

El "teclado" del éxito del periodismo –de su continuo redescubrimiento– seguramente contiene más teclas que las seis citadas, pero este QWERTY periodístico puede ser un buen inicio. El futuro del periodismo, o al menos del tipo de periodismo que históricamente ha sido esencial para el funcionamiento de una sociedad democrática, dependerá tanto de su adaptación a los cambios tecnológicos y económicos, cuanto de su capacidad para preservar algunos de los principios y prácticas profesionales que le han dado sentido a lo largo de la historia y que se han comentado en este artículo.

Ángel Arrese
FCOM. Universidad de Navarra

Nuevos paradigmas de liderazgo

En este artículo, inspirado en el homónimo libro de Richard Barrett, quiero poner de manifiesto los nuevos paradigmas del líder del siglo XXI, un liderazgo 2.0, activo, dinámico, basado en valores que tienen que ver con el bien común, que supera al modelo antiguo y arcaico del liderazgo 1.0 basado en el castigo, la manipulación y el interés propio.

Para tener una imagen gráfica (aquellos que siguen el mundo del fútbol estarán más familiarizados) he decidido colocar a dos personajes antagónicos como modelos de liderazgo. Se analiza mediante un paralelismo qué valores tienen ambos en acción, y se concluye que tienen alguna coincidencia: los dos están orientados a los resultados.



Nuevos Paradigmas de Liderazgo

LIDERAZGO 1.0 VS LIDERAZGO 2.0



- Orientado a resultados
- Enfoque en las individualidades
- Castigar errores
- Crear imperios, acaparar poder
- Necesidad de que lo quieran
- Status
- Competencia interna

MOTIVA POR CARENCIA Y MIEDO



- Orientado a resultados
- Enfoque en el equipo
- Premiar aciertos
- Cohesión interna
- Respeto
- Estado físico
- Competitivo

MOTIVA POR CONFIANZA Y CONSCIENCIA

(Nota: Tras escribir el artículo, El Atlético de Madrid ganó al Milán AC en Champions League. En la rueda de prensa Simeone utilizó la palabra equipo unas 8 veces en 2 minutos, y dijo: "el que sea consciente jugará, y el que no lo sea, no jugará", aludiendo al esfuerzo del trabajo en equipo y a no dormirse en los laureles).

Para profundizar en los valores, vamos a definirlos desde una visión más amplia. Los valores son aquellos elementos que realmente nos importan, con los cuales nos identificamos plenamente y que sirven de guía para nuestra toma de decisiones. Además, son la llave que abre la puerta del mundo trascendental. La valoración que hacemos de las cosas no la efectuamos sólo con la razón, sino con el sentimiento, las actitudes, las obras... con todo nuestro ser. Conocer nuestros valores nos acerca al verdadero sentido, al



porqué del todo y nos conecta con nuestra esencia, con el mundo externo, con la diversidad y la legitimidad de los demás. Nos permite reconocer a los demás como legítimo otro, y a nosotros mismos.

Pero no debemos confundirlos con las creencias, que también están detrás de nuestro comportamiento. La RAE define creencia como el firme asentimiento y conformidad con algo. La creencia es la idea que se considera verdadera y a la que se da completo crédito como cierta. Viene definida en un contexto cultural, no es lo mismo una vaca para un habitante nacido en Argentina que para uno nacido en la India.

Por tanto, uno de los paradigmas a tener en cuenta es que los valores unen, las creencias separan.

Pero no todos los valores son positivos. Lamentablemente tenemos valores que son potencialmente limitantes, o que no permiten que demos lo mejor de nosotros mismos, y que suelen reinar en cualquier clase de organización, privada o pública, civil o militar, empresa, administración o del tercer sector.

Entre los valores positivos podemos destacar: honestidad, integridad, apertura, igualdad, creatividad, visión de largo plazo, derechos humanos, etc. Entre los valores limitantes están: buscar culpables, estatus, manipular, competencia interna, burocracia, control, etc.

A la hora de observar una organización debemos tener en cuenta que:

- La suma de los valores de una organización define su cultura.
- La cultura se desayuna a la estrategia todas las mañanas (y si es muy voraz, también se la merienda, con patatas).



Nuestros valores se dirigen a la satisfacción de nuestras necesidades, que a su vez son la fuente de nuestras motivaciones, tanto personales como organizacionales.

