

*“Sirva como ejemplo lo que ocurría en el equipo de coordinación de una residencia de personas mayores. En general, el clima de escucha era correcto, pero cuando hablaba Consuelo, empezaban las caras con pequeñas muecas de risa burlona y el coordinador cortaba en la mayoría de ocasiones sus intervenciones.*

*María, una de las enfermeras reconocía a su supervisora que le sabía mal lo que estaba ocurriendo con Consuelo. Era verdad que su manera de hablar era un poco enrevesada y sus discursos quizá un poco largos. El problema era que nadie la escuchaba, y en ocasiones tenía ideas realmente buenas, pero no eran recogidas por el grupo”.*

Como vemos, en este grupo no se estaba dando una escucha inteligente. Este tipo de escucha parte del convencimiento de que cualquier persona puede aportarme algo; y seré capaz de escuchar independientemente de que su ritmo sea lento, confuso o excesivamente enrevesado. Es algo que no se daba en el grupo del ejemplo anterior.

Como sigue diciendo Cembranos, la escucha inteligente trata de sacar provecho intelectual del discurso del otro. La escucha inteligente se fundamenta en el hecho constatado, aunque poco reconocido, de que la sabiduría está repartida, en la convicción de que los pensamientos en interacción pueden mejorarse mutuamente; en la certeza de que hay información y sugerencias también en el cerebro de los otros, además de en el propio.

### III. Algunas técnicas de escucha

El adiestramiento en counselling, una vez interiorizadas las actitudes básicas de empatía, aceptación incondicional y autenticidad, requiere de práctica supervisada para utilizar las técnicas propias de este modelo en el momento adecuado.

A continuación presentamos algunas técnicas de escucha<sup>11</sup>, que nos pueden ayudar a favorecer la comunicación del ayudado. Siempre siendo conscientes de que las técnicas nos sirven para desplegar las actitudes.

*La clarificación:* En ocasiones, la persona puede presentar un mensaje de manera vaga o confusa. En este caso, el ayudante presentará una pregunta para confirmar si ha entendido el mensaje y concreta el significado exacto del mismo.

Normalmente, se utilizan preguntas de tipo: “*lo que quieres decir es que...*”, “*si te he comprendido bien, lo que me estás diciendo es que...*”, “*¿quieres decir que...?*”.

Ejemplo:

Ayudado: Empiezo a estar harto de tanto agobio. Todo lo piden con poco plazo, esta mañana me ha dicho que quiere el informe para dentro de dos días ¿es que piensan que somos máquinas?

Ayudante: Quieres decir que habitualmente os dan plazos muy ajustados para desarrollar vuestras tareas...

*La paráfrasis:* La paráfrasis consiste en un enunciado que repite el contenido cognitivo del mensaje, y sirve para ayudar a centrar su atención en el contenido conceptual del mensaje, desligándolo de aspectos emocionales.

La paráfrasis se utiliza cuando queremos evitar el reflejo para no desbordar emocionalmente al cliente, cuando la persona está eludiendo su problema a base de emocionalidad o para hacerle pensar con claridad, ordenando y sistematizando su pensamiento.

---

11. BARRETO MARTÍN, P., PÉREZ MARÍN, A., BENAVIDES GIL, G., “La entrevista Terapéutica” en MARTORELL, M. Carmen, GONZÁLEZ, Remedios, *Entrevista y consejo psicológico*, Síntesis Psicología, Madrid 1997.

Ejemplo:

Ayudado: Me siento desbordada, las compañeras de turno no hacen más que recriminarme lo que hago mal, mi casa es un infierno. Siento que ya no puedo más, voy a explotar de un momento a otro...

Ayudante: Por lo que me cuentas, en el trabajo no te sientes aceptada por tus compañeras, y en tu casa, las dificultades con tu marido son cada vez mayores...

*El reflejo:* A diferencia de la paráfrasis, el reflejo es un enunciado en el que el ayudante recoge la parte o contenido emocional del mensaje del ayudado. En este sentido, el reflejo se utiliza cuando queremos que la persona adquiera una mayor conciencia de sus sentimientos. Utilizar esta técnica tiene sentido si consideramos que con esta expresión, la persona va a sentirse aliviada y comprendida emocionalmente.

Ejemplo

Ayudado: ¡Tenías que haberla visto en la reunión! Intentó dejarme en evidencia después de cada intervención mía...

Ayudante: Por lo que veo, cada vez te altera más su manera de actuar con respecto a ti...

*El resumen:* El resumen consiste en una síntesis y organización de la información que nos ha proporcionado el ayudado. Sería como encontrar un hilo conductor que aglutine los diferentes mensajes que nos ha ido comunicando el ayudado. Así pues, la síntesis puede definirse como la suma de dos o más paráfrasis o reflejos. Gracias a este resumen comprobamos que hemos comprendido correctamente la exposición del ayudado.

Ejemplo:

**Ayudado:** Los dolores de cabeza cada vez son más intensos, yo intento disimular y me tomo la medicación que me recetó el médico, pero chica, apenas noto mejoría. Y claro, no voy a estar todos los días quejándome, no quiero ser una carga. Además el jefe cada vez exige más y más. ¿Hasta dónde piensa llegar? Y encima solo nos faltaban los rumores de que la empresa está pensando en despedir a gente para contrarrestar los últimos datos negativos.

**Ayudante:** Por una parte, a nivel físico no estás en el mejor momento y la medicación no está dando el resultado que esperabas. Junto con eso, sientes que tu jefe os presiona cada vez más y esos rumores de posibles despidos te preocupan.

*La inmediatez:* Consiste en ayudar a tomar conciencia del modo de vivir la relación con el otro en un momento determinado. Esta técnica presenta tres categorías<sup>12</sup>:

- **Inmediatez del ayudante:** el ayudante revela sus propias opiniones y sentimientos. Por ejemplo: Me duele que pienses que yo he podido decir eso...”.
- **Inmediatez del ayudado:** El ayudante proporciona feedback sobre algunos comportamientos o sentimientos que percibe en el ayudado. Por ejemplo: Aunque dices que no te importa, por tu tono de voz parece que sientes rabia...”.
- **Inmediatez de la relación:** El ayudante revela sentimientos y opiniones sobre la relación. Por ejemplo: “Me alegro de que hayamos sido capaces de superar este malentendido...”.

*El sondeo:* El sondeo es una pregunta abierta que pretende identificar en qué consiste el problema. Normalmente se enuncia

---

12. CORMIER, W.H., CORMIER, L.S., *Estrategias de entrevistas para terapeutas*, Desclée De Brouwer, Bilbao 2000.

con preguntas del tipo qué, cuándo, cuánto, dónde o quién, a las que la persona puede responder libremente.

Con el sondeo, el ayudante trata de animar al ayudado para que proporcione información. También podemos usar fórmulas del tipo: ¿a qué crees que se debe...? ¿A qué atribuyes...? De esta manera, evitamos posibles interpretaciones erróneas y evitamos interpretar de manera errónea el mensaje transmitido y dar algo por sabido sin que realmente se nos haya comunicado.

Ejemplo:

Ayudado: Últimamente noto como que me voy cargando... Cada día hay un problema, y siempre con las mismas personas, empiezo a pensar si vale pena todo esto...

Ayudante: Antonio, ¿a qué crees tú que se deben esas dificultades con las personas de las que me hablas?

## IV. Para trabajar juntos

### *1. Leer el siguiente texto sobre la escucha*

“A los niños se les intenta enseñar lo que está bien y lo que no se debe decir o hacer, pero muy raramente se les enseña a escuchar. Y quizá el defecto más grave de las relaciones interpersonales, consecuencia de una falla en nuestra propia educación, sea no saber escuchar. Por tanto, nos vamos convenciendo de que lo que tenemos que decir es siempre más importante que lo que tenemos que escuchar.

Enseñar a escuchar es enseñar a dialogar. Escuchar significa asumir interés por el otro, ponerle en el centro del diálogo, liberarse de prejuicios, observar con todos los sentidos, acoger la diversidad, leer detrás de las palabras, permitir al otro autoafirmarse, omitir el juicio moralizante.

Se enseña a escuchar dando ejemplo de empatía, es decir, poniendo en acto la capacidad de entrar en el mundo del otro y manifestar la comprensión que somos capaces de alcanzar. En el proceso de aprendizaje de toda conducta nueva, contar con un referente es inmensamente útil. Por eso, las personas que saben escuchar se convierten en una auténtica aula viviente que enseñan en su entorno.

Enseñar a escuchar es prevenir, porque quien no escucha ni se siente escuchado ni sale de sí, no permite que otros entren en él, vive en soledad y esta genera, antes o después, células malignas en la relación con el mundo, consigo mismo y con los demás. Escuchar es, además, terapia eficaz en toda dificultad, fármaco privilegiado y estimulante de los recursos internos e instrumento para ofrecer soporte emocional”<sup>13</sup>.

*Indicaciones para la reflexión:*

- *Recoge aquellos aspectos del texto que te digan algo sobre ti.*
- *Completa la siguiente frase: Para aprender a escuchar, yo debería... y además tendría que...*

## **2. Entrevista: “Julia solicita cambio de Departamento”**

Julia es una Trabajadora Social que lleva 9 meses trabajando en una Fundación que atiende a personas con Parálisis Cerebral. Está en el Departamento de Orientación a Familias, pero la puntuación que ha obtenido en la evaluación anual de desempeño que se desarrolla desde el Departamento de Recursos Personales ha sido baja. En el análisis que presenta su coordinador aduce temas como: llega tarde por la mañana, no colabora, y no acepta bien las críticas, entre otras cuestiones.

---

13. BERMEJO, J.C., *La escucha que sana*, San Pablo, Madrid 2002.

María, acude al Responsable de Recursos Humanos para solicitar un cambio de puesto. La conversación transcurre de la siguiente manera:

A.1 María, creo que no te va muy bien en el Departamento de orientación familiar. ¿Qué está pasando?

B.1 Resulta difícil trabajar para Luis. Sé que no le gusto y siempre me está corrigiendo.

A.2 Bueno, Luis es muy exigente y él cree que puedes hacerlo mucho mejor.

B.2 Me esfuerzo todo lo que puedo, y cuando otras compañeras hacen cosas que perfectamente podrían ser mejoradas, no les dice nada a ellas. ¿Por qué tiene esa fijación conmigo?

A.3 Mira María, dentro de tres meses acaba tu contrato, y habrá que valorar la renovación. Yo creo que tienes posibilidades, tu *curriculum* es muy bueno, intenta esforzarte y recoge las aportaciones que Luis te ofrezca, puedes aprender mucho de él.

B.3 Está bien, no me queda otra. Aunque creo, que por mucho que me esfuerce, Luis nunca lo va a valorar.

