

### *Líderes orientados a los valores*

Necesitamos líderes orientados a los valores (colectivos, no egoístas) y que cuenten con valores específicos, para que puedan aplicarlos de la manera más adecuada. Si el ejecutivo de una multinacional que se comporta como se suelen comportar todos recibe súbitamente un toque de atención, por ejemplo, sufre un problema cardíaco o tiene una sensación creciente de falta de sentido, quizá sería conveniente que explorara sus valores con un *coach*. Es posible que se plantee la cuestión de si sus creencias personales están lo suficientemente alineadas con los valores corporativos; si no lo están, se enfrentará a algunas decisiones complicadas: dejar el trabajo, asumir la responsabilidad de modificar los valores corporativos para alinearlos con valores universales más elevados o, si no ostenta un cargo superior, encontrar la manera de expresar sus propios valores en la empresa y que todos salgan beneficiados.

Richard Barrett, que solía trabajar en el departamento de recursos humanos del Banco Mundial, ha diseñado lo que denomina *herramientas de transformación corporativa*, basadas en un modelo parecido al de Maslow, y que miden los valores de todos los integrantes de una empresa. Lo único que han de hacer los empleados es conectarse durante quince minutos para seleccionar en una plantilla (específica para cada empresa) sus propios valores, cuáles son los valores corporativos en ese momento y cuáles les gustaría que la empresa adoptara en el futuro. Los resultados se procesan informáticamente y cada empleado recibe una hoja explicativa sobre sus respuestas y sobre cómo el personal ve la empresa en la actualidad y cómo le gustaría que fuera en el futuro. Las diferencias entre ambos aspectos muestra con precisión el camino que debe seguir.

El sistema permite reflejar los valores que existen por departamento, por nivel salarial, por género, por edad, por cargo, etc., para así identificar los puntos débiles en áreas seleccionadas. El proceso proporciona más información valiosa de la que puedo llegar a describir e incluye un apartado sobre el liderazgo, pero se puede acceder a ella en Internet o en las publicaciones de Barrett (véase la bibliografía). Es un sistema extraordinario que recomiendo a todos los *coaches* corporativos y a todos

los profesionales de recursos humanos cuando el consejo, o el director financiero de turno, crea que no es necesario modificar las políticas o los procesos internos. Las conclusiones son claras, definidas, reveladoras y muy persuasivas en la mayoría de los casos.

Sin embargo, si los directores, que son los que habitualmente elaboran la misión corporativa y los valores, quieren ir por un lado y la plantilla quiere ir por otro, se encontrarán con un dilema. Obligar al personal a modificar sus valores más profundos y a adaptarse a otros impuestos suele acabar en desastre. Los directores tendrán que pensar en cómo encajar los valores corporativos con los de sus empleados. Se trata de cambiar la responsabilidad. En la práctica, se pueden encontrar o negociar compromisos que satisfagan las necesidades de todos.

#### VISIÓN

No sirve de mucho tener valores si no son inclusivos. Es decir, si valoro la justicia, definiendo la justicia para todos, no sólo para los clientes y el personal de la empresa, sino también para los proveedores, para la población, para el planeta y para las generaciones futuras. Por tanto, la segunda cualidad con que debe contar un líder es la visión inclusiva. Debe descubrir qué impacto se ejerce en todos los ámbitos, tenerlo en cuenta y modificarlo si es necesario; a la hora de tomar decisiones, el impacto que se ejerce ha de anteponerse siempre a los costes.

Debido a la competencia cada vez mayor y a la incertidumbre, es fácil que los líderes se centren en la cuenta de resultados. Es como si los números los cegaran y no les permitieran ver más allá de la pantalla del ordenador, no digamos ya mirar por la ventana y ver el mundo exterior. ¿Cuántos líderes piensan en el impacto que tendrán sus decisiones sobre las generaciones futuras? ¿Esa decisión refleja y perpetúa los sistemas de siempre y, por lo tanto, la degradación medioambiental y la injusticia social, o cambia las cosas para bien? Con frecuencia, no reflexionan al respecto. Y si lo hacen, alguien les recuerda que el valor de las acciones ha de imponerse sobre el valor de cuestiones más elevadas.

