valorar? ¿Podemos decir que no, que esperen, que cambiamos de rumbo? ¿Es demasiado tarde? ¿Es siempre demasiado tarde?

Si alguna vez mirásemos hacia dentro y no hacia fuera, con la mirada de un niño curioso y ávido de conocer y descubrir, ¡quién sabe!, a lo mejor hasta acabaríamos conociéndonos, acabaríamos siendo lo que siempre hemos querido ser.

El genio es el que vive según su propio pensamiento, el que cree que lo que es verdad

para él, en su propio corazón, lo es también para toda la humanidad. Es por ello que en toda obra de un genio reconocemos algo de nosotros mismos, incluso pensamientos previamente descartados por inadecuados. El genio pone su corazón en lo que hace, y lo demás le importa menos.

3. CREATIVIDAD

Siempre las cosas pueden ser de otro modo, o mejor, nosotros podemos ser de otro modo frente a las cosas (Antonio Blay)

El cambio y la creatividad son dos variables tremendamente relacionadas, ya que ambas suponen la capacidad de vivir los pequeños y grandes acontecimientos de nuestra existencia como si cada uno de ellos sucediera por primera vez, incluso los más habituales. Esta capacidad nos predispone, además, para concebir formas nuevas de afrontar los problemas y resolver las dificultades.

La creatividad no consiste única ni principalmente en el desarrollo de una actividad específica de contenido artístico, sino que es más bien una actitud vital que nos permite hacer de cada situación cotidiana una oportunidad para extraer todo el jugo que la vida nos ofrece.

Pero, indudablemente, la creatividad tiene su coste. Los innovadores nunca lo han tenido fácil, al menos al principio. Ellos, más que nadie, han debido tener fe en sí mismos. Habrán tenido que soportar, con toda seguridad, un importante rechazo social, ya que la sociedad, en general, no suele reaccionar bien ante lo nuevo, lo no convencional, lo desconocido, lo que rompe los esquemas o cuestiona formas de pensamiento ya asentadas o cómodamente asumidas.

4. CORAJE

Si no vivimos como pensamos, acabamos pensando como vivimos

Con independencia de qué tipo de valores predominen en cada época, un aspecto fundamental, desde el punto de vista personal, es porqué nos regimos por determinados valores y no por otros. Todos tenemos valores, sin embargo, no todos los tenemos igualmente reflexionados, interiorizados y asumidos. No es difícil empezar a hacer concesiones en estos asuntos, lo complicado es parar la rueda una vez que ésta empieza a rodar. Aceptamos implícitamente la posibilidad de dejarnos llevar por la corriente dominante, de ser absorbidos por la ramplona mediocridad y el general conformismo: “las cosas son así”, “no hay nada que yo pueda hacer”, “si de mí dependiera...”.

En el mundo de la empresa son numerosas las ocasiones en que nos enfrentamos a situaciones de este tipo. No se trata de pedir que nos comportemos como héroes, pero sí de esperar algo más de inconformismo, coraje y originalidad. Guiarse por valores personales, reflexionados, interiorizados y seriamente asumidos, no es fácil, nos crea enemigos; pero también nos procura amigos y, fundamentalmente, nos permite encontrarnos con nosotros mismos.

5. SEGURIDAD PERSONAL

La seguridad en uno mismo es fuente de motivación permanente

La seguridad en uno mismo permite contemplar cualquier reto como posible, cualquier desafío como asumible, preservando intacta la autoestima y considerando que es siempre más importante el proceso que la meta, el intento que la consecución, el camino

recorrido que el lugar hallado. Aquello que más nos ha costado conseguir es lo que, al fin y a la postre, nos da mayor satisfacción una vez logrado. El esfuerzo, la entrega, el saber que hemos dado nuestro máximo, debe infundirnos respeto hacia nosotros mismos y deseos de seguir luchando.

Como responsables directos o indirectos de otras personas, tenemos, así mismo, la posibilidad de infundirles esta seguridad. Pero difícilmente conseguiremos esto si los primeros inseguros somos nosotros. Admitir el propio error nos debe llevar a admitir el de los demás. La persona u organización que cierra la puerta al error se la cierra también a la innovación y la creatividad.

El desarrollo personal y organizacional necesariamente conlleva tropiezos y atascos, si ha de ser un desarrollo adecuado e integral. Lo que interesa es salir fortalecido de esos percances y preservar intacto el sentido de la propia valía. Este pensamiento da fuerza por sí solo, aumenta la propia confianza y nos da un motivo para seguir avanzando.

6. CONFIANZA

Trata a un hombre como lo que es y seguirá siendo lo que es, trata a un hombre como lo que puede y debe llegar a ser y se convertirá en lo que puede y debe llegar a ser (Goethe)

Es ésta la trascendental tarea y responsabilidad del líder que, incluso sin llegar a reconocerse como tal, es capaz de sacar del otro lo mejor que lleva dentro. Es esa visión especial más allá de lo evidente, y esa confianza básica en el ser humano, lo que hace de la persona que es capaz de liderar a otras alguien excepcional. El auténtico líder nos reconforta en última instancia y nos permite encontrarnos con nuestro verdadero yo, aunque, en un primer momento, pueda

resultar excesivamente provocativo, interpelante y molesto.

