

## **LA CONTRIBUCIÓN DEL MODELO DE LIDERAZGO A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA**

**Jaime Urcelay**

Presidente de Profesionales por la Ética

---

Por unos u otros caminos, la llamada responsabilidad social se ha situado en el primer plano del discurso sobre la empresa y todo hace pensar que se trata de una tendencia que, desde sus raíces anglosajonas, sigue una senda de intensificación y generalización, lo que constituye, sin duda, una buena noticia. La declaración por Naciones Unidas del 2005 como año dedicado a la responsabilidad social de las empresas, marca, por de pronto, un cierto horizonte temporal que puede servir de referencia para la reflexión pública y, desde luego, para el diseño e implantación de políticas concretas que supongan, como se afirma en el Libro Verde de la Responsabilidad Social de la Empresa, una efectiva integración “las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”<sup>1</sup>.

En realidad, el concepto de responsabilidad social de la empresa no supone, en esencia, sino la recuperación del enfoque, ciertamente muchas veces eclipsado por una visión economicista unilateralmente centrada en el beneficio, de la empresa como comunidad de personas al servicio del bien común. Fin que, como recientemente ha escrito Juan Iranzo, “se manifiesta en las empresas en la medida en que proporcionen bienes y servicios útiles a la sociedad, generen puestos de trabajo que permitan el desarrollo y medios económicos suficientes para los trabajadores, creen y distribuyan riquezas de forma equitativa, cumplan con sus responsabilidades sociales y, por último, procuren su propia continuidad con la finalidad de poder seguir contribuyendo al bien común en el futuro”<sup>2</sup>.

Sobre esta base y sin querer desconocer las múltiples implicaciones y perspectivas posibles en un concepto tan amplio y potente como el de la responsabilidad social de la empresa, pretendemos en esta comunicación poner el foco en uno de los aspectos que, a nuestro juicio, más condiciona la posibilidad real de dicha responsabilidad en el seno de las organizaciones: el modelo de liderazgo observado o, al menos, perseguido.

Las empresas y, en general, las organizaciones son las personas que las componen y, por eso, pensar y actuar en términos de responsabilidad social en la empresa exige, a todos los niveles, pero especialmente en los más altos, un modelo de liderazgo que sea entendido, esencialmente, como servicio y que, consecuentemente, tenga una predominante dimensión ética. Si este estilo de liderazgo no fecunda cotidianamente las estrategias, planes, decisiones y actuaciones en el seno de la organización, será prácticamente imposible que las manifestaciones de la responsabilidad social pasen del plano de la retórica o de la utilización de recursos de marketing cuyo sostenimiento en el tiempo es inviable.

---

<sup>1</sup> COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. (2001). *Libro Verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”*.

<sup>2</sup> IRANZO, J.E. (2002). *La responsabilidad social de la empresa*. En el volumen colectivo “La responsabilidad social del empresario. Aportaciones a la Doctrina Social de la Iglesia”. Acción Social Empresarial. Madrid. Pág. 213.

Es evidente, de otra parte, que el liderazgo es, al cabo, una opción personal y que no hay liderazgo sin líderes individuales, pero ello no quita que podamos hablar de culturas organizativas de liderazgo en las que este fenómeno se encuentra natural y espontáneamente integrado a lo largo y ancho de la empresa, constituyendo un principio o valor compartido por todos.

Trataremos, pues, a continuación, de trazar las líneas fundamentales del liderazgo que, a nuestro juicio, hace posible la responsabilidad social de la empresa.

### **En el liderazgo están las claves**

Hablar de liderazgo hoy es recurrir a un concepto de contornos algo imprecisos y posiblemente ambiguos, pero en el que se encierran una buena parte de las claves que sintetizan una nueva y prometedora era en la dirección de las organizaciones que de respuesta a las verdaderas necesidades del hombre y de la comunidad.

Aceptemos, en primer lugar, que se trata de un nuevo paradigma, distinto del que ha prevalecido durante muchos años. Un nuevo liderazgo que sería algo así como la culminación de una serie de sucesivos intentos para hacer progresar a las organizaciones y del que existe hoy una gran necesidad en todos los ámbitos. Kotter, uno de los impulsores intelectuales del concepto, ha demostrado en sus investigaciones que la mayoría de las organizaciones atraviesan hoy por un vacío de verdadero liderazgo que, en las condiciones de un ambiente velozmente cambiante, hace que corran el riesgo de estancarse o extraviarse.

Adentrarse en este nuevo concepto de liderazgo exigiría, en primer término, despejar los mitos que durante décadas han acompañado a esta palabra. Requeriría desmentir que el liderazgo es una habilidad rara o que los líderes no se hacen, sino que nacen con alguna suerte de gen mágico; impondría negar que los líderes necesariamente deban ser carismáticos, o que el liderazgo sólo existe en el extremo superior de las organizaciones. Pero sobre todo, exigiría romper de una vez con la perniciosa idea de que el líder es alguien que controla, impone o manipula.

Supone este planteamiento apelar a la superación del liderazgo vertical, solemne, egocéntrico, todopoderoso... para quedarnos con un concepto mucho más sencillo, humano o, como suele repetir Santiago Álvarez de Mon, "autobiográfico". Un concepto profundamente humano que fundamentalmente sugiere servicio, impacto positivo en los otros, mejora, desarrollo personal, visión, motivación e impulso de la gente, entusiasmo y optimismo, superación de la adversidad, valores, equipo...que, en definitiva, viene a recordar a las personas y a las organizaciones que, como recientemente afirmaba Lance Armstrong a partir de su incontestable testimonio personal, "todos somos mucho mejores de lo que pensamos...".

