



**Autora: Mercè Gamell**

Generalista por formación, profesión y vocación, con 15 años de experiencia en la dirección de equipos en diversas áreas de negocio y transversales. Actualmente centra su interés y actividades en conseguir la transformación de las organizaciones a través del desarrollo del potencial humano y profesional de las personas que las componen. Es colaboradora del Portal de Inteligencia Emocional.

### **El liderazgo basado en valores.**

Hace unos meses tuvimos la oportunidad de seguir los últimos partidos del Campeonato Mundial de Baloncesto. Quien más y quien menos conocía la trayectoria de la mayoría de jugadores de la selección, los Gasol, Calderón, Reyes y compañía.

Sin embargo, sólo unos pocos aficionados recalcitrantes conocían al entrenador, José Vicente Hernández. Tal vez porque pertenece a esa clase de líderes invisibles que, sin demasiado ruido, con un trabajo humilde y coherente, son capaces de crear equipos sorprendentes que rinden de forma excelente.

**Excelencia** que va más mucho más allá de la capacidad técnica de los jugadores y que se alimenta de espíritu de sacrificio, trabajo en equipo, compañerismo, ilusión y confianza hasta llegar a crear un equipo apasionado que desata pasiones. ¿Qué no es capaz de conseguir un equipo así?

También en las empresas se dan experiencias únicas con resultados muchas veces excelentes. Un ejemplo es el innovador modelo que Koldo Saratxaga aplicó en Irizar. Un modelo, en sus propias palabras “basado en las personas” y que en pocos años transformó completamente la organización desde un estado de quiebra a ser una de las empresas más reconocidas a nivel mundial.

Ambos ejemplos muestran estilos de liderazgo capaces de obtener resultados excelentes a partir de la creación y el mantenimiento de vínculos de confianza sólidos con las personas. Estos son, a su vez, la garantía de sostenibilidad de las relaciones. O lo que en estos tiempos de cambio constante y de escaso compromiso viene a ser lo mismo, la garantía de sostenibilidad de las empresas en el medio y largo plazo, considerando la “empresa” no como un simple “hacer negocio” sino como un proyecto de futuro.

La **confianza** es la herramienta con la que gestionamos la incertidumbre, la inseguridad y el miedo, el antídoto a nuestra incapacidad de predecir el futuro en suelos de arenas movedizas. A nivel organizativo, un clima basado en la confianza se manifiesta en todos los aspectos del día a día: una comunicación más eficaz, mayor implicación y cohesión de los equipos, mayor comportamiento cooperativo, disminución de la rotación, fluidez de la interrelación con empleados, clientes y proveedores... Asimismo facilita los procesos de cambio y favorece enormemente la aportación de ideas creativas e innovadoras.

Sin embargo la confianza es un bien escaso en la sociedad actual, desconfiamos de las empresas, de los gobiernos, de los medios, de las instituciones... de todo y de todos. Entonces... ¿qué tienen de especial estos líderes? ¿cómo consiguen ellos generar confianza? ¿y qué técnicas de gestión aplican?

Cuando intentamos conocer mejor cómo actúan este tipo de líderes vemos que, más que en la aplicación de innovadoras técnicas de gestión, en lo que coinciden es en sus valores personales y humanos intrínsecos y que las técnicas de gestión que utilizan no son más que las conductas naturales acordes con sus propios principios. De ahí que muestren un estilo de comportamiento alineado y coherente en todo momento que deriva en pura credibilidad.

Ante todo, son personas que creen en las personas. Así, no deben realizar un gran esfuerzo para apostar por ellas y ofrecerles confianza y oportunidades ni les asusta el riesgo que conlleva confiar. Simplemente su instinto es ese. Sus equipos crecen profesional y personalmente de forma natural.

Respetan a las personas. Desde su punto de vista, comunicar abiertamente, escuchar lo que tengan que decir, tener en cuenta sus necesidades, intentar comprender sus puntos de vista y compartir con ellas no es algo que hagan porque lo leyeron en los libros, sino porque creen en ello y se sienten cómodos haciéndolo y porque en el fondo no admiten que pueda ser de otra manera: que la información deba ocultarse, que las relaciones deban basarse en la desconfianza, que no exista transparencia o que los premios deban ser exclusividad de unos pocos.

**Anteponen el equipo a sus intereses personales.** Por eso asumen la responsabilidad de aparecer en los momentos difíciles pero ceden el protagonismo al equipo en los momentos de celebración. Muchas veces ni siquiera aparecen en la foto, porque ellos obtienen su propia satisfacción en el éxito del colectivo y no necesitan adoptar técnicas de falsa modestia.

Se equivocan... y lo admiten. Al no sentirse superiores al resto ni temer por que se vea perjudicada su imagen, tampoco temen equivocarse. Saben que el error forma parte de la toma de decisiones y cuando se equivocan no necesitan ocultarlo o desviarlo con estratagemas. Simplemente lo admiten, asumen las consecuencias y rectifican. Y promueven que sus equipos actúen de la misma manera, transformando las estrategias de culpabilidad en estrategias de aprendizaje.

Favorecen la creatividad de las personas y la innovación en el día a día porque lideran escenarios basados en la confianza y abiertos a la participación en los que no existe el temor al fracaso. Las ideas se generan y fluyen libremente y muchas de ellas se transforman en mejoras en los procesos y en oportunidades de negocio.

Saben que reír es sanísimo y que no está reñido con la obtención de resultados. Así, son los primeros en sonreír, saben reírse de sí mismos y con los demás y **fomentan el buen humor y la alegría en el trabajo**. Una medicina que no tiene precio y cuyos efectos secundarios son sólo positivos.

Prefieren coordinar a controlar porque creen firmemente que la mayoría de las personas son muy capaces de controlarse a sí mismas si se las deja. Establecen pautas mínimas comunes y optan por políticas de flexibilidad que faciliten la conciliación de las necesidades profesionales, familiares y personales. Con un elevado nivel de autogestión evitan dedicar tiempo innecesario a controles exhaustivos estériles.

El suyo es **un liderazgo basado más en la autoridad moral que en el poder**, cuyo objetivo es ayudar al equipo a crecer personal y profesionalmente y a obtener lo mejor de sí mismos en su propio beneficio y en el del proyecto compartido.

En resumen, vemos que estos líderes se comportan como lo hacen con naturalidad y coherencia porque su actuación es íntegra y consecuente con su pensamiento y sus propios valores. No tienen que fingir ni disfrazarse ni aparentar lo que no son ni aplicar modelos de gestión en los que no creen. Eso les proporciona serenidad personal y credibilidad ante los demás y es la base que permite que crezca la confianza.

**Y cuando la confianza mutua existe, todo resulta más fácil.** Y casi todo es posible.

Un antiguo proverbio chino dice que la persona que no sabe sonreír no debería abrir una tienda. Podríamos decir que la persona que no siente respeto por los demás no debería liderar equipos. Y si lo hace, debería ser con el firme propósito de trabajar a nivel personal aquellos aspectos que le permitan actuar desde el convencimiento y no desde la interpretación.