
EL NUEVO LÍDER CREATIVO Y RESPONSABLE

Bertha Lucia Fries Martínez

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
CENTRO INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN Y DESARROLLO HUMANO. CINDE**

2006

TÍTULO: EL NUEVO LÍDER CREATIVO Y RESPONSABLE

AUTOR: FRIES Martínez, Bertha Lucía.

PUBLICACIÓN: Bogotá, 2006, pp. 67. Tablas 6. Gráficos 7.

PALABRAS CLAVES: Responsabilidad social empresarial, ética empresarial, desarrollo sostenible, eco-eficiencia, globalización, formación de liderazgo empresarial

DESCRIPCIÓN:

Construcción de un marco para el desarrollo de un nuevo modelo de liderazgo empresarial cuyo fin es: lograr un adecuado balance entre prioridades económicas, sociales y ecológicas, para fortalecer la competitividad en los mercados globales y, a la vez, contribuir al desarrollo sostenible de una economía próspera, una sociedad equitativa y un medio ambiente sano y bien conservado. Se define desarrollo sostenible, como "la satisfacción de las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades" (Naciones Unidas).

FUENTES:

Se citan 48 fuentes bibliográficas.

CONTENIDOS:

Foco en las necesidades de los líderes convencidos de la importancia de transformar sus empresas de acuerdo con los principios de desarrollo sostenible. El trabajo se divide en cuatro secciones:

- 1. Metodología.* Especifica las premisas, el problema y el objetivo de investigación, define conceptos claves y describe la metodología de investigación.
- 2. Un mundo empresario sin precedente.* Analiza los principales motivadores e impulsores de cambio en las empresas: presiones internacionales, sociales, legales y de inversionistas, y la conexión entre la responsabilidad social y la rentabilidad.
- 3. Un modelo de liderazgo creativo y responsable.* Desarrolla un marco conceptual de liderazgo, respondiendo a los cambios en el mundo empresario, para facilitar el diseño, la planeación, la ejecución y la evaluación de iniciativas para la formación del nuevo líder.

4. Proceso para liderar la transformación de una organización. Delinea un proceso para la creación de organizaciones acordes con el mundo empresario sin precedente que estamos viviendo.

METODOLOGÍA:

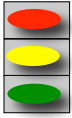
El modelo de liderazgo propuesto se basa en: (1) las principales fuerzas que vienen afectando el mundo empresario (globalización, corrupción, pobreza, desigualdad, efecto invernadero, etc.); y (2) los atributos del líder (lo que debiera ser, saber y hacer) para crear las organizaciones capaces de prosperar y de contribuir a cambiar dichas fuerzas.

Se analizan los cambios claves en el contexto durante la última década en términos de presiones internacionales, legales, sociales, de inversionistas y de la responsabilidad social empresarial frente a las mismas. Se analizan los diferentes modelos de liderazgo en boga, identificando sus fortalezas y debilidades.

Se integran algunos elementos de dichos modelos y experiencias de la autora, para construir un marco acerca de lo que el líder debe ser, saber y hacer en cuatro dominios fundamentales (espacio, tiempo, ética ciudadana global) y cuatro ámbitos de actuación (señalar el rumbo, movilizar el compromiso, desarrollar capacidades y modelar el líder responsable).

CONCLUSIONES:

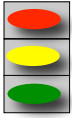
- Los modelos de liderazgo no le atribuyen importancia al medio dentro del cual se desempeña el líder. Pobreza, cambio climático, corrupción, drogadicción, guerras, etc., no forman parte del análisis del liderazgo, a pesar de que son problemas esenciales que los líderes tienen que solucionar.
- Los modelos tienden a omitir el tipo de resultados que se espera lograr con la gestión del líder. La tendencia es describir el proceso de liderar más que los resultados que se esperan lograr con dicho proceso; por ejemplo, contribuir a una mejor economía, sociedad y ecosistema.
- El líder se concibe sólo como una persona de muy alto rango al mando de una organización, a pesar de que el liderazgo es necesario en todos los niveles y funciones organizacionales.
- El campo del liderazgo está fragmentado: cada modelo se enfoca en un dominio de atributos (ser, saber, o hacer), siendo que debiera dársele la misma prioridad a los tres atributos.



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
El nuevo contexto gerencial	3
Un paradigma empresarial emergente	4
Resultados a la fecha.....	6
Necesidad	6
El propósito de la tesis	7
1. METODOLOGÍA	9
Premisas	10
Objetivo.....	11
El plan de investigación	12
Definición de conceptos.....	13
Valores en Acción (VEA)	13
Ética y valores.....	13
Ética y ética aplicada.....	14
Comportamiento ético basado en valores.....	14
Consistencia y confianza	14
El nuevo líder creativo y responsable	15
2. UN MUNDO EMPRESARIO SIN PRECEDENTE.....	17
Presiones internacionales	17
Presiones sociales y legales.....	18
Presiones de los inversionistas	23
La responsabilidad empresarial: un excelente negocio para todos los grupos de interés.....	27
Conclusiones	34

3. UN MODELO DE LIDERAZGO CREATIVO Y RESPONSABLE	37
El modelo “Liderazgo basado en resultados”	37
Crítica a los modelos de liderazgo predominantes.....	38
Propuesta de un modelo de liderazgo responsable.....	40
Ámbitos de reflexión del nuevo líder creativo y responsable.....	42
1. Pensar en un ámbito de espacio sin fronteras.....	43
2. Pensar en un ámbito de tiempo sin fronteras.....	44
3. Pensar éticamente y actuar consistentemente.....	45
4. Pensar en ser ciudadano global responsable	48
Ámbitos de actuación del nuevo líder creativo y responsable.....	49
1. Señalar el rumbo estratégico	49
2. Movilizar el compromiso individual.....	51
3. Construir capacidad individual y organizacional	52
4. Modelar cualidades personales.....	54
4. PROCESO PARA LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN.....	57
Módulo I. Estructurar el proceso VEA.....	57
Módulo II. Declarar los valores y comportamientos asociados.....	57
Módulo III. Difundir los valores en la organización y la sociedad.....	57
Módulo IV. Vivir los valores.....	57
Módulo V. Medir y evaluar los valores.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
NOTAS.....	62

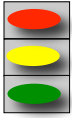


TABLAS

Tabla 1. Distintos modelos de responsabilidad empresarial	5
Tabla 2. Denuncias sobre malas y buenas prácticas de RSE.....	20
Tabla 3. Índices de responsabilidad empresarial	26
Tabla 4. Los 10 Fondos Sociales más grande	27
Tabla 5. Dieciocho empresas visionarias y de comparación.....	29
Tabla 6. Empresas Grandiosas y Empresas Buenas según Collins ..	30
Tabla 7. Lo que hacen las empresas sobresalientes	31
Tabla 8. Un modelo de resultados balanceados:	38

GRÁFICOS

Gráfico 1. Capacidades centrales del <i>Nuevo líder creativo y responsable</i>	11
Gráfico 2. Marco de Valores en Acción (VEA)	13
Gráfico 3. Tendencias de publicación de informes sociales	22
Gráfico 4. Tendencias de los índices Domini 400, S&P 500 y Russell 1000.....	25
Gráfico 5. Desempeño financiero de empresa sobresalientes vs. el de empresas convencionales.....	32
Gráfico 6. Desempeño financiero de las “100 Mejores Empresas para Trabajar”.....	33
Gráfico 7. Marco general de formación de capacidades del <i>Nuevo líder creativo y responsable</i>	41
Gráfico 8. Marco capacidad total	53
Gráfico 9. Marco capacidad individual	54
Gráfico 10. Marco del liderazgo basado en valores.....	56



INTRODUCCIÓN

Abundan en el último tiempo las noticias y estudios informando que es posible desarrollar una empresa próspera y a la vez mejorar su desempeño en tres dominios de desarrollo sostenible:

- **Económico.** Creación de riqueza material, incluyendo las utilidades y activos de la empresa.
- **Social.** Mejoramiento de la calidad de vida, incluyendo la del personal de la empresa.
- **Ecológico.** Protección y conservación del medio ambiente natural.

Desarrollo sostenible o eco-eficiencia¹ significa viabilidad presente y futura. En el informe de la Comisión Mundial sobre el Ambiente y el Desarrollo, Nuestro Futuro Común (CMMAD, 1987) de las Naciones Unidas, se define al desarrollo sostenible como "desarrollo que permite hacer frente a las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de futuras generaciones para lograr sus necesidades". Otra definición comúnmente utilizada para el desarrollo sostenible, con la cual están de acuerdo las tres mayores organizaciones internacionales que trabajan en este campo, es "desarrollo que mejora la calidad de la vida, respetando la capacidad de carga de la tierra" (UICN, PNUMA, WWF, 1991).²

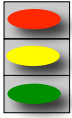
Es una estrategia gerencial que busca un adecuado balance entre prioridades económicas, sociales y ecológicas para salvaguardar y fortalecer la competitividad en mercados globales, contribuyendo a la vez a una sociedad más equitativa y un medio ambiente más sano.

Dicha estrategia lejos de requerir disminuir la creación de riqueza, reconoce la exigencia de promover mucho más desarrollo económico. De otra manera no será posible satisfacer necesidades y aspiraciones del presente sin comprometer las del futuro. Lograr esto es precisamente un reto fundamental de la gerencia contemporánea.³

El nuevo contexto gerencial

¿Por qué el desarrollo sostenible es hoy tanto más importante que hace 5-10 años? Pueden aducirse varios motivos:

- A medida que los gobiernos se contraen,⁴ el sector privado se expande y la globalización avanza, la mira se enfoca cada vez más en el rol de la empresa en la sociedad. De allí que cómo se definan y logren los resultados y cómo se mida y reporte el progreso de una empresa, sean asuntos de primordial importancia y actualidad, especialmente para las grandes empresas y conglomerados multinacionales.
- Los recientes escándalos de corrupción de gran magnitud a nivel de juntas y gerencias de grandes empresas han contribuido a mermar la confianza en las corporaciones de parte de inversionistas, clientes y el público en general. Las compañías buscan ahora más que nunca maneras efectivas de manejar su reputación, un capital tan importante como el financiero. En un mercado global el manejo de la reputación de una compañía viene a ser un elemento central en la dirección de empresa.
- La oposición al sistema de mercado global o a la llamada nueva economía⁵ se ha intensificado. Los consumidores se han puesto cada vez más exigentes con la calidad de los productos en cuanto



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

a sus efectos sobre la salud y el medio ambiente, y con el cumplimiento de los valores éticos que pregonan las compañías que los producen.