Hablamos de un concepto que, como frecuentemente se ha repetido, no coincide precisamente con el de manager, gestor, gerente o administrador, aunque tengan puntos de coincidencia. Y es que con respecto a la mera gestión, el liderazgo implica un significativo plus de orientación, motivación, visión, innovación, capacidad para asumir riesgos y determinación para hacer lo que haga falta.

Kotter ha escrito que liderazgo es "desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. Lo anterior contrasta con la gestión, que significa mantener funcionando el sistema existente, planeando, presupuestando, organizando, administrando personal, controlando y resolviendo

problemas. El liderazgo se manifiesta a través de las personas y de la cultura. Es suave y cálido. La gestión funciona a través de jerarquías y sistemas. Es más dura y más fría”<sup>3</sup>.

Liderazgo y gestión son dos conceptos que muy posiblemente se necesiten recíprocamente pero que no son equivalentes. Y en este momento, la clave, también para hacer posible una efectiva responsabilidad social de la empresa, está mucho más en el liderazgo que en la gestión.

### **La credibilidad marca la diferencia**

Pero prosigamos con la caracterización del nuevo liderazgo. ¿Cuáles son sus condiciones diferenciadoras?. ¿Cuáles son las competencias que permiten identificar a un líder?. Mucho se ha especulado sobre esta cuestión pero la respuesta es muy simple y, además, está avalada por las investigaciones más serias. Las condiciones diferenciadoras del liderazgo transformador se reúnen en una sola palabra: credibilidad. El líder es alguien capaz de articular, para sí mismo y para los demás, una visión superadora que implica lo mejor de las personas, que impulsa el cambio, que moviliza a otros y hace que las cosas ocurran, sencillamente porque él resulta creíble, porque aquellos en los que impacta tienen confianza en él.

Y credibilidad implica honradez, capacidad de transmitir seguridad en cuanto al futuro, inspiración y competencia.

Por eso, para los verdaderos líderes la ética y la integridad no son opciones. La integridad no la consiguen en un día ni la imponen por un acto de potestad. Se construye, como la buena reputación, ladrillo a ladrillo, gesto a gesto. Sólo por el testimonio de otros que, a su vez, nos merecen confianza, o por un trato prolongado y cotidiano con el líder, podemos llegar al convencimiento de que tiene unas disposiciones estables que le llevan a actuar bien, o lo que es lo mismo, que tiene unas virtudes humanas.

Los seguidores confiarán si saben que el líder no quiere explotarles ni manipularles, sino que se pone en su lugar para buscar algo justo y conveniente para la organización y sus componentes. Habrá liderazgo cuando constatemos que existe eso que suele llamarse “calidad humana”.

No valen, en este sentido, las apariencias de “manual de autoayuda en diez lecciones”, del que se vende a sí mismo como persona ética. La gente sabe distinguir y la retórica o la simulación de la honradez, cuando no está avalada por hechos o acciones concretas, por el comportamiento cotidiano, por el juicio práctico en los verdaderos dilemas, se acaba volviendo contra el propio líder. “El liderazgo en un mundo de dilemas, escriben Baradacco y Ellsworth, no es, fundamentalmente, una materia de estilo, carisma o técnica profesional de management. Es una difícil búsqueda diaria de integridad”<sup>4</sup>.

El secreto de la integridad del líder es su coherencia, su ejemplaridad. Cada una de sus palabras está respaldada por su comportamiento, tanto en su vida privada como en la pública. *Dice lo que piensa y hace lo que dice*. Además, quien mira al líder está mirando a la organización y es observado con una especie de lente de aumento que hace que, tanto sus defectos como sus virtudes, sean agrandados. Por eso debe representar, más que

<sup>3</sup> KOTTER, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Editorial Norma. Bogotá (Colombia). Pág. 19.

<sup>4</sup> Cit. en ARANZADI, D. (1997). *Credibilidad del líder*. Revista Qualitas Hodie, número de Diciembre-Enero 1997. Madrid. Pág. 29.

nadie, los valores que se proponen para la organización. En otro caso, la “esquizofrenia” colectiva está servida.

Propios de este sentido ético del liderazgo serán el sentido de la responsabilidad y el compromiso, la veracidad y la sinceridad, el sentido de la justicia y la ecuanimidad en las decisiones, el respeto a todos, la firmeza o fortaleza ante cualquier adversidad...

### **Liderazgo competente**

Las actuaciones éticas continuadas son necesarias para generar credibilidad, pero no son suficientes. Para confiar en la actuación del líder, para “ponernos en sus manos”, es necesaria también una valoración favorable de su competencia para la acción que tenemos que desplegar en nuestra organización.

Esta competencia implica aspectos tan diversos como el conocimiento de la realidad en la que tenemos que movernos, una cierta experiencia en sus responsabilidades, ciertos conocimientos técnicos precisos para el ámbito de que se trate, los conocimientos y habilidades gerenciales que hoy son indispensables en cualquier organización con un mínimo de complejidad, etc. Es cierto que el líder ha de ser técnico de ideas generales, si bien las ideas generales no han de ser vagas generalidades...