Es una obviedad afirmar que los líderes deberían tener una visión a largo plazo, aunque sólo fuera en el sentido económico. Pero, en el mundo de la puerta giratoria y de las grandes bonificaciones, cada vez que llega el momento se suele escoger a los líderes por su capacidad de lograr beneficios económicos inmediatos, no por su visión a largo plazo, que se ha relegado y devaluado como cualidad de liderazgo, lo que puede tener unas consecuencias muy peligrosas.

En el pasado, la visión era fundamentalmente estrecha y centrada, a pesar de que la innovación y los avances proceden invariablemente de una perspectiva distinta o más amplia sobre una cuestión concreta. El mundo actual está tan interconectado y las comunicaciones son tan inmediatas que el pensamiento global, que hoy ya es necesario, será imprescindible mañana. Y aparece automáticamente como resultado del crecimiento personal.

El crecimiento personal se relaciona en gran medida con los valores, en el sentido de que todas las acciones pueden llevar a consecuencias inesperadas en áreas que parecen no estar relacionadas. Como esas posibilidades son totalmente impredecibles, hacerlo lo mejor posible en cada circunstancia significa que cada acción que se toma ha de basarse en los valores personales más elevados. Esto también es un reflejo de nuestro propósito, si hemos avanzado lo suficiente en el viaje del crecimiento personal. La visión, los valores, el propósito, el crecimiento personal y mucho más están estrechamente interrelacionados.

#### AUTENTICIDAD

La autenticidad es la siguiente cualidad esencial para el liderazgo: ser quienes somos y no tener miedo de serlo ante los demás. Lograr la autenticidad supone emprender un viaje interminable. Se trata de liberarnos de los condicionamientos educativo, social y cultural, y de las creencias y suposiciones falsas que hemos ido acumulando por el camino. También se trata de liberarnos del miedo: miedo al fracaso, miedo a ser diferente, miedo a parecer tonto, miedo a lo que puedan pen-

sar los demás, miedo al rechazo y muchos más miedos egocéntricos. La analogía con el esquí del capítulo anterior apunta a cómo el *coaching* puede ayudarnos a superar todos estos miedos.

El modelo de las subpersonalidades, que se explica con mayor detalle en el capítulo 24, puede resultar muy útil para los *coaches* que tratan cuestiones relacionadas con la autenticidad. Aprender a dar un paso atrás y a transformarse en un observador neutral supone otro avance en el camino del crecimiento personal, camino en el que nos puede ayudar un *coach* transpersonal. Es como convertirse en un director de orquesta, que puede solicitar la intervención de cualquier instrumento o grupo de instrumentos y dirigir toda una sinfonía, pero sin tocar ni una sola nota. Es lo que podemos describir como un estado de autogestión, y comporta un gran aumento de la seguridad en uno mismo y de la sensación de poder personal.

En términos de psicósíntesis (véase el capítulo 24), se trata del lugar conocido como *yo* y que, en ocasiones, se describe como quién somos en realidad o nuestra identidad personal. La definición del *yo* que ofreció Roberto Assagioli era un lugar de *conciencia pura* y de *voluntad pura* (*responsabilidad personal*). Es el estado en el que, idealmente, los líderes deberían encontrarse la mayor parte del tiempo. Es un estado muy potente, sin miedos, auténtico y coherente, que muy pocas personas alcanzan a no ser que inviertan intensamente en su desarrollo interno. Equivale al liderazgo de más alto nivel que Jim Collins describe en su libro *Good to Great*, en el que las cualidades fundamentales son la humildad personal (conciencia de uno mismo) y la voluntad profesional (responsabilidad colectiva).

Quizás ahora esté más claro en qué se basa la tarea de cualquier *coach* de calidad: aumentar la *conciencia* y la *responsabilidad personal* del cliente en todo momento. Cada vez que el *coach* lo ayuda a lograr un pequeño reto y a ser más consciente y responsable del mismo, también le permite acostumbrarse a expresar las cualidades de su *yo*; en otras palabras, a vivir desde su *yo* con más regularidad o a ser más auténtico con mayor frecuencia.