Bill George, de la Harvard Business School, comenta en su libro *True North: Discover Your Authentic Leadership*: "Todos los líderes deben hacer un cambio desde el Yo al Nosotros". ¡Qué importante es para nuestro liderazgo pensar no sólo en nuestro ombligo sino en el de los demás! Tener activos valores orientados tanto al propio interés como al de los demás hace que nuestro esfuerzo sea validado por el grupo o entorno y, por tanto, nos ofrece un discurso más elevado en el que podemos encontrar más lugares comunes.

En este entorno tan turbulento que nos rodea desde hace años, con problemas como el terrorismo global, la contaminación, el tratamiento de aguas, la reducción de la pobreza, el desempleo, el analfabetismo, y viendo desde una perspectiva global estos problemas y retos, podríamos pensar que hay que ser un genio para resolver estos problemas. Pues acudamos a uno brillante que tuvo el siglo XX. Einstein afirmó que "los problemas importantes no deben resolverse desde el mismo nivel de consciencia desde el que fueron creados". Esto quiere decir que debemos superar el nivel de consciencia desde el que se origina un problema y enfocarlo desde un punto de vista superior.

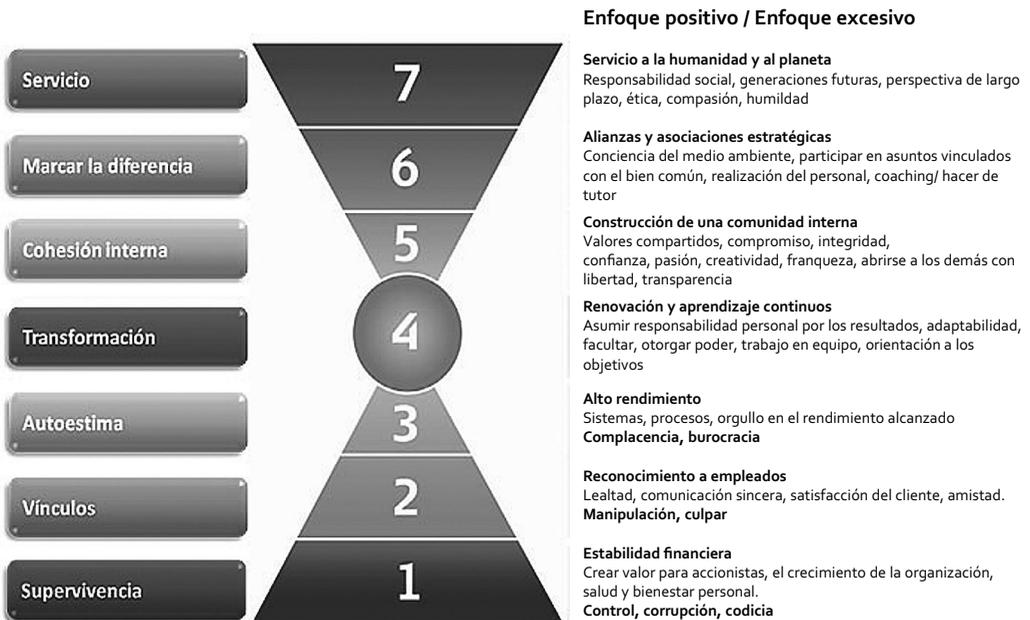
Está claro que necesitamos de nuevos paradigmas para afrontarlos: un cambio en el enfoque desde el "Yo" al "Nosotros". Un cambio en el enfoque desde el propio interés al bien común. Un cambio de ser los mejores *del* mundo a ser los mejores *para* el mundo. Sólo podremos pasar al siguiente paso evolutivo si somos capaces de trasladar el enfoque en el interés propio para ponerlo en todo el sistema, y si



construimos un marco de valores dirigidos a políticas que apoyen el bien común.

En el modelo de los "Siete niveles de consciencia organizacional" de Barrett, que desarrolla el modelo de la pirámide de necesidades de Maslow, las necesidades se transforman en los niveles de consciencia de los que hablamos unas líneas más arriba.

Los siete niveles de consciencia organizacional de Barrett



Podemos observar que solamente hay valores limitantes en los tres primeros niveles. La idea es poder operar con todos los valores en todos los niveles de consciencia y que, además, estén equilibrados. Categorizamos los valores en cada nivel de consciencia correspondiente para poder obtener un perfil, tanto a nivel personal como organizacional.