Además, de poco o nada sirven las competencias profesionales si no se utilizan en el sentido correcto. Más aún: como escribe Doménech Melé, “cuantas más capacidades y habilidades técnicas posea una persona, si le falta calidad humana, más daño podrá hacer y, por tanto, en determinadas circunstancias, menos confianza merecerá”<sup>5</sup>.

A la vista de todo lo anterior es fácil entender por qué realmente el liderazgo no es un gen, no es una cuestión de nacimiento, sino que básicamente es un proceso de aprendizaje y experiencia, mucho más al alcance de la mano de todos de lo que habitualmente se piensa. Y cómo muchos son ya líderes sin habérselo si quiera planteado...

Para convertirse en líder, dice Bennis, debe convertirse en usted mismo, convertirse en hacedor de su propia vida. Hay que empezar, pues, por clarificar en qué creemos, cuáles son nuestros principios y valores. Si hay algo que influye en los estilos de dirección son las creencias de las personas. Solemos respetar a los que creen en algo y para eso no bastan los mensajes correctos, sino que es la práctica lo que nos hace correctos.

El liderazgo no es un traje que nos ponemos sino algo que forma parte de nuestro interior y de nuestra vida. La escritora Susanna Tamaro lo expresa así: “sólo el hombre que haya logrado crecer en su interioridad, sólo el hombre consciente puede trabajar para que las cosas cambien”<sup>6</sup>.

El liderazgo, en definitiva, concierne al carácter. Como dicen Bennis y Nanus, el proceso de convertirse en líder se asemeja mucho al de volverse un ser humano integrado. Esta es una constatación que suele aparecer en todos los listados de competencias de liderazgo. Es más: grandes capacidades técnicas, fracasan por falta de carácter y juicio, que es precisamente la parte del liderazgo más difícil de explicar y de aprender. Pero posiblemente sea la más decisiva a la hora de la verdad.

Esto supone también para el líder reconocer las propias fortalezas y debilidades. Lo decisivo en la vida del líder, como de cualquier persona, es, según explica Romano

---

<sup>5</sup> MELÉ, D. (1997). *Ética en la dirección de empresas*. Ed. Folio – Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Barcelona. Pág. 25.

<sup>6</sup> TAMARO, S. (2000). *Querida Mathilda*. Ed. Seix Barral. Barcelona. Pág. 16.

Guardini, aceptar el propio ser, con sus condiciones y en todo su alcance. Por muy carismático que un líder parezca, es sólo una persona, ni más ni menos que un ser humano con fortalezas y capacidades, flaquezas y debilidades como el resto de los mortales. Por eso no puede nunca perder de vista sus propias limitaciones y miserias; sólo puede mejorar como líder conociéndose y conociendo.

Además, el líder se enfrenta cotidianamente con preguntas, desafíos, requerimientos y demandas ante los cuales no siempre tiene una respuesta. Necesita, por eso, un desarrollo permanente. Es un anhelo del corazón, un deseo innato de toda persona sana: deseamos perfeccionarnos para cumplir mejor con nuestra tarea.

Pero no bastará con el conocimiento. El ser humano necesita también entender y valorar su mundo, a los otros y a sí mismo. Llamado a la plenitud como ser humano en la que puede encontrar la felicidad, el camino será lograr las virtudes, lo que supone ponerse en condiciones de llegar a alcanzar todo lo que la persona puede y debe ser.

En este proceso de desarrollo habrá dos líneas que deben desenvolverse en paralelo. En primer lugar, el autodesarrollo, cultivando lo que le falta con perseverancia y disciplina. A liderar se aprende, y para aprender hay que estudiar y estudiarse. Los ámbitos del autodesarrollo serán, por lo tanto, los clásicos de la formación: actitudes (que comprende el logro de las virtudes), conocimientos y destrezas o habilidades.

La segunda línea del proceso de desarrollo es dejarse ayudar por otros, creando equipos y buscando colaboradores que compensen nuestros puntos débiles.

Una dimensión complementaria de estas dos líneas será la confianza de que uno lo puede hacer, o eso que se ha llamado "autoimagen positiva". Algo que no tiene nada que ver con ese odioso egocentrismo narcisista que, más que provocar seguimiento, repele.

El líder, dirá Curtois, tiene, como primera cualidad, fe en su misión y eso le hace confiar y transmitir confianza. "Un líder escéptico, escribe, con cualquier forma de escepticismo, elegante o cínico, es un destructor de entusiasmo tanto en sí como en los demás"<sup>7</sup>. El poeta clásico Virgilio escribía de los campeones de las regatas: "pueden porque creen que pueden".

### **Autodesarrollo del líder**

La vida es un quehacer personal y algo parecido puede afirmarse del liderazgo: es un proceso de aprendizaje y desarrollo personal, nunca acabado, en el que el protagonismo y la responsabilidad corresponden al propio líder. Ghandi decía: "tú debes ser el cambio que quieres ver en el mundo.

Este camino de cambio personal, de autoformación, debe desarrollarse en tres grandes áreas. La primera y más importante es la vivencial: la construcción del propio proyecto personal, haciendo que toda nuestra vida en su conjunto tenga plenitud de sentido, una finalidad coherente. A su vez, como escribe Guardini, cada fase o etapa debe poder ser reconocida como diferente e independiente de las otras porque tiene sentido en sí misma, aunque servirá de preparación para la siguiente, ya que en definitiva se trata de un mismo ser humano en su camino de desarrollo.