La transformación de la que hablo no sucede de la noche a la mañana ni tras un par de sesiones de *coaching*. Es producto

del compromiso y de la persistencia, y, quizá, de algunos momentos duros internamente, pero es el pequeño precio que hay que pagar para obtener los beneficios de ser nuestro *yo* real la mayor parte del tiempo. Desde ahí se puede liderar a los demás. Es la autenticidad, que se encuentra junto a lo mejor de los valores y de la visión.

#### AGILIDAD

La agilidad es otra cualidad de liderazgo importante que me gustaría enfatizar. La capacidad de ser flexible, de cambiar, de innovar y de abandonar los programas a los que se tiene apego es fundamental dada la incertidumbre y la velocidad del cambio en el mundo actual. Es posible que la voluntad de cambiar de dirección rápidamente cuando lo exijan las circunstancias sea una necesidad para sobrevivir en el futuro. La agilidad aparece cuando se trabajan dos áreas del crecimiento personal a las que ya he aludido varias veces. Son, por un lado, liberarse del corsé de los condicionamientos educativos, sociales, culturales y de las creencias y suposiciones obsoletas, y, por el otro, eliminar el miedo, especialmente el miedo a lo desconocido que impide a tantas personas abrirse al cambio. Lo desconocido abarca muchos aspectos, como las situaciones nuevas, las reacciones inesperadas de los demás o las consecuencias inesperadas en sistemas cerrados.

La palabra *agilidad* conjura imágenes de juventud y de buena forma física. En general, existe la creencia (que tiene cierta base en la realidad) de que cuanto más mayores nos hacemos, menos ágiles somos. La manera en que percibimos mentalmente la edad puede afectar profundamente a nuestra agilidad mental y física. Yo dejé de crecer mentalmente cuando llegué a la «edad de jubilación», los 65 años. El resultado ha sido una vida nueva y renovada. Hace poco, decidí olvidarme del *jet lag*.

Es una elección personal y, si lo desea, puede llamarlo efecto placebo. Es posible que una actitud positiva que conduce a una mayor seguridad en uno mismo y a hacer ejercicio en el gimnasio no tenga un gran impacto fisiológico directo, pero

puede actuar como un placebo más poderoso que cualquier pí-cima farmacéutica. Para mantenerse flexibles, hay que movili-zar todos los músculos del cuerpo, y lo mismo podemos decir de la mente. Cuando envejecemos y, normalmente, a partir de los 30 años, empezamos a caer en innumerables pautas de con-ducta rutinarias. Vamos de vacaciones al mismo sitio, bebemos el mismo vino, hacemos las compras el mismo día, llevamos la misma ropa, pedimos lo mismo en el restaurante de siempre, damos los mismos paseos, vamos al trabajo por el mismo cami-no, decimos lo mismo y reaccionamos de la misma manera... Todo eso son ejemplos y causas de osificación.

Un ejercicio de agilidad: durante una semana (vigile, porque luego puede convertirse en costumbre) evite repetirse en todo lo que haga, desde lo más insignificante hasta lo más importan-te. Elabore una lista con todo lo que no haya podido evitar re-petir durante esa semana y cámbielo a la siguiente. Hay perso-nas consideradas «grandes» que conversan con los taxistas interesándose realmente por ellos, que visitan a ancianos en residencias, que recogen los papeles del suelo, que hablan con los músicos callejeros y que dan a los mendigos cinco libras en lugar de cinco peniques; y lo hacen con sinceridad.