*Indicaciones para la reflexión:*

- *¿Qué puntuación le darías a cada una de las intervenciones del responsable, siendo estos los ítems?*
  1. *No sirve de ayuda.*
  2. *Sirve de alguna ayuda.*
  3. *Sirve de ayuda.*

*¿Cuáles han sido los motivos de esas puntuaciones?*

- *¿Qué habrías dicho tú si hubieras sido el responsable de recursos humanos?*
- *¿Cómo habrías enfocado la entrevista?*
- *¿Cómo crees que se sintió María?*

Centrándonos solo en la información del fragmento, no sabemos quién tiene el problema: María o Luis. El responsable da por supuesto que el problema es de María. Debería haber ayudado a María a identificar el problema, y ver cuál es su zona de control sobre el mismo, así como a identificar cuáles son sus alternativas de acción profundizando en sus emociones, pensamientos y conductas.

### *3. Ejercicio de observación de conducta no verbal, para desarrollar en grupos*

Repasa las conductas verbales y no verbales que son de ayuda. En grupos de tres, una persona comunicará verbalmente una preocupación o describirá una situación que le genera malestar. El compañero que haga de ayudante, pondrá especial atención en desarrollar conductas no verbales de ayuda. Una vez acabada la dramatización, los observadores identificarán las conductas que han sido de ayuda y las que no y comentarán sus observaciones. La persona que recibe la ayuda también dará feedback sobre lo que haya experimentado.

### *4. Cuento sobre la actividad*

Lee el siguiente cuento y reflexiona sobre la diferencia entre actividad y movimiento, entre trabajo con sentido y centrado en la misión y mero activismo.

*A unos discípulos que no dejaban de insistirle en que les dijera palabras de sabiduría, el maestro dijo: La sabiduría no se expresa en palabras, sino que se revela en la acción.*

*Pero cuando les vio metidos en la actividad hasta las cejas, soltó una carcajada y dijo: Esto no es acción. Es solo movimiento.*

### 5. Cuento: *Ángeles viajeros*

Dos ángeles viajeros se detuvieron a pasar la noche en la casa de una familia adinerada. La familia era grosera y les negaron a los ángeles la estancia en el cuarto de huéspedes de la mansión.

Se les dio un pequeño espacio en el frío sótano. Hicieron su cama sobre el frío y duro suelo. El ángel mayor vio un hoyo en la pared y lo reparó. Cuando el joven ángel preguntó por qué, el mayor le contestó:

“Las cosas no siempre son lo que parecen”.

La siguiente noche el par de ángeles fueron a descansar en la casa de un granjero y su esposa, los cuales eran muy hospitalarios.

Después de compartir con ellos la poca comida que tenían, la pareja dejó a los ángeles dormir en su cama donde pudieran tener una buena noche de descanso. Cuando el sol salió la siguiente mañana los ángeles encontraron al granjero y a su esposa llorando.

Su única vaca, cuya leche había sido su único sustento, había muerto en el campo.

El ángel joven se enfadó y le preguntó al mayor cómo había dejado que eso pasara:

“El primer hombre tenía todo y aún así lo ayudaste –le dijo–. La segunda familia no tenía nada pero compartía amablemente lo que tenía y tú dejaste que su vaca muriera”.

El ángel mayor respondió:

“Las cosas no siempre son lo que parecen”.

“Cuando estuvimos en el sótano de la mansión, noté que había oro dentro del hoyo en la pared. Ya que el dueño estaba obsesionado con la avaricia y no compartía lo que tenía con los demás,

sellé el hoyo para que no encontrara el oro. Anoche mientras dormíamos en la cama de los granjeros, el ángel de la muerte llegó por la esposa del dueño. En su lugar le di la vaca.

“Las cosas no siempre son lo que parecen”.

*Indicaciones para la reflexión personal o en grupo:*

- *Podría caer en la cuenta de que “las cosas no son siempre lo que parecen” en relación a lo que oímos. Escuchar es mucho más. Reflexionar sobre las implicaciones que tiene tomarse en serio que “las cosas no son siempre lo que parecen”.*
- *Identificar puntos fuertes y débiles en torno a la escucha en diferentes escenarios donde se ejerce algún tipo de liderazgo.*

## **6. Una nota de humor sobre escuchar los significados**

Una pareja, ambos ya cuarentones, eran novios desde los veinte años. Un día ella se decide y le dice a él: cariño, ¿no crees que podríamos pensar ya en casarnos? Y él, pensativo, responde: Y, a nuestra edad, ¿quién va a querer casarse con nosotros?

Copyright © 2012. Editorial Desclee de Brouwer. All rights reserved.

# 3

## Cómo empoderar a las personas

Pero algo debe germinar,  
crecer, latir entre nosotros;  
hay que dejar establecida  
la nueva ternura en el mundo.

Pablo Neruda

Uno de los retos para la humanización del liderazgo consiste en que el líder apueste por las personas, crea en ellas, las mire en positivo y promueva sus capacidades.

En los últimos tiempos, en muchas de las ocasiones en las que hablamos de la aceptación incondicional enmarcada en cursos o talleres de counselling, nos surge el concepto de la ternura, y la necesidad de hablar de ella y de presentarla como un valor a cuidar y potenciar en nosotros.

La ternura envuelve, acoge, y permite que el otro se sienta en un ambiente cálido y de aceptación incondicional en el que no necesita defenderse ni justificarse, y solo le queda dar nombre a lo que le preocupa, sabiendo que no va a sentirse juzgado por la persona que le escucha.

La ternura humaniza, y por ello, creemos que es un atributo que es necesario cultivar para el counsellor. El ámbito del liderazgo tiene de planificación, elaboración de estrategias..., en definitiva, de aspectos alejados del trabajo a pie de calle, donde el dolor o el sufrimiento te interpelan a diario, y es más fácil perder esta sensibilidad, sin apenas darte cuenta.

Además, el desarrollo de la actitud de aceptación incondicional o consideración positiva en el ámbito de las organizaciones permite que las personas que las conforman puedan desarrollar su potencial y aceptar sus límites con serenidad.

## I. La aceptación incondicional en el liderazgo

Podríamos definir esta actitud como la capacidad de aceptar sin condiciones a la persona a la que se pretende ayudar, con todo su pasado, su presente y su futuro, sin reservas y sin juicios de valor.

Consideramos que esta actitud puede tener especial relevancia, en el sentido de entender la aceptación incondicional como visión positiva del otro. De esta forma, y cultivando esta actitud en nosotros, somos capaces de ver las potencialidades que hay en el otro, los recursos que posee y que a veces están muy ocultos. Si no existe esta visión positiva, esta confianza en el otro, difícilmente podremos iniciar un proceso en el que él mismo empiece a confiar en sus posibilidades de cambio<sup>1</sup>

En definitiva, aceptar de manera incondicional, tiene también que ver con la capacidad de ver los aspectos positivos que hay en el otro. Tiene que ver con cómo miramos al otro.

---

1. BERMEJO, J.C. y MARTÍNEZ, A., *Motivación e intervención Social. Cómo trabajar con personas resistentes al cambio*, Sal Terrae, Santander 2006.

Luisa, una coordinadora de departamento, se expresaba de la siguiente manera en un taller de counselling:

*“Ahora me doy cuenta de que me queda mucho que trabajar sobre esta actitud. Siento un poco de vergüenza, porque he juzgado mucho: A José, por ejemplo, lo etiqueté como desorganizado, y no fui capaz de ver sus potenciales, potenciales que ahora veo claramente y en su momento no valoré. Era creativo, tenía un gran feeling con los acogidos, y su sentido del humor ayudaba al equipo. ¿Cómo no lo vi y solo veía su desorganización, y además le machacaba con este tema? Esto tiene que ver con la aceptación incondicional ¿verdad?...”.*

En este caso, como ya apunta Luisa en su reflexión, un despliegue de la aceptación incondicional pasaría por reconocer los aspectos positivos y, sin dejar de ver los aspectos a trabajar, en este caso la desorganización. Es importante que no olvidemos que la aceptación incondicional no cae en la ingenuidad, y por tanto, es capaz de ver las limitaciones en el otro.

En este sentido, Luisa seguía su reflexión del siguiente modo:

*“Todavía recuerdo la última bronca que tuve con él. Fue durante una reunión semanal de equipo, y estábamos repasando las acciones realizadas la semana anterior. Se enfadó conmigo, y yo en aquel momento no entendí por qué. Es más, me sentí cuestionada delante del resto del equipo y le paré los pies. Ahora lo veo claro, metí la pata hasta el fondo. Lo que le dije, más o menos, fue algo así: —Como siempre, José, no has hecho hecho el acta de la reunión que tuviste con la Fundación, eres un absoluto desastre...”.*

Como vemos en este ejemplo, una falta de aceptación incondicional se traduce en una mirada negativa, que se acompaña de juicios de valor y de desvalorización hacia el otro. En esta ocasión, José se siente atacado, y como era de esperar se defiende. En aquel momento, Luisa no entendió la reacción de José, pero ahora, desde la reflexión y el análisis compartido, ve cuál fue su error; una falta de aceptación incondicional hacia José.

La aceptación incondicional, como decíamos, pasará por reconocer los elementos positivos, y siendo conscientes también de las limitaciones, nos ayudará para que, en la medida de las posibilidades, pueda mejorar. Siguiendo el ejemplo, si he sido capaz de descubrir las potencialidades de José, siendo consciente de que estoy ante una de sus dificultades, en primer lugar el tono de voz será diferente porque la visión de los hechos será diferente, y la comunicación se podría establecer de la siguiente manera:

A.1 José, la semana pasada tuviste una reunión con la Fundación, pero no he visto el acta en la carpeta ¿la has hecho?

B.1 La verdad es que no he tenido tiempo, con el caso de Pedro Olmos he estado más ocupado de lo que esperaba, y ayer surgió la entrevista con una empresa que quizá le pudiera ofrecer trabajo y lo prioricé.

A.2 Claro, entiendo que priorizaras, pero ¿crees que para mañana puede estar el acta hecha?

B.2 Pues mañana pensaba ir al barrio, uno de los chicos me ha dicho que Antonio está muy nervioso, y quiero buscarlo por allí.

A.3 Bien, no obstante, antes del lunes quisiera ver el acta, porque aunque entiendo que es mucha la tarea a hacer, es importante que quede constancia de las reuniones y de los acuerdos que se toman en ella. Ponemos entonces, el lunes como plazo ¿vale?

B.3 De acuerdo, el lunes la dejo encima de tu mesa.

Podemos observar un cambio en la actitud de la coordinadora hacia José. La mirada nos condiciona, y en este caso, Luisa ha cambiado su manera de mirar y de pensar en José. Luisa sabe que José tiene un buen número de cualidades, pero también sabe que uno de los puntos débiles de José es la falta de organización y que su tarea como coordinadora es ayudarlo a que mejore en ello. Pero no le juzga, ni le desvaloriza por ello.

## II. La gestión del cambio<sup>2</sup>

Pudiera parecer que la aceptación incondicional como actitud es difícil de traducir en conductas. Esta actitud tiene que ver con el hecho de aceptar, no juzgar, elementos quizá que, en principio, pueden resultar un poco etéreos y además difíciles de conseguir.

Un líder de una organización dinámica y que está enmarcada en un proceso de mejora continua requiere como parte de esa dinámica la introducción de cambios que posibiliten la consecución de dichos procesos de mejora, y dichos procesos de cambio pueden, y deben enmarcarse en una actitud de aceptación incondicional.

