

El liderazgo responsable

El nuevo paradigma emergente es la competitividad sostenible y responsable. Las empresas deben ser competitivas, pero no a cualquier precio, ni de cualquier manera. En este escenario, hay que advertir de que no hay auténtica RSC sin un liderazgo responsable basado en la ejemplaridad, el compromiso y la honestidad.

¿Qué significa la responsabilidad social empresarial (RSE) o corporativa (RSC), ahora y aquí? ¿En qué consiste exactamente y qué podemos esperar de ella?

A continuación proponemos una serie de reflexiones a partir de 10 afirmaciones básicas.

1. Primero, y ante todo, es preciso tomar conciencia. Hay que incrementar el grado de conciencia o, si se prefiere, despertar la conciencia que tienen las personas y las organizaciones de sí mismas: de sus capacidades, de su potencial, de los impactos de sus acciones y de las consecuencias que producen sus decisiones. Hay que pasar de una visión autocentrada (en la que yo y mi organización somos el centro del mundo) a una visión holística (en la que yo y mi organización somos solo un actor más dentro de un complejo sistema de relaciones e interdependencias).

2. Hay que observar y comprender el entorno. La RSC no es algo estático, que nos viene dado, sino algo dinámico, que nosotros mismos debemos contribuir a definir, voluntariamente, en función de nuestro contexto. Tras los atentados de las torres gemelas de Nueva York en el año 2001, expertos del Ejército norteamericano acuñaron el acrónimo VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*)

Existe una demanda creciente de coherencia entre los valores personales y los valores promovidos por la empresa

ty) para describir los nuevos escenarios bélicos del siglo XXI. No obstante, esta terminología es perfectamente aplicable para describir nuestro actual entorno económico, empresarial y laboral. Un entorno tan volátil, incierto, complejo y ambiguo que nos plantea retos formidables, absolutamente impensables hace tan solo unos años.

3. A pesar de todas las dificultades y contradicciones, el nuevo paradigma emergente es la competitividad sostenible y responsable. Las empresas deben ser competitivas, pero no a cualquier precio, ni de cualquier manera. Maximizar los resultados económico-financieros a costa de precarizar las condiciones socio-laborales o de reducir al mí-

nimo las garantías ambientales, simplemente, ya no es ni posible, ni admisible. Debemos aprender a competir de otra manera.

4. De la competencia a la colaboración. Enlazando con el punto anterior, resulta imprescindible desarrollar los mecanismos, la cultura y los valores más adecuados para fomentar el trabajo colaborativo. Ciertamente, la competencia no desaparecerá, pero ante unos niveles de complejidad e incertidumbre tan elevados, la única solución posible es la colaboración. Colaboración interna (entre profesionales y departamentos de la misma organización), colaboración público-privada, colaboración entre empresas y oenegés, etcétera. Los comportamientos individualistas, los departamentos estancos y las organizaciones autistas están irremediablemente condenadas al fracaso.

5. Avanzar en materia de RSC significa crear valor compartido. Es decir, ser capaces de generar valor no solo para la organización, sino para el conjunto de sus grupos de interés o *stakeholders*. Por tanto, se trata de alinear personas, organización y entorno, partiendo de la base de que un proyecto solo será ganador si es capaz de generar y distribuir equitativamente el beneficio entre los tres eslabones de la cadena: persona, empresa y sociedad.

6. Gestionar el talento requiere sensibilidad y destreza. En la economía del conocimiento el factor clave es el talento. Las organizaciones deben ser capaces de atraer, retener, motivar y optimizar el potencial de los mejores profesionales, construyendo un ecosistema estimulante y retador, que favorezca la creatividad y la innovación. No se pueden dirigir profesionales altamente cualificados a base de latigazos, ni tan siquiera a través de la vieja estrategia del palo y la zanahoria. El poder jerárquico ya no es suficiente: también se requiere autoridad experta, inteligencia emocional, sensibilidad y destreza para captar sus necesidades, comprender sus inquietudes y dar respuesta a sus expectativas.

7. Conciliación y calidad de vida son irrenunciables. No es extraño hoy en día, a pesar de la crisis y el paro, que los buenos candidatos, sobre todo los jóvenes, renuncien voluntariamente a un buen puesto de trabajo por falta de garantías de conciliación entre la vida personal y profesional. Los valores cambian y la forma de relacionarse con el trabajo también. Existe una demanda creciente de coherencia entre los valores personales y los valores promovidos por la empresa.

8. Desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos, una de las mejores respuestas en clave de RSC es, sin duda, aumentar la empleabilidad. En un contexto de crisis, y en un país con tasas récord de paro, mantener e incrementar la empleabilidad de los trabajadores es, probablemente, una de las mejores estrategias para promover, simultáneamente, la formación interna de capital humano y el desarrollo de la sociedad.

9. Es preciso incrementar el arraigo territorial, o compromiso con la comunidad local. La empresa no opera en una isla desierta, sino en un determinado contexto territorial, social, económico, político y cultural. Y, en este sentido, el nivel de arraigo territorial se ha convertido en un factor clave de competitividad, del que a menudo depende el mayor o menor éxito de la empresa.

10. Los profesionales y el conjunto de la sociedad exigen, cada vez más, liderazgos responsables. Es decir, liderazgos basados en la ejemplaridad, el compromiso y la honestidad. Conviene recordar que el liderazgo no solo incluye al líder, sino también a los seguidores y al proyecto colectivo que se desea a llevar a cabo. En este sentido, hay que subrayar que la grandeza y la calidad ética del proyecto son también elementos fundamentales del liderazgo. Sin un liderazgo responsable, basado en la calidad humana, capaz de transformar la organización y promover un cambio de comportamientos y actitudes, no hay auténtica RSC.



DANNY CAMINAL

Daniel
ORTIZ LLARGUÉS



Director de Relaciones
Institucionales y Comunicación
del Institut Cerda.

Licenciado en Ciencias
Empresariales y MBA por Esade
y Licenciado en Filosofía por
la UB. Profesor asociado del
Departamento de Ciencias
Sociales de Esade.