¿PUEDE LA PYME SER SOCIAL Y AMBIENTALMENTE RESPONSABLE?

Henry Gómez Samper
PROFESOR EMÉRITO DEL IESA

El debate sobre la responsabilidad social empresarial en América Latina se centra en las empresas grandes. Los ejemplos comúnmente citados, de obras sociales y ambientales, invariablemente corresponden a los auspiciados por la gran empresa. Sin embargo, datos estadísticos confirman que más de 98 por ciento de las empresas de la región son pequeñas y medianas (pymes), y casi 94 por ciento de las empresas emplea menos de diez personas. Por mucho que contribuyan las grandes empresas al saneamiento ambiental y al mejoramiento de las condiciones de trabajo, poco lograrán salvo que las pymes hagan suya la tarea de sanear sus prácticas de producción y empleo.

Poco se sabe a ciencia cierta sobre las prácticas sociales y ambientales de la pyme. Hace unos años *Debates IESA* reseñó el caso de una ferretería en el estado Trujillo que abrió un futuro a los catorce obreros que allí trabajaban y benefició a sus familias mediante becas de estudio para sus hijos (Bravo, 2008). En 2005, un estudio de 1.300 pymes en América Latina publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo señaló que muchas empresas destinan parte de sus utilidades a fines sociales (Vives, Corral e Isusi, 2005). En Ecuador se encontró que la mayoría de la población sumida en la pobreza trabajaba en minifundios agrícolas y quienes laboraban en otras actividades las realizaban de manera relativamente limpia (Lanjouw, 2006). Muchas pymes participan en ambiciosos proyectos de grandes asociaciones empresariales de varios países de la región, como el Senac en Brasil y las Cajas de Compensación en Colombia (Salamon, 2010). Pero tales referencias no establecen la medida en que la pyme de América Latina aporta a la responsabilidad social y ambiental.

La creencia generalizada es que la empresa latinoamericana —a diferencia de la europea, por ejemplo— es poco cuidadosa con el ambiente. Es común que un taller mecánico, en cualquier ciudad del continente, deseche el aceite usado en la tubería de aguas negras, que de la alcantarilla pasa al río. Igual ocurre con las tenerías que desechan materiales tóxicos o los cultivadores que emplean fertilizantes químicos al lado de riachuelos, con efectos nocivos para la salud de la población. Pero no sólo las empresas actúan de esa manera. ¡Varias de las grandes ciudades de América Latina carecen de plantas de tratamiento de aguas negras!

Los gobiernos de los países de la región, por su parte, carecen de medios para vigilar las prácticas sociales y ambientales de las pymes. Ni siquiera cuentan con el personal suficiente para supervisar, por ejemplo, las prácticas de seguridad de las empresas mineras; lo que conduce periódicamente a desastres, en los cuales lo común no es que los mineros atrapados sean rescatados, como ocurrió el año pasado en Chile.

Felizmente uno de los frutos de la globalización ha sido el obligar a pequeñas y medianas empresas a utilizar prácticas social y ambientalmente responsables

Uno de los frutos de la globalización ha sido, felizmente, obligar a pequeñas y medianas empresas a utilizar prácticas social y ambientalmente responsables. Las que emplean niños, por ejemplo, tropiezan con barreras al insertar sus productos en la cadena de distribución. Caficultores que emplean métodos orgánicos —no utilizan fertilizantes químicos que erosionan el medio ambiente— obtienen un precio mayor por su producto.

En Colombia, principal exportador mundial de café suave, una parte importante de la producción se obtiene de forma ecológica. A mediados de 2011, la prensa informó de la certificación internacional, tanto social como ambiental, otorgada a no menos de 600 pequeños caficultores del departamento de Nariño, ubicado al suroeste del país. Estos caficultores —al igual que centenares de miles de campesinos en países andinos que cultivan diversos productos agrícolas en pequeños terrenos—son iletrados. Pero su apego a la tierra y el hecho de aprovechar el estiércol de sus gallinas y demás animales como abono les han convertido en productores orgánicos, al punto de merecer la certificación internacional. De igual manera, el hecho de que los empleados provenientes de fincas vecinas tienden a ser sus familiares y conocidos facilita que las condiciones de los empleos sean socialmente responsables. Tanto así que, para muchos de ellos, la responsabilidad social y ambiental termina por ser intrínseca a su negocio.