En ocasiones, estos cambios se viven de manera pacífica y el grupo es capaz de iniciar una dinámica de revisión y crítica, aportando y apoyando la introducción de cambios. Sin embargo, existen otras ocasiones en las que la introducción de cambios genera resistencias y conflictos en el equipo. ¿Qué es lo que motiva la aparición de resistencias? ¿Cómo introducir cambios sin que aparezcan conflictos que nos generen un alto nivel de sufrimiento?

Muchas veces, estos procesos de cambios se realizan con un alto costo de sufrimiento. Sufrimiento de la persona que introduce dichos cambios, y sufrimiento del equipo.

---

2. Sobre esta materia, el lector puede remitirse a BERMEJO, J.C. y MARTÍNEZ, A., *El trabajo en equipo. Vivir creativamente el conflicto*, Sal Terrae, Santander 2009.

De hecho, esto fue lo que ocurrió en una residencia de ancianos. Llegó una nueva directora que observó ciertos déficits en la atención a las personas mayores, y ciertas prácticas de los técnicos que consideró como poco acertadas teniendo en cuenta el perfil de los usuarios.

Ella llegaba con una gran ilusión y con el deseo de mejorar la atención en dicha residencia, alineando las prácticas cotidianas con la misión y visión de la institución.

Sin embargo, el camino fue tortuoso. El equipo se situó frente a ella, a la que consideraban como intrusa y no aceptaban como directora. En esta situación y sintiéndose excluida inició lo que ella consideraba era su deber, dejándose muchas lágrimas por el camino.

Después de tres años, la situación ha mejorado, hubo algún despido y entraron algunas personas nuevas que introdujeron en el equipo un poco de aire fresco. Se ha hecho un buen trabajo, pero la pregunta que se nos queda en el aire es: ¿Se podían haber introducido los cambios de otra manera? ¿Es mejorable este proceso de gestión del cambio?<sup>3</sup>

Lewin<sup>4</sup>, en su teoría del cambio planificado, distingue tres fases: descongelación, cambio y recongelación:

- La descongelación tiene como objetivo generar motivación para el cambio. En esta etapa se toma conciencia de que algo no funciona y de que es necesario introducir algún cambio. Esta etapa se supera si se llega a la conclusión de que el cambio va a ser beneficioso.

---

3. BERMEJO, J.C. y MARTÍNEZ A., *El trabajo en equipo. Vivir creativamente el conflicto*, Sal Terrae, Santander 2009.

4. Citado en GIL RODRÍGUEZ, F., ALCOVER DE LA HERA, C.M<sup>a</sup>, (Coord.), *Introducción a la psicología de las organizaciones*, Alianza editorial, Madrid 2005, p. 262.

- En la segunda etapa se desarrollan valores, actitudes y comportamientos nuevos. Es la etapa del aprendizaje y de la formación.
- En la tercera fase se confirma la estabilización del cambio. Se ponen en funcionamiento los cambios y se valora que funcionan.

Creemos que uno de los posibles errores que podemos cometer cuando valoramos la necesidad de introducir cambios en un grupo u organización consiste en pasar directamente a la fase de cambio, eludiendo la fase de descongelación. Si es así, es muy posible que en el grupo surjan resistencias puesto que las personas no sienten la necesidad de cambiar, ya que no se les ha ayudado a tomar conciencia y van a vivir el cambio como impuesto, con las repercusiones negativas que esto conlleva, como veremos más adelante.

Por otra parte, Schein<sup>5</sup> explica unos fenómenos que se dan en todo proceso de cambio:

- En todo proceso se da el desaprendizaje de algo y el aprendizaje de algo nuevo.
- No hay cambio sin motivación para cambiar. Por tanto, una de las tareas será la de motivar al equipo para introducir cambios.
- El cambio no se produce si no cambian las personas responsables de llevarlo a cabo. Se subraya la importancia del cambio personal.
- El proceso de desaprender hábitos genera temores y miedos, dado que supone abandonar algo conocido y que, por tanto, nos da seguridad.
- Es necesario que se cumplan las tres fases anteriormente expuestas para que el cambio sea una realidad.

---

5. Ídem, p. 263-264.

El counselling nos aporta elementos de análisis y habilidades suficientes para gestionar los cambios de manera planificada y secuenciada, planteándose como un proceso de mejora y de crecimiento para la organización y también para los miembros que la conforman.

De esta manera, la empatía nos ayudará a entender las dificultades de los miembros del equipo y a ver qué hay detrás de esas dificultades para incidir sobre ellas. La escucha activa nos permitirá recoger *feed-back* sobre cómo se van viviendo los cambios, así como nos dará información que nos permita ponderar la viabilidad de los mismos. La aceptación incondicional nos ayudará a entender las limitaciones, a ver los elementos positivos y a acoger el mundo emotivo, tan importante en las relaciones. Finalmente, la autenticidad me permitirá estar en contacto permanente conmigo mismo, para dar nombre a mis emociones, recoger mis limitaciones y aceptar mis errores.

Ana, Trabajadora Social nos expresa así su experiencia en relación al líder:

*“Ahora, recordando mis años de ejercicio profesional, tomo conciencia de cómo me han marcado algunos de los jefes que he tenido. ¡Cómo no empezar por Antonio! Cuánto lo admiré, cuánto me exigió, cuánto me hizo descubrir en mí...*

*Recuerdo cuando me planteó asumir la dirección de un programa; yo le dije que se lo agradecía, pero que no me sentía ni capaz ni preparada para asumir esa tarea. Yo era muy joven, tendría 23 años. Él me miró, sonriendo, y me dijo; tú no te ves capaz, pero yo te veo perfectamente capaz. La decisión está tomada, pero no te preocupes, dentro de un tiempo, también tú te verás capaz... y así fue, tal y como él dijo.*

## CÓMO EMPODERAR A LAS PERSONAS

*Sin duda, él fue uno de los primeros, por no decir el primero, que vio mis posibilidades como trabajadora social. Sus mayores virtudes como líder; su autenticidad y su capacidad de creer y hacer crecer a los que estaban a su lado. Creo que, todavía hoy, 15 años después de su muerte, algunos de los que tuvimos la gran suerte de trabajar con él, seguimos dando fruto de todo lo vivido y aprendido a su lado”.*

Recogemos a continuación una serie de conductas en un cuadro comparativo en el que se recogen los aspectos diferenciales entre la consideración positiva y su contrario<sup>6</sup>. Los procesos de gestión del cambio, partirán de conductas de valoración y consideración positiva.

---

6. MADRID SORIANO, J., *Los procesos de la relación de ayuda*, Desclée De Brouwer, Bilbao 2005, p. 243.

## HUMANIZAR EL LIDERAZGO

RECHAZO- DESVALORIZACIÓN	VALORACION Y CONSIDERACIÓN POSITIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se rechaza a la persona porque no es como se quiere que sea.</li> <li>- Se le acepta solo con la condición de que responda a las expectativas que se tienen sobre ella.</li> <li>- Se le presiona a que sea de otra forma diferente de cómo es y se le dirige rígidamente.</li> <li>- Se le trata con menosprecio y se le compara con otras personas.</li> <li>- Se le considera solo en función de aspectos parciales y no por ser él.</li> <li>- Se intenta modificar al otro según los gustos o el modo de pensar propios.</li> <li>- Se desconfía de las capacidades del otro y así se le expresa de algún modo.</li> <li>- Se le descalifican y ridiculizan los deseos de superación personal.</li> <li>- Se le desanima a que emprenda caminos nuevos, acentuando las dificultades de conseguir las metas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se acepta a la persona como ser original, único e irreplicable.</li> <li>- Se le acoge sin condiciones previas.</li> <li>- Se respeta su yo sin presionarle o modificarlo.</li> <li>- Se le valora positivamente por ser quién es, tanto verbal como no verbalmente.</li> <li>- Se le manifiesta aprecio, más por lo que es que por lo que hace, tiene o sabe.</li> <li>- Se le estima por los valores que tiene, sin compararle con otros.</li> <li>- Se le reconocen las cualidades, incluso las no desarrolladas.</li> <li>- Se le estimula a desarrollar las capacidades propias, reconociendo los avances que va logrando.</li> <li>- Se le impulsa para que no se contente con ser menos de lo que puede ser.</li> </ul>

La lectura de este análisis diferencial nos permite ver de manera clara las diferencias existentes entre una persona que desarrolla una actitud de aceptación incondicional frente a una que no lo hace.

### III. La gestión del conocimiento

En estos últimos años se ha incrementado de manera notable la importancia de la calidad y de la gestión del conocimiento. De hecho, una organización que se precie tendrá implantado un sistema de calidad que recoja los principales procesos y recorra todo el diseño de dicha organización.

Diversas son las definiciones sobre el concepto de gestión del conocimiento. A continuación, recogemos algunas de las presentadas por Ramírez Pérez<sup>7</sup>.

Como afirma Prusak, (1996) “la fuente principal de creación de ventajas competitivas de una organización reside fundamentalmente en sus conocimientos o más concretamente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas”.

Ante esta realidad, ha surgido un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial que sitúa al individuo como centro rector de la organización, como principal activo en cuya información, conocimiento y experiencia se sustenta para aumentar su capacidad competitiva y el perfeccionamiento de sus resultados, la gestión por el conocimiento.

Otra de las definiciones plantea que la gestión del conocimiento es la identificación, optimización y gestión dinámica de los

---

7. RAMÍREZ PÉREZ, N. y MARTÍN GUERRERO A., *Herramientas para la gestión por el conocimiento*, en <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/herramientas-gestion-conocimiento.htm> (consultado en mayo 2012).

activos intelectuales en forma de conocimiento explícito o tácito poseído por personas o comunidades.

En definitiva, se trata de establecer procesos y estructuras que optimicen al máximo los conocimientos que tienen las personas que conforman la organización con el fin de que fluyan dichos conocimientos.

La gestión del conocimiento también se desarrolla desde el ámbito de la calidad. De hecho, el modelo EFQM recoge este concepto cuando desarrolla el criterio de *Personas*. Al desarrollar este criterio, dice que las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas.

Sigue planteando que las personas de la organización adquieren una importancia capital en el contexto de la calidad, y los líderes y personal directivo deben brindarles oportunidades para expresar sus intereses y ser escuchadas, además de proporcionarles apoyo, reconocimiento y recompensa y garantizar su implicación, pleno desarrollo personal y profesional y su satisfacción<sup>8</sup>.

Por otra parte, la cuestión de la gestión del conocimiento no es tan ampliamente conocida. En este sentido, Salazar y Zarandon presentaron en un artículo la importancia de saber gestionar el conocimiento para las organizaciones<sup>9</sup>.

En él, señalan que los rasgos de personalidad que deben poseer los líderes en una organización de calidad que gestiona su conocimiento se pueden concretar en tres grupos: directivo visionario, transformador y creador de ambientes.

8. Guía para la adaptación del Modelo EFQM de Excelencia a Entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral, Cideal, Madrid 2005.

9. SALAZAR, J.M. y ZARANDONA X., *Análisis comparativo de las implicaciones organizativas de la calidad y la gestión del conocimiento*, XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 2, 2007 (Comunicaciones), p. 36.

