

Liderazgos, “un arma cargada de futuro”

— José Antonio Lavado —
Consultor

Cabañas



Las empresas juegan un papel fundamental en la evolución de la sociedad y del entorno en el que desarrollan su actividad. El presente escrito pretende ser una reflexión acerca del rol-responsabilidad que desempeñan los líderes en nuestras organizaciones, de los motivos que les impulsan y les mueven a la acción, y de las competencias que han de desarrollar en este contexto

Hace algún tiempo que deseaba iniciar una reflexión en el ámbito empresarial con estos extraordinarios versos del poeta Gabriel Celaya. Hoy me siento responsablemente obligado:

... Maldigo la poesía concebida como un lujo cultural por los neutrales que, lavándose las manos, se desentienden y evaden. Maldigo la poesía de quien no toma partido hasta mancharse...

*... Son palabras que todos repetimos...
Son lo más necesario...
... Son gritos en el cielo, y en la tierra, son actos.*

*La Poesía es un arma cargada de futuro (1955)
Gabriel Celaya (1911-1991)*

Impacto económico, medio ambiental y social de la empresa

El impacto económico, social y medioambiental de nuestras empresas está resultando día a día más evidente, de tal manera que su capacidad para influir es decisiva en el progreso o retroceso de su entorno y de los grupos sociales afectados por su actuación, entorno y grupos sociales que cada vez son menos locales y que, con el fenómeno de la globalización, van adquiriendo una mayor amplitud. Así lo demuestran las consecuencias de los graves acontecimientos sucedidos en el mundo empresarial en los últimos años, y así lo confirman los cambios económicos, tecnológicos, demográficos y sociales en los que estamos inmersos.

La empresa debe ser un agente de generación de valor no solo económico, sino también medio ambiental y social, pero un excesivo peso de criterios puramente economicistas puede encargarse de agravar la desigual distribución de la riqueza¹, de acentuar los desequilibrios territoriales, o incluso de propiciar la explotación de pueblos enteros por empresas sin escrúpulos.

Algunos movimientos sociales y personalidades influyentes están ejerciendo enorme presión sobre los gobiernos, las grandes corporaciones empresariales y los organismos internacionales para que cumplan y asuman los Códigos de Buen Gobierno de las sociedades² y promuevan un desarrollo sostenible para todos basado en valores como: transparencia y responsabilidad, integridad y ética, compromiso con las partes interesadas, liderazgo, visión a largo plazo y respeto a la diversidad. Dicha presión está dando algunos frutos: incremento del nivel de consciencia acerca de la necesidad de un desarrollo sostenible, creación de índices financie-

ros³ y sistemas de homologación de empresas en sostenibilidad y responsabilidad social, el trabajo incansable de fundaciones y asociaciones como la Fundación Entorno o la Fundación Empresa y Sociedad, y la proliferación de foros, jornadas y literatura al respecto.

Pero los avances en el terreno de los hechos son realmente lentos y a menudo se perciben grandes resistencias, contradicciones e incluso retrocesos, sobre todo porque los Códigos de Buen Gobierno centran su interés en la creación de valor para el accionista y en la salvaguarda de los intereses de los mismos, aunque, al mismo tiempo y en un segundo plano, todos los Códigos hagan referencia a la responsabilidad de la empresa respecto a todos los grupos de interés o *Stakeholders*: empleados, clientes, accionistas, proveedores, comunidad local y la sociedad en su conjunto.

En consecuencia, partiendo de la necesidad de promover un desarrollo sostenible y de la constatación del importante papel que juega la empresa en todo ello, parece que la responsabilidad de "liderar" un futuro mejor desde el ámbito empresarial recayera exclusivamente en los miembros de los consejos de administración de las grandes empresas y, como mucho, en los altos ejecutivos que rinden cuentas a los mismos.

Pero, en realidad, ¿el liderazgo –en singular– es algo reservado exclusivamente a unos pocos que se encuentran en la cúpula de las organizaciones? o, más bien al contrario, ¿hay "liderazgos" –en plural– con una diversidad de tipos, intensidades o amplitudes? Detengámonos a analizar el concepto de liderazgo.