Hace falta ahondar en el conocimiento de la pyme social y ambientalmente responsable de América Latina. Identificar los factores que conducen a implantar prácticas responsables, propiciarlas y divulgarlas ampliamente a lo largo y ancho del tejido empresarial, bien pudiera contribuir a la sostenibilidad ambiental de la región más que las publicitadas obras sociales ejecutadas por el puñado de grandes empresas que en ella operan.

Referencias

- Bravo, O. (2008): «Ferreandina; el éxito de la empresa es el éxito de su gente». *Debates IESA*. Vol. XIII. No. 3.
- Lanjouw, P. (2006): «Small-scale industry, poverty, and the environment: a case study

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA
MANUAL PARA COMPETIR CON ÉXITO EN LOS MERCADOS
CARLOS JIMÉNEZ

Ediciones IESA

0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

Las empresas exitosas son aquellas que, además de descifrar a sus consumidores o clientes, son capaces de aprender de la competencia. Dada la relevancia de la competencia en los negocios y su complejidad, resulta imperativo contar con las «mejores prácticas» de análisis de la competencia. Este libro ofrece precisamente esto, con una sencillez impecable, pero a la vez con profundidad y enfoque práctico.

of Ecuador». A. Blackman (ed.): *Small firms and the environment in developing countries: collective impacts, collective action*. Washington: Resources for the Future.
- Salamon, L. (2010): *Rethinking corporate social engagement: lessons from Latin America*. Sterling: Kumerian Press.
- Vives, A., A. Corral e I. Isusi (2005): *Responsabilidad social de la empresa en las pymes de Latinoamérica*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

PERDER EL RUMBO: UN RIESGO DEL LIDERAZGO Y DEL PODER

Guillermo S. Edelberg
PROFESOR EMÉRITO DEL INCAE (COSTA RICA)
WWW.GUILLERMOEDELBERG.COM.AR

> Uno de los misterios de la gerencia de estos tiempos, que siempre nos deja perplejos, es el siguiente: «¿Por qué tantos líderes en proceso de desarrollo no llegan a alcanzar su máximo potencial o atraviesan la línea que los separa de acciones autodestructivas y poco éticas?» Otra manera de formular la pregunta sería ésta: «¿Cómo hacen los líderes exitosos para reconocer y evitar un comportamiento autodestructivo?».
>
> Bill George y Andrew MacLean («Why leaders lose their way»; ¿Por qué los líderes extravían su camino? *Strategy & Leadership*. Vol. 35. No. 3. 2007)

Desde hace unas tres o cuatro décadas se habla del descarrilamiento de los ejecutivos. Este tema se refiere a quienes, luego de alcanzar la gerencia general, se encuentran con que no pueden avanzar más (esto no quiere decir que no lo puedan hacer en otras organizaciones). Las razones podrían ser algunas de las «habituales», tales como mostrarse insensibles hacia otras personas (y tratarlas, por ejemplo, en forma arrogante o «abrasiva»), no delegar o no trabajar en equipo, tener diferencias estratégicas con la gerencia, no lograr los objetivos fijados, no adaptarse a los cambios o ser inflexibles en su estilo gerencial. También se mencionan las trampas que les acechan. Una de las que más mencionan los especialistas es el éxito o, como se dice a veces, la posibilidad de dormirse en los laureles. Se señala que en la base de este peligro o trampa se encuentran el ego, la autocomplacencia y el engañarse a sí mismo.

Un caso actual es el de Dominique Strauss-Khan, de quien se leyó, escuchó y discutió acerca de cómo perdió el rumbo. No es la única persona próxima a culminar su carrera a quien le ha ocurrido algo similar. Basta mencionar los casos de A. D. Weiner, congresista norteamericano, Mark Sanford, exgobernador de Carolina del Sur, y E. Spitzer, exgobernador del estado de Nueva York. Da la impresión de que en los últimos años estos hechos se han convertido en habituales... o se conocen más que antes.

