José Carlos Bermejo
Ana Martínez

Humanizar el liderazgo



Desclée De Brouwer

Índice

Introducción 9

1. Liderazgo y relaciones de calidad 17
I. Humanizar el liderazgo 18
II. El counselling aplicado en el ámbito del liderazgo 20
III. Manejo de situaciones de dificultad: el modelo de Egan 23
IV. Posibles errores en la aplicación del counselling 29
V. Para trabajar juntos 34

2. Liderar centrados en las personas 41
I. La importancia de la escucha en la gestión del conflicto . . . 43
II. Algunas ventajas de practicar la escucha activa 52
III. Algunas técnicas de escucha 56
IV. Para trabajar juntos 60

3. Cómo empoderar a las personas 67
I. La aceptación incondicional en el liderazgo. 68
II. La gestión del cambio 71
III. La gestión del conocimiento 77
IV. La gestión de situaciones. Estrategias de afrontamiento 80
V. Para trabajar juntos 85

4. Ser uno mismo en el liderazgo 93
I. Ser auténtico en el liderazgo. 94
II. Reconocer los límites personales: el coraje de la verdad 100
III. Convivir con personas difíciles 102
IV. Para trabajar juntos 107

5. Espiritualidad para el líder 111
I. Encuentro entre personas. 112
II. Educar el corazón 117
III. Cordialidad, espiritualidad y profesionalidad 120
IV. Tutorizando la resiliencia 127
V. Para trabajar juntos 130

Cerrando el libro 133

Introducción

La lamentación por la deshumanización es una cuestión universal y se refiere a numerosos ámbitos de la vida humana. Lo reflexionamos habitualmente en el ámbito asistencial de la salud, de los servicios sociales o de la educación. En estos y otros, siempre está el liderazgo como una clave para la humanización. Para bien y para mal, el líder de cualquier organización o grupo influye con su ser y su hacer en la densidad humana de las personas, sus relaciones y los servicios que prestan.

Humanizar constituye un reto permanente que nos interpela el modo cómo realizamos nuestros procesos de identificación de necesidades, de acogida de personas, de coordinación de equipos, de acompañamientos que realizamos, de diseño de programas y de gestión de los mismos. Al fin y al cabo, humanizar es un reto fundamental para el ejercicio de las diferentes formas del liderazgo.

En este mundo globalizado en que los empobrecidos son fruto de tantas dinámicas perversas del mercado y de tantos problemas que experimentamos en la vida a escala mundial, no es menos importante el mundo relacional y el personal tanto a la hora de analizar las causas de deshumanización como las posibilidades de realizar procesos de humanización.

Humanizar pasa, por tanto, por incidir no solo en el diseño y desarrollo de programas que salgan al paso de las necesidades materiales no cubiertas en muchas personas, sino por incidir también en la salud de las relaciones, en la salud de los valores interiorizados, en la salud en el manejo de los sentimientos de frustración y de pérdida, en la salud de la autopercepción, etc. A mucha de esta salud, contribuye el ejercicio del liderazgo.

En el fondo, humanizar constituye un compromiso ético de considerar a la persona en su globalidad, para promover procesos de integración duraderos y consolidar la participación de los excluidos en la vida social normalizada.

No es posible una intervención holística, global, integral, sin una particular capacitación de los agentes sociales en el ámbito de los valores, de las actitudes, de las capacidades de entrar en el mundo personal y particular de la persona a la que se quiere acompañar para identificar y movilizar en ella no solo los problemas y necesidades, sino el mundo de los significados, los recursos, las habilidades y los valores que pueden permitirle trabajarse a sí mismo y ser el mayor protagonista del proceso mediante su empoderamiento.

Promover la dignidad intrínseca de todo ser humano constituye el fundamento último de toda acción humanizadora. Esta dignidad es la base sobre la que se sustenta toda acción que quiera ver en el otro un semejante y acompañarle a ser él mismo, contribuyendo con su personalidad y su particularidad en la construcción de un mundo más igualitario, más justo, más pacífico, más gozoso y saludable.

Dice un cuento oriental que *dos hombres habían compartido injustamente una prisión durante largo tiempo. En ella recibieron todo tipo de maltratos y humillaciones. Después de algunos años de libertad, volvieron a encontrarse. Uno de ellos preguntó al otro:*

–¿Alguna vez te acuerdas de los carceleros?