Si nos detenemos a pensar la tremenda influencia que determinados profesionales pueden tener sobre la gente que trabaja con ellos, es cuando nos damos cuenta del calado y fondo que la noción de liderazgo tiene. Qué complicado resulta, sin embargo, que esos profesionales se reconozcan a sí mismos esa influencia y, sobre todo, actúen en consecuencia.

¿Dónde están esos líderes? ¿Quiénes son? Todos en nuestro día a día tenemos ocasión de mostrar nuestra capacidad de influir positivamente en los demás. Todos podemos optar por aportar algo positivo a aquellos que nos rodean, por dispensarles un trato que les haga sentirse mejor consigo mismos. Lo curioso, además, es que esto acaba por resultar rentable: la gente da más de sí, nos da más de sí.

7. COHERENCIA

No obtenemos lo que queremos, sino lo que recompensamos

Probablemente sin quererlo, caemos en esta contradicción o, simplemente, decimos querer una cosa cuando en realidad es otra.

Decimos querer la genialidad, la creatividad, despertar el espíritu inquieto e inconformista de nuestros subordinados; pero cuando ese caudal de ingenio y libre iniciativa se desborda y nos arrastra en su camino, nos entra el miedo, nos sentimos inseguros y retomamos las riendas de la situación, esta vez más férreamente.

Pretendemos contar con empleados motivados, concienciados de su gran responsabilidad en la empresa, involucrados, que se sientan parte del mismo barco, de la misma gran familia. Pero esos empleados ganan lo mismo si la cosa va bien que si va

mal, no perciben a través de su retribución que su aportación tenga un valor diferencial.

Decimos primar el rendimiento, pero, eso sí, la antigüedad es un grado y nunca conviene irse a casa el primero.

Finalmente, queremos que se sientan con poder de decidir, como si la empresa fuera suya; pero es que la empresa no es suya, ni en una mínima parte siquiera, ni tampoco parece que la empresa tenga un compromiso a largo plazo con ellos.

En definitiva, pedimos lo que no damos.

8. EJEMPLARIDAD

Nuestros hechos son mucho más elocuentes que nuestras palabras

Por suerte o por desgracia, las personas tenemos muchas maneras de comunicar: palabras, gestos, actitudes, silencios,... Pero si hay algo que comunique de nosotros son nuestras actuaciones, sobre todo aquellas que de forma reiterada marcan una pauta de comportamiento, un estilo de vida.

Por ello, en ocasiones, cuando nuestros hechos contradicen nuestras palabras, defraudamos a los que nos rodean; resultamos ser algo diferentes a lo que parecíamos. La persona defraudada se vuelve escéptica, reacia a confiar, crítica, negativa, pasiva. Cuanto más le decimos lo que somos y cómo somos, más desconfiada y distante se muestra. La vuelta atrás es difícil, pero no imposible. Requiere un esfuerzo de cambio, acercamiento y franqueza, y, sobre todo, de coherencia.

En las empresas sucede lo mismo. Sus políticas y cultura, las actuaciones y el talante de sus directivos, hablan por ellas, y no tanto sus mensajes publicitarios más o menos bien elaborados.

9. EMPATÍA

Todo conocimiento comienza por los sentimientos (L. Da Vinci)

Desprovista de sentimientos, la inteligencia del ser humano, a menudo, resulta insuficiente. Empatía viene de la palabra griega *empathia*, que significa *sentir dentro*. Probablemente, ésta sea una de las barreras más infranqueables de la comunicación, la incapacidad para conectar con los sentimientos del otro.

La comunicación es un proceso, y como tal, requiere completar una serie de etapas previas que, en sí mismas, son un proceso también. La primera exige transparencia, integridad y autenticidad de aquellos que se comunican. Si se advierten dobleces, ambigüedades, falsedades o titubeos, se rompe la posibilidad de una comunicación directa y sincera.

En segundo lugar, es importante ofrecer a la otra persona un apoyo y aprecio incondicionales. Cuando alguien se siente querido, respetado y respaldado, no importa en qué circunstancias, se abre mucho más, gana confianza y respeto por aquel que le tiende la mano, se entrega. Esta cercanía al otro es incondicional, es decir, se acepta a la otra persona como es, sin condiciones, críticas, valoraciones o cuestionamientos.

Como tercer aspecto, fundamental, estaría la comprensión empática propiamente dicha, es decir, conectar con los sentimientos e interpretaciones subjetivas de la otra persona, percibirlos desde el interior de ésta, tal como ella los ve. Es así, finalmente, como nos ponemos en mejor disposición de ofrecer nuestro punto de vista, y de que el otro nos lo pueda aceptar.

