

LIDERAZGO CREADOR DE VIDA

Somos testigos recientemente de los tremendos y alarmantes efectos nocivos que pueden tener en las personas ciertos modelos de liderazgo empresarial, basados en la coacción, y en considerar exclusivamente a la persona como un objeto o mercadería reemplazable; lo que lleva a la “cosificación” del ser humano. Me refiero concretamente a los suicidios ocurridos en Telecom Francia durante el año 2009.

Los despidos, las transferencias intempestivas, las deslocalizaciones, los retiros forzados, y un cambio radical de management han traído como dramática consecuencia que 23 empleados eligieran quitarse la vida y otro lo intentara en los últimos meses, en una compañía donde trabajan 65.000 personas. Solo desde julio de 2009 siete trabajadores se han quitado la vida.

Los sindicatos y trabajadores de Telecom Francia relacionan los suicidios con un programa de modernización de la compañía, que forzó a 10.000 empleados a cambiar de trabajo en los últimos tres años, con personal técnico siendo desplazado a puestos en oficinas de ventas y call centers.

Muchos empleados perciben que se han establecido objetivos muy difíciles de alcanzar. Manifiestan que las condiciones de trabajo se han tornado estresantes, debiendo apelar a los antidepresivos.

“Un programa interno de la empresa -denominado, en inglés, *Time to move* (tiempo de moverse)- obliga a determinados cargos medios a cambiar de puesto cada tres años. Está inspirado en el ejército, para evitar que los jefes se encariñen con sus empleados y se opongan a las reducciones de personal o a los cambios de ubicación”.¹

Maslow reflexiona sobre este tipo de empresas diciendo “... ¿cómo no se va a sentir insultado un ser humano si se le trata como una pieza intercambiable, como un simple engranaje de una máquina, como un accesorio más de una línea de montaje (y con menos valor que una buena máquina)?”²

Sin llegar a un nivel de stress que nos lleve al suicidio, en muchas organizaciones se respira un clima de falta de consideración hacia la persona. La participación y comunicación es muy escasa, no compartiéndose el desarrollo de las metas y objetivos de la empresa. Se vive una excesiva exigencia y centralización de las decisiones, con metas desproporcionadas, que en muchos casos, conduce a la desesperación y a adquirir enfermedades psicosomáticas.

¹ Diario El País, España, 15 de septiembre de 2009.

² Abraham H. Maslow. “El Management según Maslow”. Editorial Paidós Empresas. 2005, pág. 92

La realidad cotidiana evidencia que la mayoría de las organizaciones todavía sigue practicando lo que los especialistas denominan 'management tóxico.' Es decir, una manera de ejercer la jefatura basada en la presión y en la sumisión que lleva a que incluso los propios empleados temen adoptar iniciativas en este sentido por no verse agraviados en sus puestos de trabajo.

¿Cuál es el concepto de persona que subyace en estas empresas? ¿La persona es alguien de quien tengo "derecho" a manipular para los fines empresarios? ¿Los llamados *recursos humanos*, son un mero medio de producción al servicio de las arbitrarias decisiones de la dirección de la empresa? ¿Son instrumentos puestos para los fines de otros?

Frente a este modelo de liderazgo que está produciendo *muerte*, hastío, bloqueo de las capacidades y desesperación, José Kentenich nos propone un modelo orientado a generar *vida*, que parte de creer que la persona puede aportar valor, entusiasmo, alegría y su propia originalidad y por ende potenciar los resultados económicos.

Kentenich nos despierta y dice que el líder es aquel que es autor u origen de vida. Es quien inspira y genera el ámbito necesario para que la vida, en su sentido más pleno, fluya entre los miembros de la empresa.

Generar vida será transmitir un proyecto empresarial que incluya la participación de los colaboradores; que genere motivación, imaginación, creatividad y entusiasmo por construir y llevar adelante los objetivos empresarios. El líder debe hacer creíble el proyecto empresarial, lo cual se manifestará a través de un vínculo de mutuo enriquecimiento entre el líder y su equipo, generando un círculo de retroalimentación positiva que partirá de considerar a cada persona como un ser único e irrepetible y por lo tanto valioso.

Sostiene Kentenich que "... la vida que hay en mi debe pasar por la vida de todos aquellos con los que tengo que ver ... ese torrente de vida es alimentado a su vez por la vida que hay en mi comunidad. El torrente que parte de mi absorbe el torrente que hay en cada uno. Y el torrente sigue un curso de persona a persona, regresa nuevamente a mí y sigue más y más."³ Kentenich parte de entender que las personas "... damos, regalamos y recibimos unos de otros."⁴, que "tenemos que darle también al otro el derecho a su ser."⁵ Y este derecho a su ser, le abrirá la puerta para que la persona busque y desarrolle sus propias potencialidades y se contacte y vincule con sus capacidades y originalidad.

