



EL ARTE DEL LIDERAZGO ESENCIAL

Aunque hoy en día todavía perdura la creencia de que la capacidad para liderar depende de poseer o no determinadas cualidades innatas, o bien, que, a falta de ellas, basta con aprender y seguir algunos modelos teóricos para poder ejercer eficazmente el liderazgo, cada vez más se reconoce que la clave de un buen liderazgo no se centra ni en tener unas habilidades supuestamente innatas, ni en copiar modelos que, lejos de ayudarnos a ejercer un buen liderazgo, muchas veces no hacen más que limitar y coartar nuestra verdadera forma de ser, encorsetándonos y haciéndonos sentir incómodos, falsos o inseguros.

Y es que para liderar, lo básico es transmitir a los demás confianza y sinceridad. Y éstas sólo emergen desde la autenticidad.

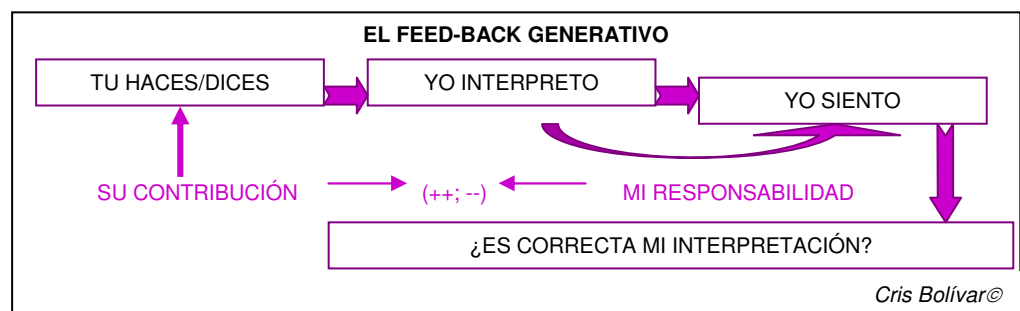
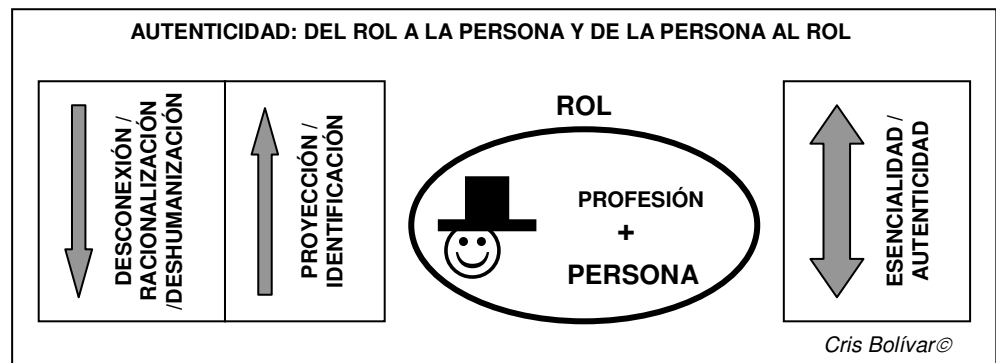
“Las personas más resonantes son aquellas que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes, porque la resonancia minimiza el ruido del sistema”. “... un líder produce resonancia, es decir, el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano”. “El líder expresa sinceramente sus propios valores y sintoniza con las emociones de las personas que le rodean”.

Richard Boyatzis, Daniel Goleman y Annie McKee. “El líder resonante”. Ed. Plaza y Janés. 2002.

Para ello, hay que viajar del rol (personaje) a la persona (esencia), dejar de centrarnos en el rol como algo fingido y superpuesto a uno mismo, para descubrir quiénes somos y cuál es nuestro potencial de liderazgo esencial.

Pero la autenticidad a menudo nos plantea un dilema: ¿cómo hago para ser auténtico, honesto y respetuoso cuando yo puedo llegar a percibir a mi compañero como un idiota?. Si miento estoy vulnerando mi autenticidad y si no soy honesto estoy vulnerando su confianza.

Lo que hace compatible la autenticidad y el respeto y genera confianza, lo que hace posible el feed-back asertivo, es la conciencia de que cada uno percibe las cosas de forma distinta y por tanto, mi verdad NO ES La Verdad.