Concepto amplio de liderazgo. Superación de mitos

El concepto de liderazgo está cargado de numerosos mitos que gene-

ran confusión y dificultan su entendimiento, implantación y desarrollo entre las personas de una organización. Tradicionalmente se considera que el líder es una persona carismática, con unas cualidades innatas, que no se pueden adquirir de otra manera y con una gran capacidad para inducir a otros a la acción. No se puede negar que hay personas que tienen una facilidad innata para el liderazgo, por su carisma o por sus cualidades psicológicas e intelectuales o por su temprana pasión por una causa a la que dedican sus vidas.

Sin embargo, como afirma el profesor Ignacio Suárez-Zuloaga en un excelente artículo titulado: "Liderazgo sin mitos"⁴, lo cierto es que la existencia de estos líderes naturales no descarta la posibilidad de que existan otros tipos de líderes, también efectivos y de intensidad y ámbito variable.

Lo verdaderamente significativo y particular del que ejerce en algún momento de líder es que éste sea **capaz de movilizar en alguna medida a otras personas**, influyendo en su conducta mediata o inmediatamente. Por lo tanto, desde una concepción amplia y plural del liderazgo, éste se puede ejercer en sus diversas formas tanto desde una posición formal como informal, hasta tal punto de que cualquier persona impulsada a influir en los demás para mejorar su entorno es susceptible de ejercer algún tipo de papel de liderazgo, de mayor o menor intensidad, en un momento u otro.

El ejercicio del liderazgo adquiere una relevancia y responsabilidad especial en los casos en los que esta capacidad se puede desarrollar desde una posición de autoridad formal que contemple dentro de sus funciones la de conducir un equipo de personas más o menos numeroso y a todos los niveles de la organización.

¹ El 20% de la humanidad acumula el 86% de la riqueza, el 60% tiene el 13% de la riqueza y el 20% restante se reparte el 1%.

² Informe Cadbury (1994), Informe Greenbury (1995), Informe Hampel (1998), Informe Olivencia (1998), Informe OCDE (1999), Código para el Buen Gobierno de la Empresa Sostenible, Global Compact de la ONU, Carta de la Tierra, Informe Aldama, entre otros.

³ *Dow Jones Sustainability Group Index*, *FTSE4Good*, *Sustainable Asset Management*, etc.

⁴ *Harvard Deusto Business Review*

De nuevo, el Poeta

Ante la evidencia del impacto económico, medio ambiental y social de las empresas –de todas–, y desde una concepción amplia de los liderazgos –en plural–, podemos afirmar que **todos somos líderes, responsables cualificados, de conseguir hacer más sostenible nuestro futuro colectivo**. El cambio de toda sociedad es producto de la acción individual de incontables personas que ejercen su influencia –“sus liderazgos”– sobre los demás, de muy variadas formas y a diversos niveles.

Ante este escenario, pido permiso al poeta para lanzar de nuevo sus versos al viento, y a ti, amigo lector para que te detengas en el camino a inspirarte en su brisa, y a escuchar detenidamente las palabras que te vienen y surgen de dentro.

Un nuevo modelo de liderazgo sostenible

En este contexto, el perfil de liderazgo orientado exclusivamente al *Stockholder* carece de futuro. Los líderes que ejercen este perfil se amparan en el mal entendido hábito democrático de delegar la responsabilidad del fin último de los propios actos en unos pocos, con mayor autoridad formal, a los que erróneamente se adjudica en exclusividad el calificativo de líderes.

Los líderes que actúen bajo el paraguas de este modelo se perderán –en cuerpo y alma– en su alocado quehacer diario, estimulados por la segregación de altos niveles de adrenalina, con una dedicación empresarial sin límites en aras de maximizar el beneficio y la satisfacción de los accionistas a costa de todo, persiguiendo un crecimiento económico sin fin, apagando permanentemente fuegos que otros encienden sin control, corriendo perdidos de un lado

para otro, con un estrés que tarde o temprano toca fondo, resolviendo supuestas urgencias impuestas por los demás que nunca se acaban, implicados y comprometidos con poco más que con su progreso económico y el éxito de su propia carrera, y sin “porqués” en su haber que les ayuden a orientar su actividad profesional en alguna dirección que les acerque a un horizonte con sentido.

