



Del “yo” al “nosotros”: líderes enfocados en el bien común

María Teresa Sáenz,
Directora de Observatorio RH.

Durante la celebración del Congreso de la Internacional Coaching Federation (European Coaching Conference), celebrado recientemente en Madrid, tuvimos ocasión de conversar con Richard Barrett, John Whitmore y Héctor Infer, tres expertos que han contribuido a consolidar la disciplina del Coaching con una concepción absolutamente humanista. La responsabilidad, colectiva e individual, es un término recurrente en su discurso, y sobre él centran la construcción de un nuevo liderazgo que nos haga salir del egocentrismo del yo absoluto. Nosotros, todos, ha de ser la visión compartida que guíe a las empresas en su búsqueda de una gestión de largo recorrido.

ORH: *A estas alturas se ha dicho y escrito mucho sobre la decadencia en la que estamos inmersos y seguimos esperando que el cambio llegue... siempre de la mano de otros. ¿Cómo nos implicamos nosotros en este cambio?*

John Whitmore: El gran cambio relacionado con el liderazgo ha de venir de nosotros mismos, de nuestro interior, de nuestros valores, de nuestras relaciones, porque sólo así llegará a las organizaciones. Ahora mismo, muchas organizaciones están corruptas, por lo que necesitamos que los líderes aporten nuevos valores (positivos) en la manera de hacer

negocios. Ningún empresario puede pensar sólo en su negocio, como una *caja cerrada*, deben ver cuál es el impacto que tiene su liderazgo en el entorno, como ayuda o no al mundo su negocio. Esta es una responsabilidad que los líderes que deben asumir ya mismo, una responsabilidad que nunca antes habían tenido.

Richard Barrett: El problema de los líderes es que gestionan desde el miedo. Y lo que necesitamos es un cambio del “yo” al “nosotros”, de lo que es “bueno para mí” a lo que es “bueno para el bien común” y de “ser los mejores” a “ser los mejores para el mundo”. Este es el cambio que yo quisiera ver. Y es inevitable, porque ya no podemos vivir como lo estamos haciendo.

ORH: *¿Estamos preparados para hacer este cambio?*

Héctor Infer: Sí, lo estamos, porque de lo que se trata es que los líderes dejen de sentirse víctimas y se vean como co-creadores y esta es la lección que cada persona ha de aprender en su vida. Todo el mundo está listo, todo el mundo está preparado, no hace falta tener más conocimientos ya que en nuestro interior tenemos todo lo que necesitamos para hacer esta transformación. De hecho, no tenemos elección en estos momentos. Hemos de asumir el cambio.

ORH: *Pero parece que no hemos aprendido lección ninguna de esta crisis...*

R.B.: Realmente, no vamos a cambiar estos grandes sistemas globales hasta que se hagan presentes el miedo y las catástrofes. Seguimos anclados en los mismos paradigmas de liderazgo y no somos capaces de llamar la atención de los líderes para que acometan un cambio. Pero antes o después la crisis nos obligará a cambiar de paradigma. Bienvenida

Muchos líderes políticos y también
líderes empresariales están trabajando
exclusivamente en pos de su propio interés)

Richard Barrett

sea entonces la crisis global, es la crisis la que nos demuestra que tan disfuncionales son los sistemas existentes. Ya hay mucha gente en el planeta que es consciente de hacia dónde tiene que ir el liderazgo, pero me temo que es necesario que fallemos realmente como sociedad para captar la atención de los líderes. Parte del problema es que los problemas de nuestra existencia son globales mientras que los sistemas y estructuras que tenemos que manejar son nacionales. No podemos resolver los problemas locales al mismo nivel de una estructura global, entre otras cosas porque cada uno está centrado en sí mismo y en sus intereses. Muchos líderes políticos y también líderes empresariales están trabajando exclusivamente en pos de su propio interés.