El primer desafío del líder para ser *líder de sí mismo* es, por lo tanto, crecer y cualificar su propia vida interior, crecer como persona, madurar en los hábitos que nos permiten adquirir la virtud, que forman nuestro carácter. Ganar en calidad humana.

---

<sup>7</sup> CURTOIS, G. (1946). *El arte de dirigir*. Sociedad de Educación de Atenas. Madrid. Pág. 29

“Ser hombre, afirma Goethe, significa ser luchador”. La batalla por el perfeccionamiento propio, por la adquisición de un carácter, de una personalidad, es la principal de sus tareas, recordaba con frecuencia un gran formador de líderes, Tomás Morales.

La segunda línea es la intelectual. El líder necesita conocer, como decíamos más arriba, la realidad. La búsqueda de la verdad, en todas sus dimensiones, será una inquietud constante para estar al día de las preguntas que se presentan.

Tendrá que conocer los primeros principios, pero tendrá también que ser capaz de entender la realidad concreta en todas sus manifestaciones y en todas sus tendencias. Será hombre o mujer curioso, observador, atento a lo que le rodea. Tiene que conocer, ante todo “la verdad del hombre”. Un líder necesita conocer profundamente a las personas a las que guía, de manera singular, individual, pero para eso es preciso también partir de una correcta antropología que le lleve a entender lo que es común a todo ser humano, cuál es su constitución, cuáles son sus necesidades y cómo se expresan.

Característica fundamental del líder es también su capacidad para vislumbrar el futuro, anticiparse e interpretar lo que está por venir y eso no tiene más remedio que hacerlo a partir del pasado. Esta aptitud suele ser fruto de una sólida y amplia formación cultural, para la cual el hábito de la lectura es pieza clave, en la que ha de estar muy presente el enfoque humanístico, que facilita contemplar los acontecimientos con una visión integradora y de conjunto. Es cierto que esta visión queda a su vez vacía si no tiene el detalle de la experiencia, de la realidad concreta. Pero la experiencia sin el alcance que aporta el enfoque humanístico, pierde fuerza.

En tercer y último lugar, el líder debe procurarse una amplia capacitación técnica, acorde con la complejidad del entorno en el que vivimos y de los requerimientos de las compañías competitivas. Los ámbitos de este autodesarrollo técnico serán muy variados e irán desde el dominio de las herramientas para la gestión organizacional al de las nuevas tecnologías, que tantísimas posibilidades ofrecen, o desde las técnicas de presentaciones en público a las específicas de su negocio.

### **El liderazgo compartido**

Uno de los ejes básicos del nuevo concepto de liderazgo al que venimos refiriéndonos es la dimensión de liderazgo compartido, su acento en la idea de participación, de difusión del liderazgo mismo entre los miembros de la organización a la que el líder sirve.

De esta dimensión, que es una de las claves para entender bien el concepto, se derivan algunas consecuencias importantes, que dan el contorno de una figura de líder muy diferente de la del superlíder narcisista y todopoderoso a la que por algún tiempo nos hemos acostumbrado. Veamos a continuación algunas de estas implicaciones.

La primera es la consideración de la empresa, como de cualquier organización, como una verdadera comunidad. No estamos ante una metáfora más o menos útil. La idea de comunidad tiene que llegar a ser una realidad viva, sentida por todos, empezando, claro está, por el líder, que hablará siempre de “nosotros”, no de “yo”. Lo importante son siempre los fines mutuos y comunes, no los del líder.

La comunidad formada en torno la misión y la visión, al fin compartido, debe ser renovada y recreada permanentemente y esto se consigue por la afirmación práctica, cotidiana, de los principios y los valores compartidos, aunque ocasionalmente sean útiles celebraciones especiales y declaraciones solemnes.

Esta comunidad, sólo en la medida que se formaliza constituye una organización más o menos compleja: distribución de la autoridad, reparto de funciones y responsabilidades,

flujos de información, mecanismos de supervisión y coordinación, normalización de procedimientos...

El líder tendrá que optar por la mejor organización posible en función de los fines y objetivos a perseguir, pero, cualquiera que sea la alternativa elegida, por encima de las reglas y los procedimientos estará la *comunidad* en torno a los principios y valores comunes y la misión a conseguir. Sólo a partir de ahí es posible construir una organización verdaderamente cohesionada en la que el todo sea mayor que las partes y en la que, como afirma R.K. Greenleaf, “el más capaz y el menos capaz se integren, sirviéndose el uno al otro”.

### **El líder es prescindible**

En segundo término, en este enfoque es también importante destacar que el líder no aspira a más protagonismo que el estrictamente necesario para el desarrollo de su misión. Cualquier situación de aparente imprescindibilidad puede ser, todo lo más, algo transitorio hasta que la organización está preparada.

La aspiración del verdadero líder servidor no puede ser otra que desaparecer, diluirse, desarrollar a otros, ser, en fin, “líder de líderes”. El “después de mí, el diluvio”, es la mejor expresión del fracaso de un líder. “Mi éxito, declaró el líder de General Electric, Jack Welch, cuando estaba a punto de su retiro, lo determinará lo bien que lo haga mi sucesor en los próximos veinte años”.

### **El aprecio de los colaboradores**

Sun Tsu escribía, 5000 años antes de Cristo, en *El arte de la guerra*: “mira por tus soldados como miras por un recién nacido; así estarán dispuestos a seguirte hasta los valles más profundos; cuida de tus soldados como cuidas de tus bienamados hijos y morirán gustosamente contigo”<sup>8</sup>.