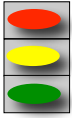
- Hay una saturación del crecimiento de algunas compañías globales. Les cuesta expandirse y muchas le han tomado cierta aversión al riesgo, reduciendo las inversiones e incluso retirándose de algunos mercados emergentes debido a factores de seguridad y de demanda.
- Las políticas de apertura han contribuido a debilitar más que fortalecer el posicionamiento de muchas compañías nacionales en sus respectivos mercados y deben encontrar nuevas formas de competir.
- Crecen paulatinamente el desempleo y subempleo, la desilusión de los jóvenes con el futuro que les espera y la drogadicción.
- La brecha entre pobres y ricos se sigue agrandando y la conexión entre terrorismo y narcotráfico continúa ganando terreno en varios países mediante el empleo de métodos cada vez más innovadores, sofisticados y efectivos.

Un paradigma empresarial emergente

Pensar que la solución de los anteriores problemas radica en emplear las mismas estrategias y técnicas de los últimos 10-20 años, dándole prioridad al corto plazo y excluyendo alternativas actualizadas, constituye simplemente un grave error de método o aberración gerencial. El contexto nuevo requiere niveles superiores e integrales de pensamiento y acción, caracterizados por una mayor visión, creatividad, calidad y efectividad.

La buena noticia es que en los recientes años ha emergido una amplia gama de tendencias y enfoques sobre el tema que están creciendo exponencialmente. Alrededor de cada enfoque se han creado diversas organizaciones de investigación, evaluación, certificación, información, educación, capacitación, asesoría y/o publicación. Lo que hace menos de una década eran iniciativas emergentes se ha convertido hoy prácticamente en una industria en sí misma.

- **Enfoques.** Los enfoques más conocidos además del de eco-eficiencia o desarrollo sostenible, son: Responsabilidad Social Empresarial, Ética Empresarial, Civismo Empresarial, Ética y Desarrollo, Transparencia, etc. (Ver Tabla 1)
- **Nuevos cargos.** Se han creado nuevos cargos dentro de la alta dirección de empresas que llevan distintos nombres, como los siguientes: VP o Director de Ética, Relaciones con la Comunidad, Seguridad, Medio Ambiente, Responsabilidad Social, y tantos otros.
- **Nueva legislación.** La legislación en algunos aspectos está siendo modificada. Se han comenzado a introducir nuevas modalidades para reportar los resultados de las empresas, incorporando a los tradicionales informes financieros datos cuantitativos y análisis cualitativos sobre el impacto de la compañía en el medio ambiente, la sociedad y la economía. Se están desarrollando nuevos sistemas de contabilidad para tal fin.
- **Entidades evaluadoras, fiscalizadoras, certificadoras.** Han aparecido entidades evaluadoras e incluso certificadoras (tipo ISO) que clasifican a las empresas conforme a distintas escalas o



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

índices en cuanto a la contribución que hacen al desarrollo sostenible. Entidades de investigación, analistas de eco-eficiencia y revistas empresariales evalúan periódicamente cómo las compañías balancean factores económicos, ecológicos y sociales. Estas evaluaciones externas del desempeño eco-eficiente producen una mayor transparencia en el mercado.

- **Nuevos programas y carreras universitarias.** Universidades han agregado cursos y especializaciones académicas y profesionales sobre el tema. (Journal, 2005)⁶
- **Nuevas asociaciones profesionales e industriales.** Existen ahora asociaciones profesionales que agrupan miembros interesados en un enfoque determinado.
- **Fundaciones y agencias internacionales.** Fundaciones, agencias internacionales han asignado recursos financieros para apoyar actividades de investigación y docentes sobre el tema.

- **Libros.** Compañías editoriales publican libros sobre el tema con creciente frecuencia.
- **Congresos, seminarios, talleres.** Se llevan a cabo

permanentemente congresos, seminarios, talleres y otros eventos (nacionales e internacionales) en distintos países, que congregan a veces hasta cientos de delegados y a conferencistas de talla internacional.

- **Índices.** Los índices de desempeño ético, socialmente responsable, eco-eficiente y demás, también juegan un papel cada vez más importante en el mercado de capitales internacional. Entre los más conocidos se encuentran el Domini Index 500, Dow Jones Sustainability Indexes, Standard & Poors, Fortune 500 y varios otros.

Es importante destacar:

- Si bien todos los enfoques persiguen ciertos objetivos comunes, cada uno de ellos se concentra solo en un aspecto parcial del campo. Es decir, ninguno tiene una visión integral del mismo.

Responsabilidad Social Corporativa (CSR). Lograr éxito comercial de manera que honra valores éticos y el respeto a la personas, comunidades, y el medio ecológico. Business Social Responsibility. www.bsr.org.

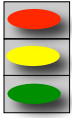
Ética empresarial. De qué manera las normas morales personales se aplican a las actividades y objetivos comerciales de las empresas. (Weiss 2003)

Eco-Eficiencia. Estrategia gerencial que conecta el desempeño financiero y ambiental para crear más valor con menos impacto ecológico. The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). <http://www.wbcsd.org>.

Ciudadanía Corporativa. Una estrategia de negocios que declara los valores que apoyan la misión y decisiones que a diario toman los ejecutivos, administradores y empleados al interactuar con la sociedad. Center for Corporate Citizenship at Boston College. <http://www.bc.edu/corporatecitizenship>.

Desarrollo Sostenible. Satisfacer las necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. Naciones Unidas.

Tabla 1. Distintos modelos de responsabilidad empresarial



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

- El desarrollo de este nuevo paradigma empresarial no es una moda pasajera como tantas otras que han habido en el campo de la administración y el desarrollo organizacional. Estamos en el umbral de la creación de un nuevo paradigma empresarial pertinente a un nuevo contexto en el mundo de los negocios.
- El nuevo paradigma en formación no obedece necesariamente a ideologías políticas, credos religiosos, sentimientos filantrópicos o imperativos ético-morales, sino que a mero pragmatismo y lógica empresarial para la solución de problemas vitales que afectan directamente a las empresas y la sociedades de hoy y a las futuras generaciones.

Resultados a la fecha

- Hay empresas que informan estar derivando grandes beneficios para sí mismas y para la sociedad medidos en términos de resultados cuantitativos y cualitativos. La correlación entre dichos resultados extraordinarios y las prácticas gerenciales que integran valores, innovación y eficacia está demostrada en un creciente número de experiencias prácticas y estudios académicos.⁷
- La experiencia demuestra cómo la implantación de medidas de conservación ambiental pueden producir ahorros y cómo el desarrollo sustentable puede generar ventajas competitivas en el mercado. Esto incluye ahorros en los recursos que se consumen, el transporte y el desecho, así como los productos innovadores con los cuales la empresa ha logrado posicionarse en el mercado.

- Hay creciente interés en el tema de los mercados de capital internacional y de los inversionistas institucionales e individuales.
- Con productos innovadores, procesos eficientes y estrategias integrales de sostenibilidad se contribuye a aumentar el valor de la empresa.

Necesidad

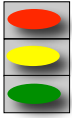
La mayoría de las juntas directivas o gerencias aún no están suficientemente informadas acerca de los beneficios del desarrollo sostenible para las empresas que lideran. Eco-eficiencia o desarrollo sostenible es todavía un concepto desconocido en gran parte del mundo empresarial.

Los que conocen dicho concepto no necesariamente lo aceptan de primeras, o no comprenden lo que significa realmente para sus empresas. Administrar de manera efectiva para el presente y el futuro constituye un nuevo modelo de dirección empresarial.

Algunos empresarios se han sentido atraídos por el concepto, al descubrir las conexiones entre el crecimiento y la sustentabilidad de la empresa y el planeta.

Y aquellos líderes empresariales y compañías que están tomando medidas para integrar la eco-eficiencia dentro de las estrategias de negocio lo hacen por diversos motivos:

- **Temor.** Empresas temerosas o decididas a evitar el riesgo de que las tilden de irresponsables y se vuelvan el blanco de ataques y presiones externas para forzarlas a tornarse más eco-eficientes,



de parte de clientes, inversionistas, empleados, legisladores, bancos, compañías de seguro y otros grupos de presión.

- **Conformidad.** Compañías que previenen o reaccionan frente a la imposición de nuevas normas o reglamentaciones más estrictas en materia de desarrollo sostenible, que les limita el derecho a continuar funcionando como lo han venido haciendo en el pasado. Deciden por tanto cumplir con el mínimo establecido por la ley.
- **Oportunidad.** Empresas que ven el desarrollo sostenible como una buena posibilidad u oportunidad para mejorar su negocio y exploran diversas avenidas para lograrlo.
- **Convicción.** Compañías convencidas de que a la larga no se puede desarrollar un negocio próspero y sano en un entorno empobrecido y enfermo, entran a fondo en el tema. Esta es la minoría de empresas.

En consecuencia, muchas empresas y sus accionistas están perdiendo oportunidades de beneficiarse y la sociedad y el ecosistema pierden la posibilidad de desarrollarse de manera sustentable, al no integrar sistemáticamente objetivos de crecimiento sostenible en el direccionamiento, estrategias y actividades cotidianas de la empresa. Estas empresas están perdiendo oportunidades de rentabilidad, crecimiento, reputación y perdurabilidad.

En tanto que muchos de los directivos que ya están implementando iniciativas para cambiar sus empresas —por tratarse de un enfoque y práctica gerencial bastante nueva— se interesan en estar informados adecuadamente acerca de cómo lograrlo de manera más efectiva y eficiente.

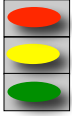
Pero la información y los conocimientos sobre eco-eficiencia y responsabilidad social se encuentran fragmentados y dispersos y una buena parte es además irrelevante e imprecisa. Cualquier gerente, académico o profesional que quisiera informarse sobre el “estado del arte” o cualquier aspecto particular de la eco-eficiencia, necesariamente tendrá que explorar una variedad enorme de fuentes desperdigadas y temas dentro de cada una de ellas.

Hace gran falta esclarecer determinados conceptos y desarrollar herramientas e instrumentos que faciliten la introducción de estrategias de desarrollo sustentable en las empresas.