El físico David Bohm sostiene que "un requisito previo para la originalidad es sin duda que una persona no se sienta inclinada a imponer sus ideas preconcebidas sobre un hecho cuando está ante él. Más bien ha de estar dispuesta a aprender algo nuevo."⁶

³ José Kentenich. "Textos Pedagógicos". Editorial Nueva Patris, 2005, pág 305.

⁴ idem pág. 227

⁵ idem, pág. 215

⁶ David Bohm. "Sobre la Creatividad". Editorial Kairós, 2002, pág. 34.

A tal efecto será necesario que exista un ambiente que permita la libertad, exterior e interior para desarrollar "... hombres con motivación e iniciativa propias que desde dentro respondan de sus ideales."⁷

El camino de la *vida* pasa por el reconocimiento del otro, por su valoración, por darle confianza en sus capacidades para que desarrolle una sana autonomía para crear y crecer, vinculándose a su propia originalidad para llevar a cabo su trabajo.

Algunas empresas muy exitosas en su rendimiento económico, están descubriendo la importancia de que la persona pueda ser ella misma en su trabajo. «Nosotros defendemos la idea de que individuo y empresa han de estar identificados plenamente; de manera que lo que no es bueno para uno, indefectiblemente no puede beneficiar a la otra», sostienen desde Procter & Gamble.

Para encauzar de manera orgánica este modelo de empresa, Kentenich nos propone un liderazgo que se asiente sobre 3 pilares:

1. enaltecer
2. transferir y traspasar, y
3. comunicar

1) ENALTECER (*entrega, respeto y confianza*):

El líder debe tener una actitud de enaltecimiento hacia quienes trabajan con él, a través de su *entrega, respeto y confianza*. Esta actitud surgirá de la valoración de cada miembro, lo cual irá produciendo una apertura mutua, que generará canales de comunicación, entendimiento y crecimiento.

El líder debe *entregarse* a su equipo, tanto profesional como humanamente, buscando un clima de transparencia mutua, de forma de ir descubriendo y plasmando entre todos la potencialidad y originalidad propia del equipo y de cada uno de sus miembros. El ejemplo de entrega del líder generará la confianza y vínculos necesarios para que a su vez, los colaboradores se abran y se vaya produciendo un círculo virtuoso de entrega y vinculación.

Sin el *respeto* de cada persona no es posible construir una relación de equipo. El respeto significa que el otro vale por sí mismo, más allá de la posición jerárquica o funcional que ocupe en la empresa. El líder debe respetar las originalidades, para lo cual deberá estar atento a captarlas y buscar su desarrollo.

⁷ José Kentenich. "Textos Pedagógicos". Editorial Nueva Patris, 2005, págs. 165/166.

Maslow nos cuestiona y dice que "... la mayoría de nosotros diríamos creer en el potencial de las personas, diríamos que las personas son el activo más importante de una organización. De ser así, ¿por qué diseñamos con tanta frecuencia las organizaciones con el fin de satisfacer nuestras necesidades de control y no para maximizar las aportaciones de la gente?"⁸

El líder debe también generar *confianza* en los miembros de su equipo, permitiendo y alentando el desarrollo de sus capacidades. Dice Anselm Grün que "dirigir significa motivar a las personas, darle alas, alentarlas para la creatividad ...".⁹ Nadie puede desarrollar las propias potencialidades en un clima de des-confianza, por lo que la creatividad y desarrollo estará unido al clima de afirmación de las capacidades originales de cada miembro. Sostiene Ernest L Arbuckle que "En los últimos años he participado en las distintas fases de más de dos docenas de transformaciones de empresas en las cuales los nuevos líderes salvaron a sus organizaciones del fracaso y las encaminaron hacia un futuro más saludable. En cada uno de estos casos noté y concordé con la necesidad de tomar decisiones financieras y estratégicas inteligentes. Pero a la vez, me percaté de otro aspecto importante de esta tarea de liderazgo. Se trata de un esfuerzo paralelo que otros observadores parecen no haber visto ni estudiado, pero que es igualmente importante para mejorar la suerte de la empresa e igualmente difícil de lograr: cada uno de estos ejecutivos restauró la confianza de su gente en sí misma y en sus colegas, lo cual es un requisito previo para restaurar la confianza de los inversionistas y el público."¹⁰ Continúa diciendo que "... todos los líderes transformadores comparten el objetivo global de restaurar la confianza entregando facultades a los empleados, reemplazando la negación con el diálogo, la culpabilidad con el respeto, el aislamiento con la colaboración, y la indefensión con oportunidades para tomar la iniciativa."¹¹