El líder tiene que ser capaz de relacionarse con su equipo con un amor afectivo y personal. Tiene que conocer a sus hombres y mujeres por el nombre de sus corazones y ser capaz de comprender a cada uno como si fuera el único ser existente en la tierra, lo que requiere conducir a través del contacto vital, cultivando, por encima de todo, una actitud de escucha y verdadero interés. El secreto, escribió Kentenich, es “aprender a leer en el libro de los corazones”.

El interés sincero hacia las personas nace, por supuesto, de la profundidad del corazón humano, pero se alimenta del contacto vital al asumir las inquietudes del tú, haciéndolas propias. Parafraseando a Juan Pablo II, uno de los más grandes líderes de nuestro tiempo, la comunidad debe ser el principio educativo en todos los lugares donde se forma el hombre. Comunidad significa capacidad de sentir al otro como uno que me pertenece, para saber compartir sus alegrías y sus sufrimientos, para intuir sus deseos y atender a sus necesidades, para ofrecerle una verdadera y profunda amistad<sup>9</sup>.

Apreciar a los seguidores es, según Kosner y Ponzas, una de las “prácticas de credibilidad” de los líderes. Implica conocimiento y comprensión. Liderazgo es así una relación mutua entre los líderes y los seguidores, una aspiración humana fundamental que conecta a unos y a otros en sus mutuas necesidades e intereses. Esto implica mutuo conocimiento y diálogo. Cuanto mayor es la comprensión de las percepciones,

---

<sup>8</sup> SUN TSU (1993). *El arte de la guerra*. Versión de Thomas Cleary. EDAF. Madrid. Capítulo 10. Pág. 98

<sup>9</sup> Cfr.: JUAN PABLO II (2001). *Carta Apostólica Novo Millennio Ineunte al comienzo del nuevo milenio*. N. 43.

preocupaciones y valores de los otros, mayores serán las capacidades para trabajar juntos.

En definitiva, ser líder, como afirma Carmona, es “servir a la vida ajena” y esa vida hay que no sólo aceptarla y reconocerla, sino también contar con ella, lo que nos lleva directamente a otro de los temas básicos a abordar para entender en todo su alcance el liderazgo compartido: la participación.

### **Entender y practicar la participación**

Con carácter general, la participación se ha definido, con acierto, como “el compromiso voluntario y generoso de la persona en los intercambios sociales. Es necesario que todos participen, cada uno según el lugar que ocupa y el papel que desempeña, en promover el bien común. Este deber es inherente a la dignidad de la persona humana”<sup>10</sup>. La definición es plenamente válida para el ámbito empresarial.

Existen muchos tipos y grados de participación. Desde la participación por representación a la participación por competencia y de la participación por la información, a la de control, consulta, negociación o, en su grado más avanzado, cogestión o consenso.

Es cierto que la participación requiere un aprendizaje, una práctica, que va proporcionando unos hábitos y generando un ambiente. Por eso hay que ser líderes sin dejar de ser participativos y ser participativos sin dejar de ser líderes. “El desarrollo de la participación, escribe Dionisio Aranzadi, es el camino de justificación de un liderazgo sin sombras, y un liderazgo de servicio es la mejor garantía de una participación plena”<sup>11</sup>.

Pero sólo hay posibilidad de verdadero liderazgo y, a la vez, de participación plena, donde hay una consideración de los colaboradores como personas mayores de edad, sin elegir permanentemente por ellos. De esta forma la participación es un ejercicio vinculado a la práctica de la libertad y su contrapartida es la responsabilidad. Por eso, sin participación es difícil que la gente se sienta comprometida, lo cual nos lleva a otra cuestión de capital importancia: la motivación humana.

### **Conocer las motivaciones humanas**

Para que una persona se implique en los procesos participativos de su organización, necesita, además del impulso o los espacios provenientes del líder, una decisión libre. Sin libertad, ya lo hemos dicho, no hay verdadera participación y, a su vez, la participación no es sólo una cuestión de eficacia o una reivindicación democrática, es una exigencia de la dignidad de la persona y una condición para la legitimidad de la autoridad y, por ende, del liderazgo, en las organizaciones.

¿Cuáles son las razones, los impulsos interiores espontáneos, que pueden llevar a una persona no ya a involucrarse, sino, lo que es más importante, a comprometerse con la organización?.

Cómo motivar será uno de los principales desafíos del líder porque la naturaleza de la persona exige que se le respete como tal. No se puede utilizar a las personas. Sólo ellas tienen el poder de cooperar o no, de entregarse o no, para la consecución de los objetivos. Suscitar el seguimiento voluntario de personas libres y adultas es, a la postre, el único camino aceptable para el líder.

---

<sup>10</sup> (1992). *Catecismo de la Iglesia Católica*. n. 1913.

<sup>11</sup> ARANZADI, D. (1998). *Participación cooperativa*. Revista *Qualitas Hodie*, número de Febrero de 1998. Madrid. Pág. 67.



En esto se sintetiza un liderazgo participativo: no sentir miedo a liberar el líder que hay en cada uno; convertir a los seguidores en verdaderos líderes. Ser líder de líderes.

Para que toda esta filosofía del liderazgo compartido pueda hacerse realidad hay algunas prácticas especialmente útiles y sobre ellas se trabaja hoy intensamente en las organizaciones más avanzadas. Permítasenos referirnos brevemente a tres que consideramos especialmente relevantes: el empowerment, el coaching y la comunicación empática.