El propósito de la tesis

La presente tesis está enfocada primordialmente en las necesidades de los líderes empresariales convencidos de la importancia de transformar las empresas que dirigen de acuerdo con los principios de desarrollo sostenible. Consta de cuatro secciones:

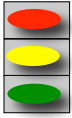
1. **Metodología**, especifica las premisas, el problema y el objetivo de investigación, define algunos conceptos claves y describe la metodología de investigación empleada en esta tesis.
2. **Un mundo empresario sin precedente**, analiza los principales motivadores e impulsores de cambio en la empresas. Identifica las principales presiones internacionales, sociales y legales y de inversionistas, así como pruebas de que la responsabilidad social es un excelente negocio con el que todos los grupos interesados pueden ganar.
3. **Modelo de liderazgo responsable**, propone un marco conceptual de liderazgo empresarial, en respuesta a las necesidades de cambio



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

especificadas en la anteriormente, para facilitar el diseño, la planeación, le ejecución y la evaluación de iniciativas encaminadas a formar las capacidades del nuevo líder.

4. Proceso para liderar la transformación de una organización, propone un proceso para la creación de organizaciones acordes con el mundo empresario sin precedente que estamos viviendo.



1. METODOLOGÍA

Como vimos en la introducción, el contexto de los negocios ha cambiado dramáticamente en la última década. Esto significa que las empresas no pueden continuar siendo manejadas de la manera tradicional: hay que repensarlas y recrearlas conforme al nuevo contexto sin precedente. Para ello necesitamos concebir un nuevo modelo de liderazgo, capaz de crear organizaciones nuevas que prosperen y perduren en la Nueva Economía del siglo XXI.

Las compañías convencionales miden los resultados esencialmente en términos de ganancias para sus accionistas. Esta forma de pensar pareciera estar arraigada en la afirmación que hiciera Milton Friedman,⁸ ganador del Premio Nóbel en economía: “Los empresarios tienen una y sólo una responsabilidad social – usar los recursos y realizar actividades que optimicen las ganancias de los accionistas.” (Friedman, 1970)

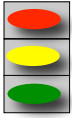
No obstante, un número creciente de empresas ha comenzado a implementar estrategias que benefician no sólo a sus accionistas sino también a otros grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, etc.), así como a la comunidad, la sociedad, la economía y el ecosistema. Se ha demostrado que las compañías que contribuyen a mejorar la economía, la sociedad y el ecosistema, mejoran también sus propios resultados en términos de ganancias, crecimiento, reputación y perdurabilidad.

Por ejemplo, 35 años después del planteamiento que hiciera Friedman acerca de la responsabilidad social de los empresarios, se estableció un interesante debate sobre este tema entre él y dos

empresarios prominentes: J. Rodgers, fundador y CEO de Cypress Semiconductor y John Mackey, fundador y CEO de Whole Foods (Friedman, et al., 2005).

Whole Foods es una importante cadena de supermercados de alimentos orgánicos en EE.UU, reconocida por estar a la vanguardia en prácticas de responsabilidad social y ser extraordinariamente próspera. En dicho debate Mackey le demuestra al premio Nóbel que sí es posible tener una empresa próspera y a la vez contribuir al desarrollo de una sociedad y ecosistema más equitativo y sano. Dice Mackey:

“...Estoy en total desacuerdo con el planteamiento del profesor Milton Friedman ... Soy empresario y libertario del mercado libre, pero creo que la empresa superior debe crear valor para todas sus partes interesadas. Desde la perspectiva de un inversionista el propósito de la empresa es maximizar las utilidades. Pero este no es el propósito de los demás grupos de interés —clientes, empleados, proveedores, comunidad, etc. Cada uno de estos grupos definirá el propósito del negocio en términos de sus propias necesidades y deseos, y cada una de estas perspectivas es válida. Mi argumento no ha de confundirse con hostilidad hacia las ganancias. Muy por el contrario. Yo creo que sí se algo sobre creación de valor para los accionistas. Cuando cofundé Whole Foods Market hace 27 años, comenzamos con un capital de \$45,000 y tuvimos ventas de solo \$250,000 en el primer año. Durante los últimos 12 meses nuestras ventas sobrepasaron los \$4.6 billones, las ganancias fueron de \$160 millones y nuestras acciones se valoraron en \$8 billones... Cuando declaramos nuestra misión en 1985, anunciamos por



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

primera vez que donaríamos el 5% de las utilidades netas de la compañía a la filantropía. De allí que nuestra política ha continuado vigente por más de 20 años. ¿Si donar un 5% es bueno, no sería mejor aun un 10%? ¿Y por qué no donar un 100% para el mejoramiento de nuestra sociedad? Pues el que Wholefoods tenga responsabilidad hacia sus propios colaboradores y la comunidad no significa que también la tenga hacia nuestros inversores. Es cuestión de encontrar un balance adecuado que agregue valor a todos los grupos de interés. Whole Foods aporta a la comunidad pues ella nos importa y nos sentimos responsables en ayudarlo para que florezca lo mejor posible. ... El modelo de negocio que Wholefoods ha acogido podría representar una nueva forma de capitalismo, que trabaja conscientemente por el bien común en lugar de depender meramente de la ‘mano invisible’ para generar resultados positivos en la sociedad. La ‘marca’ capitalismo está un estado deplorable de descrédito en todo el mundo, y las empresas son vistas en todas partes como egoístas, avaras y sin afectos. Esto es desafortunado e innecesario y podría cambiarse si los negocios y los economistas adoptaran un modelo de negocio como el que he descrito aquí. El extender nuestro amor y afecto más allá de nuestro interés limitado y egocéntrico no se contradice con nuestra naturaleza humana ni nuestro éxito financiero. Por el contrario, lo anterior conduce a la realización de ambos. ¿Por qué no promovemos esto en nuestras teorías gerenciales y económicas? ¿Por qué restringimos nuestras teorías a una visión tan pesimista y mediocre de la naturaleza humana? ¿A qué le tememos? ...” (Friedman, et al., 2005)

Cada vez más compañías han comenzado a derivar mayores beneficios, cuantitativos y cualitativos, para si mismas y para la sociedad, incluyendo efectividad operativa, creación de riqueza y desarrollo cultural. La correlación entre dichos resultados extraordinarios y las prácticas que integran ética, innovación y eficacia se documentan en un número creciente de experiencias prácticas y estudios académicos (en la sección siguiente presento una serie de pruebas sobre esto).

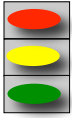
Premisas

Dado lo anterior, he basado esta memoria en la siguiente premisa general:

Un contexto empresarial sin precedente (como el que estamos viviendo ahora) requiere un líder sin precedente para crear organizaciones sin precedente capaces de prosperar en dicho contexto.

Lo anterior significa que:

1. El nuevo líder debe ser capaz de crear organizaciones nuevas que producen resultados en varios niveles, por ejemplo:
 - a. Incremento de las ganancias, crecimiento, reputación, perdurabilidad.
 - b. Mejora en la calidad de vida y bienestar de los accionistas y demás grupos de interés, incluyendo a los colaboradores, clientes, proveedores, familias, Estado, comunidad, medios, grupos de presión y otros.
 - c. Una economía más fuerte.



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

- d. Una sociedad más equitativa, segura y sana.
 - e. Un ecosistema mejor conservado.
 - f. Eliminación de las barreras para mejorar la justicia global, la seguridad, la paz y la prosperidad.
2. Para crear este nuevo tipo de organizaciones y lograr resultados innovadores, los nuevos líderes necesitan desarrollar capacidades específicas relacionadas con formas innovadoras de pensar, comportarse y actuar en cuatro esferas:
- a. Ética
 - b. Espacio
 - c. Tiempo
 - d. Ciudadanía global
3. Estas capacidades diferenciadoras del nuevo líder pueden ser intencionalmente aprendidas, desarrolladas y evaluadas

Objetivo

El tema de investigación central de esta tesis es la formación de las capacidades del ser, hacer y saber que deben destacar al líder empresarial responsable⁹ de estos tiempos. La cita siguiente está en el corazón de dicho tema:

“En cada era histórica mucha gente ha buscado hacer un buen trabajo. También es cierto que algunas personas hacen su trabajo con experticia pero de forma poco responsable. La gente que hace un buen trabajo, en nuestro sentido del término, está claramente capacitada en una o más áreas profesionales. Al mismo tiempo, en

lugar de seguir el dinero o la sola fama, o de seguir el camino de menor resistencia cuando hay un conflicto, ellos son conscientes de sus responsabilidades e implicaciones de su trabajo. En el mejor de los casos, ellos están interesados en actuar de una manera responsable con respecto a sus metas personales; su familia, amigos, su grupo y colegas; su misión o sentido del deber; las instituciones a las que están afiliados; y por último, el mundo – gente que ellos no conocen, aquellos que vendrán después, y, en el sentido más amplio, al planeta o a Dios.”(Gardner, et al., 2001)

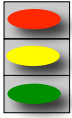
Si los líderes desarrollan compromiso y

responsabilidad para ser éticos y actuar consistentemente, y desarrollan las competencias necesarias para pensar en una nueva dimensión temporal, espacial, y de ciudadanía global, tendremos un líder con sentido de propósito para los tiempos inusuales que estamos viviendo.

El propósito de esta tesis es proponer un marco conceptual para

Gráfico 1. Capacidades centrales del Nuevo líder creativo y responsable





desarrollar programas de formación de las capacidades requeridas que diferencian al líder responsable, aquellas que le permitan crear el tipo de organización extraordinaria que requiere el nuevo contexto de negocios global.

El plan de investigación

Para llevar a cabo el propósito de esta tesis me he ceñido al siguiente plan:

1. **Identificación y análisis de los cambios claves en el contexto empresarial en los últimos 5-15 años**

Enfoqué mi análisis primordialmente en los últimos 5-15 años, pues en esta época la naturaleza y velocidad de cambio en diferentes frentes no tenía precedente en la historia. El análisis lo estructuré alrededor de cuatro grandes motivadores e impulsores de cambio clave en el contexto empresarial que tuvieron repercusiones significativas en los modelos de liderazgo y resultados de las empresas. Estos son:

- Presiones internacionales.
- Presiones sociales y legales.
- Presiones de inversionistas.
- Pruebas de que la responsabilidad empresarial es un excelente negocio.

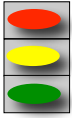
2. **Propuesta de un nuevo modelo de liderazgo requerido por las empresas sometidas a las cuatro presiones indicadas dentro del nuevo contexto empresarial**

Estudié diferentes modelos de liderazgo surgidos en la última década, identificando fortalezas y debilidades de los mismos. Utilizando algunos elementos de dichos modelos así como mi propias observaciones y experiencias como consultora de empresas, construí un modelo de liderazgo enfocado en cuatro capacidades claves requeridas por el líder. Estas capacidades lo habilitan para el desarrollo sostenido de empresas dentro del nuevo contexto empresarial, y se relacionan con lo que el líder debe ser, saber y hacer en cuatro dominios fundamentales:

- **Dominio espacial.** Ser consciente de cómo las decisiones que se toman en un lugar repercuten en otros lugares del planeta.
- **Dominio temporal.** Saber resolver problemas y tomar decisiones de manera que satisfagan las necesidades y expectativas presentes sin perjudicar las futuras.
- **Dominio ético.** Actuar consistentemente con los valores socialmente aceptados que pregona el líder.
- **Dominio ciudadanía global responsable.** Cómo ayudar a cerrar la creciente brecha entre ricos y pobres para lograr mayor equidad, paz y seguridad mundial.