–No, gracias a Dios. Ya lo olvidé todo, contestó.

–¿Y tú?

–Yo continúo odiándolos con todas mis fuerzas, respondió el otro.

Su amigo le miró unos instantes y luego dijo:

–Los siento por ti. Si es así, significa que aún te tienen preso.[1]

Pues bien, del manejo del impacto que tienen las relaciones en nosotros, del manejo de los sentimientos, de la actitud ante quien ha sido o es líder o coordinador de nuestro tiempo, de la actitud del líder ante sus propios recuerdos, depende mucho de la libertad y del estilo de relación consigo mismo y con los demás. Depende mucho del grado de humanidad de una persona.

Numerosas organizaciones hoy pretenden humanizar su intervención mediante el compromiso de implantar sistemas de calidad. Muchas, al menos, han empezado a hacer sus pinitos en esta materia, sabiendo que de no caminar en esta línea, quedarán fuera de juego en un plazo corto de tiempo.

Es entonces cuando empezamos a hablar de misión y visión, de procesos estratégicos, procedimientos, indicadores de calidad… y todo un mundo se abre ante nosotros, y también, como contrapartida, surge la idea de que esto es "más trabajo".

Es verdad que los sistemas de calidad han introducido conceptos importantes para las organizaciones que se traducen en una gestión estandarizada, con indicadores que permiten medir resultados y corregir desviaciones.

De hecho, cuando una organización decide implantar un sistema de calidad, eso mismo es un indicador de que está dispuesta a iniciar un proceso de análisis, de introducción de elementos de

1. Citaremos algunas provocaciones de humor extraídas de FILGUEIRAS, A., *Orar con una sonrisa diaria,* Desclée De Brouwer, Bilbao 20117.

mejora y de aprendizaje continuo, de búsqueda e interés por realizar una mejor gestión de sus procesos y una mejor asignación de sus recursos, de proteger los intereses de sus "grupos de interés", así como de mejorar la calidad de vida de su personal.

Sin embargo, frente a esta riqueza llena de posibilidades, nos hemos encontrado en numerosas ocasiones organizaciones con sistemas de calidad implantados, con procesos definidos y estandarizados, pero sin que la calidad haya empapado a la organización. ¿Dónde ha estado el problema? ¿Qué ha fallado en esos procesos de implantación?

De un tiempo a esta parte, ha ido cobrando importancia en nosotros el convencimiento de la necesidad de relacionar el mundo de couselling y de la calidad en la gestión de organizaciones con el mundo del liderazgo y de la humanización. La gestión de organizaciones requiere de sistematización, eficacia, visión de futuro, control de procesos para mejorar continuamente… Pero, del conocimiento de diversas organizaciones, observamos que todo esto, sin un proceso de counselling, no impregna el ser de la organización y se corre el riesgo de que la calidad acabe quedando en procedimientos recogidos en papel.

Por otra parte, reconocemos que el counselling, sin el apoyo de los sistemas de calidad queda limitado para proveer a una organización de un buen sistema de gestión. El counselling permite dotar a las organizaciones de equipos humanizados, con un alto nivel de análisis y autonomía, así como con actitudes y habilidades que facilitan el trabajo en equipo.

Por eso, a lo largo de estas páginas, encontrarás ideas básicas de counselling aplicadas al campo del liderazgo de grupos y organizaciones, con el ánimo de presentar un material de reflexión para aquellos que desean formarse en counselling y quieren conocer elementos del mismo aplicados al mundo del liderazgo.

Terminamos esta introducción dejando la palabra al relato –quizás conocido– que evoca la importancia de las actitudes, de los valores, en el perfil deseable del líder.

Cuenta la leyenda que llegó el día en el que en un pequeño y lejano país debían decidir de nuevo quién sería el presidente. Y como en cada ocasión, el Consejo de Sabios pidió a cada una de las aldeas que eligiera y propusiera un candidato.

En el pequeño pueblo situado más al este del país, fue propuesta Aldaia, la dueña de una tienda de telas, alguien en la que todos confiaban por su capacidad de escuchar, por su buen criterio y su honestidad.

Los candidatos propuestos debían reunirse en el Palacio Real para escuchar la prueba planteada por el Consejo de Sabios.