Todos tenemos la capacidad para ser más, mucho más, desde la autenticidad. Porque podemos ser sinceros y, al mismo tiempo, generar emociones positivas, confiar en nosotros mismos y en los demás.



CLAVES PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO ESENCIAL

1. Incrementar el conocimiento sobre uno mismo.
2. Aprender a desaprender para descubrir y ampliar los verdaderos límites.
3. Vivenciar nuevas formas de relación.
4. Aplicar la experiencia a la propia realidad profesional.

VERBOS	CARACTERÍSTICAS	SI EL VERBO QUE PREDOMINA EN TU VIDA ES ...
TENER	Posesiones, estatus, bienes, contactos.	Vivirás en estado de temor e inseguridad debido al deseo de proteger tus adquisiciones.
HACER	Actividades (familia, trabajo, ocio, estudio, sustento, obligaciones sociales).	Tu existencia será un torbellino de actividad difícil de detener ; entrarás en una imparable cadena de acciones y reacciones que te dejará sin fuerzas para salir de ella.
ESTAR	Papeles o roles, creencias, hábitos, ideas, deseos.	Tu vida será un conflicto entre los diversos roles que has asumido y entre las emociones y los deseos asociados a dichos roles.
SER	Valores intrínsecos, estado de conciencia ("yo soy...").	Tan sólo si es el verbo "ser" el que rige tu vida podrás tener acceso al potencial y cualidades que te ayudan a estar, hacer y tener lo que de verdad deseas. Por algo eres un "ser" humano.

Fuente: O'Donnell. "Endocalidad". La dimensión emocional y espiritual del ser humano en el ámbito de la empresa. Oniro,

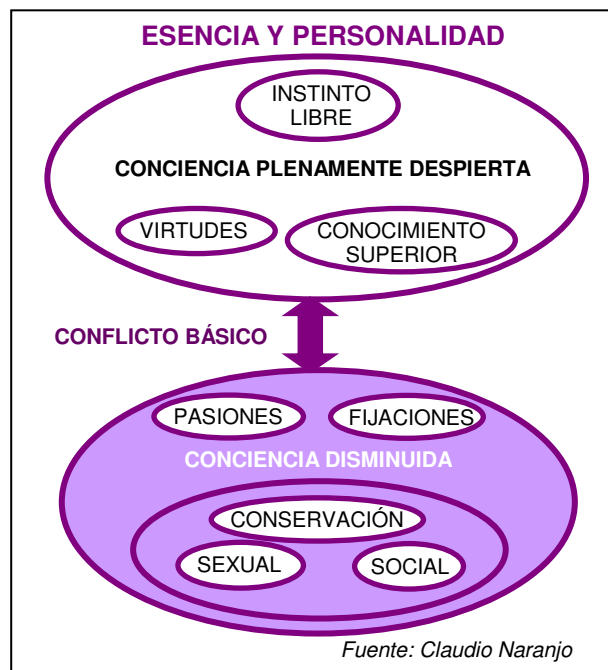
1. Incrementar el conocimiento sobre uno mismo.

La primera y mayor dificultad con la que nos enfrentamos es la del autoconocimiento, solemos confundir nuestra "esencia" con nuestra "personalidad". A menudo vivimos desde ésta última, creando un personaje de nosotros mismos que nos limita y nos "esclaviza". Sin embargo, descubrir la persona que somos, nuestra esencialidad o autenticidad es un proceso a menudo doloroso que deseamos evitar, eso origina en nosotros un conflicto básico entre quienes somos y cómo nos comportamos. Pero sólo desde un mayor autoconocimiento podremos conectar con nuestros propios recursos y habilidades

2. Aprender a desaprender para descubrir y ampliar los verdaderos límites.

Para crecer y desarrollar nuestro potencial, debemos incrementar nuestro grado de conciencia de forma que podamos revisar nuestras creencias limitadoras, cuestionarnos aquello que asumimos como una verdad absoluta y que nos condiciona y niega posibilidades de desarrollo.