1. El directivo visionario sabrá cuáles son las capacidades o competencias esenciales demandadas en el mercado a medio y largo plazo.
2. El directivo transformador no acepta el estado de las cosas y se esfuerza por cambiarlas.
3. Por último, el directivo creador de ambientes es capaz de comunicar su propósito estratégico y engendrar un entorno seguro.

No obstante, el líder ideal no es solo el que aglutina todas y cada una de las características anteriormente mencionadas, sino también el que es capaz de convertirse en líder de líderes (crea otros líderes dentro de la organización con poder para actuar), trabajando con un equipo heterogéneo.

Uno de los líderes del Centro de Humanización de la Salud se expresa en estos términos:

*“Hace años que trabajo en la coordinación de personas y proyectos y lidero algunas áreas en mi organización. Todo esto ha sido posible porque antes de creerlo yo, alguien creyó en mí.*

*El director de mi empresa es un profundo convencido de los recursos de sus empleados, los potencia y promueve desde dentro con confianza, positividad, seguridad. Esto contagia a las personas y les hace sacar a la luz su mejor versión. Esto me ha ocurrido a mí. Ahora me esfuerzo por ser parte de un proyecto, no solo por trabajar en mis tareas, y persigo el motivar de igual manera a otras personas.*

*Han habido momentos complicados, incluso no siempre las cosas han salido bien, sin embargo he descubierto siempre esa actitud de confianza y respeto hacia mi persona, lo que ha posibilitado que crezca como profesional”.*

Cabe entonces concluir que el líder en una organización de calidad no es solo quien toma las decisiones, sino también un administrador del cambio y un maestro adiestrando –coaching–, guiando –mentoring–, aconsejando y asesorando –counselling–. Además, aumentará el poder de sus empleados –empowerment– para conseguir una mayor implicación, un mayor nivel de compromiso y una atmósfera de creatividad en la organización.

Solo es posible trabajar desde el empowerment cuando se es capaz de mirar devolviendo una imagen positiva. En la medida en que el otro se siente mirado de esta manera, se va descubriendo de un modo diferente y va sintiendo que es capaz de hacer cosas quizá impensables hasta ese momento. Cuando uno se siente mirado de esta manera, empieza también a mirarse él así y descubre sus capacidades.

#### IV. La gestión de situaciones. Estrategias de afrontamiento

Enmarcado dentro de las tareas propias del liderazgo, constantemente se nos requiere el afrontamiento de situaciones diversas y la toma de decisiones. Se tienen que afrontar situaciones muy diversas como, por ejemplo, que un miembro del equipo ha realizado mal una gestión y es necesario abordar este tema con él, se tiene que afrontar que un proyecto no está teniendo los resultados esperados y hay que emprender acciones para corregir posibles desvíos, o afrontar situaciones conflictivas entre miembros del equipo, por nombrar algunas de las múltiples situaciones con las que nos encontramos de manera cotidiana.

El afrontamiento es un proceso psicológico que se pone en marcha cuando en el entorno se producen cambios no deseados o estresantes, acompañados de emociones negativas<sup>10</sup>.

10. FERNÁNDEZ-ABASCAL, E., y otros, *Cuaderno de prácticas de motivación y emoción*, Pirámide, Madrid 1997.

Uno de los errores que solemos cometer es que tendemos a utilizar siempre los mismos procesos de afrontamiento, es decir, tendemos a actuar de la misma manera en situaciones diferentes. Por ejemplo, las personas que inmediatamente responden a los hechos piensan que la mejor manera es “las cosas cuanto antes y en caliente”, y llevados por esta idea siempre afrontan las situaciones de esta manera, “cuanto antes y en caliente”.

De esta manera afrontaba las situaciones un jefe de Departamento que pensaba de este modo, resolviendo el problema en el momento. Ello repercutía en el modo de comunicarse, ya que en ocasiones, era tanta su rabia que no era capaz de medir sus palabras, y también en otros momentos tomaba decisiones que después, desde la calma, entendía que no habían sido las mejores. Él mismo, se expresaba de la siguiente manera:

*“Es verdad que no siempre tengo que afrontar las situaciones de esta manera, resolviendo el problema. La semana pasada, por ejemplo, llamé a Javier a mi despacho nada más conocer el conflicto que había tenido con Luisa. Estaba tan enfadado con él que no lo escuché, solo quería pararle los pies porque pensaba que no había seguido las instrucciones que di: Luisa tiene una serie de limitaciones y no podemos exigirle lo mismo, y él la reprendió cuando debería haberme informado a mí, y yo, como Director habría decidido qué había que hacer.*

*Ahora sé que lo mejor, habría sido refrenar el afrontamiento en ese momento, y planificar el modo de actuar. De esta manera, al estar más tranquilo, habría escuchado los motivos que le llevaron a actuar así, aunque quizá al final le habría confrontado argumentándole los motivos de mi malestar. Solo que de esta manera habría cuidado la relación y también habría construido y enseñado cómo quiero que se trabaje en este departamento...”*

Fernández-Abascal<sup>11</sup>, después de presentar diversos modelos de autores diferentes, concluye estableciendo tres dimensiones básicas en las que se enmarcan los diferentes estilos de afrontamiento. Estas dimensiones son:

1. El método empleado en el afrontamiento, dentro del que podemos diferenciar tres estilos de afrontamiento, entendiendo los estilos como las predisposiciones personales para hacer frente a las situaciones:
  - Estilo de afrontamiento activo: Se movilizan esfuerzos.
  - Estilo de afrontamiento pasivo: No se hace nada y se espera a que la situación cambie.
  - Estilo de afrontamiento y evitación: Se evita la situación.
2. La segunda dimensión sería la focalización del afrontamiento, dentro de la cual podemos distinguir:
  - Estilo de afrontamiento dirigido al problema, es decir a manipular o alterar las condiciones de la situación.
  - Estilo de afrontamiento dirigido a la respuesta emocional, es decir, reducir o eliminar la respuesta emocional que la situación ha generado.
  - Estilo de afrontamiento dirigido a modificar la evaluación inicial de la situación, es decir, a la reevaluación del problema.
3. La tercera dimensión sería la actividad movilizada en el afrontamiento, dentro de la cual podemos distinguir:
  - El estilo de afrontamiento cognitivo, es decir, aquel cuyos principales esfuerzos son de tipo cognitivo.
  - El estilo de afrontamiento conductual, es decir, aquel cuyos principales esfuerzos están formados por comportamientos manifiestos.

---

11. FERNÁNDEZ-ABASCAL, E., y otros, *Cuaderno de Prácticas de Motivación y Emoción*, Pirámide, Madrid 1997.

Sobre las estrategias de afrontamiento, queremos señalar que son los procesos concretos que utilizamos en cada situación.

Hay una gran variedad en función de los autores, pero siguiendo el mismo estudio, presentamos un listado de estrategias:

- Reevaluación positiva, que se refiere a las estrategias de afrontamiento activo enfocadas a crear un nuevo significado de la situación problema, intentando sacar lo que de positivo tenga la situación.
- Reacción depresiva, que comprende los elementos correspondientes a sentirse desbordado por la situación y a ser pesimista acerca de los resultados que se esperan.
- Negación, significa una ausencia de aceptación del problema y su evitación por distorsión o desfiguración del mismo en el momento de su valoración.
- Planificación, hace referencia a la movilización de estrategias de afrontamiento para alterar la situación, implicando una aproximación analítica y racional al problema.
- Conformismo, significa tendencia a la pasividad, la percepción de falta de control personal sobre las consecuencias del problema y la aceptación de las consecuencias que puedan producirse.
- Desconexión mental, se refiere al uso de pensamientos distractivos para pensar en la situación del problema.
- Desarrollo personal, que incluye elementos sobre la consideración del problema de una manera relativa, de autoestímulo y de un positivo aprendizaje de la situación, centrándose sobre todo en el desarrollo personal.
- Control emocional, se refiere a la movilización de recursos enfocados a regular los propios sentimientos.
- Distanciamiento, implica la supresión cognitiva de los efectos emocionales que el problema genera.

- Supresión de actividades distractoras, significa un esfuerzo en paralizar todo tipo de actividades, para centrarse activamente en la búsqueda de información para valorar el problema.
- Refrenar el afrontamiento, se refiere al aplazamiento de todo tipo de afrontamiento hasta que no se tenga una mayor y mejor información sobre el problema.
- Evitar el afrontamiento, implica no hacer nada en previsión de que cualquier tipo de actuación puede empeorar el problema o por considerarlo irresoluble.
- Resolver el problema, se caracteriza por decidir una acción directa y racional para solucionar la situación problema.
- Apoyo social al problema, se refiere a la tendencia a realizar acciones encaminadas a buscar en los demás información y consejo sobre cómo resolver el problema.
- Desconexión comportamental, implica la evitación de cualquier tipo de respuesta o solución al problema.
- Apoyo social emocional, se refiere a la búsqueda en los demás de apoyo y comprensión.
- Expresión emocional, se caracteriza por canalizar el afrontamiento hacia las manifestaciones expresivas hacia otras personas de la reacción emocional causada por el problema.
- Respuesta paliativa, se caracteriza por incluir en su afrontamiento elementos que buscan la evitación de la situación estresante.

Por tanto, sabemos que una misma situación puede ser afrontada de diferentes maneras, en función del momento y de la situación personal. Podré utilizar, por ejemplo, el apoyo social emocional, porque es tal el malestar que pienso que me puede ser de ayuda compartir con alguien la situación. También podría evitar

el afrontamiento porque quizá me sienta tan cargada que piense que no es momento de pensar ni hacer nada. También, quizá me podría ser útil la desconexión mental, buscando pensamientos y elementos que me distraigan porque quizá crea que me estoy centrando de manera excesiva en la situación.

En definitiva, se trata de contar con este amplio abanico de estrategias de afrontamiento y valorar cuál es la más apropiada para el momento, huyendo de la conducta espontánea que nos llevaría a afrontar siempre de la misma manera las situaciones de dificultad.

## V. Para trabajar juntos

### 1. Ejercicio de reflexión

Lee las conductas que aparecen en el cuadro comparativo en el que se recogen los aspectos diferenciales entre la consideración positiva y su contrario.

Identifica y descubre momentos en los que has utilizado alguna de ellas, y valora el impacto que tuvo en el otro.

### 2. Ejercicio: lectura de texto

Lee el siguiente texto que habla sobre la ternura. Comparte en grupo lo más significativo.