Estaba en la terraza de una cafetería en Sevilla, tomándome un café con mi pareja. Un músico callejero tocaba la guitarra frente a nosotros. Luego se acercó a las mesas, con el sombre-ro, para pedir dinero. Mi pareja dijo «no» y, automáticamente, sentí cómo me embargaba el bochorno. Entonces, ella añadió: «Es que no tocaba para nosotros. ¿Tocaría algo sólo para noso-tros?». Accedió encantado. «Quiero que toque su canción prefe-rida, la que le gustaría tocar si estuviera solo en la playa o en casa con su familia», le pidió ella. Lo que tocó fue extraordina-rio y no tuvo nada que ver con lo que había tocado antes. Todos acabamos llorando de la emoción; y él recibió una buena re- compensa. Luego me robaron, y mi pareja, que también es mi *coach*, me convenció para volver y pedirle dinero al vagabundo. Beba del agua que ha prometido no beber.

Haga algo distinto, inténtelo. Así, ejercitará la agilidad men-tal y, probablemente, también la física. Descubrirá que puede sobrevivir haciendo las cosas de otro modo. Al fin y al cabo, las costumbres son una repetición segura de conductas que permi-

ten evitar el miedo. Abandonarlas abre la puerta a otras vías, hace que la vida sea más atractiva, nos permite hacer nuevos amigos, nos convierte en seres mucho más interesantes y es posible que incluso nos haga llorar de alegría.

Para algunas personas es más fácil empezar a aplicar cambios fuera del lugar de trabajo, pero estos mismos principios pueden llevarse también al ámbito laboral. La agilidad es una cualidad vital que cada vez necesitaremos más. El liderazgo es el liderazgo, y se puede liderar todo y a todos, del mismo modo que el *coaching* es el *coaching* y se puede aplicar a todo el mundo. Ésta es la agilidad que necesitamos para el futuro.

#### ALINEACIÓN

En general, se asume que la alineación en la empresa consiste en que los miembros del consejo o de un equipo de trabajo se unan y vayan en la misma dirección para lograr un objetivo o establecer un método de trabajo. Este tipo de alineación es importante, pero aún lo es más la alineación interna o psicológica de cada líder consigo mismo. Sin ella, es difícil lograr la alineación externa. Sin embargo ¿qué es la alineación interna?

Por supuesto, es la alineación y la colaboración entre nuestras subpersonalidades, que describiremos en el capítulo 24. Si un líder empresarial tiene un conflicto interno acerca de una decisión importante, las consecuencias pueden ser de gran alcance. Por ejemplo, una opción puede resultar en un gran beneficio personal para quien ha de tomar la decisión, como en una adquisición o una privatización. Otra opción quizá le ofrezca menos beneficios personales, pero sea más provechosa a largo plazo para la empresa y para los clientes; y una tercera opción quizá sea más positiva para la comunidad, para la sociedad y para el medioambiente.

Hasta que no haya resuelto con claridad el conflicto interno, no podrá comprometerse plenamente con la opción que escoja. La elección dependerá de lo que valore más o, sencillamente, de sus valores. Cuando distintos aspectos de una misma persona —las subpersonalidades— tienen valores distintos, la toma de decisiones se convierte en una pugna interna entre ellas. A me-

didada que nos desarrollamos psicológicamente, los valores cambian o se expanden, de forma que el conflicto interno es una consecuencia natural del proceso de maduración.

Si los distintos miembros de un equipo tienen objetivos diferentes, no serán tan eficaces como si estuvieran alineados. Sin embargo, también hay buenas noticias. Los puntos de vista distintos en un equipo pueden dar lugar a un debate saludable y a un resultado reflexionado que abarque distintas perspectivas. No obstante, cuando el debate finaliza, todo el mundo ha de comprometerse con la acción acordada. Ha de ser así entre las personas y, añadiría, también *en* las personas. Todo aquel que aspire al liderazgo ha de desarrollar su alineación interna. Si no lo hace, los demás percibirán cierta esquizofrenia en su manera de hacer y no sabrán qué terreno pisan con él; no sabrán con quién están tratando.