ORH: *¿Puede el coaching aportar respuestas?*

J.W.: Cuando el coaching empezó, hace veinte años, era una nueva disciplina y el progreso era lento y los coaches tenían temor de hablar “alto y claro”. Ahora mismo se ha profesionalizado mucho, hay mucha demanda y eso debería fortalecerlos. Es hora de salir y fortalecerlos y utilizar nuestras habilidades de manera poderosa; hemos sido demasiado diplomáticos hasta ahora. Los coaches no estamos para decir a las personas qué tienen que hacer en sus empresas, pero muchos empresarios conocen bastante menos que nosotros acerca de lo que está sucediendo en el planeta. Debemos “acercar lo que está pasando en el mundo” al mundo empresarial. Los empresarios tienen una responsabilidad para con el mundo, que algunos no entienden.

R.B.: Nuestros líderes no han aprendido a liderarse a sí mismos. Todo comienza en el autoliderazgo, porque es necesario que saber liderarse uno mismo antes de liderar a un equipo y una organización. Otra cuestión importante es que los líderes no son conscientes de que las empresas son subsidiarias de la sociedad y que ésta lo es, a su vez, del entorno. Si éste se derrumba lo hará también la sociedad e igualmente las empresas. Los líderes también son parte de la sociedad de igual manera que sus negocios lo son. Necesitamos un sistema de valores compartidos que nos haga ver que la empresa está trabajando para la sociedad y que la sociedad está trabajando para el planeta. Cuando lo veamos, resolveremos el problema.

H.I.: Los líderes son personas y el actual es un momento crucial para las personas. Cuando se alcanza el nivel de conciencia de cambio del

De lo que se trata es que los líderes dejen de sentirse víctimas y se vean como co-creadores)

Héctor Infer

que estamos hablando, las personas –los líderes– descubren, al modificar su estilo de liderazgo, que también tienen mucho que cambiar en sus propias vidas. Los coaches hemos de ayudarles a pasar del miedo a la confianza, internamente, para crear así un nuevo orden. Si miramos la situación actual desde el miedo estamos abocados a que el mundo desaparezca, pero si lo hacemos desde el coraje y la confianza obtendremos la fuerza para pensar que podemos contribuir a co-crear un nuevo orden todos juntos. La visión es entonces totalmente distinta. Esta es nuestra contribución para las personas en las organizaciones: recordar quiénes son y qué pueden bajo el prisma de la conciencia y responsabilidad.

J.W.: Tenemos más poder y capacidad de lo que pensamos para hacer las cosas de manera diferente. Sólo necesitamos valentía y confianza en nosotros mismos para ponernos en acción. Pero lo cierto es que si los líderes siguen haciendo las cosas de la misma manera, seguiremos viendo que no es posible cambiar. Creo que en ello el coaching tiene una gran contribución que hacer.

ORH: *El intrusismo acecha al mundo del coaching peligrosamente. ¿Quién es, realmente, un coach?*

H.I.: Para ser un coach has de primero reconocer esta misión en ti mismo. Y más que ser un psicólogo lo que has de tener es la

Tenemos más poder y capacidad de lo que pensamos para hacer las cosas de manera diferente. Sólo necesitamos valentía y confianza en nosotros mismos para ponernos en acción)

John Whitmore

UN NUEVO LIDERAZGO PARA CONSOLIDAR NUEVAS MOTIVACIONES

“**A** lo largo el tiempo cambian las ventajas competitivas y ahora, cuando estamos entrando en la era de la consciencia, posibilitada por la crisis, la ventaja competitiva es el capital cultural de una empresa”. Héctor Infer es un vitalista defensor del cambio cultural “con sustancia”, es decir, basado en unos valores constructivos en los que la responsabilidad colectiva se construya con la suma de las convicciones individuales. Aprovechando la invitación a Richard Barret para participar en el Congreso de ICF, ha compartido con su colega y cincuenta empresas una jornada de trabajo sobre el liderazgo del nuevo paradigma de los negocios. En su planteamiento hay una ecuación infalible: los niveles de satisfacción individual y grupal siempre se correlacionan con estilos de dirección determinados. Por ello, trabajar en pos de un cambio cultural implica trabajar primero sobre el liderazgo ejercido por los distintos niveles de la organización y luego sobre las personas y los equipos que los hacen suyos. El objetivo de Héctor no es otro que proponer una transformación cultural en las organizaciones que parta de un cambio previo en el nivel de conciencia individual. *“La transformación –explica– es un cambio de nivel de consciencia con el que las personas salen de sus paradigmas y se atreven a poner su talento al servicio de la organización. La transformación permite consolidar un rendimiento sostenible y permite fortalecer el capital cultural de la empresa, que no es otro que el conjunto de valores que construyen confianza, bienestar y prosperidad para todos los integrantes: clientes, empleados, sociedad y proveedores”.*