¿Por qué los líderes extravían su camino? Bill George se ha ocupado de analizar estas situaciones. En un artículo publicado el 6 de junio de 2011 en el boletín electrónico *Harvard Business School Working Knowledge* escribió: «Al comenzar las carreras que supuestamente los habrían de conducir a posiciones de liderazgo, los ejecutivos exitosos que entrevistamos se ocuparon intensamente de superarse en sus tareas, enfrentar solos los desafíos que se les presentaron y darse a conocer». George califica esta etapa de «heroica»: los líderes vencen tentaciones y riesgos sin haber madurado ni aprendido a ocuparse de los demás o desarrollar fines elevados o mantener los pies sobre la tierra. Los comportamientos autodestructivos que tienden a presentarse en esta etapa, y que el líder debe aprender a controlar y superar, son cinco: convertirse en un impostor, racionalizar y «eliminar» los problemas que se presenten, buscar la gloria (o, como también se dice, tener delirios de grandeza), convertirse en un solitario y transformarse en una especie de máquina de trabajar en pos de un incesante progreso personal.

En la base de la trampa del éxito, o la posibilidad de dormirse en los laureles, se encuentran el ego, la autocomplacencia y el engañarse a sí mismo

Hay quienes no logran superar estos comportamientos. ¿Pasa lo mismo en el caso de las mujeres que han llegado a posiciones de liderazgo? Un artículo publicado en *The New York Times online* se ocupó de aclarar este interrogante. Si bien cita algunos pecadillos en que incurrieron varias mujeres en posiciones importantes, el artículo señala lo siguiente: «Las mujeres aspiran a cargos electivos para hacer algo determinado; los hombres, para ser alguien. Las primeras saben que, si llegan a ocuparlos serán observadas de manera muy atenta. Si son electas, trabajan más que los hombres. Presentan más proyectos de leyes y participan más vigorosamente en los debates. No existen evidencias de que las mujeres que ocupan cargos electivos no se comporten de manera tonta o riesgosa; pero saben que, por el hecho de ocupar cargos importantes, tienen que demostrar su capacidad tanto a sus colegas masculinos como a sus electores. Es como si tuvieran que demostrar un grado mayor de seriedad. En caso de comportarse incorrectamente, las mujeres que se dedican a la política son castigadas en forma más dura que los hombres (S. G. Stolberg, «When it comes to scandal, girls won't be boys», 11 de junio de 2011)».

Tal vez la milonga *Cobrate y dame el vuelto* (música de M. Caló y letra de E. Dizeo) enseña algo, violenta y metafóricamente, sobre el poder cuando, en otro ámbito social, lo desafía y dice así:

> Sacate de la cabeza el berretín de mandar,
> que, si no, vas a rajar con tus pilchas de la pieza...
> Aquí mando yo, señora, y oiga lo que estoy batiendo.
> Así que vaya sabiendo quien es el que bronca ahora...
> Y la Parda sobradora lo escuchó con mucha cancha,
> le hizo hacer la pata ancha y sin decirle ¡atajate!
> le partió al ciruja el mate con el filo de la plancha.

Diccionario lunfardo: berretín (capricho, antojo); rajar (correr, escapar, expulsar a una persona); pilchas (ropas); batir (decir, declarar, avisar); broncar (regañar, reprender); cancha (calidad, destreza, habilidad); pata ancha (ánimo, coraje, valor); ciruja (persona que busca desperdicios o comercia con ellos); mate / cabeza, cráneo).

CHINA Y EL MERCADO DE LA BOQUERÍA

Raúl Maestres M.
SOCIO SENIOR DE KORN FERRY INTERNATIONAL

> El gran problema político de este tiempo es buscar alguna manera de reducir, de conjurar, de hacer razonable y útil esa enorme maquinaria kafkiana de las administraciones públicas en que la humanidad entera parece irremediablemente atrapada.
>
> Arturo Úslar Pietri, con motivo de su nonagésimo cumpleaños en 1996.

Al iniciarse el censo de población 2010, China superaba los 1.350 millones de habitantes, más de la quinta parte de la población mundial. Desde 1979, año del inicio de las reformas económicas, hasta 2010, el país ha crecido en promedio a una tasa anual superior al nueve por ciento. Esta situación, sostenida por más de treinta años consecutivos, es algo sin paralelo en la historia económica mundial. En 1979 China exportaba alrededor de 14 millardos de dólares, en 2001 exportó 266 millardos y en 2009 alcanzó la cifra de 1,2 billones de dólares. En 1979, la inversión extranjera acumulada en China era casi nula, en 2001 alcanzó los 500 millones de dólares y en 2009 superaba los 35 millardos de dólares. A mediados de 2002 tenía reservas internacionales por 250.000 millones de dólares y en 2010 se calcula que llegaron a 2,6 billones. Por si esto fuera poco, para finales de 2011 se espera que el PIB de China llegue a 6,5 billones de dólares y se consolide como la segunda economía del mundo, con una proyección para 2016 de llegar a los 11 billones, muy cerca de Estados Unidos, cuyo PIB para ese año deberá estar en el orden de los 19 billones.