Los cuatro dominios no han de considerarse como los únicos ámbitos de reflexión y actuación el líder, sino que son los dominios esenciales que deben caracterizar al nuevo líder (además de otros dominios de capacidad que caracterizan al líder convencional).

El marco conceptual que propongo no está enfocado en la realización de programas académicos sino que en programas y



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

procesos en el lugar de trabajo del líder. Es decir, está pensado para los programas que se realizan en “tiempo real”, integrando formación y trabajo práctico, o que promueven el “aprender haciendo”.

Antes de continuar con la descripción, el análisis y las conclusiones de las tres fases del proceso investigativo indicado, me pareció importante ofrecer las definiciones de algunos conceptos claves que uso en el desarrollo de este trabajo.

Definición de conceptos

Valores en Acción (VEA)

Varios enfoques han surgido en los recientes años, incluyendo ética empresarial, responsabilidad social corporativa, ciudadanía corporativa, desarrollo sostenible, eco-eficiencia, etc. (Ver recuadro en página 5). Cada uno de estos enfoque tiene ciertos rasgos únicos y otros comunes con otros enfoques. Sin embargo, los valores son los únicos elementos comunes a todos los enfoques. No importa cuál sea el modelo, los valores están siempre al centro de cada uno.

Llamamos **Valores en Acción (VEA)** a la **integración de las características claves de dichos enfoques en un modelo de liderazgo empresarial** (ver cuadro adjunto)¹⁰

Para algunas compañías estos acercamientos son simples modas, mientras que para otras son vistos como modelos emergentes de liderazgo.

Ética, valores, comportamientos (conducta) y consistencia son relativamente nuevas palabras, cuyo uso ha aumentado en los lugares de trabajo. De acuerdo con nuestra experiencia, hay confusión sobre

el significado y aplicabilidad de estos términos en el lugar de trabajo. Por lo tanto, es importante para esta tesis clarificar sus significados.

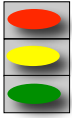
Ética y valores

Ética y valores son términos que suelen usarse de manera intercambiable, pero no son lo mismo. Ética es el proceso mental que



entra en escena cuando se está decidiendo acerca de lo bueno y lo malo, o más típico aún, cuando estamos sopesando dos cosas buenas. Es establecer el proceso de usar principios apropiados de toma de decisiones cuando valores diferentes entran en conflicto entre sí” (Driscoll and Hoffman, 2000)

La ética y los valores se complementan mutuamente, pero no son lo



mismo. Los valores, sin ninguna toma de decisiones ética, son abstracciones teóricas. La toma de decisiones de manera ética, sin valores que guíen las decisiones, es superficial y errática. El tener valores permite que se entienda la importancia de una toma de decisiones ética; el ser éticos ayuda a escoger los valores adecuados. Por lo tanto, valores y ética son recíprocos.¹¹ (Ibid. pp. 4-5).

Ética y ética aplicada

Otros conceptos que requieren clarificación son ética y ética aplicada. “Ética aplicada toma una teoría de la ética, tal como utilitarismo, teoría del contrato social, o deontología, y aplica sus principios más importantes en un espacio particular de circunstancias y prácticas. Ejemplos típicos incluyen campos aplicados tales como ética médica, ética legal, ética ambiental, ética computacional, responsabilidad social corporativa, o ética empresarial. Muchas consideraciones de ética aplicada entran en escena en discusiones acerca de los derechos humanos.” (Wikipedia).

De acuerdo con las definiciones anteriores, esta tesis trata con valores empresariales y ética empresarial.

Comportamiento ético basado en valores

Un valor tiene valor sólo si se manifiesta consistentemente a través de los comportamientos correspondientes; de lo contrario, el valor se mantiene simplemente como una intención o un pensamiento escrito en un pedazo de papel.

Valores y razonamiento ético son la médula de la toma de decisiones. Ética aplicada es ética teórica adaptada tanto a un dominio particular como un uso en un dominio particular.¹² En otras

palabras, la ética aplicada está constituida por principios éticos transformados en acción para que la gente pueda identificar dicha acción como una buena o mala práctica.

El comportamiento ético es la colección de actividades realizadas por los seres humanos e influenciado por la cultura, actitudes, emociones, y apoyado por valores y ética. El comportamiento en una organización es lo que realmente importa porque las acciones son más fuertes que las palabras.

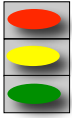
El punto importante es que no estamos hablando sobre cualquier tipo de comportamiento sino uno específico que:

- Busque cumplir una meta específica o que produzca resultados esperados.
- Esté conectado a uno o más valores explícitos.
- Requiera ciertas capacidades para manifestarlo.
- Pueda ser mejorado o aprendido.
- Sea observable y mensurable.

Consistencia y confianza

Para los efectos de esta tesis el significado de consistencia es: actuar de acuerdo con los valores y comportamientos declarados.

Consistencia y confianza están relacionados. Confiamos en una persona cuando ella actúa consistentemente con lo que declara o promete. Cuando conocemos los valores de una persona y sabemos qué los manifiesta, su comportamiento se vuelve más predecible o menos incierto. Cuando en la familia, en la organización, en la comunidad y en la sociedad compartimos ciertos valores y actuamos



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

de acuerdo con ellos, la confianza prospera porque sabemos qué esperar de cada uno. La expectativa que tenemos de una persona en la que confiamos es de que ésta no nos va a decepcionar porque podemos predecir con alta probabilidad cómo va a actuar.¹³

Pero esto no necesariamente funciona en sentido contrario. Una persona coherente no es necesariamente un persona en la que confiamos. Un violador, por ejemplo, puede ser muy consistente con sus actos, pero cómo podríamos confiar en él?

La confianza está en la médula del Capital Social, definido como la red de relaciones entre las personas, firmas, e instituciones en una sociedad, junto con normas asociadas de comportamiento, reciprocidad, cooperación, etc., que permiten que una sociedad funcione de forma efectiva. (Putnam, 2000)¹⁴ Entre más elevado el nivel de confianza en una comunidad o sociedad, mayor es el Capital Social y desarrollo. Como dijo Kenneth Arrow, Premio Nóbel en economía: “Buena parte del subdesarrollo económico en el mundo puede ser explicado por la falta de confianza mutua.”

La confianza se construye poco a poco y se destruye con muchísima facilidad. Podemos identificar tres tipos de confianza. (Medina, 2006) La basada en:¹⁵

- **Vulnerabilidad.** Cuando asumo riesgos sabiendo que la otra persona no va a usar lo que sabe sobre mí en contra mía.
- **Competencia.** Cuando sé que los demás son competentes, saben lo que dicen y hacen.
- **Confiabilidad.** Cuando la gente sabe que yo voy a cumplir con lo que digo.

La confianza no es una cualidad estática, es una capacidad emocional que se difunde en todas las relaciones (Solomon and Flores, 2001).

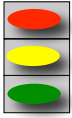
El nuevo líder creativo y responsable¹⁶

¿Podemos imaginar un mundo donde la consistencia entre propósitos con sentido, valores sólidos, comportamientos asociados y acciones efectivas, sean la regla en lugar de la excepción?

Un comportamiento consistente es una cualidad fundamental que el Nuevo Líder Creativo (NLC) debe sostener. Estos líderes deben ser confiables, tanto en palabras como en acciones. Esta es la precondition para que puedan ser capaces de desarrollar una organización y una comunidad compatible con el nuevo contexto empresarial. Un rol clave del nuevo líder es la creación de un tejido social rico de largo alcance, caracterizado por relaciones constructivas y recíprocas entre diversas personas y organizaciones cimentadas en la confianza mutua.¹⁷

El NLC debe aplicar la ética en su sitio de trabajo. Esto quiere decir que él o ella debe ser capaz de usar la ética en la toma de decisiones, estando conciente de las circunstancias y evaluando las repercusiones de la decisión final en la vida tanto en el espacio como en el tiempo.

El NLC deber ser capaz de crear organizaciones con un comportamiento ético sobresaliente en todos los niveles y funciones. Este tipo de comportamiento eventualmente se desborda en la sociedad entera. La aceptación del comportamiento llega a un punto que es evaluado como una norma social y regula el autocontrol social.



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

Cuando un comportamiento ético integral es aceptado por un grupo de personas y se vuelve una norma cultural, entonces la organización está preparada para atender la pregunta fundamental “¿Qué es bueno o malo para mí, para nosotros y para los demás?” y “¿Qué deberíamos hacer nosotros y yo?”

¿Quién debería ser el primer responsable por los valores y los comportamientos correspondientes dentro de una organización?

Primero que todo, los miembros de la junta directiva, los ejecutivos y los administradores. ¿Por qué? Porque son líderes y deben ser responsables y rendir cuentas (directa e indirectamente) por el bienestar de mucha gente. Son como los padres de la familia en el sentido de ser considerados poderosos modelos ejemplares. Empleados, usuarios, proveedores, accionistas y otros grupos de interés están constantemente observando y juzgando su conducta y acciones. Eventualmente los NLC influirán el modo de comportamiento de mucha gente. Algunos de ellos tenderán a imitar ciertos comportamientos y, por lo tanto, construirán una cultura organizacional impregnada con un conjunto de valores.

Los NLC deben ser responsables tanto por la generación de riqueza como por el cuidado de la calidad de vida de mucha gente y la conservación del medio ambiente. Ellos deben rendir cuentas responsablemente también con la consistencia de las organizaciones en cuanto a exigir visiones, propósitos y metas.¹⁸ Los líderes son responsables porque los valores que ellos mismos declararon se vivan en los diferentes dominios de VEA (espacio, tiempo, ética, innovación y ciudadanía global).