2) TRANSFERIR Y TRASPASAR ORGANICAMENTE (el arte de dar/se)

Dios le ha otorgado señorío al hombre sobre la creación, constituyéndolo en co-creador. Le ha *transferido* facultades y dones para que el hombre colabore en la construcción de la creación. La creación es una obra que debe ser llevada a cabo con la necesaria participación del hombre.

Transferir desde la perspectiva del líder, significa por lo tanto dar el espacio necesario para que, a partir de los objetivos empresarios, los miembros del equipo puedan desplegarse y desarrollar sus actividades desde su propia originalidad; otorgándoles autonomía para que lleven adelante sus tareas y afirmando sus propias capacidades para desarrollarlas. En

⁸ Abraham H. Maslow. "El Management según Maslow". Editorial Paidós Empresas. 2005, pág. 39

⁹ Anselm Grün. "Orientar personas, despertar vidas". Editoriales Guadalupe y verbo Divino. 2005, pág. 46.

¹⁰ Ernest L. Arbuckle. "El liderazgo y la psicología de las transformaciones." Harvard Business Review (Edición Latinoamericana), Junio 2003, pág. 36

¹¹ idem, pág. 43.

definitiva se trata de reconocer al otro como un otro legítimo, capaz y responsable para desplegar su propia perspectiva y estilo, respetándolo.

Dice Kentenich que la verdadera dimensión de esta ley de *transferencia*, se puede llevar a cabo si se complementa con las cualidades del *traspaso*, es decir de desprendimiento del poder de aquello que se transfirió. El propósito del traspaso es que el otro pueda asumir lo transferido sin dependencias innecesarias, tanto materiales como psicológicas, para que lo transferido se asuma verdaderamente desde la más auténtica originalidad de quien asume la tarea.

Resulta muy interesante tener presente que Kentenich entiende que esta *transferencia* y *traspaso* no debe implicar una desaparición del líder, sino por el contrario un acompañamiento maduro que permita ir realizándose paso a paso un traspaso orgánico sin sobresaltos ni dependencias innecesarias, haciendo cada vez más transparente y prescindente al líder en beneficio de un sano crecimiento autónomo del miembro del equipo.

3) COMUNICAR (el arte de abrir/se):

De nada servirá enaltecer y transferir y traspasar responsabilidades si no existe una actitud y ambiente comunicativo.

Muchos problemas en las empresas se originan en suponer que existe una fluida comunicación, que las metas fijadas y los mensajes son comprendidos y que no hay motivo alguno para que exista malestar o incompreensión de lo que se pretende llevar a cabo.

José Kentenich nos propone un modelo de comunicación integral que involucra por un lado el arte de *escuchar* y por el otro un *habla* que apunte a (i) liberar y (ii) despertar.

Ser *escuchado* es hoy en día una de las necesidades más importantes que tiene el hombre y por lo tanto también las organizaciones empresariales. La escucha permite identificar y entender las necesidades y deseos que tiene cada persona. Dicen A. Grün y F. Assländer que “quien quiera dirigir a otros deberá compenetrarse con ellos para descubrir cómo puede despertar la vida, que se esconde dentro de cada uno.”¹²

Kentenich incluye en este arte de la *escucha* la capacidad de “*escuchar lo no expresado verbalmente*”. Quien escucha en forma empática, colocándose en el lugar del otro y ve al otro de una manera no amenazante, sin prejuicios y sin el filtro de su superyo, generará una actitud de apertura y confianza mutua que, permitirá que se vayan estableciendo vínculos y compartiendo las necesidades laborales y personales. El líder deberá estar preparado en esta habilidad, que nace primeramente de la capacidad de escucharse a sí mismo. Si el líder tuvo una actitud de entrega, respeto y confianza, seguramente generará un ambiente de apertura en el que se podrá dar una escucha recíproca.