*Ternura: he aquí una palabra que sintetiza afecto, dulzura, calor y consuelo. La ternura es, ciertamente, una emoción, una fuerza motriz que nos lleva a tratar con cuidado a los demás, con la delicadeza que se merecen.*

*Somos hijos de la ternura, o mejor dicho, somos el fruto de la ternura que los demás han tenido con nosotros. La*

*ternura está en la base de la alegría, de aquella alegría que se experimenta cuando una persona se da sin esperar nada a cambio.*

*Expresa el abrazo de la fragilidad, la mirada que nos ofrece seguridad, los labios que nos estremecen con su presencia, la dulce sonrisa que nos fortalece, aquella palabra de aliento que nos es susurrada al oído con absoluta complicidad.*

*Como virtud que es, se expresa de muchas maneras, tanto en la manera de movernos como en la de hablar. Las palabras tiernas son las que realmente surgen del corazón, aquellas que no filtramos, no tamizamos a través de la razón.*

*Cuando una persona habla con ternura, se expresa con el corazón en la mano y eso, si no confía a ciegas en su interlocutor, es siempre arriesgado. La ternura no es solamente un sentimiento del corazón, sino una excelencia del carácter, un modo de interacción entre los seres humanos que facilita la comprensión mutua. Sentir ternura, lejos de presentar una expresión de debilidad o de falta de coraje, es una muestra de humanidad.*

*Dar, expresar, acoger y recibir ternura son siempre actos de madurez. La verdadera ternura se conjuga tanto en voz activa como en voz pasiva. No solo es necesario darla, sino que hay que recibirla con espontaneidad y alegría.*

*La ternura no es un sentimiento blando, ni la fácil lágrima que se vierte ante las tragedias de la vida o la derrota del inocente. Es la experiencia de un lazo fundamental, el retorno a las fuentes originales de la vida, a la raíz más íntima de dónde venimos y a dónde vamos.<sup>12</sup>*

12. Síntesis extraída de TORRALBA, F. *La ternura*. Editorial Milenio, Lleida 2010.

### 3. Ejercicio sobre las estrategias de afrontamiento

Leer el texto relacionado con los estilos y las estrategias de afrontamiento. Identificar el estilo propio, así como las estrategias de afrontamiento que utilizáis habitualmente. Compartir en grupo aquellas estrategias que no utilizáis y que pensáis que podrían ser de utilidad.

### 4. Entrevista: “La directora no está satisfecha”

Laura es coordinadora del servicio de ayuda a domicilio del Ayuntamiento desde hace un año. Se encontró con un equipo estable y con antigüedad en la casa. Cuenta con un equipo de 20 auxiliares. La coordinadora anterior tuvo un estilo de liderazgo en el que dejaba hacer y tenía dificultades para poner límites y confrontar.

Laura se enfada mucho cuando una de las auxiliares le cuenta que Sonia lleva un par de días sin el material necesario para desarrollar su tarea, y se presenta así en las casas. Además, se ha jactado de ello delante de varias personas. Ante esta información, decide dejar pasar el día, porque sabe que está muy enfadada y no manejaría bien el diálogo con Sonia.

La llama para citarla al día siguiente, aunque si se dejara llevar por lo que en ese momento siente, Laura decía: “la llamaría en ese instante para “pararle los pies y poner los puntos sobre las íes)”. Sabiendo que no es eso lo que debe hacer, pospone la entrevista para el día siguiente y a lo largo de ese día va pensando cómo enfocar el diálogo.

A.1 (Llaman a la puerta) ¿Puedo pasar?

B.1 Sí, pasa, pasa. (Mirando hacia la puerta y sonriendo) Estaba intentando ajustar el cuadrante de mañana, pero, no me está

resultando nada fácil, (mientras entra Sonia). Siéntate, Sonia, ¿qué tal la mañana?

A.2 Bueno, como siempre, sin parar de una casa a otra. Lo de siempre, nada nuevo...

B.2 Mm. Verás, yo te he citado porque hay un tema que me preocupa y quisiera hablar de ello contigo. Me he enterado que en estos dos últimos días no llevas el material necesario para realizar tu tarea, y eso me hace dudar de cómo la estás realizando...

A.3 (Baja la cabeza) Sí, es verdad... Pensaba pedirlo al departamento de compras...

B.3 Ya, y... ¿Cuándo pensabas pedirlo? ¿Quizá la semana que viene? (En tono tranquilo e irónico).

A.4 (Con semblante serio) Bueno... Solo han sido dos días, y por despiste, hoy mismo pensaba solucionarlo...

B.4 (Mirándole a los ojos con serenidad) Mira, Sonia, esto no puede seguir así. Llevas dos días sin llevar ni siquiera el material imprescindible para realizar tu tarea, y esta es ya la gota que colma el vaso. Además últimamente te veo muy desmotivada: llegas tarde con cierta frecuencia, y manifiestas ante tus compañeros que, total, para lo que te pagan, por poco que hagas te has ganado el sueldo. Tienes muchas cualidades, y si tú quisieras, podrías ser una de las mejores dentro del equipo, pero ¿qué te está pasando? (con tono suave).

A.5 Bueno, Laura, la verdad es que llevo un tiempo un poco agobiada, y quizá lo traslado aquí. Llevo cuatro meses buscando un piso para comprar, y nada de lo que he visto se ajusta a mis posibilidades... Y ya tengo 35 años... Y sigo viviendo con mis padres... ¡Un desastre!

B.5 Ya, entiendo que debe ser frustrante no encontrar algo que se ajuste a tus posibilidades, y que hayas puesto mucha ilusión en la idea de independizarte, y ahora al saber esto, puedo entender tus comentarios acerca del trabajo. Sé que eso es importante para ti. Sí, es posible que ese malestar lo estés trasladando al trabajo. (Pensativa).

A.6 Sí, si a mí el trabajo me gusta, pero es que en varios bancos me dicen que con mi nómina no me pueden dar un préstamo...

B.6 Ya, entiendo que eso te queme y agradezco tu sinceridad. Sé que para ti es importante poder independizarte, y estoy segura de que lo conseguirás, no lo dudes Sonia, aunque quizá encontrar ese piso te cueste más tiempo del que quizá tu pensabas, pero entenderás que esto no puede seguir así. Mira Sonia, sé que cuando quieres haces bien tu trabajo, y sé también que tienes mucha paciencia y tu trato es correctísimo con nuestros usuarios, pero lo de hoy es inadmisibile. Me duele decirte esto, pero la próxima vez que detecte una negligencia de este tipo haré parte para el director. Mi responsabilidad es velar porque las personas mayores sean bien atendidas por vosotros, y una próxima falta no la consentiré, sobre todo, porque tú eres una mujer con muchas capacidades y sé lo que puedo pedirte. (Con tono firme)

A.7 Sí, Laura, tienes razón. Esta vez me he pasado. No volverá a pasar.

B.7 Mira, Sonia, lo espero de corazón. Entiendo tus dificultades, pero eso no justifica tu conducta de dejadez. La próxima vez que ocurra algo similar informaré de ello a dirección, aunque espero y confío que no sea necesario. Eres una mujer competente Sonia, y quiero seguir contando contigo.

A.8 Gracias, Laura, por tus palabras. (Despidiéndose a continuación)

### *Preguntas para la reflexión*

- En esta entrevista se percibe un interés por entender qué le está pasando a Laura. Reflexionar sobre situaciones similares en las que ante una conducta negativa has confrontado directamente sin pararte a entender el motivo de la misma.
- Identificar en qué manera aparece la aceptación incondicional en esta entrevista y en qué se concreta.

### *5. Cuento: los diablillos*

“Una multitud de diablillos, habiendo vislumbrado la liquidación, se había agolpado a la puerta del nuevo jubilado para adquirir su herencia. Hay quien compraba la avaricia, quien la envidia, quien el miedo, quien el resentimiento, y así sucesivamente. Satanás decidió venderlo todo, conservando únicamente un instrumento de su viejo trabajo: el desánimo. A quien le preguntó el porqué de su elección, Satanás respondió: Si un día decidiera volver a tentar al hombre, ésta será el arma que necesitaré, porque una vez que el hombre está desanimado, podré hacer con él lo que quiera”.

### *Indicaciones para la reflexión*

- *¿Qué o quiénes son los que te ayudan a mantener tu ánimo?*
- *Cuando te vence el desánimo ¿qué haces o podrías hacer?*

### *6. Cuento: El lápiz*

Había una vez un niño que miraba a su abuelo, que escribía una carta. En un momento dado le preguntó:

—¿Abuelo, estás escribiendo una historia que nos pasó a los dos? ¿Es, por casualidad, una historia sobre mí?

El abuelo dejó de escribir, sonrió y le dijo al nieto:

—Estoy escribiendo sobre ti, es cierto. Sin embargo, más importante que las palabras, es el lápiz que estoy usando. Me gustaría que tú fueses como él cuando crezcas.

El nieto miró el lápiz intrigado, y no vio nada de especial en él, y preguntó:

—¿Qué tiene de particular ese lápiz?

El abuelo le respondió:

—«Todo depende del modo en que mires las cosas. Hay en él cinco cualidades que, si consigues mantenerlas, harán siempre de ti una persona en paz con el mundo.

Primera cualidad: Puedes hacer grandes cosas, pero no olvides nunca que existe una mano que guía tus pasos. Esta mano la llamamos Dios, y Él siempre te conducirá en dirección a su voluntad.

Segunda cualidad: De vez en cuando necesitas dejar lo que estás escribiendo y usar el sacapuntas. Eso hace que el lápiz sufra un poco, pero al final, estará más afilado. Por lo tanto, debes ser capaz de soportar algunos dolores, porque te harán mejor persona.

Tercera cualidad: El lápiz siempre permite que usemos una goma para borrar aquello que está mal. Entiende que corregir algo que hemos hecho no es necesariamente algo malo, sino algo importante para mantenernos en el camino de la justicia.

Cuarta cualidad: Lo que realmente importa en el lápiz no es la madera ni su forma exterior, sino el grafito que hay dentro. Por lo tanto, cuida siempre de lo que sucede en tu interior.

Quinta cualidad: Siempre deja una marca. De la misma manera, has de saber que todo lo que hagas en la vida, dejará trazos. Por eso intenta ser consciente de cada acción.»

### *Indicaciones para la reflexión*

- *A veces también yo me quedo mirando “el texto de la carta de mi vida” en lugar del lápiz con que la escribo y sus cualidades.*
- *Cuidar el interior es más importante y eso significa para mí...*
- *He de “sacar punta” al lápiz de mi vida, a mi persona, para estar “afilado”, aunque eso conlleve una dosis de dolor...*

### **7. Una nota de humor sobre la consideración positiva**

#### **Respuesta del alumno**

$$6 + 7 = 18$$

#### Comentario de evaluación:

1. La grafía del número 6 es del todo correcta.
2. Se puede apreciar lo mismo con el 7.
3. El signo más nos dice, acertadamente, que se trata de una suma.
4. En cuanto al resultado, vemos que el 1 es correcto. El segundo número, efectivamente, no es el 8. Bueno, si lo cortamos por la mitad de arriba abajo, observamos que el alumno ha escrito dos treses simétricos. Elegimos el bueno, porque se ve que su intención era buena.

#### Evaluación:

El conjunto de estas observaciones evidencia que:

a/ La actitud del alumno es positiva (lo intentó).

b/ Los procedimientos son correctos (los elementos están ordenados correctamente).

c/ En conceptos se equivocó, parcialmente, en uno de los seis elementos que forman el ejercicio. Esto es casi sobresaliente.

En consecuencia: “Notable” y “progresiva adecuadamente”.

# 4

## Ser uno mismo en el liderazgo

“Hay que izar la vela al viento infinito,  
sólo entonces sentiremos de qué viaje somos capaces”.