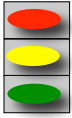
Suena fácil tomar decisiones cuando los hechos son claros y las

elecciones son blancas o negras. Pero cuando la situación es ambigua, la información no es completa, es más difícil. A través de la toma de decisiones y la implementación, el razonamiento ético se transforma en práctica ética.¹⁹

Consecuentemente, los primeros en cambiar deben ser los líderes en la punta de la pirámide. La buena noticia es que cuando la consistencia se vuelve la integración de capacidades racionales, volitivas y emocionales, entonces los otros niveles de la organización confiarán en sus líderes y también empezarán el cambio. Una cultura organizacional basada consistentemente en valores se esparce como un virus. Se comienza a reproducir a sí mismo como un virus de “infección positiva” que “contamina” la creación de un ambiente saludable, y no de un ambiente enfermo, que a través del tiempo se difunde a lo largo de la sociedad.

¿Puede el comportamiento conducido por valores consistentes ser aprendido, mejorado y desarrollado?

¿Cómo puede este comportamiento ser enseñado intencionalmente y aprendido en las organizaciones hasta que se transforme en una práctica ética generalizada?



2. UN MUNDO EMPRESARIO SIN PRECEDENTE

En el capítulo anterior afirmamos que el contexto de los negocios ha venido cambiando dramáticamente en la última década. De allí que se necesita un nuevo modelo de liderazgo, capaz de crear organizaciones nuevas que prosperen y perduren en la Nueva Economía del siglo XXI.

El nuevo contexto se caracteriza por cuatro grandes motivadores e impulsores de cambio claves de las empresas:

- Presiones internacionales.
- Presiones sociales y legales.
- Presiones de los inversionistas.
- Pruebas de que la responsabilidad empresarial es un excelente negocio.

Como dice Bernardo Kliksberg, consultor del Banco Interamericano de Desarrollo y experto en Capital Social, “la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) crece bajo las presiones combinadas de una sociedad civil cada vez más activa, consumidores organizados e inversores ansiosos después de los ‘enrones’” (Kliksberg, 2006).

Analizaremos ahora qué está pasando en el mundo empresarial. El foco de nuestro análisis está en los últimos 5-15 años, un período de grandes cambios ocurridos en dicho mundo, y en el impacto que tienen estos cambios en las empresas y el liderazgo empresarial

Presiones internacionales

Pacto Global, Comisión Europea y Naciones Unidas

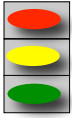
Juan Trimboli, Subdirector Regional de la Oficina para América Latina y el Caribe de Consumers International ha afirmado:²⁰

La responsabilidad social empresarial ha ido adquiriendo, como consecuencia de los profundos cambios tecnológicos, comunicacionales y sociales experimentados en el mundo, una dimensión política. Esto se demuestra en dos importantes iniciativas internacionales: el llamado Pacto Global, auspiciado por las Naciones Unidas y la propuesta de la Comisión Europea para establecer un marco regional para la responsabilidad social empresarial.

Es necesario indagar las razones que hacen que el tema de la responsabilidad social empresarial se esté convirtiendo crecientemente en un tema de interés y debate. Reconociendo la existencia de aproximaciones diversas para responder a esta interrogante, es posible también subrayar aquellos elementos sobre los cuales parece existir consenso:

Estandarización de las exigencias de los países. Valor diferencial de los productos

Un primer factor es la globalización de los mercados que estandariza las exigencias de los países. Más allá de que existan o no políticas ambientales estrictas o exigencias de responsabilidad social para las empresas en sus respectivos países, para competir en mercados globalizados estas deben elevar sus estándares y obligaciones. La globalización tiene también como consecuencia una mayor



competitividad entre los productos y servicios. Las empresas enfrentan una creciente competencia y ello las obliga a generar estrategias que le aporten a los productos y servicios un valor diferencial. Al mismo tiempo el proceso actual de mundialización ha determinado la existencia de un inmenso poder corporativo mundial. Asistimos a un cambio notorio en el balance de poder entre las corporaciones transnacionales y los estados nacionales. Al hacer esta afirmación tenemos presente que las empresas multinacionales controlan dos tercios del comercio mundial y las más importantes son considerablemente más grandes que la mayoría de los estados nacionales. De acuerdo con Max-Neef, economista Premio Nóbel Alternativo, de las 100 economías más grandes del mundo, 54 son empresas y sólo 46 son países (Peñaloza, 2002).²¹

Esta delicada situación explica el llamado del Secretario General de Naciones Unidas para alinear la práctica empresarial con los valores universales y la meta de un mercado global más justo, sostenible e incluyente. Se trata como lo sugiere el Pacto Global de Naciones Unidas, que las empresas asuman ciertos principios básicos, tales como el ejercicio y respeto de los derechos humanos, la observancia y promoción de los estándares laborales, el cumplimiento de los estándares y las prácticas de protección ambiental y el respeto por los derechos de los consumidores.

Presiones sociales y legales

Mayor conciencia y movilización de los consumidores

Otro factor importante que explica el interés existente por la responsabilidad social empresarial es la mayor conciencia y movilización de los consumidores en todo el mundo. Estos rechazan

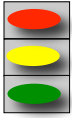
la naturaleza ambivalente de un tipo de racionalidad empresarial que combina un gran dinamismo y capacidad para la creación de riquezas, con un enfoque social y ambiental que genera una abierta contraposición entre los intereses privados y el bien común.

El consumidor, quien antes era un ser pasivo ante el mundo empresarial, sus resultados, su manejo administrativo y el impacto que generaban en la sociedad, ha adoptado un papel de veedor ciudadano. Ahora presiona cada más a empresas al no comprarles a las que violan lo que a su juicio es un atentado contra la equidad y el buen vivir.

Por ejemplo, un estudio que incluyó a más de 25,000 ciudadanos en 23 países y 6 continentes revela que:

- Dos de cada tres ciudadanos quiere que las compañías vayan más allá de su rol histórico de hacer ganancias, pagar impuestos, emplear gente y obedecer todas las leyes; ellos quieren que las compañías contribuyan también a metas sociales más amplias.
- Uno de cada cinco consumidores reporta que premió o castigó a las compañías el año pasado basado en su percepción sobre su desempeño social, y casi todas han considerado hacerlo.²²
- El 70% de los consumidores afirman que ellos no comprarían en una compañía si no pensarán que ésta es socialmente responsable, aun cuando tuviera una ventaja en el precio.²³
- El 70% de los británicos podrían elegir y están dispuestos a pagar más para comprar productos de madera catalogados sostenibles.²⁴

Grandes empresas como Nike, The Gap, Talismán Energy, Coca-



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

Cola y varias otras ya sintieron la presión de los consumidores, e incluso de algunos de sus accionistas, dirigida a cambiar sus políticas corporativas. No es extraño entonces que escuchemos afirmaciones como que “los consumidores están empezando a exigir las *“biografías éticas”* de las empresas al momento de adquirir sus productos, y esta tendencia seguirá creciendo”²⁵.

Para las asociaciones de consumidores y para Consumers International, organización internacional que las agrupa, el interés por este tema no es nuevo. Fomentar un comportamiento ético de las empresas y especialmente de las transnacionales es una preocupación desde hace muchos años. En este esfuerzo se han alcanzado resultados positivos, como también no se pudo llevar a buen término iniciativas importantes. Un ejemplo de esto último fue la campaña que durante 22 años impulsó el Centro sobre Corporaciones Transnacionales de Naciones Unidas para adoptar un Código de Conducta para estas corporaciones. Los debates se iniciaron en 1970 y culminaron en 1992, cuando los opositores a la idea de establecer un acuerdo integral y vinculante acerca de las relaciones entre multinacionales, lograron que la iniciativa se archivara.

A partir de entonces los esfuerzos continuaron y se logró que la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico actualizara en junio del 2002 las Directrices para Empresas Multinacionales que contienen principios de conducta empresarial en materia de interés de los consumidores, divulgación de información confiable, medio ambiente, relaciones laborales e industriales.

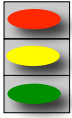
Otros ejemplos de Directrices Internacionales vinculadas a la responsabilidad de las empresas en el ámbito de las relaciones de consumo y que fueron aprobadas con una activa participación del

movimiento de consumidores son: Directrices para la Protección del Consumidor de las Naciones Unidas; Lista Consolidada de Naciones Unidas sobre productos de consumo químicos y de medicamentos prohibidos o severamente restringidos en sus países de origen; y Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna, adoptado por la UNICEF y la OMS.

Si bien el tema de la relación entre la defensa de los derechos de los consumidores y la responsabilidad social empresarial (RSE) no es algo reciente, los profundos cambios en el ámbito de la economía, la ciencia y la tecnología, que hacen más compleja la evaluación crítica de los bienes y servicios de consumo, nos llevan a profundizar en esta relación. Por una parte, estimulando iniciativas en el plano de la responsabilidad social empresarial pero subrayando al mismo tiempo la obligación que tiene el Estado y la legitimidad que posee la ciudadanía para regular y fiscalizar las prácticas que la afectan en el ámbito de las relaciones de consumo. Esto, porque como lo plantea la Comisión Europea:

“la responsabilidad social de las empresas no se debe considerar sustitutiva de la reglamentación o legislación sobre derechos sociales o normas medioambientales, ni permite tampoco soslayar la elaboración de nuevas normas apropiadas. En los países que carecen de tales reglamentaciones, los esfuerzos se deberían centrar en la instauración del marco legislativo o reglamentario adecuado a fin de definir un entorno uniforme a partir del cual desarrollar prácticas socialmente responsables”.²⁶

Denuncias sobre malas prácticas y premios sobre las buenas, aparecen en la publicación de Últimas Noticias de Consumers International para América Latina y el Caribe.²⁷



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

A continuación y a manera de ejemplo presento las Últimas Noticias de junio 2 a abril 18, 2006 (Tabla 1).