Un modelo en el que nos podemos basar para revisar nuestras creencias y valores y alcanzar nuevos estados de conciencia, podría ser el de Clare Graves, Don Beck y Chris Cowan, que describieron la existencia de ocho niveles de desarrollo de la conciencia. Según los autores, "estos



Fuente: Claudio Naranjo



estados no son rígidos si no que son como “olas” en constante movimiento de subida y bajada, con situaciones constantes de sobre posición entre unas y otras a pesar de que exista una tendencia a centrar la existencia en un estado principal”. En palabras de Beck, “es una espiral confusa, asimétrica, con múltiples mezclas más que tipos y situaciones limpias y puras. Es un mosaico de combinaciones y posibilidades”.

Relacionando estos estadios de desarrollo con distintos estilos de liderazgo, podemos identificar cuales serían los posibles estados de conciencia que facilitarían ejercer un estilo de liderazgo resonante y esencial. Entre ellos se encontrarían el estado “verde”, “amarillo” y “turquesa”.

“Lo que necesitamos no es la voluntad de creer sino el deseo de descubrir”.



“Estos estadios de desarrollo giran en un movimiento ascendente que va desde posturas egocéntricas, centradas en las necesidades propias del individuo, a otras de responsabilidad universal que contemplan la preocupación y cuidado por todas las personas y seres vivos del planeta”.

Fuente: Barajas, S. “El desarrollo de la conciencia humana”.

ESTADO DE CONCIENCIA	Valores-Creencias	Características	Organización y Liderazgo
Arcaico-instintivo (Color Beige)	Haz lo que debas para seguir con vida.	Es el nivel básico de supervivencia. Comida, bebida, sexo y seguridad son las prioridades y valores fundamentales. La individualidad apenas se conoce y se forman bandas con el objeto de subsistir.	
Mágico-animista (Color Púrpura)	Contenta a los espíritus y mantén tu cabaña limpia y segura.	El pensamiento es animista, mágico y supersticioso. Se cree en los espíritus del bien y del mal. El grupo se estructura en tribus y linajes de sangre que estructuran la organización política y el poder.	
El poder de los Dioses (Color Rojo)	Sé tu mismo y lucha o muere.	Emerge el individuo por encima del grupo. Héroes, poderosos, egocéntricos e impulsivos. Los señores feudales protegen a sus leales a cambio de sumisión y obediencia. El mundo es una jungla llena de peligros y amenazas. Vive y domina o muere.	Grandes magnates y empresarios que crearon imperios industriales bajo la única y exclusiva voluntad de su fundador.
Ley y orden (Color Azul)	La vida tiene sentido, dirección y propósito y unos resultados concretos y predecibles.	El mundo tiene sentido y dirección. Existe un ORDEN superior que da sentido a la vida y proporciona valores eternos y principios inmutables sobre el bien y el mal. Violar los códigos del bien y el mal tiene terribles consecuencias, asumirlos conlleva premio y respeto. Una única verdad y solo una verdad sobre cada cosa, códigos rígidos de conducta, paternalismo, jerarquías sociales rígidas, los impulsos se controlan con el sentimiento de culpa.	En las empresas debe haber orden y este orden se concreta en organización, planificación y control. Primera generación de management. Burocracia industrial. Paternalismo, autoritarismo.
Ciencia y eficiencia (Color Naranja)	Actúa en tu propio interés y juega para ganar.	El mundo es una máquina lógica, racional y bien engrasada. El yo escapa de las verdades absolutas compartidas por el grupo y busca la verdad y el sentido de forma independiente e individual. Se adentra en el pensamiento propio individualista, en busca de una verdad objetiva alcanzada por el método científico. Reglas racionales obtenidas de forma “científica” gobiernan la economía, la política y todo tipo de actividades humanas. El individuo puede alcanzar sus propios objetivos actuando de forma científica y eficiente en su trabajo.	Racionalidad y cientificismo. Tecnología de la información. Crear valor para el accionista. Management moderno. Niega la realidad subjetiva de la persona, su conciencia interna, sus emociones, su realidad psicológica y espiritual. Orientado a la tarea y los resultados.
El yo sensible (Color Verde)	Busca la paz interior y explora, junto con los demás, la compasión y el bienestar en la comunidad.	Los sentimientos y la atención a los demás deben prevalecer sobre la fría racionalidad. Énfasis en la comunicación, el diálogo y las relaciones. Interés por la ecología y Gaia. Tomar decisiones por consenso y reconciliación de posturas (por contra gran dificultad en tomar decisiones). Espiritualidad, armonía y enriquecimiento del potencial humano. Anti-jerarquías, igualitarios, multiculturales, pluralismo relativista.	Resonante. “Las personas son el principal recurso de nuestra empresa”. Participativo, coaching, orientado a las personas, democrático.