### **De la delegación al empowerment**

Como un estadio superior a la clásica delegación, se habla hoy mucho de *empowerment*. Se trata de un término que, con alguna dificultad, podemos traducir por *potenciación* y que está en pleno auge, hasta el punto de que en buena medida sobre él giran, en los modelos de gestión de Recursos Humanos más avanzados, los esfuerzos para implantar el liderazgo compartido al que nos venimos refiriendo.

No se trata, en realidad, de nada especialmente novedoso sino sencillamente de un énfasis, atractivamente *etiquetado*, en la necesidad de crear espacios en los que crezca el poder y la responsabilidad de los colaboradores con el propósito de conseguir que actúen como verdaderos líderes en su área de trabajo. Sería, si se nos permite el atrevimiento, una cierta manifestación o reformulación del *principio de subsidiariedad*, de acuerdo con el cual el líder sólo debe intervenir cuando el resto de miembros de la formación social no sean capaces de actuar por sí mismos para conseguir el bien común.

El concepto vendría a suponer así una superación de la más clásica y simple delegación, con la que tiene similitudes, pero a la que supera en su planteamiento. Igualmente, es una superación de otros dos conceptos que han tenido un amplio juego en la gestión empresarial: la *participación en equipos de mejora*, base de los sistemas de calidad total (TQM), y el llamado *enriquecimiento del puesto de trabajo*. Más que un instrumento o una técnica de gestión, la potenciación se convierte en una filosofía de dirección que, según sus promotores, parte de dos convicciones básicas, que, desde luego, enlazan con el clásico principio de subsidiariedad: de una parte, el valor del ser humano. Cuanto más responsabilidad se da a la persona, más responsablemente actúa, liberando la creatividad y la entrega. De otra, la necesidad de dar el poder de decidir al que está más cerca de la acción.

La potenciación es un proceso lento que requiere determinación por parte del líder, pero también entrega y mucha paciencia. Si el líder es consciente de que el liderazgo es un servicio y no un privilegio, le será más fácil tener como objetivo permanente, casi como una *obsesión*, convertir a sus seguidores en líderes y no hacerles dependientes de su autoridad. El verdadero líder, recordémoslo de nuevo, es prescindible.

Por eso el líder ha de ser generoso y confiado para potenciar y desarrollar a sus colaboradores, creando, además, condiciones para que la potenciación llegue a todos los niveles de la organización. Cuantas veces olvidamos que, con frecuencia, la clave de las organizaciones está en el nivel medio, en los llamados mandos intermedios. El cambio normalmente vendrá por ellos.

La potenciación requerirá moverse en dos dimensiones: primero, contar con lo que los colaboradores ya saben y son capaces de hacer. Esto requiere empezar por la escucha y por ese conocimiento de los colaboradores al que ya nos hemos referido.

Segundo, formar a los colaboradores para que desarrollen todas sus potencialidades, que son muy superiores a lo que generalmente valoramos. Esto nos recuerda la importancia de la retroalimentación permanente, teniendo en cuenta que, con frecuencia, más que las

aulas es la vida y la dinámica de la organización el mejor espacio para el aprendizaje y, desde luego, la experiencia.

No olvidemos, finalmente, que la potenciación ha de llegar a los individuos, pero tiene otra dimensión fundamental, expresión también en cierta medida del principio de subsidiariedad, que es la potenciación de los equipos, es decir de las pequeñas intracomunidades de las que está compuesta la comunidad u organización general.

### **Desarrolladores, educadores... y ahora coaches**

Todo lo que hasta aquí hemos expuesto sobre el liderazgo compartido quedaría radicalmente incompleto sin la consideración de una de sus dimensiones básicas que condiciona, además, la viabilidad del resto: lo que, por encima de todo, define al verdadero líder es su condición de educador, de desarrollador de personas.

Para el líder no basta vislumbrar el futuro o fijar metas ideales a los demás; no servirá para nada un inmenso impulso de cambio ni una gran capacidad de suscitar seguimiento si su esfuerzo no va dirigido a dotar a la gente del carácter, los conocimientos y las destrezas necesarios para que sean ellos quienes consigan hacer los cambios y llegar a esas metas ideales. El líder tiene que ser un educador.

Y educar es, como escribía Tomás Morales, “completar hombres haciéndolos guías y dueños de sí mismos. Por tanto un objetivo debe perseguir la educación: desplegar todas las energías latentes en el hombre”<sup>12</sup>.

El líder sabe encontrar el inmenso potencial de servicio que todos llevamos dentro y encuentra la manera de ponerlo en acto, en juego. De alguna manera, promueve la generosidad y el idealismo latente en los demás. Para ello, los acepta, detecta sus mejores cualidades y los emula. Vivifica y expansiona sin suplantar la responsabilidad que a cada uno corresponde. Los hombres y mujeres tenemos necesidad de “despertadores”.

Al encontrar las capacidades de cada uno, ayuda a crear las condiciones para que se puedan desarrollar llevándolas al máximo. Sabe convertir la imagen evangélica de los talentos en norma de vida para aquellos de quienes es responsable. Enseña, sobre todo, al hombre a autodesarrollarse.

¿Cómo puede un líder ejercer esta misión, verdaderamente vital, de educador o desarrollador?. A continuación proponemos algunos posibles criterios.