Aunque algunos dictadores latinoamericanos no quieran admitirlo, o quizás no se hayan percatado, la gran transformación de esta república socialista comienza, no por azar, en 1979, después del estrepitoso fracaso de la mal llamada Revolución Cultural que costó las vidas de cientos de miles de personas, generó una crisis de abastecimiento y sumió al país en un oscurantismo ideológico pavoroso. «El gran cambio» impulsado por Deng Xiaoping (luego de la muerte de Mao y el derrocamiento de la Banda de los Cuatro) fue el inicio de este proceso de transformaciones profundas que apenas treinta años después logró revertir la depresión económica interna, gracias a la reactivación inmediata de la inventiva y el espíritu creador de la gente, que multiplicaron los servicios, los centros industriales y la competencia, con la consiguiente generación de prosperidad y riqueza para sus ciudadanos, que convirtió al coloso asiático en la segunda potencia económica del planeta.

¿En que consistió ese gran viraje? Desbrozando mucha retórica iluminada, podría decirse que consistió simplemente en reconocer que el mercado, en cuanto a fijar precios, determinar lo que se produce y deja de producirse, crear valores comerciales y forjar libertades individuales, no tiene sustituto para garantizar la máxima eficiencia en la colocación de bienes de consumo, a los mejores precios, en manos de la gente. Esta «verdad» la descubrieron desde hace muchos siglos los comerciantes e industriales del mundo entero, quienes contribuyeron, cuando encontraron condiciones propicias, con su esfuerzo y capacidad para asumir riesgos, a realizar profundos avances cualitativos y cuantitativos en el bienestar y la calidad de vida de los pueblos. Esta verdad de Perogrullo pareciera que requiere recordatorios a intervalos determinados, para que no se olvide la diferencia entre el oscurantismo y la pobreza que han representado para el mundo los llamados socialismos reales y el progreso que han generado las economías liberales cuando han sido encaminadas hacia la búsqueda del equilibrio entre lo económico y las necesidades sociales.

¿Cómo puede pensarse todavía que un sistema férreo de planificación central podrá resolver los millones de situaciones y problemas que automáticamente solucionan en cada lugar la oferta y la demanda?

Hablar de ejemplos específicos pareciera innecesario, porque allí están para muestra los resultados globales de buena parte del mundo occidental. Sin embargo, para precisar el planteamiento, un caso concreto resume maravillosamente el concepto esencial de lo que es un mercado. Verlo funcionar, observar la dinámica de las transacciones, la manera como convergen allí productores, comerciantes y clientes, en plena libertad, a vender y comprar bienes transables a un precio fijado por la oferta y la demanda del día, permite entender lo fundamental del concepto, sin necesidad de recurrir a muchas palabras ni esgrimir complejas teorías macroeconómicas. El ejemplo es un modelo de competencia perfecta en pleno funcionamiento: el Mercat de St. Josep de La Boquería, en Barcelona, España.

El Mercat es un emblema y un orgullo de Barcelona y de España. Ocupa una parte importante de Las Ramblas y se ha extendido sobre 6.000 metros cuadrados, con más de 300 puestos distribuidos en una veintena de calles y once pasillos. Su origen medieval y ambulante lo ubica en 1217. A comienzos del siglo XX adquiere su sede actual, a raíz de un incendio en el Convento de San José, que en lugar de rescatar sus instalaciones decide ceder su espacio al mercado. Durante seis días cada semana de todos los meses del año, entre las 7:30 y las 18 horas aproximadamente, decenas de miles de personas realizan millones de transacciones en un ambiente de insuperable pulcritud, colmado por una variedad asombrosa de productos comestibles, que son presentados al público de un modo tan apetitoso y novedoso que raya en lo artístico. Cada día igual: con una superabundancia de oferta gastronómica que invita a valorar lo que el hombre puede realizar cuando tiene libertad y las reglas económicas están claras. Aquí se mezclan codo a codo, pero en un orden inmaculado, los turistas con los comerciantes y los citadinos de todos los estratos sociales. Cada quien comprando lo que necesita y desea, al mejor precio posible. La competencia es absolutamente libre. La dinámica de las transacciones indica a los productores lo que deben traer al día siguiente y lo que tienen que sembrar en la próxima cosecha.