Estados superiores de conciencia

Integrador (Color Amarillo)	Vive completa y responsablemente hasta donde seas capaz de aprender y de desarrollar tu potencial.	La vida es un calidoscopio de jerarquías naturales (<i>holarquías</i>), sistemas y formas. El conocimiento y el ser competente se sobreponen al poder, el estatus y la opinión consensuada del grupo. La igualdad se complementa con escalas naturales de competencia y excelencia. El mundo actual está compuesto por grupos humanos en diferentes estados de evolución debido a diferentes realidades existenciales. El progreso está hacia arriba en la espiral ayudando a cada ser humano a desarrollarse en su potencial.	Esencial. Postconvencional.
Holístico (Color Turquesa)	Vive la totalidad de la existencia a través de la mente y el espíritu.	El mundo es un único organismo dinámico con su propia mente colectiva. El yo es a la vez independiente y parte de un todo integrado y compasivo. Pensamiento holístico e intuitivo y acción cooperativa son la norma. Todo esto relacionado con todo a través de un complejo conjunto de sistemas y ecosistemas.	Transformacional.

Adaptado de Spiral Dynamics Beck and Cowan. Blackwell Publishing 1999.

3. Vivenciar nuevas formas de relación.

Desde un mayor grado de conciencia se abren infinitas posibilidades de comportamiento que ahora tendremos a nuestro alcance porque habremos eliminado los frenos y barreras que nos limitaban. De esta forma, podremos descubrir, vivir y explorar nuevas formas de relación, que, a modo de espiral ascendente, generan distintas y renovadas relaciones con uno mismo y con los demás.

4. Aplicar la experiencia a la propia realidad profesional.

Buscando proactivamente oportunidades para consolidar las competencias de liderazgo esencial. Según Goleman, Boyatzis y McKee, algunas pautas para ello serían:

- Encontrar escenarios psicológicamente seguros dentro de los cuales experimentar y practicar.
- Ensayar mentalmente.
- Sincronizar las acciones de forma que se den dentro de la estructura de vida y trabajo.
- Practicar desde el punto del confort hacia el punto de la maestría.
- Usar tareas temporales para practicar nuevas conductas.
- Tener encuentros regulares con mentores o coaches.

En resumen, sólo desde una auténtica conexión con nosotros mismos, es cuando podremos desplegar, de forma armónica, coherente, honesta y fluida, todo nuestro potencial de liderazgo, para re-crearnos conscientemente y poder resonar en los demás movilizándolo la energía positiva propia y la de los que nos rodean.

“Cada ser humano, cada líder, es su propia obra de arte maestra”.



Referencias bibliográficas:

- Barajas, S. "El desarrollo de la conciencia humana".
- Beck and Cowan." "Spiral Dynamics" Blackwell Publishing 1999.
- Branden, N. "El arte de vivir conscientemente". Ed. Paidós.
- Bolívar, C. "Persona, empresa y sociedad: hacia un nuevo modelo desde la inteligencia emocional". Magazine recursos humanos, AEDIPE. 2000.
- Bolívar, C., Sánchez, E. y García, S. (como primer autor del marco teórico). "La Dirección por Valores: Caso práctico". Harvard Deusto Business Review, nº 109 (ref. 1909). 2002.
- Boyatzis, R, Goleman, D y McKee, A. "El líder resonante". Ed. Plaza y Janés. 2002.
- De Bono, E. "Manual de la sabiduría". Ed. Paidós Plural.
- Hendricks, G. y Ludeman, K. "La nueva mística empresarial". Urano, 1996.
- Ken O'Donell. Endocalidad. Ed. Oniro.
- Naranjo, Claudio. "Carácter y Neurosis". Ed. La Llave.
- Pinotti, J. "Coaching ontológico". Dunken, 2000.
- Wilber, K. "A Theory of everything". Shambala 2000.

Autora: Cris Bolivar