¹² Anselm Grün y Friedrich Assländer. “Liderazgo. Un enfoque espiritual”. Editorial Lumen, 2009, pág. 7

En una entrevista a Sherri Rose, que fuera directora de Apple Computer, comenta que "... antes de fijar la visión o el objetivo, siempre he procurado escuchar con atención para saber qué es lo que de verdad entusiasma a la gente. ¿Qué aspectos del trabajo hace que disfruten? ¿Qué aspectos aborrecen? Siempre he procurado adaptar los proyectos para que cada persona pueda trabajar en lo que le guste."¹³

Además de tener una buena escucha, el líder deberá estar atento a *liberar* a su entorno de todo aquello que oprime y desalienta, ya se trate de cargas pesadas e injustificadas de trabajo, dificultades personales por temores e inseguridades, ambientes tóxicos y limitantes, sospechas injustificadas, todo lo cual en definitiva afecta la confianza y desarrollo de la persona y el buen clima necesario para que pueda darse una sinergia grupal. Muchas veces las empresas fijan objetivos tan elevados, que producen la sensación de agobio y de que nunca van a poder cumplirse. El líder deberá luchar a su vez con sus superiores para lograr la razonabilidad de los objetivos fijados.

También deberá revisar si su forma de ejercer el liderazgo facilita el crecimiento y confianza o constriñe, reprime y ata. Hay líderes que por su propia inseguridad, necesitan tener un excesivo control que impide que sus colaboradores puedan desarrollarse en libertad. Refiriéndose a la actuación del líder, A. Grün y F. Aszländer nos dicen que "... será necesario que tome conciencia de sus propias emociones y necesidades para no proyectarlas en los colaboradores, lo cual exige un encuentro serio con el propio ser, así como un profundo autoconocimiento. Si me falta autoconocimiento veré en mis colaboradores todas mis necesidades reprimidas, y trataré erróneamente de resaltarlas en ellos."¹⁴

Como dice Douglas McGregor "el rendimiento de una organización es directamente proporcional a su éxito en liberar el potencial humano."¹⁵

Además de liberar, el líder debe *despertar* a los miembros de su equipo. Despertar significa ayudar a que el otro descubra dentro suyo sus capacidades y potencialidades.

Dice A. Grün que "dirigir significa principalmente suscitar vida en las personas, hacer que de su interior brote vida... es el arte de encontrar la llave que abra el cofre del tesoro del colaborador...significa despertar el gusto por el desarrollo de las propias capacidades".¹⁶

¹³ Reportaje a Sherri Rose. Abraham H. Maslow. "El Management según Maslow". Editorial Paidós Empresas. 2005, pág. 88.

¹⁴ Anselm Grün y Friedrich Aszländer. "Liderazgo. Un enfoque espiritual". Editorial Lumen, 2009, pág. 7.

¹⁵ Abraham H. Maslow. "El Management según Maslow". Editorial Paidós Empresas. 2005, pág. 99.

¹⁶ Anselm Grün. "Orientar personas, despertar vidas". Editoriales Guadalupe y verbo Divino. 2005, pág. 63.

CONDUCCIÓN ORGÁNICA:

Los 3 pilares del liderazgo mencionados, perfilan un estilo de conducción, que se asienta sobre una visión de la autoridad que busca despertar vida a partir del encuentro y desarrollo de la persona con su propia originalidad.

Esta conducción debe ser integral, manteniendo una unidad de tensión entre la expansión y la recepción, la conquista y la acogida, la fuerza activa y pasiva, el dar y el recibir.

Se trata en definitiva de inspirar el desarrollo de *“personalidades autorresponsables, interiormente libres e independientes, animadas por el espíritu, que tengan voluntad de decisión y alegría en ella y que se mantengan alejadas tanto, de una esclavitud a la forma como de una arbitraria carencia de vínculos”,*¹⁷ a fin de que se pueda pasar de las meras enunciaciones teóricas e intelectuales, a la encarnación profunda de la propia originalidad.

El líder deberá llevar a cabo un proceso, que va desde un haz genérico de ideas hacia una síntesis valórica movilizante, que se encarne y sea capaz de despertar las raíces vivenciales más profundas en su totalidad orgánica, llegando hasta su corazón. Entonces los valores del líder serán creíbles y tendrán la *“... fuerza creadora de la vida encarnada”*¹⁸, lo cual se expresará a través de un ambiente que promueva el compromiso, la creatividad y la alegría y seguramente redundará en la creación de riqueza y expansión económica de la empresa.

Carlos E. Barrio y Lipperheide

27.5.2010

¹⁷ José Kentenich, “En Libertad ser plenamente hombres”. Herbert King. Editorial Patris. Año 2003. Ejercicios para los Padres de Schoenstatt, 1966, 49-66.

¹⁸ idem, pág. 158.