Infer habla de 7 niveles de consciencia en los que cada persona podemos situarnos en función de cuáles son nuestras motivaciones:

- Los tres primeros niveles que con un fuerte componente de “tener” motivan por carencia, porque nunca consiguen la plena saciedad: la supervivencia, la pertenencia y la autoestima.
- Un nivel intermedio, de autorrealización-transformación, con el que el individuo comienza a plantearse para qué quiere cubrir las necesidades anteriores.
- Y los tres niveles superiores que motivan por abundancia y que son abrazar una causa, dejar una huella y ser útil a los demás.

En su opinión, hay tres tipos de organizaciones asociadas a estos niveles: convencionales, post convencionales y organizaciones full spectrum:

■ **Organizaciones convencionales:** Se orientan a cumplir, a lograr su supervivencia y están impulsadas por el miedo. Están dominadas por el “sálvese quien pueda” y en ellas no se invita a actuar “fuera de la caja”.

■ **Organizaciones post-convencionales:** Están orientadas a lograr y tienen una cierta actitud innovadora, puesto que se han propuesto pasar del miedo a la confianza en la sostenibilidad. Rompen moldes y emplean su talento para cocrear el futuro. Ven los cambios como oportunidad para reinventarse y reinventar su negocio. Invitan a ser innovador desde la audacia para que se piense y se actúe “fuera de la caja”.

■ **Organizaciones full spectrum:** Están orientadas a crear valor y se caracterizan por su espíritu emprendedor. Actúan desde la confianza, se sustentan en su cohesión interna y se enfocan a su sostenibilidad. Invitan a ser emprendedores desde la confianza para que nos enfoquemos a crear riqueza. Predican y practican la consciencia y responsabilidad de todos.

La transición por estos niveles de consciencia supone un paso de las motivaciones personales a las transpersonales en el que los objetivos se logran no sin antes transgredir modelos de pensamiento y de acción muy arraigados.

Por eso las transformaciones culturales son siempre transformaciones personales (*“las organizaciones no se transforman, las personas sí”*) que obtienen como recompensa la libertad que significa aprender a asumir responsabilidades.

En opinión de Richard Barrett, las motivaciones para emprender este proceso de cambio son, fundamentalmente, de mercado: *“El actual modelo económico y social tiene graves problemas de sostenibilidad. Los problemas que tenemos ahora no podemos resolverlos con la misma perspectiva con la que fueron creados”.* Hace falta, pues, un cambio de paradigma que nos provea de una visión diferente, innovadora y constructiva.

Por ello, Barrett propone un cambio en los pilares del liderazgo que trasladen el foco del yo al nosotros, el interés personal al interés común y que nos permita pasar de “ser el mejor del mundo” a “ser el mejor para el mundo”. *“Ser el número uno del mundo es la misión de muchas compañías, pero eso ya no nos importa en absoluto –reconoce Richard–. Lo que la sociedad quiere saber es que está haciendo para la propia sociedad en la que opera”.*

capacidad para reconocer en tus coachees a tus maestros, porque en el proceso sistémico que es el Coaching te van a reflejar muchas cosas que te ayudarán a crecer. Realmente en el coaching ambos, coach y coachee, crecen. El coach que no acepta eso no puede conectar con el objetivo trascendente del proceso.

ⓂRH: *¿Es la del coach una misión social que trasciende la mera relación contractual de un objetivo puntual?*

J.W.: Absolutamente. Pero también cada uno de nosotros tenemos una misión social que cumplir. Más allá del cumplimiento de resultados, en el largo plazo, nuestro objetivo ha de ser conseguir un mundo mejor para el mayor número de personas posible. La gran pregunta del coaching siempre es: ¿Quién eres? Médico, abogado, ingeniero... son las etiquetas, pero lo que realmente buscamos al hacerla es que nos centremos en nuestra esencia iniciando un viaje de auténtico autonocimiento.)