Al observar este prodigio funcionando en plena libertad, y los otros ejemplos de mercados diversos funcionando en el mundo, creando riqueza y bienestar para sus pueblos, ¿cómo puede pensarse todavía que un sistema férreo de planificación central podrá resolver los

millones de situaciones y problemas que automáticamente se solucionan en cada lugar gracias a la oferta y a la demanda, cuando a los mercados se les permite funcionar con eficiencia y sin colusión? ¿No son suficientemente elocuentes los fracasos económicos de la Unión Soviética, la China maoísta y la Cuba castrista, para reconocer que sólo la libertad económica garantiza bienestar? En China todavía está pendiente demostrar que la libertad económica conduce a la libertad política, pero ese es otro tema.

El capitalismo deberá demostrar, en el siglo XXI, que puede conjugar libertad económica con justicia social. Hasta ahora sólo en países políticamente maduros, con economías desarrolladas, se han moderado o neutralizado las distorsiones sociales que genera el capitalismo en su acepción liberal. Cuando este sistema no va aparejado con una acción decidida del sector público, para ofrecer apoyo educativo, económico y social a los sectores menos favorecidos de la comunidad, se producen desigualdades e injusticias que generan tensiones, muchas veces irreconciliables, en la población. Las naciones escandinavas y las economías más desarrolladas de Europa son buenos ejemplos de cómo se pueden armonizar los extremos. En América del Sur se perfilan Chile y más recientemente Brasil como países con importantes conquistas en el desarrollo de una economía abierta, sustentada por importantes instituciones de apoyo comunitario.

El gran desafío que tiene el capitalismo en el siglo XXI consiste en integrar de manera armónica tres factores: 1) una economía abierta de mercado, 2) un régimen político ampliamente democrático y tolerante, y 3) un régimen profundo de justicia social. Estos tres conceptos debidamente institucionalizados permitirán erradicar el socialismo marxista, que ha demostrado ser la vía más expedita hacia la pobreza y la marginalidad del hombre en todos los sentidos. Eliminar las dictaduras y los absolutismos políticos (que son la vía hacia la tiranía, la degradación del hombre y el irrespeto de los derechos humanos fundamentales) y neutralizar al liberalismo tradicional (que, sin reglas ni contención del Estado, es la vía hacia la injusticia y la creación de desigualdades sociales inaceptables): esos son nuestros retos si queremos vivir en un régimen de paz, justicia social y libertad.

EL BUENO, EL MALO Y EL FEO

Enrique Ogliastri
PROFESOR DEL INCAE (COSTA RICA)

¿Quién no ha tenido la necesidad de buscar y escoger a un colaborador de trabajo? ¿Cómo escogerlo bien? El error más común es buscar a un conocido o recomendado de amigos. La amistad no necesariamente tiene mucho que ver con el trabajo, y los conocidos de conocidos tampoco garantizan nada, ni siquiera solvencia moral. Afortunadamente, las ciencias humanas han identificado cinco grandes factores de personalidad asociados con el buen desempeño en el trabajo. También se han investigado los efectos psicológicos de la apariencia personal y las circunstancias que erosionan la integridad y principios morales de hombres y mujeres.

Las ciencias humanas han identificado cinco grandes factores de personalidad asociados con el buen desempeño laboral

Los buenos trabajadores, quienes consiguen excelentes resultados, conjugan cinco características de personalidad muy precisas. Existen diversas pruebas de personalidad, que no son equivalentes unas con otras. Se han encontrado cinco grandes factores de personalidad que predicen el buen desempeño de una persona en el trabajo: estabilidad emocional, extraversión, apertura a experiencias, amabilidad y responsabilidad. Las personas que tienen este conjunto de características de personalidad obtienen resultados excelentes en su trabajo.