Llegado el día de la partida, Aldaia emprendió el trayecto de tres jornadas hacia la ciudad principal, y allí se encontró con jóvenes llegados de todos los puntos del país. El Consejo de Sabios les recibió y, como cada vez que había que elegir presidente, les propuso una gran prueba. El encargo en esta ocasión parecía sencillo. Le entregarían a cada uno una bolsa de semillas de pensamientos para plantar a la vuelta a sus aldeas. Durante casi un año, cuidarían la planta que brotase, y, cumplido el plazo de diez meses, se reunirían de nuevo en el Palacio Real con la planta ya crecida. Aquél o aquélla que lograra la planta más hermosa sería el nuevo presidente.

Aldaia plantó con mucho mimo las semillas de pensamiento, o de viola tricolor hortensis, como su abuelo le había enseñado a denominarla. Escogió un suelo fértil, rico en humus y, como sabía la necesidad que esta planta tenía de tierra húmeda y sin charcos, regó cada día la planta con agua de lluvia, y como le habían enseñado, ni mucha ni poca. Sobre todo, dedicó muchas horas a hablar y a escuchar a la planta. Sobre todo a escuchar.

Pasaron los días, y a pesar de sus cuidados, la planta no floreció. Aldaia sabía que sus hojas debían ser alternas, sencillas, con márgenes dentados; que las que se encuentran en la parte inferior debían ser acorazonadas y pecioladas, mientras que las que crecen más arriba del tallo se estrecharían y tendrían el pecíolo más corto. Sin embargo, nada de todo esto pudo comprobar. La semilla no quiso brotar a pesar de sus muchos cuidados.

Dudó sobre la conveniencia de ir o no al Palacio Real, puesto que había fracasado en el reto que le habían planteado. Aun así, creyó que era su deber acudir, aunque solo fuera como gesto de agradecimiento a todos los vecinos de la aldea que la habían elegido como la mejor candidata

Abril llegó y con él el día de la ceremonia en la que todos mostrarían los pensamientos cultivados. En el Palacio Real el resto de jóvenes elegidos mostraron unas plantas con flores preciosas, de pétalos anchos, aterciopelados, de color amarillo y que desprendían un agradable aroma.

El Consejo de Sabios les reunió a todos en el gran salón y se dio comienzo a la última ceremonia. Aldaia veía los pensamientos de los otros jóvenes y permanecía en silencio.

Cuenta la leyenda que cuando el mayor de los sabios pasó por su lado, le miró a los ojos y dijo en alto:

–Ya tenemos presidenta. Para aquellos a los que os sorprenda la decisión, simplemente os diremos que las semillas que hace casi un año os entregamos eran semillas secas, que en ningún caso podían florecer. Algunos de los candidatos simplemente no se han presentado hoy a la ceremonia, y, todos menos uno de los que habéis venido, habéis tratado de engañarnos para ocultar el fracaso. Solo esta joven ha tenido la valentía de venir con la maceta vacía y de esta manera dejar patente la cualidad más importante para un presidente: la honestidad.

Cuenta la historia que en cuanto Aldaia asumió la presidencia, puso en práctica tres acciones: rodearse de personas sabias como consejeras, premiar con los encargos más difíciles a aquellos que se hubieran atrevido a equivocarse en el pasado y mantener audiencias todos los jueves para conocer las inquietudes y preocupaciones de su pueblo.

1

Liderazgo y relaciones de calidad

> "El pesimista se queja del viento, el optimista espera que cambie, el realista ajusta las velas".
>
> William A. Ward

Sin lugar a dudas, la frase con la que se inicia el capítulo podría resumir una de las ideas claves de lo que puede significar la aplicación del counselling en el ámbito del liderazgo. Cuando hablamos de counselling, hablamos, entre otras cosas, de saber aprovechar oportunidades. Y esta idea, en el ámbito de las organizaciones, se traduciría en una gestión que sea capaz de mantenerse en el ejercicio constante de ajustar las velas. En función de los diferentes escenarios por los que la organización atraviese a través de ese reajuste, será capaz de ver posibilidades en cualquier escenario.

Cuando se utiliza el counselling centrado en tareas que tienen que ver con el ámbito laboral, se utiliza también el vocablo *coaching*, entendido como proceso de entrenamiento para contar con mayores habilidades y recursos a la hora de desarrollar la tarea profesional. Nosotros, sin embargo, preferimos seguir hablando de counselling, con toda la carga antropológica que ello conlleva, y hablaremos, en este caso, de counselling aplicado al ámbito del liderazgo.