Alfred Delp

Es posible que cada uno de nosotros guarde en su interior sus mejores deseos, valores, principios que desean que rijan su vida, y en línea con ello, todos sabemos la diferencia entre lo bueno y lo malo; todos sabemos que está mal hablar de otros con el deseo de criticar, no compartir conocimientos, no trabajar pero hacer como que sí.

Además, en las películas, siempre sabemos quién es el bueno y quién es el malo, todo está claro, todo es blanco o negro. Sin embargo, la vida real poco tiene que ver con esto. La vida, las organizaciones, las conforman personas con sus luces y sus sombras. Personas que, en ocasiones van perdiendo su parte más positiva, más sana, cuando viven en lo que algunos llaman “la jungla laboral”.

Las organizaciones pueden ser espacio de autorrealización, de crecimiento, de compartir, de crecer juntos, pero también pueden ser espacios de mentiras, conspiraciones y deseos de medrar a costa de otros.

Estamos convencidos de que las actitudes y habilidades del counselling pueden ayudar a crear organizaciones sanas conforma-

das por personas con sus luces y sombras y que se traduzcan en indicadores de calidad y excelencia.

Sea cual sea la realidad de partida, podemos vivirla como espacio amenazador en el que nos vamos embruteciendo y contagiando de contravalores, o como espacio de aprendizaje y crecimiento. Esto último será posible si trabajamos en buena medida todo lo relacionado con la actitud de la autenticidad.

## I. Ser auténtico en el liderazgo

Dado que este concepto, nos puede llevar a equivocaciones en cuanto a contenidos, resulta necesario centrar el concepto de autenticidad. Para ello, Madrid Soriano<sup>1</sup> la define como la cualidad de la persona que es verdaderamente ella misma, se siente libre para conocer y sentir su yo profundo, y se expresa y actúa congruentemente consigo misma y con sus valores.

Por tanto, sigue diciendo, la autenticidad, supone un estado de armonía entre el propio ser (es decir, la conciencia que tiene de sí mismo y de sus vivencias genuinas) y su manifestación externa, ya sea a través del lenguaje verbal o de una actitud congruente.

La autenticidad<sup>2</sup> es la coherencia entre lo que uno es, piensa y siente, lo que vive y lo que expresa. Es la capacidad de ser él mismo en la relación, sin máscaras.

Ante estos conceptos puede que nos surja una primera pregunta: ¿eso quiere decir que ser auténtico significa decir siempre lo que pienso?

- 
1. MADRID SORIANO, J., *Los procesos de la relación de ayuda*, Desclée De Brouwer, Bilbao 2005, p. 234.
  2. BERMEJO, J.C., *Apuntes de relación de ayuda*, Sal Terrae, Santander 2009<sup>10</sup> p. 89.

La respuesta es clara: no, no siempre tengo que decir lo que pienso. La autenticidad me llevaría a saber lo que pienso, saber también lo que siento y qué es lo que me lleva a sentir así y actuar en función de mis valores.

En definitiva, la madurez se traduce en actuar en función de mis valores, no dejándome llevar por lo que pienso y siento. Sirva como ejemplo el modo en que se expresaba María en un curso de counselling:

*“Mi nuevo trabajo me está suponiendo un gran desgaste. Hay dos personas que no sé todavía por qué me hacen el vacío constantemente, y en la medida que pueden, intentan excluirme del equipo. Siento rabia, mucha rabia, a veces me dan ganas de actuar como ellos, porque todos sabemos hacer daño, y yo también.*

*Por otra parte, a veces me pregunto qué les lleva a actuar así. Creo que en el fondo sienten envidia hacia mí y mis posibilidades, pero ¡todos tenemos cabida! Solo que creo que para ellos soy una amenaza. ¿Me preguntas cómo ser auténtica? Bueno, yo sé lo que hago; vivo lo que siento, acepto con naturalidad mi rabia porque entiendo que es una reacción normal a sus actuaciones hacia mí, pienso que puedo aprender de esto, que quiero mantener mis valores y actúo sin responder desde la rabia. Sobre lo que planteas de decir lo que pienso, con estos dos compañeros no tiene cabida, sé que no serviría para nada, que negarían la realidad y no confío en ellos”.*

Podríamos decir que María está siendo auténtica, porque hay una clara coherencia entre lo que es, lo que piensa, lo que siente y lo que expresa. La autenticidad no pasa por expresar todo lo que uno piensa, podré decir aquello que creo puede ayudar a mí o al otro, o puede servir para aclarar o mejorar la relación.

En este caso, María no cree que el hecho de que hablar mejore la relación. Evidentemente, resulta difícil pensar en un diálogo abierto con una persona que no te merece confianza. A priori, resulta difícil pensar que dicho diálogo pueda tener unos resultados positivos.

Tausch y Tausch<sup>3</sup> establecen las diferencias entre la autenticidad y la inautenticidad. Pasamos a señalarlas porque nos parecen ilustrativos los conceptos diferenciadores:

### AUTENTICIDAD

- Las manifestaciones de una persona corresponden a sus sentimientos y pensamientos.
- Se presenta tal como es realmente.
- Se comporta sin artificios, con naturalidad, no interpreta ningún papel.
- Es ella misma, vive sin esconderse tras fachadas o corazas.
- Se comporta de manera individual, original y compleja.
- Conoce a fondo lo que pasa en ella y se enfrenta con su realidad interior.
- Es sincera y no finge.
- Es sincera respecto sí misma, no se engaña en nada, está dispuesta a ser lo que es.
- Se descubre a los demás y se da a conocer con su yo, no se engaña a sí misma.

3. TAUSCH, R. y TAUCH, A.M., *Psicoterapia por la conversación*, Herder, Barcelona 1997, p. 82-83.

### INAUTENTICIDAD

- Una persona expresa lo contrario de lo que siente y piensa.
- Se presenta de manera distinta de cómo realmente es.
- Se comporta artificialmente, representa un papel.
- Vive tras una fachada, tras una coraza.
- Presenta muchas veces una conducta estereotipada en sus gestos y palabras.
- No está familiarizada con lo que le pasa y no se enfrenta con ello.
- Engaña a otros, finge.
- No es sincera consigo misma, se engaña en algunas cosas, evita ser ella misma.
- Las manifestaciones, las acciones, la mímica y los gestos le sirven para defenderse, los utiliza como fachada para que la otra persona no llegue a conocer su verdadero yo.
- Es impenetrable.
- No expresa ninguna vivencia afectiva profunda.

Marroquin<sup>4</sup> señala la existencia de dos elementos en el concepto de congruencia rogeriana:

*“La accesibilidad a la conciencia de todos los elementos del ayudante y la disposición de comunicar dichos sentimientos al otro en orden de situar la relación en un marco real. El primer elemento supone, por tanto, que sabemos reconocer en nosotros mismos los sentimientos que la relación suscita, ya sean positivos o negativos. Implica una sinceri-*

---

4. MARROQUIN, M., *La relación de Ayuda en Robert R. Carkhuff*. Mensajero, Bilbao 1991.

*dad básica hacia nosotros mismos. Este primer elemento es también admitido por Carkhuff como elemento de la genuinidad facilitadora. Es en el segundo elemento, el de la manifestación, donde Carkhuff presenta matizaciones, añadiendo que un alto nivel de congruencia no significa que el ayudante deba manifestar abiertamente sus sentimientos, sino simplemente que no los niega”.*

En definitiva, la autenticidad no tiene nada que ver con la sinceridad descontrolada, es decir, expresiones del tipo: “le he dicho todo lo que pensaba, no me he podido callar”. Dicho además con una comunicación no verbal que podría traducirse con expresiones de rabia y nerviosismo, nos lleva a pensar que más que una conversación constructiva basada en la escucha de lo que también el otro tiene que decirnos, ha sido un desahogo donde quizá hayamos dicho cosas de las que después nos podamos arrepentir por el tono o las formas.

Esta misma situación, manejada desde la autenticidad me llevaría a pensar que estoy enfadada y siento rabia, que tengo ganas de decir lo que pienso, pero que no es el momento adecuado, por lo que pospondré mi comunicación a un momento en el que esté en disposición de hablar, de escuchar y de manifestarme sin atacar.

Como conclusión, podríamos decir que ser auténtico tiene mucho que ver con sentirse libre, y este sentimiento de libertad tiene también estrecha relación con la sensación de plenitud y serenidad, siendo además consciente de los límites y viviéndolos desde una actitud de aceptación y proceso de mejora.

No obstante, ser auténtico en escenarios hostiles entraña cierta dificultad y el riesgo de quedar mimetizado por la forma de actuar de los demás. El modo de no sucumbir en estos espacios insanos pasa por:

- Analizar los hechos vividos.
- Confrontar el modo de proceder.
- Dar nombre a los sentimientos.
- Ver por qué despiertan esos sentimientos.
- Actuar en función de los valores propios.

Y sobre todo, buscar espacios, actividades o personas nutricias que nos ayuden a seguir viviendo aquello que para nosotros es importante, no dejando por el camino valores y principios que conforman nuestra vida, y se conviertan de este modo en aire fresco que nos permita seguir.

En este sentido, Goleman plantea que los vínculos emocionales constituyen un elemento protector<sup>5</sup>, realidad que se evidencia en el siguiente ejemplo, donde Rosa, alumna en uno de los talleres de counselling organizacional, además de manifestar sus límites, se expresaba de la siguiente manera:

*“Desde luego, me gusta mi trabajo actual, reconozco que en él puedo poner en práctica lo que creo que son mis principales puntos fuertes. Pero también tengo que reconocer que me cuesta la relación con los miembros del departamento vecino, con los que, por desgracia, he de relacionarme con frecuencia y trabajar en equipo para determinados temas transversales.*

*He vivido momentos difíciles, de saberme criticada, buscando dar una imagen negativa de mí, he sentido también sus zancadillas en determinados momentos. Pero aquí sigo, y seguiré.*

*¿Que cómo lo hago para mantenerme? No sé, tendría que pensar, pero así, a voz de pronto, me apoyo mucho en los buenos compañeros, que también los hay. Sí, creo que*

---

5. GOLEMAN D., *La inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona 1998.

*sobre todo eso me ayuda, poder contar a algunos de ellos mis dificultades, y valorar al cien por cien su apoyo y los momentos que paso con ellos, con los que gracias a Dios, también me relaciono con asiduidad para otros temas”.*

## II. Reconocer los límites personales: el coraje de la verdad

Reconocer nuestros límites tiene que ver con aceptar nuestras heridas, debilidades y también aceptar todo lo que de positivo existe en nosotros. Aceptarnos tal y como somos implica vivir de manera gozosa. Esto que decimos, lo describe Powell<sup>6</sup> matizando que no tiene nada que ver con el egocentrismo o narcisismo. La persona egocéntrica se siente vacía e intenta llenar ese doloroso vacío fanfarroneando, compitiendo, triunfando sobre los demás... En contraposición, la persona que se acepta, reconoce sus errores, no se siente atacada y es capaz de ver también las cualidades de los demás.