¿Cómo predecir que alguien no resultará el «malo de la película»? Los estudios han identificado tres factores, dentro de los cinco grandes, que predicen comportamientos negativos en el trabajo: peleas, faltas de integridad o ausentismo. Esta configuración de tres factores ha permitido desarrollar pruebas efectivas de integridad, que permiten saber si una persona caerá en estos comportamientos negativos: no ser complaciente, muy concienzudo cumplidor de sus compromisos ni emocionalmente estable. Las pruebas de integridad predicen si alguien va a robar, faltar al trabajo o beneficiarse de sus empleadores, aun si el empleado parece ser bueno y rigurosamente ético en las entrevistas. Es interesante mencionar que estas pruebas no tienen efecto adverso para contratar minorías raciales o étnicas; es decir, esto ocurre en todos los grupos humanos.

¿Y contratar al feo? Dicen que «el hombre es como el oso, mientras más feo más hermoso», lo que no deja de ser un mal consuelo. La realidad es que muchos estudios científicos han mostrado que la gente atribuye mayores virtudes a las personas altas y guapas (según la simetría y la proporción de rasgos), y que efectivamente las apariencias tienen un efecto importante al escoger personal para el trabajo. Ya Sócrates y Platón sugerían que parte de la esencia de lo bueno estaba en lo bello. Pero el éxito laboral de «Betty la fea» y su difusión por todo el mundo parecen indicar que se está tocando un punto sensible. La práctica de seleccionar por apariencia es ilegal en los países que no consideran justo discriminar por edad, raza o defectos físicos. Se suele creer que la apariencia como criterio para escoger personal es de corto plazo, superficial, que sólo sirve para abrir puertas y comenzar… Pero no es tan simple: hay una inercia en la reputación y la imagen que proporciona una buena apariencia. En cualquier caso, cuidar la apariencia es un buen consejo, pero guiarse solamente por la apariencia para contratar a alguien no lo es.

La selección de personal ha avanzado significativamente en la última década, y existe una buena cantidad de nuevas pruebas profesionales para ayudar a quienes necesitan hacerlo. Aunque parezca sencillo, no es aconsejable seleccionar personas a partir de intuiciones obtenidas en entrevistas poco estructuradas. Igual que en el reparto de papeles en el cine, se debe identificar al malo, no descartar al feo y escoger bien al bueno.

¿CÓMO FORMA UN LÍDER EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO?

Alejandra González Mármol
DIRECTORA DE B&G CONSULTORES CORPORATIVOS S.A.

«Sólo una vida vivida para los demás vale la pena ser vivida». Esta frase es de Albert Einstein y hoy, más que nunca, tiene vigencia en este país y en el mundo entero. Muchos serán escépticos ante este planteamiento, porque han estado acostumbrados, o les han enseñado, que la vida únicamente vale la pena ser vivida

para y por los seres queridos. Pero, ¿es eso cierto? ¿Para qué vivimos? Para quién vivimos? Son las preguntas de las sesenta mil lochas. Resulta que Einstein tenía razón; porque si no se vive para los demás, no pareciera tener sentido la existencia. Y con este pensamiento comienza un líder su camino.

«El líder transforma el mundo en algo mejor» es una verdad repetida. Ahora, el líder ¿nace o se hace? Si no es agente transformador, si no introduce cambios positivos, ¿no es líder? Cualquiera nace con el potencial para ser líder. Es algo innato. Lo que ocurre es que cada persona llega a un punto donde debe escoger uno de dos caminos: dejar de creer en sí misma o potenciar su naturaleza de líder. El segundo camino implica ejercer responsabilidades de liderazgo, prepararse y vencer sus miedos.

¿Cómo contribuye el liderazgo a formar equipos de alto desempeño? Estas líneas están dirigidas a todos aquellos líderes que dedican sus acciones al bien de las personas que les rodean y, por ende, a transformar el mundo en algo mejor, para sentirse plenos con ellos mismos.

Los primeros líderes que conocen las personas son sus padres. Gracias a sus ejemplos, sean buenos o malos, sus vidas comienzan a insertarse en este mundo del liderazgo. A veces se cree que es necesario leer libros y libros sobre líderes, y resulta que el aprendizaje puede obtenerse de los progenitores. Con ellos se aprenden valores, límites, estilos y estrategias. También nos infunden el ímpetu para cumplir con actividades y retos. Luego vienen los maestros, las fábricas, las oficinas, la iglesia, las grandes tiendas, el ejército, el deporte, los políticos, etc. El liderazgo es una función social y una condición humana universal.