A veces, los líderes y quienes los rodean no saben identificar la causa y el alcance de la falta de alineación interna; simplemente lo perciben como una incoherencia, como falta de responsabilidad o como falta de autenticidad. No tenemos que mirar muy lejos para ver lo evidente que es y lo extendido que está el problema en la clase actual de líderes corporativos y políticos. Tampoco es sorprendente, porque todos tenemos este problema en mayor o menor medida. Forma parte de la condición humana, aunque la manera en que nos crían, nos enseñan en la escuela y nos forman en la empresa podría mitigarlo considerablemente si se reconociera y se aceptara más ampliamente su existencia.

#### PROPÓSITO

¿Hacia qué nos alineamos? ¿Para qué y en beneficio de quién? Son cuestiones fundamentales que los líderes aún han de responder.

No creo ser ni romántico ni elitista cuando afirmo que nos encontramos, quizás, en el momento más decisivo de la historia de la humanidad. Por primera vez podemos satisfacer las necesidades básicas de todo el planeta en términos de alimentos, agua, vivienda, salud y educación; y, al mismo tiempo, tam-

bién podemos destruir totalmente nuestro entorno y la vida tal y como la conocemos.

Nos enfrentamos a un reto y a una elección: la elección definitiva entre la vida y la muerte a macroescala. Para muchos, el reto consiste en darse cuenta de la existencia del mismo y la elección es entre hacer lo correcto o hacer lo egoísta a corto plazo.

Por tanto, parece razonable sugerir que nuestro propósito individual forma parte de un propósito universal general. Es de suponer que nuestro propósito personal cambia como resultado de la mutabilidad de la condición humana, y también que podemos manifestar nuestro propósito allá donde nos encontremos. Cuesta defender que los líderes empresariales y políticos deban centrarse en objetivos y propósitos que no contribuyan a la sostenibilidad de nuestro hábitat y de la vida en la Tierra. ¿Cuán urgentes han de llegar a ser los problemas importantes para que las personas actúen y para que lo hagan al unísono?

Hace cuarenta años, antes de que se hubieran admitido o hubiera pruebas que demostraran la degradación del medioambiente, la escasez de recursos y la inestabilidad social, quizá cabía esperar que los líderes empresariales se limitaran a hacer su trabajo. Los líderes jóvenes y emprendedores competían con agresividad, y se mostraban innovadores y ambiciosos en su trabajo actual, al tiempo que se preparaban para asumir mayores cotas de liderazgo en el futuro. Por el camino daban algún pisotón que otro, pero, en general, se los admiraba por haber sido capaces de ir ascendiendo por la escala corporativa.

Los líderes más maduros quizá se dedicaban a hacer crecer la empresa, a mejorar sus productos o servicios, a cuidar de su personal y de sus clientes, y a contribuir a su comunidad. Y, finalmente, teníamos a los llamados grandes de antaño, extraordinariamente exitosos a la hora de construir multinacionales enormes de las que ellos eran los principales beneficiarios, pero que añadían poco al total de la felicidad humana y que, de vez en cuando, caían del pedestal. Hasta hace aproximadamente una década, se habría considerado que todos ellos eran buenos líderes, si no excepcionales.

El contexto del liderazgo ha cambiado drásticamente por dos motivos principales. Uno es que muchas de las normas y de

las habilidades del liderazgo anterior ya no son relevantes en la situación social actual, y se necesitan con urgencia normas y habilidades nuevas. El otro es que el liderazgo responsable exige ahora que los líderes conviertan las cuestiones globales, sociales y medioambientales en una prioridad equiparable, si no superior, al éxito económico de la organización a corto plazo. Si lo hacen, podrán ser modelos de liderazgo responsable y estarán todo lo preparados que pueden estar para dirigir su organización en un futuro incierto.

#### LÍDERES PARA EL FUTURO

Los líderes del futuro necesitan valores y visión, ser auténticos y ágiles, y alinearse con un propósito. Si a todo esto añadimos la responsabilidad personal y la conciencia, la receta es verdaderamente potente. Todos estos ingredientes son orgánicos, caseros y no contaminantes, ya que nada es importado y, de hecho, todo está justo donde usted se encuentra, esperando a que lo recoja. En la parte final de este libro profundizo en el tipo de *coaching* que puede ayudarnos a crear y a alentar a líderes de este tipo.