En primer lugar, siendo un “modelo viviente”. La calidad moral del líder imprime carácter en los colaboradores. El líder debe, ante todo, transmitir vida. Ha de ir siempre por delante. Se enseña y se aprende por ósmosis.

Para desarrollar hombres y mujeres hay que conocer, como ya hemos dicho anteriormente, la realidad de la persona, es decir hay que acertar en el plano de la antropología. Este es el indispensable punto de partida del liderazgo transformador. Esta dimensión requiere captar las contradicciones íntimas que laten dentro del ser humano: seres finitos con deseos infinitos, abiertos a la trascendencia, con inteligencia, voluntad y libertad, con una afectividad capaz de amor y entrega, pero con todas las incoherencias propias de nuestra naturaleza rota. Al cabo, un compuesto de razón, instintos y afectividad, en dosis no siempre estables y equilibradas, pero lleno de potencialidades.

---

<sup>12</sup> Cit. en GAZAPO, B. (1997). *Tomás Morales, forjador de hombres. Aproximación a su estilo educativo*. Ediciones Encuentro. Pág. 39.

Teniendo fe sincera en las posibilidades de los colaboradores. El efecto Pigmalión y la teoría de las expectativas siguen funcionando porque responden a una realidad profunda del ser humano.

Mediante la exigencia, conjurando el permanente peligro de mediocridad. La exigencia ciertamente requiere del líder una singular prudencia: unas veces requerirá con firmeza; otras, simplemente explicará; otras, pedirá o mostrará paciencia, porque, sobre todo, el líder entiende que cada persona tiene su propio camino y lo que hay que hacer es ayudarlo a encontrarlo y seguirlo. La exigencia necesita paciencia, gradualidad, confianza. Artesano en su forja, el líder sabe que nadie puede eludir el crecimiento ético e intelectual porque todos estamos llamados a la plenitud como personas y esto requiere utilizar, siempre artesanalmente, nunca “en serie”, el yunque y el martillo.

La dinámica interna de los procesos educativos asociados al liderazgo tienen poco que ver con los planes y programas de formación, aunque éstos son también necesarios. El líder educa fundamentalmente a través de la cercanía y el contacto con cada colaborador y a través de la experiencia, o si se prefiere, de la acción acompañada de la reflexión que genera aprendizaje. Dos ideas que están en la base del concepto moderno del *coaching* o entrenamiento, que tan de actualidad está en las organizaciones empresariales.

Sin perder de vista la idea fundamental de que las organizaciones, las estructuras, sólo se cambian si se cambia al hombre, o precisamente a partir de esa idea, una dimensión decisiva en la consideración del líder como desarrollador de las personas que con él componen una organización, es la idea de que las organizaciones pueden aprender en conjunto y que crear un *clima de aprendizaje* debe ser un desafío permanente para los líderes.

Esta es, en esencia, la idea que está en la base de las organizaciones que aprenden (las famosas learning organizations) o de las organizaciones inteligentes, que hace ya algunos años Peter Senge definió como “aquellas donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”<sup>13</sup>. Los modernos desarrollos sobre gestión del conocimiento se articulan, básicamente, a partir de estas mismas ideas.

Otra aportación interesante del mundo empresarial al desarrollo de las personas en cualquier tipo de organización es el movimiento de gestión por competencias, iniciado en los años 70 por David Mc Clelland, y sobre el cual basan hoy día sus sistemas de desarrollo de recursos humanos un gran número de empresas. La gestión por competencias aporta claridad y coherencia a la tarea del líder, al permitirle identificar, definir, desarrollar y evaluar las competencias clave en una organización, focalizando sobre ellas su labor de desarrollo de los colaboradores.

Hay que educar entusiasmando. Sobre este tema escribe Morales: “la tarea educativa (...) arrastra una vida lánguida mientras no logra comunicar la llama del entusiasmo. (El dirigente) tiene que ser un excitador del entusiasmo. El promotor de todas las empresas humanas, pequeñas o grandes, es el entusiasmo. El mundo pertenece a los entusiastas, a esos espíritus reflexivos que alternan el ‘todavía no’ con el ‘ya’. El entusiasmo es necesario al hombre”<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> SENGE, P. (1992) *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica. Barcelona. Pág. 11.

<sup>14</sup> Cit. en GAZAPO, B. Op.cit. Pág. 63.

El papel del líder como desarrollador requiere entrega a los colaboradores. Morales escribe que un educador, que para él no es un profesional de la enseñanza sino cualquier persona que “transmite vida” a aquellos que le rodean, “es un expropiado a causa de la utilidad pública”. Tendrá, en efecto, que pagar un alto precio cuantitativa y cualitativamente. Cuantitativamente, gastando su vida por los colaboradores; cualitativamente, eclipsándose para que ellos crezcan y se desarrollen.

Digámoslo de nuevo, aunque pueda sonar fuera de lugar: el liderazgo no se entiende sin el amor a los colaboradores. El aprecio de los colaboradores, es condición del liderazgo compartido. Educar amando es la clave de cualquier pedagogía. “Lo principal de la educación, escribió Ángel Ayala, es la conquista del corazón”.

### **Comunicación empática**

Liderar es comunicar. O como escriben Bennis y Nanus, “la gestión del significado, el dominio de la comunicación, es inseparable del liderazgo eficaz”<sup>15</sup>. Sin comunicación, verbal o no verbal, es imposible realizar prácticamente nada de lo que venimos enunciando. No olvidemos que la comunicación es algo consustancial al ser humano.