¿Necesitan líderes las organizaciones? Sí, necesitan personas que orienten a sus colaboradores hacia un norte compartido. En Venezuela pareciera existir una marcada evidencia de que realmente las organizaciones necesitan líderes, porque el país se encuentra en una situación de crisis de autoridad, combinada en muchos casos con indiferencia e indolencia. Se ha perdido el sentido de una verdad absoluta: hay que «ganarse» el respeto y la autoridad es razonada, discutida y compartida. Pero, ¿cómo se logra esto? Con habilidad para manejar los conflictos, con destreza en el trato con la gente; a su vez, esta maestría se obtiene por medio de la comunicación y la competitividad.

El liderazgo es un compromiso. El líder guía, orienta, dirige, no subestima ni subordina. Además, reconoce que todos pueden ser líderes en diferentes situaciones

La buena comunicación es la herramienta más eficaz para un líder. Con ella se acerca o aleja de la gente, crea abismos o cierra brechas. La mejor comunicación, aun en medio del auge de la tecnología, es el «correo cara a cara». La comunicación correcta y oportuna es una condición fundamental para que el líder construya un equipo de alto desempeño. La competitividad es sinónimo de éxito. En el liderazgo, la competitividad trae consigo respeto. Un líder competitivo es el que tiene la habilidad para buscar la excelencia en cada labor o tarea que ejecuta, se prepara para ser cada día mejor y cuida cada detalle en lo que hace. Con competitividad y buenas prácticas comunicacionales es posible resaltar las dotes de liderazgo de una persona y superar la crisis de autoridad.

No es lo mismo realizar una buena gestión que ejercer un buen liderazgo. La noción de gestión se asocia con la misión o el trabajo de prestar un servicio. El objetivo de la gestión es aportar orden y coherencia, así como buscar calidad y rentabilidad en lo que se está realizando. Una adecuada gestión implica planificar y elaborar presupuestos, organizar y dotar de personal, controlar y resolver problemas. En cambio, el liderazgo implica influir e impactar la conducta de otras personas. El líder se ocupa del cambio: lo único constante en este mundo. Un buen líder tiene visión de futuro, fija una orientación, coordina acciones de personas, motiva e inspira.

El liderazgo es un compromiso. El líder guía, orienta, dirige, no subestima ni subordina. Además, reconoce que todos pueden ser líderes en diferentes situaciones. Para formar equipos de alto desempeño, un líder se apoya en cuatro fundamentos:

1. Visión: pensar en grande y con originalidad.
2. Realidad: tener sueños realizables, no ilusiones.
3. Ética: prestar un servicio eficaz y digno.
4. Valor: proceder con iniciativa.

La herramienta que ayuda al líder a formar equipos ganadores es la inteligencia emocional, porque le permite tener autoconciencia y autocrítica. ¿Cómo impacta en los demás? ¿En qué puede crecer? La capacidad de autocrítica implica honestidad e inteligencia, conocimiento de las propias fuerzas, debilidades, emociones, deseos e impulsos: «Conócete a ti mismo, como primer paso en el camino de tu perfección». La inteligencia emocional permite también el autocontrol y la autorregulación de la conducta. No es más que «pensar antes de actuar» y «contar hasta diez». Esto lleva a tener una apertura a los cambios, humildad, honestidad con uno mismo y conciencia de las propias motivaciones: ¿qué me motiva en esta vida? ¿Son mis metas superficiales o valiosas?

Un líder forma equipos de alto desempeño con pasión por objetivos trascendentales, optimismo y compromiso personal, grupal, organizacional y universal.

¿QUIERES CAMBIAR TU ORGANIZACIÓN? GUÍA PRÁCTICA PARA CONDUCIR EL CAMBIO

María Helena Jaén, Rebeca Vidal y Daniel Mogollón, con la colaboración de Henry Gómez Samper

Ediciones IESA

0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

Toda búsqueda de cambio implica una aventura. Resulta muy difícil predecir lo que pasará en el entorno social y de negocios una vez que las personas y las organizaciones asumen el compromiso de evolucionar. Las páginas de este libro constituyen un mapa referencial para poner en orden los datos de la realidad que deben ser tomados en cuenta por los agentes de transformación. Los autores apuestan al análisis estratégico de los actores clave como garantía del cambio exitoso.