Por el contrario, se impone “*tomar partido hasta mancharse...*” practicando un nuevo modelo de liderazgo que se proyecte como “*un arma cargada de futuro*”, en el que el valor central sea el desarrollo sostenible y en el que la generación de riqueza persistente a medio y largo plazo siempre sea la referencia que justifique la manera de conseguir resultados a corto. Un modelo de liderazgo en el que el perfil de competencias se oriente de manera equilibrada al compromiso con los *Stakeholders*, es decir, con todas las partes interesadas, interna y externamente. Un modelo asentado en un firme compromiso con la ética, la integridad, la transparencia y la triple responsabilidad económica, medio ambiental y social. En definitiva, un modelo de “liderazgos” con un sentido amplio que promueva la generación de riqueza con una visión global y sostenible.

Cuando estos principios del liderazgo sostenible se entienden, implantan y desarrollan en una organización, generan una confianza y credibilidad invencibles, aumentan la reputación de la marca a la que representan, cuentan con accionistas, inversores, entidades financieras, socios estratégicos, clientes y proveedores atraídos por líderes que garantizan el buen gobierno y la gestión de sus empresas, establecen relaciones de mutua colaboración con la administración y los grupos de interés de su entorno, y reducen los riesgos de incurrir en

costes derivados de comportamientos fraudulentos o corruptos.

Pero sobre todo, estos “liderazgos” son capaces de crear y desarrollar compañías donde las personas, comprometidas y fuertemente vinculadas con la organización, desean trabajar y desarrollarse profesionalmente, porque han encontrado una causa, un propósito trascendente que marca una diferencia positiva en sus vidas, que va más allá de la persecución del constante crecimiento, los beneficios o, incluso, la acumulación personal de riqueza. En esto radica el éxito en la era de la sostenibilidad. El psiquiatra austriaco Viktor Frankl⁵ lo definió de la siguiente manera: “Pues el éxito, como la felicidad, no puede perseguirse; debe surgir... como el efecto secundario involuntario de la dedicación de una persona a una causa mayor que ella misma”.

Gabriel Celaya, en sus contundentes versos, lo asocia al ser profundamente coherente en la acción:

*... Somos el ser que se crece.
Somos un río derecho.
...Somos, turbia y fresca, un agua
que atropella sus comienzos.
Somos el golpe terrible de un
corazón no resuelto.*

Las competencias del liderazgo sostenible

A la vista de lo expresado anteriormente, el liderazgo sostenible debe estar incluido expresamente en la definición estratégica de la compañía. Debemos promover una marco de actuación –una cultura⁶ empresarial– que facilite su entendimiento y, al mismo tiempo, desarrollar unas políticas y prácticas de gestión de personas que permitan su implantación y permanente desarrollo.

Para desarrollar de manera estructurada un modelo de competencias de liderazgo sostenible lo

⁵ Viktor Frankl, “El hombre en busca de sentido”.

⁶ Tomando como referencia principal la definición realizada por Edgar H. Schein, entendemos la Cultura empresarial como aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización, sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, lo que a su vez define la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno. “Estas creencias, conformadas por un conjunto de valores, normas y actitudes, son respuestas (de éxito) que el grupo ha aprendido ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna”. (Ver artículo: José Antonio Lavado, “Cómo integrar las culturas corporativas en un proceso de fusión”, *Training & Development Digest*, Julio 2000)

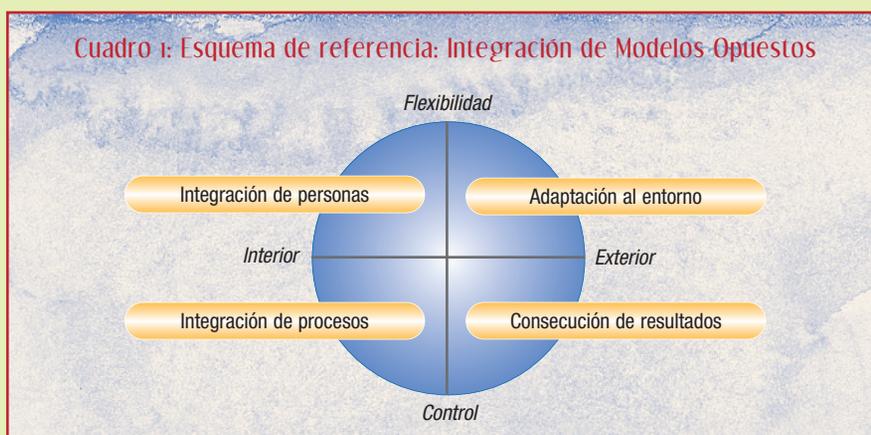
podemos hacer desde un enfoque de cultura de empresa, utilizando el esquema de referencia que integra los diversos modelos de gestión empresarial denominado: Esquema de Trabajo de Valores en Competencia⁷ o, también, Integración de Modelos Opuestos.