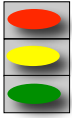
Tabla 2. Denuncias sobre malas y buenas prácticas de RSE Últimas Noticias de Consumers International (6/2-4/18, 2006)	
País o Global	Noticia
• COSTA RICA	• Publicarán lista de empresas denunciadas (6/2/2006)
• DÍA MUNDIAL SIN FUMAR	• Premian a periodista chileno (5/31/2006)
• BRASIL	• Idec conmemora Día Mundial de Lucha contra el Tabaco (5/30/2006)
• NICARAGUA	• Consumidores exasperados por crisis de transporte público (5/29/2006)
• CHILE	• Leche con sabor: preocupantes hallazgos de ODECU (5/28/2006)
• ARGENTINA	• ADELCOEDUCA, para maestros y alumnos (5/27/2006)
• CHILE	• RSE Debaten relación con la desigualdad de género en Chile (5/24/2006)
• CHILE	• TRANSGÉNICOS Preocupa aumento explosivo de farmacultivos cuestionados (5/18/2006)
• COLOMBIA	• Cobros abusivos de tarjeta Visa de Credibanco (5/18/2006)
• MÉXICO	• El TLCN perjudica trabajadores según FIDH (5/18/2006)
• BRASIL	• Idec y el bloqueo de celulares en prisiones (5/18/2006)
• BRASIL	• Éxito de Idec en devolución de “prestamos obligatorios” a sus asociados (5/16/2006)
• CHILE	• Casas comerciales aumentan cobros de tarjetas de crédito (5/12/2006)
• REUNIÓN DE LA ISO SOBRE RSE	• Lobby empresarial intenta silenciar a los medios (5/9/2006)
• EL SALVADOR	• CDC llama a no terminar con subsidio a gas doméstico (5/4/2006)
• BRASIL	• Campaña de Idec para que aplicación del CDC no excluya a bancos (5/3/2006)

Tabla 2. Denuncias sobre malas y buenas prácticas de RSE Últimas Noticias de Consumers International (6/2-4/18, 2006)	
País o Global	Noticia
• CHILE	• Promulgan nueva Ley sobre Tabaco (5/2/2006)
• ¿SANTAS O MUNDANAS?	• Libro analiza paradojas y coerciones en el consumo de las mujeres (5/2/2006)
• PANAMÁ	• Debaten sobre nueva legislación para los consumidores (4/30/2006)
• PROYECTO CIUDADANÍA AMBIENTAL GLOBAL	• Estudian estrategia para última etapa (4/30/2006)
• PERÚ	• Leches chocolateadas promueven obesidad (4/28/2006)
• COLOMBIA	• La SIC celebra el Día Mundial de la Propiedad Intelectual (4/25/2006)
• BRASIL	• Idec presenta resultados de estudios sobre RSE (4/18/2006)

En este proceso se hace necesario, por lo tanto, asumir la necesidad de avanzar en tres direcciones: el desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de consumidores, el cumplimiento por parte del Estado de sus obligaciones reguladoras y educativas en el ámbito de las relaciones de consumo, e impulsar diversas iniciativas de RSE.

Para los consumidores existen materias muy sensibles que las empresas deberían asumir en sus iniciativas de responsabilidad social. Algunas de ellas son:

- El respeto por las leyes que garantizan la competencia, evitando políticas de concentración monopólica.
- El desarrollo de prácticas comerciales transparentes que no abusen de la falta de conocimientos y experiencia de los consumidores.



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

- El respeto por las normas nacionales e internacionales que hagan que los productos y servicios distribuidos a los consumidores sean seguros, amigables con el medio ambiente, se puedan usar para los fines a los que están destinados y que sean regularmente controlados por las empresas.
- La necesidad de proporcionar información veraz, clara y oportuna, cuidando que el nivel de información sea el mismo en todos los países en que opera la empresa.
- La entrega de garantías efectivas a los consumidores por los bienes defectuosos y hacerlo más allá de cualquier obligación legal.²⁸

Los consumidores han adquirido tal poder que lograron que se declare el Día Mundial de los Derechos del Consumidor y que se celebre el 15 de marzo de cada año.

Mayor poder y movilización de grupos activistas

Según un reciente informe de McKinsey, más de 100,000 ONGs (“*citizen groups*”) nuevas han sido creadas desde 1990 con el propósito de monitorear el desempeño de las empresas en materia de responsabilidad social (Bonini, et al., 2006).²⁹ Dichas organizaciones pueden alterar fundamentalmente las estrategias de la Industria de Responsabilidad Social, afectar la reputación de las empresas y, también, influir en la satisfacción de necesidades sociales insatisfechas, así como en la creación de preferencias y productos de consumo nuevos.

Es decir, las empresas deberían considerar los aspectos sociales y políticos no solo como riesgos, sino también como oportunidades. Ellas deberían escrutar el horizonte en cuanto a tendencias

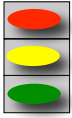
emergentes, desarrollar estrategias nuevas e integrarlas en todas las actividades de la organización, de manera que las iniciativas sean coherentes más que fragmentadas y disonantes. No obstante, dice el anterior informe de McKinsey, los líderes empresariales admiten no estar desempeñándose bien en este sentido.³⁰

Si bien las empresas nunca han estado aisladas de las expectativas sociales y políticas, lo que es distinto ahora es: la intensificación de la presión y complejidad de las fuerzas, la velocidad con la que cambian y la enorme habilidad de los grupos activistas para movilizar a la opinión pública.

Las empresas han debido tener siempre un contrato con la sociedad, uno que incluya no solo a la población actual con vida, sino también a la fallecida y a la que aún no ha nacido. Dicho contrato debe incluir tanto a los grupos de interés inmediatos (por ej., los consumidores, empleados, reguladores, accionistas) como también, y cada vez más, a una gama más amplia de partes interesadas (por ej., comunidades, medios, académicos y ONGs).

Parte de dicho contrato está formalizado mediante leyes, normas y reglamentos, y violarlo trae consigo consecuencias legales. Muchas empresas, quizá la mayoría, hacen el mínimo posible para cumplir con la ley. En tanto que la violación del componente informal del contrato puede acarrearle a la empresa serios daños en términos de resquebrajamiento de su reputación y de la demanda por sus productos y servicios.

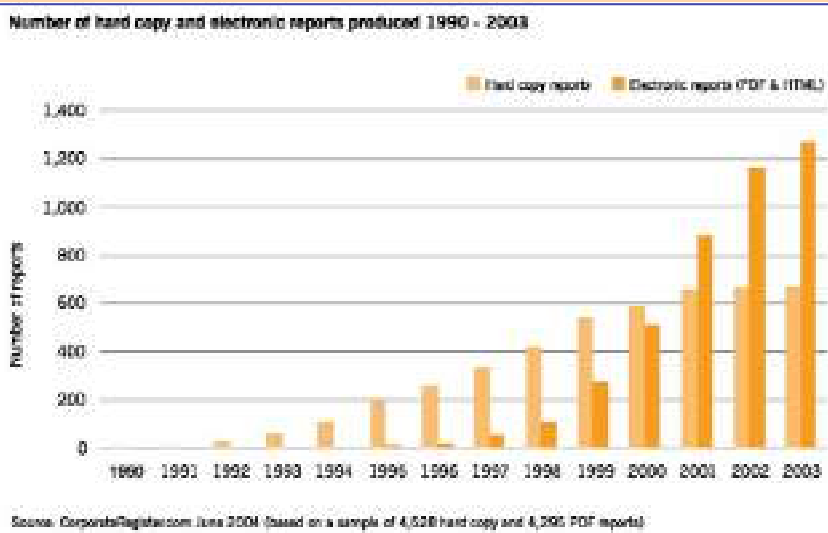
Cada vez más, el valor de largo plazo de la empresa (por ejemplo, sus marcas, talentos y relaciones) está siendo afectado por la creciente ola de expectativas de los grupos de interés en cuanto al rol



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

social de la misma. Aquí chocan dos fuerzas poderosas: las tendencias sociopolíticas globales emergentes que están afectando la vida de las personas, las comunidades y los pueblos y el creciente poder e influencia local y global de los grupos de presión.³¹

Gráfico 3. Tendencias de publicación de informes sociales

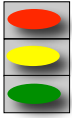


Una de las medidas adoptadas por las empresas para reducir o prevenir riesgos de pérdida de reputación y clientes, por los motivos antes señalados, consiste en publicar anualmente los llamados Informes Sociales. Éstos vienen a complementar los informes financieros tradicionales que por ley y exigencia de los accionistas presentan periódicamente las empresas al público en general.

Hace una década menos de una docena de compañías elaboraban informes ambientales o de responsabilidad social, mientras que en el año 2004 cerca de 2,000 de las más grandes compañías alrededor del

mundo emiten este tipo de informes (Ver Grafico 1). Hoy en día dicho número asciende a más de 3,000 empresas con cerca de 10,000 balances sociales publicados.³² La mayoría de estas compañías se ciñen a las guías de Global Reporting Initiative's (GRI) para reportar sus iniciativas sociales y los impactos respectivos en lo económico, ambiental y social, lo cual se está convirtiendo en un sistema de reportaje estándar.³³ Algunas de estas organizaciones han recibido premios por la calidad de sus reportajes.³⁴ Los miembros de GRI tienen acceso a una red global de trabajo de unas 10,000 personas y organizaciones similares en su filosofía, que están trabajando para expandir y mejorar la práctica de preparación de los informes de sostenibilidad.

El interés en el desempeño organizacional, ambiental y social nunca ha sido tan grande como ahora, y muchas compañías líderes están eligiendo comunicarse con un amplio abanico de grupos de interés a través de publicaciones, informes anuales ambientales y sociales. En los 90 los informes no financieros estaban dominados con cuestiones ambientales. La tendencia hacia una práctica empresarial de desarrollo sostenible y de prevención de escándalos de gobernabilidad corporativa, ha contribuido a hacer más conscientes a las compañías sobre la necesidad de ser responsables ante una audiencia más amplia en todos los aspectos del desempeño. Informes públicos sistemáticos en temas sociales, ambientales y éticos, junto con el desempeño económico, es una importante vía para que las compañías comuniquen su responsabilidad corporativa a sus grupos de interés para así mejorar la transparencia y la confianza pública. Sería difícil encontrar un informe anual reciente de una compañía internacional grande, que justifique su existencia sólo en términos de



utilidades y sin considerar el “servicio comunitario”. Tales informes usualmente hablan con orgullo de los esfuerzos por mejorar la sociedad y salvaguardar el medio ambiente –por ejemplo, restringir la emisión de gases en la producción que generan el efecto invernadero– lo que complementa los informes financieros convencionales. Las grandes firmas hoy en día quieren ser consideradas empresas ciudadanas buenas y demostrar que sí lo son.

No obstante, los pronunciamientos abundan mientras que las acciones correspondientes usualmente se quedan atrás. Existe un amplio espacio para la mejora en este aspecto, tanto en calidad, seriedad, como cantidad.

Presiones de los inversionistas

KLD Research & Analytics, Inc.³⁵

KLD Research & Analytics, Inc., empresa establecida en Boston, Estados Unidos, creó y lanzó el Domini 400 Social Index (DSI) en 1990 con el fin de evaluar el rendimiento financiero de las empresas socialmente responsables y compararlo con las que no lo son. El DSI fue una respuesta a los intereses de inversionistas socialmente responsables y se posicionó como el primer punto de referencia (“benchmark”) para decisiones y portafolios de acciones sujetas a múltiples filtros de responsabilidad empresarial, incluyendo factores ambientales, sociales, de gobernabilidad y otros.