Todas las acciones de liderazgo, empezando por la transmisión de una imagen atractiva de la situación deseada, están relacionadas con habilidades de comunicación. Si comunicar es “hacer a otro partícipe de lo que uno tiene”, cada vez que un líder actúa como tal, está comunicando. El líder se preocupará, consiguientemente, por disponer de las actitudes y las habilidades propias de la comunicación interpersonal y, a la vez, desarrollar los canales y mecanismos que faciliten la comunicación en su organización, para lo cual las nuevas tecnologías son hoy una potente ayuda.

El líder debe entender que la comunicación no es, sin embargo, tanto una sistemática formal (sistemas, planes y herramientas, o, en lo personal, el dominio de las técnicas eficaces para las presentaciones en público) en la organización, aunque muchas veces esa sistemática ayuda y es necesaria, como un hábito, una actitud, o, si se prefiere, un clima, naturalmente integrado en la dinámica ordinaria de la organización.

Y mucho más importante que la comunicación conocida como unívoca o institucional es la biunívoca u operativa, que, impulsada por los líderes pero asumida como una responsabilidad de todos, considera la comunicación no como algo semisolemne y puntual, reservado para las grandes ocasiones, sino como una función inherente a cualquier actividad cotidiana. La verdadera comunicación es todo menos un proceso vertical descendente; es también vertical ascendente, horizontal-lateral, diagonal y, en definitiva, multidireccional, un proceso lleno de flujos cruzados.

No hace falta, a estas alturas, insistir sobre las ventajas de la comunicación en una organización ni, consecuentemente, de los riesgos a que se someten los líderes que prescindan de ella, consciente o inconscientemente. Baste decir que en las modernas investigaciones sobre climas organizativos, la comunicación interna aparece siempre como uno de los factores decisivos de motivación de los integrantes de cualquier tipo de organización. “La organización que no comunique, escribió Galbraith, no podrá sobrevivir”.

La responsabilidad de comunicación del líder abarca, al menos, los siguientes ámbitos:

---

<sup>15</sup> BENNIS, W. y NANUS, B. (2001). *Líderes. Estrategia para un liderazgo eficaz*. Ed. Paidós. Barcelona.

Antes de nada, el marco general de la compañía de que se trate: partiendo de la visión, la misión, los valores, las prioridades estratégicas, la organización, las situación del entorno y la realidad...

En segundo término, la misión específica y las metas u objetivos de cada persona o equipo dentro de la organización, así como el progreso que se va alcanzando en su consecución.

Debe comunicarse también la responsabilidad individual de cada persona, lo que se espera de cada uno, la apreciación de su rendimiento o desempeño efectivo, las áreas de mejora del rendimiento y las acciones para su mejora.

Finalmente, las necesidades, propuestas, ideas, iniciativas, problemas, inquietudes, obstáculos, de cada colaborador.

Con todo, conviene insistir en que el corazón del tema de la comunicación está en las actitudes y habilidades de comunicación interpersonal, que es, según apuntábamos, una de las competencias esenciales de un verdadero líder.

Consideremos a este respecto las múltiples barreras que se producen en la comunicación interpersonal: actitudes negativas (estereotipos, expectabilidad, defensividad...), estilos, talentos, valores, técnicas, físicas, estructurales...

S.H. Covey centra bien el tema cuando establece como uno de los hábitos de la gente altamente efectiva, el siguiente: procure primero comprender, y después ser comprendido. Covey considera que este principio, que es el de la llamada comunicación empática, es la clave de la comunicación interpersonal efectiva<sup>16</sup>.

La técnica de comunicación puede ser útil, pero no basta. Lo importante es, una vez más, el ejemplo, la conducta real, el carácter..., en definitiva el deseo sincero de comprender que suscita apertura y confianza. Un proceso, en fin, que va de adentro hacia fuera. Recordemos la frase de Emerson: "lo que eres suena tan fuerte a mis oídos que no puedo escuchar lo que dices".

"La esencia de la escucha empática, escribe Covey, no consiste en estar de acuerdo; consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente". Pero advierte también: "tocar el alma de otro ser humano es caminar por tierra sagrada"<sup>17</sup>.

### **Conclusión: el liderazgo es servicio**

Tras este rápido e incompleto recorrido, quisiéramos hubiera quedado patente la centralidad que el fenómeno del liderazgo tiene en la vida y en el destino de las organizaciones y sus miembros. Un liderazgo que, en esencia, es servicio. Ninguna palabra resume mejor que ésta lo que implica ser líder. Liderar es servir. Un líder es un servidor, de los fines de la organización y de sus componentes. Es alguien, según afirma Giussani, "capaz de pensar, además de en sus intereses, en la vida de todos, en los gustos de todos, en las necesidades de todos".

Por eso estamos convencidos de que sólo desde el liderazgo es viable pensar en una responsabilidad social de la empresa plenamente asumida en relación con todos los agentes afectados: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, sociedad en su

---

<sup>16</sup> Cfr. COVEY, S.H. (1997). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Ed. Piados. Barcelona. Pág. 266 y ss.

<sup>17</sup> Idem.

conjunto. Sin un verdadero sentido de servicio por parte de quienes dirigen y dan vida a la empresa, difícilmente podremos hablar de una efectiva responsabilidad social.