Sirven para ilustrar esta diferencia las palabras con que respondía una persona cuando su Director General le ofreció una mejora de empleo, describiendo su buen hacer en la empresa:

*“Agradezco sus palabras y la oferta que me hace, he de reconocer que me siento halagado, pero también quiero manifestar que yo como Director de marketing soy solo la cara de un gran equipo de trabajo. No sería justo atribuirme a mí solo los resultados de los que me habla, no estaríamos haciendo honor a la realidad”.*

Vemos en este ejemplo, la respuesta de una persona que acepta los aspectos positivos que se le reconocen, pero que además es

---

6. POWEL, J., *La felicidad es una tarea interior*, Sal Terrae, Santander 1989.

consciente de sus limitaciones, los sitúa en su justa realidad. Una persona narcisista, ante esta misma realidad simplemente habría recogido esos halagos y, hasta es posible, los hubiera potenciado desde una falsa modestia, con expresiones parecidas a:

*“Bueno, agradezco lo que me dice, la verdad es que he trabajado muy duro en este último año...”.*

Por tanto, una persona que se acepta pondrá al servicio de los demás sus cualidades y virtudes, y aceptará sus límites y heridas, entendiendo que también lo conforman y le sirven para acoger sin juzgar los límites y debilidades de los otros. Como vemos, la aceptación de estos límites puede convertirse en un elemento claramente humanizador y por tanto, en fuente de energía.

Por otra parte, se necesita valor para contemplar la propia historia y dar nombre a las heridas. Grün dice sobre ello:

*“Se necesita valor para contemplar la propia historia con franqueza y honradez, y para confesar las heridas. Las heridas de mi infancia me indican, claramente, que no puedo esperar de mí ningún prodigio. Es cierto que las heridas pueden transformarse y sanar, pero solo si me las confieso. Y, por de pronto, la confesión de mis heridas exige que acepte mis límites. Si de niño me sentí abandonado, entonces de adulto me acordaré de ello en toda despedida. Por eso, me resultará difícil despedirme. Cuando reconozco esto y lo comprendo como perteneciente a mi realidad, no tengo que esforzarme en buscar continuamente algo nuevo. Las heridas me descubren los límites que no debo sobrepasar. Si cierro mis ojos ante ello y de continuo me obligo a pasar por encima de mis límites, el fracaso será constante. Si no me atrevo a abrir los ojos, el fracaso me los abrirá dolorosamente”.*

En este sentido, concluye de la siguiente manera:

*“Para que mi vida tenga éxito, tengo que conocerme, aceptarme y amarme en mi limitación. Al fin y al cabo, mi potencial anímico e intelectual es limitado. Es cierto que yo puedo y debo ensanchar estos límites, pero esto no sucede a voluntad. Mi cuerpo tiene límites”.*

Sobre la aceptación de los límites, Goleman señala que no se trata de que los buenos ejecutivos tengan habilidades ilimitadas, sino de que tengan conciencia de sus límites; de esta manera sabrán en qué necesitan mejorar o buscarán trabajar con otras personas que compensen lo que a ellos les falta.

La directora de un Departamento, que contaba con grandes dotes de liderazgo decía lo siguiente:

*“Sé que tengo un gran equipo, y también sé que algunos de sus miembros son mucho mejor que yo, y además, no me importa reconocerlo. Es más, tengo que reconocer que me siento orgullosa del equipo que he conseguido formar”.*

*Sin duda esta mujer, era una gran conocedora de sus posibilidades, pero también de sus límites. Ese conocimiento hacía que buscara buenos colaboradores que sumaran en el grupo. No tenía miedo ni se sentía insegura ante el buen hacer y su manera de liderar potenciaba a cada miembro de su equipo, creando un clima de trabajo, de reconocimiento y confianza”.*

### III. Convivir con personas difíciles

La actitud de la aceptación incondicional o consideración positiva tratada en el capítulo anterior no se traduce en ingenuidad o en incapacidad de ver los límites del otro. Puedo aceptar de mane-

ra incondicional al otro, siendo plenamente consciente de sus debilidades, acciones y agendas ocultas en su caso.

Podría parecer paradójico, pero no lo es. Todos sabemos que en los equipos hay, en ocasiones, personas con rasgos narcisistas, que hacen difícil el día a día.

Para describir este tipo de profesional vamos a basarnos en el análisis de Borrell<sup>7</sup>, que de manera clara y gráfica nos acerca a este tipo de compañeros y nos sintetiza los efectos sobre la organización.

Según Borrell, el narcisista es una persona con ínfulas de grandiosidad, necesitada de despertar admiración en los demás e incapacitada de empatizar con la gente, es decir, incapacitada para tener un aprecio sincero por otras personas.

Esta carencia de afecto no va a impedirle al narcisista declararse enamorado, o asegurarnos que tiene un gran aprecio por nuestro trabajo y nuestra persona, pero su querencia es siempre interesada. Lo que en verdad le motiva es sentirse admirado y atendido por los demás.

Sobreestima sus capacidades y presupone que todos coinciden en valorarle como él mismo se valora. Suele también fantasear sobre sus logros, estimando su aportación como capital y despreciando la de los demás. Tiene facilidad de palabra, y acostumbran a ser buenos conferenciantes, aunque el tipo de conocimientos que adquiere se ha definido como “inteligencia de titulares de periódico”, pues captan aquello con lo que poder atraer la admiración de los demás.

Otra de sus características es que se manifiesta de manera arrogante y no tolera las críticas.

7. BORRELL, F., *Cómo trabajar en equipo*, Gestión 2000, Madrid 2004.

Por otra parte, el narcisista inteligente es un manipulador exquisito de la relación interpersonal. Va a hacernos creer que le importamos mucho, pero en realidad somos un peón para su juego particular. Cada persona tiene asignado un valor específico en su estrategia, pero no caiga en el error de pensar que usted le importa. A un narcisista solo le importa él.

Una pista significativa para detectar a un narcisista es justamente el desprecio que muestra hacia la gente sencilla que “no pinta nada”. Además, para el narcisista las consecuencias que se derivan de manipular a sus semejantes le dejan sin cuidado. Si ha explotado la fidelidad de uno de sus colaboradores y se ve en la necesidad de apartarlo, lo hará sin reparos.

Goleman habla del “manipulador maquiavélico”<sup>8</sup>, describiendo sus modos de proceder:

*“Para él todo estaba en las apariencias. Pero en el trabajo dirigía su considerable encanto hacia arriba y hacia afuera, para impresionar a quienes le eran presentados. Con sus subordinados era como un tirano caprichoso...”*

*Este tipo de personaje suele prosperar en organizaciones más orientadas hacia la política que hacia el rendimiento. Estas personas son efectivas hacia arriba, pero deficientes hacia abajo, porque en realidad no ponen interés. A menudo son egocéntricos, no gustan de la gente y no creen tener obligaciones para con la organización, sino solo para consigo mismos.*

*El encanto y el lustre social, por sí solos, no representan aptitud para la influencia; la habilidad social al servicio de uno mismo, en detrimento del grupo, es una máscara que tarde o temprano, queda al descubierto...”*

8. GOLEMAN, D., *La inteligencia emocional en la empresa*, Vergara, Buenos Aires 1999, p. 217-218.

Lo que nos resulta más preocupante es lo que Borrell plantea al mostrar que es prácticamente imposible que una persona con rasgos narcisistas, tal y como la hemos descrito, pueda cambiar. Afirma que una característica de estas personas es que son impermeables y ciegos a sus defectos, por lo que difícilmente entran en un proceso de cambio cuando consideran que no tiene nada que cambiar. No obstante, acaba recogiendo los que él llama algunos ejercicios “imposibles” para un narcisista:

- Interesarse sinceramente por los demás.
- Pensar en los subalternos brillantes y potenciarlos.
- Aprender a aceptar las críticas e incluso provocarlas.
- Mitigar el rencor.

La pregunta que nos surge es: ¿qué nos puede aportar el counselling para la convivencia y el liderazgo?

En la medida que hemos desarrollado habilidades y actitudes de relación, nos resulta más fácil la relación con los compañeros. Estas actitudes y habilidades me van a ayudar a tratar con este tipo de personas:

- Identificándolas como tales.
- Entendiendo sus conductas desde sus parámetros narcisistas.
- Viviendo de manera esperable lo acontecido cada día, esto nos ayudará a no convertir en problemas situaciones esperables al contar con una persona de rasgos narcisistas en el equipo.
- Actuando en función de mis valores.

En ocasiones, para no perecer ante una persona así, se requiere que introduzcamos estrategias que de manera directa o indirecta vayan descubriendo la manera de proceder de esta persona.

La siguiente pregunta sería: ¿es posible la convivencia? Entendemos que es posible pero difícil, pero solo es posible si la persona con rasgos narcisistas está acotada por sus jefes y también por sus iguales. En caso de que este tipo de persona no esté acotada por sus jefes, puede hacer daño al resto del equipo, y en la medida en que cuente con algo de poder, es muy posible que desarrolle una caza y captura de sus críticos, rodeándose solo de aquellas personas que le aplaudan siempre.

En definitiva, contar en nuestros equipos con una persona con rasgos narcisistas va a suponer un esfuerzo para los miembros de dicho equipo porque siempre van a estar en tensión y alerta ante posibles acciones de ellos, ya que estas personas ven como amenazas a todos aquellos a los que nos pueden doblegar y no les admiran.

El counselling va a plantearnos vivir esta situación como reto, aprendizaje constante y aceptación de nuestros límites. No queda otra alternativa, vivirlo así, o irnos. Esa será nuestra decisión.

Para concluir, Goleman habla de la autoevaluación precisa<sup>9</sup>. Este concepto, a nuestro juicio está en estrecha relación con la actitud de la autenticidad. Según este autor, las personas dotadas de esta actitud:

- Conocen sus puntos fuertes y sus debilidades.
- Son reflexivas y aprenden de la experiencia.
- Están abiertas a la crítica sincera, a las nuevas perspectivas y al aprendizaje constante.
- Son capaces de mostrar sentido del humor.

Pensamos que esta actitud es básica para permanecer en las organizaciones. En la medida en que sea auténtico, podré ser empático y aceptar al otro de manera incondicional.

---

9. GOLEMAN, D., *Inteligencia emocional en la empresa*, Vergara, Colombia 2000.

## IV. Para trabajar juntos

### 1. Ejercicio de lectura y reflexión

Leer y comentar en grupos el siguiente texto, presentado en el apartado II:

“Se necesita valor para contemplar la propia historia con franqueza y honradez, y para confesar las heridas. Las heridas de mi infancia me indican, claramente, que no puedo esperar de mí ningún prodigio. Es cierto que las heridas pueden transformarse y sanar, pero solo si me las confieso. Y, por de pronto, la confesión de mis heridas exige que acepte mis límites. Si de niño me sentí abandonado, entonces de adulto me acordaré de ello en toda despedida. Por eso, me resultará difícil despedirme. Cuando reconozco esto y lo comprendo como perteneciente a mi realidad, no tengo que esforzarme en buscar continuamente algo nuevo. Las heridas me descubren los límites que no debo sobrepasar. Si cierro mis ojos ante ello y de continuo me obligo a pasar por encima de mis límites, el fracaso será constante. Si no me atrevo a abrir los ojos, el fracaso me los abrirá dolorosamente”<sup>10</sup>.