Hoy en día más de \$10 billones de dólares se invierten en fondos seleccionados de acuerdo con los índices KLD.³⁶ El DSI usa dos tipos de filtros para la selección de las empresas cuyas acciones están incluidas en el índice: un filtro de exclusión y otro de calidad.

Filtro KLD de exclusión

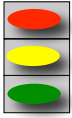
Excluye empresas que:

- Derivan 2% o más de sus ventas de sistemas de armamentos militares,
- Derivan ingresos de la producción de bebidas alcohólicas y del tabaco.
- Derivan ingresos de productos y servicios del azar.
- Tienen inversiones en plantas de energía atómica o que derivan electricidad de plantas nucleares.

Filtro KLD de calidad

Relaciones con la comunidad y el personal

- Realizan programas caritativos innovadores y generosos que enfatizan la promoción de equidad económica y social.
- Mantienen buenas relaciones con los empleados.
- Promueven sólidos programas de beneficios para el personal relacionados con asuntos laborales y de familia, tales como, cuidado materno infantil, tercera edad y horario flexible.
- Estimulan la participación del personal.
- Ofrecen opciones de participación en el capital de la empresa a la mayoría del personal.
- Mantienen programas de participación en las utilidades, las acciones e información.
- Estimulan la participación en las decisiones gerenciales y administrativas, así como la diversidad de la fuerza de trabajo.



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

- Promueven mujeres y minorías en posiciones gerenciales y juntas directivas.
- Empresas que compran insumos o invierten en empresas de propiedad de mujeres o minorías.
- Innovadores programas de contratación de discapacitados.
- Promulgan políticas progresivas respecto a homosexuales y las lesbianas

Entorno

- Respeto por el entorno natural, demostrado por: productos y servicios suministrados a través de programas preventivos de reciclamiento o contaminación
- Donaciones a grupos conservacionistas.
- Otros programas innovadores de gestión del medio ambiente natural.

Operaciones internacionales

Empresas que operan en países en desarrollo y que:

- Pagan remuneraciones equitativas, apoyan los derechos humanos y protegen el entorno natural.
- Cumplen con códigos de ética en cuanto a seleccionar dónde y con quién se asocian para hacer negocios,
- Producen productos de calidad y seguros.
- Proveen productos de elevada calidad
- Son líderes industriales en investigación y desarrollo

El DSI monitorea el rendimiento de 400 empresas que pasan la

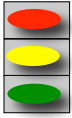
prueba de los filtros sociales. Incluye una muestra de acciones de empresas que es compatible con los intereses de la mayoría de los inversionistas socialmente responsables. El índice consta de: 250 empresas incluidas en el Standard & Poor's 500 Index; 100 grandes empresas adicionales no incluidas en S&P, pero representativas de diversos sectores industriales; y 50 empresas adicionales con marcadas características sociales.

A partir de 2001, KLD conforma una alianza estratégica con la empresa Russell Mellon y publica dos índices adicionales.

Durante más de quince años el DSI ha mostrado un rendimiento superior al del S&P desde su instauración en 1990. El Grafico dos muestra resultados globales comparativos del S&P, Russell 1000 y DSI.

El número de inversionistas que buscan invertir su dinero en acciones de empresas socialmente responsables ha crecido enormemente durante la última década. Esto ha originado, con posterioridad a la creación del DSI por el pionero KLD, la creación de una serie de índices adicionales especializados sobre el tema, los que se muestran en la Tabla 3. Dichos índices le sirven al inversionistas como herramientas para la toma de sus decisiones.

Hacia finales del 2005 los diez fondos de inversiones sociales más significativos mostraban un saldo de US\$13,7 trillones, cifra que, según analistas financieros, continuará creciendo sostenidamente en los años venideros (Ver Tabla 4). Lo anterior es una manifestación concreta de la presión que comienzan a ejercer inversionistas sobre las empresas para que se tornen cada vez más conscientes de su rol en el mejoramiento de las condiciones de su propios colaboradores,



El Nuevo Líder Creativo y Responsable



Gráfico 4. Tendencias de los índices Domini 400, S&P 500 y Russell 1000

así como de la sociedad, la economía y el medio ambiente natural.

Ecobanking³⁷

Ecobanking es otra manifestación del cambio de mentalidad que comienza a manifestarse como un nuevo paradigma empresarial, en este caso en América Latina. Ecobanking es un proyecto que tiene como fin mejorar la competitividad del sector financiero latinoamericano a través de una mejor administración ambiental, reducción de riesgos ambientales y sociales y el diseño de productos financieros innovadores.

El proyecto Ecobanking es una iniciativa conjunta del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible -

CLACDS del INCAE, la Internationale Weiterbildung und Entwicklung GMBH - InWent (Alemania), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y su Iniciativa para las Instituciones Financieras - PNUMA IF (UNEP FI por sus siglas en inglés) y el Grupo AVINA.

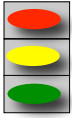
Ecobanking fue establecido para asistir al sector financiero latinoamericano, creando valor para sus clientes y la región mediante una mejor administración, análisis y desempeño ambiental.

El Proyecto Ecobanking busca:

- Aumentar la comprensión del sector financiero latinoamericano sobre lo positivo que resulta la relación entre el desempeño ambiental y el desempeño financiero de la organización.
- Promover el uso de las “mejores prácticas” internacionales del sector financiero latinoamericano – prácticas que han probado crear valor a las instituciones financieras y sus clientes alrededor del mundo.

Los cuatro principales objetivos del Proyecto Ecobanking son:

- Evaluar el estado actual de las prácticas ambientales y sociales del sector financiero latinoamericano.
- Capacitar sobre mejores prácticas en conjunto con bancos líderes internacionales y otros socios del Proyecto Ecobanking.
- Investigar, actualizar y divulgar las “mejores prácticas” en el sector financiero internacional, en las áreas de ecoeficiencia, administración de riesgos ambientales y sociales en los procesos de préstamos e inversión, inversiones socialmente responsables y productos financieros innovadores.



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

Tabla 3. Índices de responsabilidad empresarial

INDEX	DESCRIPTION
The Domini 400 Social Index (DSI) Año de lanzamiento: 1990 http://www.kld.com	Es el benchmark establecido para medir el impacto social y los resultados financieros. El DSI ha superado al S&P 500 en cuanto rentabilidad total y nivel de riesgo, desde que se inició en Mayo de 1990.
FTSE4Good Index Series Año de lanzamiento: 1995 http://www.ftse.com/Indices/index.jsp	Identifica las mejores empresas en desarrollo social responsable, midiendo el desempeño de las compañías contra estándares de responsabilidad social, para facilitar la inversión en dichas compañías. Puede utilizarse de cuatro maneras: inversiones, investigación, referencia y benchmarking
The Citizen Index ® Año de lanzamiento: 1998 http://www.sri-advisor.com	Integra el análisis del impacto social en los procesos de análisis de inversión. Las compañías están sujetas a una rigurosa radiografía para eliminar las compañías cuyos valores corporativos o línea de negocios puedan ser un impedimento para el desempeño socialmente responsable
Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) Año de lanzamiento: 1999 http://www.sustainability-indexes.com	El primer índice que compila negocios con desarrollo sostenible superior, incluyendo aspectos económicos, ambientales y sociales
JSI Jantzi Social Index® (JSI®) Año de lanzamiento: 2000 http://www.jantzisocialindex.com	Índice de acciones comunes seleccionadas de acuerdo con el impacto en la sociedad y el poder de capitalización. Un benchmark que los inversores puedan usar para evaluar portafolios socialmente responsables.
Calvert Social Index™ Año de lanzamiento: 2000 http://www.greenbiz.com	Un índice de base amplia construido rigurosamente para medir y comparar el desempeño de grandes empresas norteamericanas socialmente responsables.
Sarasin Bank Basel, Switzerland	Evalúa el desempeño ecológico y social de una selección de compañías como base para servicios e inversiones en fondos socialmente

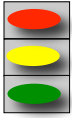
Tabla 3. Índices de responsabilidad empresarial

Año de lanzamiento: 2000 http://www.sarasin.co.uk/sarasin_uk	responsable.
Business in the Environment (BIE) Corporate Environmental Engagement Año de lanzamiento: 2002 http://www.bitc.org.uk	Índice creado por un grupo de altos ejecutivos de algunas empresas líderes del este de Inglaterra. Está enfocado primordialmente en aspectos ecológicos. Una investigación publicada por Business in the Community revela que 78% de altos ejecutivos y directores de juntas directivas de empresas europeas sostienen que las empresas serán más competitivas sólo si integran responsabilidad social en sus prácticas gerenciales.

- Asesorar a las instituciones financieras latinoamericanas sobre la mejor forma de incluir estrategias ambientales y sociales en sus operaciones.

El Proyecto Ecobanking, interesado en promover las mejores prácticas relacionadas con la inclusión de lineamientos ambientales y sociales en las operaciones financieras, invita al sector financiero latinoamericano a desarrollar artículos, informes y/o revistas donde se describa la inclusión de este tipo de estrategias en sus organizaciones, con el fin de ser publicadas y ampliamente diseminadas..

Ejemplo de estas acciones son: políticas ambientales, sistemas de manejo ambiental, campañas de ecoeficiencia, experiencias de apoyo a proyectos ambientales y sociales, casos sobre prevención de riesgos ambientales y sociales, inversiones socialmente responsables, productos financieros innovadores relacionados con el medio ambiente, y todas aquellas acciones que las instituciones financieras consideren han sido su aporte para mejorar o disminuir el impacto al medio ambiente, así como beneficios sociales a las comunidades en



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

Tabla 4. Los 10 Fondos Sociales más grande
(al 12/31/2005. En millones de US dólares)

Parnassus Fund	\$294.5
Neuberger Berman Socially Responsible Inv	\$361.8
Vanguard Calvert Social Index Fd	\$385.3
Calvert Large Cap Growth A	\$443.4
Calvert Social Equity A	\$889.6
New Covenant Growth Fund	\$894.2
Parnassus Equity Income	\$936.0
Domini Social Equity Fund	\$1,225.2
Ariel Appreciation	\$3,389.3
Ariel Fund	\$4,920.1
Total	\$13,739.4

las que operan.

La responsabilidad empresarial: un excelente negocio para todos los grupos de interés

En la última década hubo un descubrimiento crucial: **Las empresas socialmente responsables son más rentables que las tradicionales.**

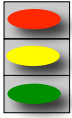
Está demostrado que las empresas que más sobresalen —en términos de prestigio, crecimiento, rentabilidad y perdurabilidad—, son aquellas que se prenden, con gran fuerza de convicción y perseverancia, a un conjunto de valores declarados.