La empatía, por tanto, no supone renuncia a las propias convicciones o ideas, pero no resulta fácil de asumir. Cuando

comprendemos realmente a alguien, nos arriesgamos a tener que admitir que tenía razón, y que nosotros estábamos equivocados. Cuando abrimos las puertas de nuestra comprensión a los demás, les ayudamos a sentirse mejor, pero, al mismo tiempo, exponemos nuestras ideas a la intemperie.

10. FORMACIÓN

El secreto de la educación está en el respeto al discípulo (R.W. Emerson)

El hombre es un proyecto permanentemente inacabado y, por tanto, perfectible. En sus primeros años, además, adolece de una tremenda fragilidad biológica que le dificulta sobremanera la adaptación al medio. Sólo mediante la educación y la cultura, el hombre es capaz de compensar y aún superar con creces esas limitaciones.

La labor del educador o formador es como la de la partera que asiste y ayuda al parto. El maestro debe facilitar la explosión de sabiduría e inteligencia que el discípulo atesora potencialmente en su personalidad. No se trata tanto de inundar de conocimientos su mente, por receptiva que ésta sea, sino de despertarla del sueño en qué está inmersa.

Por eso la formación no puede venir de la imposición, sino de la libertad y autonomía individual, incentivada, eso sí, por el ejemplo de aquellos a quienes se respeta. La autoridad que aquí está en juego no es la de tipo formal, que proviene de una institución o del papel asignado por la sociedad a una determinada figura. Hablamos de autoridad moral, basada en el mayor conocimiento, experiencia o en el reconocimiento de la categoría humana de la otra persona. La conducta valiosa de un individuo se convierte, así, en el modelo a seguir por otro.

11. COOPERACIÓN

Los esfuerzos individuales aportan el progreso general (César Cantú)

A menudo, se escucha o se lee que los objetivos de la organización deben estar por encima de los objetivos personales de cada uno de sus miembros. Es ésta, a mi modo de ver, una verdad a medias; centrémonos, por tanto, en explicar la media mentira.

Si en cumplimiento de los objetivos de la organización para la que trabajamos, sacrificamos frecuentemente metas personales consideradas por nosotros como importantes, estaremos defraudando nuestro propio proyecto profesional, nos estaremos defraudando a nosotros mismos. Por parte del trabajador queda la responsabilidad de conocer cuál debe ser su trayectoria profesional, por parte de la empresa que le paga está la posibilidad de adecuar los intereses personales de sus empleados a los de la organización en su conjunto. Esto, en ocasiones, debe resultar difícil, pero no de forma permanente.

Las empresas, a través de sus procesos de selección, formación, evaluación del rendimiento, remuneración, etc., deben procurar un esquema lógico de desarrollo de carreras profesionales. Sin embargo, el diseño más adecuado se queda vacío de contenido si no está inspirado en una auténtica filosofía de confianza, delegación, claridad, cercanía y verdadero interés. Las carreras profesionales en una organización deben ser responsabilidad compartida entre ella y los propios interesados. El error en cualquiera de los dos puede dar al traste con la relación, saliendo ambos perjudicados por ello.

Una de las sensaciones que más nos llena cuando trabajamos es la de pensar que estamos invirtiendo en nuestro desarrollo profesional, es decir, en nuestro desarrollo

personal. Cuanto mejor nos iría a todos si al dirigir personas pensáramos un poco más en sus respectivas expectativas, y cuánto menos habría que dirigir las.

12. JUSTICIA

Sé justo antes de ser generoso. Sé humano antes de ser justo (Fernán Caballero)

Las personas son diferentes, todas lo son, afortunadamente. Las hay tímidas y calladas, extrovertidas y animadas, concienzudas y reflexivas, emocionales y apasionadas. Siendo así, ¿cómo tratarlas a todas por igual? ¿No es, acaso, más injusto y arbitrario ignorar las diferencias que reconocerlas?

El hombre es razón y emoción, reflexión e impulso, objetividad y subjetividad. En lo que de objetivo tenga nuestra gestión, seamos objetivos, iguales con todos. En lo subjetivo, atendamos a las peculiaridades de cada uno, potenciándolas incluso. Las diferencias en lo esencial dividen y separan; las diferencias en lo accesorio enriquecen y complementan. Compartiendo lo esencial, debemos ser capaces de diferir en lo accesorio. De esta manera, no sólo conseguiremos ser justos, sino que nos enriqueceremos con los talentos y singularidades de los demás.

Trabajar en equipo debe motivar a personas capaces y competentes a compartir sus habilidades y conocimientos, obteniendo de la colaboración de todos un valor añadido diferencial. Con ello, las individualidades no se anulan ni sobresalen unas a costa de las otras. Cada una en lo suyo, como lo sabe hacer, contribuye al bien común. El que dirige, no tiene más que dar rienda suelta al esfuerzo y laboriosidad de su gente, coordinando sus acciones, fijando los grandes objetivos y alentando la cooperación. Todos contribuyen, nadie se aparta ni adopta

protagonismos excesivos. El grupo les arropa pero no les absorbe, les estimula pero no les presiona. Con el grupo son mejores y se hacen mejores ■