En cada etapa de la evolución –desde los átomos a células, y organismos multicelulares y complejos– no sólo hay una expansión en la consciencia, sino en las posibles reacciones o respuestas que un elemento tiene con el entorno. Pueden hacerse cambios en su interior o en su entorno.

En la primera etapa, los entes aprenden cómo ser viables e independientes en sus entornos de vida. En la segunda, a medida que las condiciones de vida se vuelven más complejas, los entes independientes se unen para crear estructuras agrupadas. En la tercera aparecen estructuras de grupos independientes que cooperan unas con otras para formar entes de mayor orden.

Desde que los primeros seres vivos comenzaron a cooperar para especializarse en determinadas funciones, hasta formar lo que llamamos hoy el *homo sapiens sapiens*, hubo una evolución constante que nos ha permitido desarrollar dos atributos magníficos: la consciencia y el sentido del humor.

Para desarrollar este liderazgo debemos empezar por nosotros mismos:

- Si no eres capaz de liderarte a ti mismo, no serás capaz de liderar a otras personas.
- Si no eres capaz de liderar a otras personas, no podrás liderar una empresa.



- Si no puedes liderar una empresa, tampoco podrás liderar una comunidad o una nación.

Pero por suerte tenemos ¡¡¡¡¡buenas noticias!!!! Por primera vez en la historia tenemos la posibilidad de medir la evolución de la consciencia humana, ¡¡conscientemente!! ¿Por qué ahora? Porque ahora podemos medirla, tanto a nivel personal como organizacional y nacional. Si podemos medirla, podemos gestionarla.

Tom Peters afirmó ya en 1983 en su libro *In Search of Excellence: Lessons from America's best run companies*: "El nuevo rol del líder será gestionar los valores de la organización". Han pasado 30 años desde que fue publicado este libro, y por suerte cada vez son más las empresas y organizaciones que están trabajando en ello.

La empresa con un liderazgo 1.0 es claramente una organización con unos líderes que están enfocando al propio interés, lleno de valores limitantes que están contaminando esa "pecera" a la que van a trabajar todos los días un grupo de personas. Además es un claro reflejo de los valores de sus líderes (al menos de los líderes formales jerárquicos). Un lugar donde unos echan la culpa a los otros, cuidando las apariencias, con largas y excesivas jornadas de trabajo, lleno de cinismo, donde hay que operar con una excesiva cautela ya que muchas personas nos están controlando todo el tiempo y cada vez que queremos mejorar tenemos una enorme cantidad de burocracia que nos tiene atados de manos. Y todo sea para obtener la mayor reducción de costes en el corto plazo, ya que si no, vamos hacia la bancarrota. Es muy probable que en esta empresa se cambie al Director General en el plazo de un año sistemáticamente. Pero no es el Director quien falla, sino la cultura empresarial, que es demasiado tóxica para poder obtener buenos resultados.



Sin embargo, con las mismas personas, y cambiando el enfoque desde el que estamos operando podemos obtener unos resultados inesperados. Nada cambia si nosotros mismos no cambiamos. Pero este cambio puede estar consensuado con todos los públicos implicados en la empresa: la dirección, trabajadores, sindicatos, departamentos de Calidad, Organización, Finanzas y hasta Limpieza. El objetivo es crear un lugar más sano para trabajar y desarrollarse profesional y personalmente.

En la organización con un liderazgo 2.0 ya no se ven valores limitantes. Además opera desde varios niveles más de consciencia. Tenemos un alto nivel de compromiso para marcar la diferencia, en el que los líderes actúan como mentores para desarrollar el liderazgo en todos los niveles de la compañía. Se puede palpar el optimismo, existe una comunicación abierta y fluida, hay entusiasmo y se actúa con integridad, es decir, se actúa según lo que se predica. Y todo desde una consciencia de la transformación basada en el aprendizaje continuo. Ya no hay un "ellos" y un "nosotros" sino que vamos todos juntos remando en la misma dirección y al mismo ritmo. A por ello.

Alejo Fabián Fernández

Economista y consultor certificado CTT

Fundamentos de una base segura: institución familiar frente a institución residencial

La familia funciona como un *sistema* especial. En ella se ve representada una pequeña sociedad, donde existe una relación directa entre los miembros que la conforman y donde se generan unos vínculos emocionales que definen el