Una de las grandes aportaciones de este esquema de referencia para el desarrollo de un modelo de competencias de liderazgo sostenible es que permite trabajar sobre una visión integrada de tendencias opuestas, buscando el equilibrio entre creencias y criterios de eficacia que tienden a oponerse entre sí; por un lado, la orientación a los resultados *versus* la orientación a la integración de las personas y, por otro, la orientación a la estabilidad y los procesos internos *versus* la gestión del cambio y la adaptación al entorno (ver cuadros 1 y 2).

Lo realmente específico y diferencial del liderazgo sostenible es que se muestra capaz de desarrollar competencias en los cuatro cuadrantes, competencias en “oposición”, pero que permiten dar respuesta a todos los *Stakeholders* de manera integral y equilibrada.

Una cultura de liderazgo sostenible promoverá niveles altos de competencias orientadas a la consecución de resultados y a la obtención del beneficio, como: productividad personal, fijación de objetivos desafiantes, gestión del rendimiento personal, obtención de resultados, gestión eficaz del tiempo, dirección, delegación eficaz, etc., pero, al mismo tiempo, también estimulará niveles altos de competencias que fomenten el consenso, el esfuerzo colectivo, el trabajo en equipo y el compromiso, como: comunicación interpersonal, asertividad, empatía, desarrollo y formación, autocomprensión y comprensión de los demás, creación de equipos, toma de decisiones participativa, gestión de conflictos, etc.

De la misma manera, en el eje opuesto será necesario manifestar altos niveles de desempeño en competencias orientadas a la estabi-



Cuadro 2: Creencias, criterios de eficacia y énfasis de cada modelo de gestión

MODELO	CREENCIA	Criterios de EFICACIA	ÉNFASIS EN:
\$	Una dirección clara lleva a resultados productivos	Productividad Beneficios	Los resultados del negocio
▲	La rutina lleva a la estabilidad	Estabilidad Continuidad	Definición de responsabilidades, medidas, documentación
○	La participación genera compromiso	Compromiso Unión	Participación, resolución de conflictos y creación de consenso
❖	La adaptación e innovación permanente llevan a la adquisición y el mantenimiento de los recursos externos	Capacidad de adaptación Apoyo externo	Adaptación política, resolución creativa de problemas, gestión del cambio y la innovación

lidad, el control interno, el flujo adecuado de los sistemas y la continuidad, como: gestión de la información, cumplimiento de normas, atención a los detalles, cumplimiento y mejora de procesos, planificación, organización, control, etc., y al mismo tiempo, en “oposición equilibrada”, desarrollar competencias orientadas al cambio y la adaptación al entorno, como: innovación, orientación al cliente y las “partes interesadas”, creatividad, gestión del cambio, impacto e influencia, persuasión, consecución de recursos, visión de negocio, negociación, mantenimiento de relaciones externas, generación de imagen, etc.

De este modo, la empresa como ente colectivo está en condiciones de promover entre sus personas el desarrollo de un modelo de liderazgo sostenible. Y las personas, como individuos y ciudadanos empleables, también podemos responsable

y libremente, “*tomar partido...*” en nuestras respectivas empresas, y ejercer de líderes como auténticas “*armas cargadas de futuro...*”

Vayan por delante estas palabras de ánimo del poeta:

*¡A la calle!, que ya es hora
de pasearnos a cuerpo
y mostrar que, pues vivimos,
anunciamos algo nuevo.*

Gabriel Celaya &

José Antonio Lavado es Consultor experto en gestión de RR HH. Puede contactar con él en: jlavado@cambrecat.es. Adquiera derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, San Bernardo, 124, 28015 Madrid, teléfono 91 444 49 29. Copia individual a 3 €. c/u. Para pedidos de 50 o más ejemplares solicite precio.

⁷ R.E. Quinn, *Beyond Rational, Management*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988. (Ver también artículo mencionado anteriormente).