#### *Indicaciones para la reflexión*

- *Releer el texto de manera pausada.*
- *Recoger lo que me evoca la lectura del texto.*
- *¿Cuáles son mis propias heridas?*

### 2. Ejercicio sobre caso

*Leer el siguiente caso, y plantear estrategias y tareas a desarrollar por parte del líder coordinador del equipo.*

10. GRÜN, A., *Marcar límites, respetar los límites. Por el éxito de las relaciones*, Desclée De Brouwer, Bilbao 2006, pp. 86-87.

“No sé muy bien cómo hacer con Paco. No es capaz de reconocer cuando le pido que desarrolle una tarea y no sabe hacerla. Se bloquea, se pone nervioso, presenta un trabajo mediocre y se excusa en que, desde que tiene el problema de espalda, le cuesta concentrarse en el trabajo. A mí me sabe mal, porque sé que es un buen hombre, pero también tengo que reconocer que cuando todo eso lo enmascara con actitudes arrogantes, entonces me saca de quicio. ¿Por qué tiene que ser así? ¿Tan difícil es reconocer que no sabe? Lo malo de todo esto, es que, como no reconoce sus limitaciones, no aprende, y yo, como coordinador de equipo, me siento responsable de todo esto”.

### 3. *Cuento: Concurso de canto*

Una vez llegó a la selva un búho que había estado en cautiverio y les hablaba a todos sobre las costumbres de los humanos.

Contaba, por ejemplo, que en las ciudades, los hombres calificaban a los artistas mediante competiciones, para decidir quiénes eran los mejores en cada disciplina: pintura, dibujo, escultura, canto...

La idea de trasplantar ideas humanas a la selva caló con fuerza entre los animales y, quizás por ello, se organizó de inmediato un concurso de canto, en el que se anotaron rápidamente casi todos los presentes, desde el jilguero al rinoceronte.

Guiados por el búho, que había aprendido en la ciudad, se decretó que el concurso se definiría por el voto secreto y universal de todos los concursantes, que serían de esta manera su propio «jurado».

Así fue. Todos los animales, y también el hombre, pasaron por un improvisado escenario y cantaron recibiendo un aplauso de mayor o menor intensidad por parte de la audiencia. Luego, cada uno anotó su voto en un papelito y lo depositó en una urna que sostenía el búho.

Cuando llegó el momento del recuento, el búho subió al estrado y flanqueado por dos ancianos monos, abrió la urna para leer los votos y dar comienzo al recuento de los votos del «transparente acto electivo», «gala de voto universal y secreto» y «ejemplo de vocación democrática» (como había oído decir a los políticos en las ciudades).

Uno de los ancianos sacó el primer voto y el búho, ante la emoción general, gritó:

—El primer voto, hermanos, es para nuestro amigo: ¡el burro!

Se produjo un silencio, seguido de algunos tímidos aplausos.

—Segundo voto: ¡burro!

—Tercero... ¡burro!

Los concurrentes se miraban sorprendidos al principio, acusadoramente después, y a medida que seguían apareciendo votos para el burro, cada vez se sentían más culpables y avergonzados de sus propios votos. Todos sabían que no había peor canto que el desastroso rebuzno del equino. Sin embargo, uno tras otro, los votos lo elegían como el mejor de los cantores. Y así sucedió que, terminado el escrutinio, quedó decidido por «libre elección» del «imparcial jurado», que el desigual y estridente rebuzno del burro era el ganador. La mejor voz de la selva y alrededores.

El búho explicó lo sucedido: cada concursante considerándose a sí mismo el indudable vencedor, había dado su voto al menos calificado de los concursantes: precisamente a aquel que no podía representar amenaza alguna para su propia proclamación. La votación fue casi unánime. Solo dos votos no fueron para el burro: el del mismo burro que nada tenía que perder y votó sinceramente por la calandria y el del hombre que (¡cómo no!), se dio el voto a sí mismo.

#### *4. Indicaciones para la reflexión*

- *Identificar en qué medida es posible para cada uno ser auténtico en el ejercicio de su rol de liderazgo, sin desplegar dinanismos de manipulación u ocultación de intenciones.*
- *Debatir sobre hasta dónde la autenticidad es una actitud que puede contribuir a humanizar el liderazgo en el propio entorno de trabajo, así como sobre las dificultades encontradas para ello.*

#### *5. Una nota de humor sobre el saber y las cualidades de cada uno*

Miguel es un zagalillo de unos nueve años. Su padre se dedica al pastoreo de su rebaño de ovejas. En la escuela el maestro le pregunta al pequeño:

- Miguel, si tienes veinte ovejas en el redil y una salta la tapia y se escapa, ¿cuántas te quedan?
- Ninguna –responde Miguel–.
- Pero hombre, tienes veinte, se marcha una, ¿cuántas quedan?
- Ninguna, señor.
- No, hombre no. Veinte menos una, quedan diecinueve.
- Señor maestro, usted sabe mucho de matemáticas, pero de ovejas no tiene ni idea. Si una salta la tapia, todas las otras van detrás.

# 5

## Espiritualidad para el líder

No hay hombres cultos:  
hay hombres que se cultivan.

Ferdinand Foch

Afortunadamente cada vez somos más conscientes de la importancia de la espiritualidad, ese espacio donde interiorizamos, donde trascendemos, donde contemplamos o buscamos la esencia del bien y la verdad.

Estamos asistiendo a un momento histórico en el que la espiritualidad ya no es considerada monopolio de las religiones, sino fuente de vida interior y cuyo cultivo es imprescindible para cualquier proceso humanizador.

No es posible ser un buen líder sin una vida espiritual cuidada. No es posible acompañar procesos de crecimiento y madurez, de afrontamiento de conflictos sin un encuentro solidario con el prójimo.

## I. Encuentro entre personas

Nuestro empeño en estas páginas es reflexionar teniendo como telón de fondo la solidaridad como encuentro y el liderazgo como expresión de la solidaridad en su genuino y más profundo sentido espiritual.

John Sobrino nos ha recordado que, siguiendo el consejo de Kant, no solo hay que despertar del sueño dogmático para atrevernos a pensar por nosotros mismos, sino que en el momento actual es preciso despertar de otro sueño, el sueño de la cruel inhumanidad en la que vivimos como sin darnos cuenta, con el fin de pensar la verdad de las cosas tal y como son, y así, actuar de otro modo. La solidaridad como encuentro, en efecto, significa, en primer lugar, la experiencia de encontrarse con el mundo del dolor y de la injusticia y no quedarse indiferente; y, en segundo lugar, significa tener la suficiente capacidad para pensar, es decir, para analizar lo más objetivamente posible la realidad de inhumanidad y de injusticia en que vivimos, sin que el peso de ese análisis nos desborde. Y vivir de modo que la solidaridad constituya un pilar básico en el proyecto de vida de quien se tenga a sí mismo por solidario.<sup>1</sup>

La conciencia de la responsabilidad que nace de la convicción de la respuesta personal es insustituible ante el mal ajeno, nos mueve a la compasión bien entendida, nos mueve a hacer bien el bien.<sup>2</sup>

El liderazgo constituye una expresión de solidaridad, que tiene como empeño movilizar a las personas y a los grupos como modo de enriquecer el potencial ético de la sociedad. Ante todo, somos miembros de esta sociedad civil “que alcanza desde la familia, la

- 
1. Cfr. ARANGUREN GONZALO, L.A., *Reinventar la solidaridad. Voluntariado y educación*, PPC, Madrid 1998, p. 49. Cita a SOBRINO, J. y LÓPEZ VIGIL, M., *La matanza de los pobres*, HOAC, Madrid 1993, p. 363.
  2. PANGRAZZI, A., *Hacer bien el bien. Voluntarios junto al que sufre*, PPC, Madrid 2006.

amistad o la vecindad, la Iglesia, las cooperativas o los movimientos sociales, a todo aquel espacio de asociación humana sin coerción y al conjunto de la trama de relaciones que llenan ese espacio”.<sup>3</sup>

### *Expertos en humanidad*

El buen líder es, ante todo, un *experto en humanidad*. Es ahí donde radica su fuerza. La fuerza del liderazgo sigue estando en el superávit de humanidad y en la plusvalía del factor humano. La riqueza de humanidad es un compromiso con las capas débiles y los sujetos frágiles, que finalmente configura la propia personalidad del líder. Quien tiene la cualidad de la humanidad mira, siente, ama y sueña de otra manera. La riqueza de humanidad transforma y cualifica la propia sensibilidad personal: no mira para poseer, sino para compartir la mirada; y, en lugar de creer que el individualismo posesivo es la última palabra, piensa que solo la sociedad cooperativa, convivencial, accesible, participativa, en la que se puede vivir juntos, es digna de ser deseada.

Reflexionar sobre el liderazgo y la necesidad de humanización, nos debería llevar a algunos referentes que quizás son poco conocidos, pero pueden ilustrar algunas conductas al pensar y atender a las personas más frágiles de las organizaciones y de la misma sociedad. Camilo de Lellis, fundador de la Orden de los religiosos camilos, conocidos en algunos momentos de la historia (y aún en ciertos países), como “los padres de la buena muerte”, puede marcar un sendero.

San Camilo, patrono de los enfermos, hospitales y enfermeros, exhortaba a sus compañeros a poner “*más corazón en las manos*”. Eran tiempos (el siglo XVI) en que en los ambientes en que él se movía, los enfermos al final de sus vidas, si no era en sus casas,

3. CORTINA, A., *Ética aplicada y democracia radical*, Tecnos, Madrid 1993, p. 151.

eran atendidos en condiciones que hoy son inimaginables en el primer mundo, pero que se mantienen o están peor aún en la mayor parte de la tierra. La frase de Camilo (“más corazón en las manos”) constituía y constituye un reclamo a seguir la sabiduría del corazón y humanizar el mundo del servicio humano.

Una trabajadora del Centro de Humanización de la Salud dice:

*“Una de mis principales motivaciones en el trabajo diario es constatar que es un modo más de vivenciar mis propios valores. Creo que no podría dedicar la misma energía en el día a día si no fuera porque me siento en sintonía con la misión del Centro, con los valores que compartimos los que en él trabajamos. A veces pienso que debería cultivar más mi dimensión espiritual, que sería adecuado buscar momentos de reflexión sobre mis valores, mi religión. Entonces miro a mi alrededor, en el despacho, en los pasillos de la residencia de mayores en la que trabajo y me digo, ¿dónde mejor que aquí?.*

*He tenido oportunidad además de tener personas trabajando conmigo, tanto los “superiores” como compañeros de faena, con los que he vivido auténticas experiencias de fe cuidando a un enfermo, dando un curso de formación, acompañando a un familiar en duelo... Me doy cuenta de que la espiritualidad envuelve el ambiente y eso me motiva en el día a día porque responde a una de mis necesidades más fundamentales”.*

De este hombre, Pronzato ha escrito, por ejemplo: “ante sus ojos, en la penumbra, se presentan las escenas más alucinantes. Gente que mastica paja. Un hombre que se deja morir teniendo como almohada el cadáver de su propio hijo. Camilo tiene la impresión de que el pecho le va a estallar. Es la amenaza, según la expresiva frase del primer biógrafo, de un ‘rompimiento de