Es este un factor común que las distingue de todas las demás empresas, así como la huella digital distingue a las personas. En

efecto, son empresas que cumplen con algunos de los requisitos mínimos de las que hemos llamado Empresas Ciudadanas

Empresas Ciudadanas no se contentan con sólo declarar cualquier valor, sino que valores que guardan relación con su responsabilidad ciudadana, respecto a su propia organización, la sociedad y el ecosistema. Además, toman las medidas para irradiar los valores declarados y hacerlos penetrar en toda la organización, asegurando que todo el personal los viva coherentemente en sus interacciones y trabajo cotidianos.

Y, lo que es definitivo, las empresas que incorporan al menos algunas de las características de una empresa ciudadana superan, de manera sostenida a las empresa convencionales, en cuanto a mayores utilidades, mayor lealtad de los colaboradores y clientes y mejor desempeño financiero en el mercado de valores. Como puede verse a modo de ejemplo en el cuadro de la página siguiente, la relación entre dichos resultados y las prácticas de responsabilidad social se demuestra y documenta fehacientemente en muchas investigaciones punta. De allí que la RSE se está convirtiendo en una estrategia integral de cómo hacer negocios en un mercado cada vez más competitivo de hoy en día. Hay abundante evidencia de que las empresas cimentadas en valores son más rentables y que perduran en el largo plazo. Analizaremos a continuación sucintamente algunas de ellas.



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

Utilidades

En 52 estudios sobre la relación entre responsabilidad social empresarial y desempeño financiero se concluyó que:

En 33 casos, se encontró una relación positiva entre responsabilidad social empresarial y desempeño financiero,

5 estudios encontraron una relación negativa entre responsabilidad social empresarial y desempeño financiero;

14 no encontraron alguna relación. (Roman, Hayibor and Agle, 1999)

Entre 1950 y 1990, las empresas con reputación ética crecieron un 11.3% comparado con el crecimiento del índice Dow Jones de 6.3% (Labich, K., April 20, 1993: The new crisis in business ethics, Fortune, 167-176.)

"Casi todos los estudios empíricos hasta la fecha han concluido que las firmas en las que se percibe el haber logrado cumplir con el criterio de responsabilidad social se han desempeñado mejor o igual a otras firmas que no son (necesariamente) socialmente responsables." (Pava and Krausz, 1996)

Comparando la responsabilidad social empresarial (RSE), tamaño organizacional, desempeño financiero y desempeño ambiental (1987-1992) "... hay una correlación positiva significativa entre RSE y beneficios para los seis años de estudio." (Stanwick and Stanwick, 1998)

Costo-Efectividad

Procter & Gamble ahorró \$300 millones a través de su iniciativa de reducción de desperdicios entre 1994 y 2000. (Rondinelli and Berry, 2000)

Las innovaciones de Johnson & Johnson en reducción de desperdicios ha ahorrado cerca de \$560.000 anualmente (Rondinelli and Berry, 2000)

3M ha eliminado 1.5 billones de lb. de contaminación de tierra, aire y agua. Esto costó un ahorro de \$790 millones (Business Week, 'When Green Gets Green', Nov. 10, 1997)

Interface Flooring Systems ahorró cerca de \$90 millones de dólares entre 1995 y 1999 como resultado de su iniciativa de cero desperdicios dentro de la casa (<http://www.nrc.ca/dfe/ehome/overview/benefits/benefits1>)

Desempeño de la bolsa

Un estudio realizado en 1999 de 24 compañías farmacéuticas mostró que "las acciones de empresas de droga con políticas "eco-amigables" tuvieron un mejor desempeño que las otras compañías por 15%". El signatario Market Initiative clasificó de primero a Bristol-Meyers Squibb. La firma consejera en finanzas de Nueva York dijo:

"Estamos convencidos que existe una correlación positiva entre el desempeño ambiental y el desempeño del precio de las acciones. Estamos diciendo que estadísticamente, las compañías que prestan atención a dicho tema le va a ir mejor. Las compañías más inteligentes se están anticipando a esta tendencia a través de la implementación de políticas y sistemas para reducir el riesgo". (Innovest Group, 1999)

Entre 1995 y 1997, "el precio de las acciones de las 17 empresas con alto desempeño y éticamente orientadas se le hizo un seguimiento comparándolo con el TSE 300. Como grupo, éstas tuvieron un mejor desempeño que el TSE 300 por un 8.6%". El análisis de SVC identificó una clase elite de este grupo que tuvo un mejor desempeño que la TSE 300 por un 33.5%. (Sarah Kelly, 1998)

El Domini 400 Social Index y Citizens Index son una escala para the Standard and Poors 500 Composite Index (S&P 500), ... ambas se desempeñaron mejor en la S&P en 1999. Los números -Domini: 24.49%, Citizen Index: 29.59%, S&P 500: 21.01%- durante el mismo período sugieren que las compañías éticamente orientadas ganaron entre 5% y 10% sobre sus rivales (<http://www.socialinvest.org/areas/news/1999-Q4performance.htm>)

Penetración del mercado y lealtad de los clientes

El 86% de los consumidores están más inclinados a comprar productos asociados positivamente con temas sociales ambientales (Simon Zadek, 1997)

El 70% de los consumidores afirman que ellos no comprarían de una compañía si no pensarán que ésta es socialmente responsable, aun cuando tuviera una ventaja en el precio. (Walker Research, 1998).

El 86% de los consumidores están más inclinados a comprar productos asociados positivamente con temas sociales ambientales. "(Simon Zadek, 1997)

El 45% de los británicos están dispuestos a comprar productos de compañías canadienses que han adoptado políticas acerca del uso de sus bosques viejos y en peligro (34.4% afirmó que no les hacía diferencia alguna o que no sabían) (Viewpoints, 2000)

El 43% de los canadienses siente que las compañías tienen la obligación de establecer estándares éticos más altos para contruir una mejor sociedad (Millennium Poll, 1999)

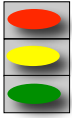
A nivel global, 7 de cada 10 ciudadanos dicen que las compañías deberían ser considerados totalmente responsables por asegurar que no haya ningún daño al medio ambiente (78% en Canadá) (Millennium Poll, 1999)

Productividad, eficiencia e innovación

"Bauer y Aiman-Smith (1996) encontraron que las firmas con una postura pro-ambiental eran vistas como empleadores más atractivas que aquellas firmas sin dicha postura." (Turban and Greening, 1996)

"... las estrategias ambientales pueden promover el desempeño financiero y el precio de las acciones a través de:

- reducción de los costos de operación y capital de trabajo, para así mejorar los márgenes y retornos en el capital invertido;
- aumento de los ingresos a través del mejoramiento del mercado accionario o el poder en los precios con la diferenciación del producto y lealtad de los usuarios, como también con la reducción del tiempo en el mercado;
- proveyendo un acercamiento a la innovación y redefinición del mercado." (Linda Descano, 1999)



Empresas que Perduran y “Good to Best”

En 1994 James C. Collins y Jerry I. Porras, ambos profesores de la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford, publican el bestseller “Built to Last” o “Empresas que Perduran” (Collins and Porras, 1996).

El libro es producto de un penetrante estudio que les tomó a los autores seis años para realizarlo y que responde a la pregunta: “¿Qué es lo que hace a las compañías realmente excepcionales distintas de las demás?”

Para ello investigaron a un grupo de compañías realmente excepcionales que han resistido la prueba del tiempo (la fecha de fundación es, en promedio, 1897), siguiéndolas en todas las etapas de su desarrollo hasta el presente. Finalmente seleccionaron 18 compañías visionarias y sus respectivas 18 compañías de comparación (Ver Tabla 4).

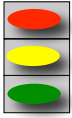
Concluyen los autores:

- Un paso clave en la creación de una empresa visionaria es formular una ideología central, es decir, los valores centrales (los principios esenciales y permanentes de la organización) y un propósito: las razones fundamentales de la existencia de la compañía, más allá de sólo ganar dinero.³⁸
- “La esencia de una compañía visionaria está en la traducción de su ideología central y de su especial y exclusivo impulso para el progreso en la entraña misma de la organización, en todo lo que hace la empresa.”³⁹

Tabla 5. Dieciocho empresas visionarias y de comparación⁴⁰

Compañías Visionarias	Compañías de Comparación
<ul style="list-style-type: none">• 3M• American Express• Boeing• Citicorp• Ford• General Electric• Hewlett-Packard• IBM• Johnson & Johnson• Marriott• Merck• Motorola• Nordstrom• Philip Morris• Procter & Gamble• Sony• Wal-Mart• Walt Disney	<ul style="list-style-type: none">• Norton• Wells Fargo• McDonnell Douglas• Chase Manhattan• GM• Westinghouse• Texas Instrument• Burroughs• Bristol-Myers Squibb• Howard Johnson• Pfizer• Zenith• Melville• RJR Nabisco• Colgate• Kenwood• Ames• Columbia

Contrariamente a lo que se enseña en las escuelas de administración, afirman los profesores Collins y Porras, “nosotros no encontramos que ‘maximizar la riqueza de los accionistas’ o ‘maximizar las utilidades’ fuera la fuerza impulsora dominante o el objeto principal en la historia de las compañías visionarias. Éstas han buscado un conjunto de objetivos, de los cuales ganar dinero era uno, pero no necesariamente el principal. En efecto, para muchas compañías visionarias el negocio ha sido históricamente más que una actividad económica, más que una simple manera de hacer dinero. A lo largo de la historia de la mayoría de estas compañías vimos una ideología central que iba más allá de consideraciones puramente económicas. Y han tenido una ideología central —y éste es el punto clave— en



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

mayor grado que las compañías de comparación de nuestro estudio.⁴¹

Si bien no hay un solo valor que aparezca sistemáticamente en todas las compañías visionarias, todas ellas incluyen entre sus valores declarados uno o más alusivos a la responsabilidad ciudadana, respecto a la propia organización y a la sociedad (Ver Tabla 5). Hay compañías que enfatizan más determinados focos que otras. Por ejemplo, algunas empresas hacen de sus clientes el foco central de su ideología, y otras colocan su interés por los empleados, o por sus productos y servicios, o corren riesgos, o innovación, etc.

Excelentes	Buenas
<ul style="list-style-type: none">• Abbott• Circuit City• Fannie Mae• Gillette Kimberly-Clark• Kroger• Nucor• Philip Morris• Pitney Bowes• Walgreens• Wells Fargo	<ul style="list-style-type: none">• Upjohn• Silo Great• WQestern• Warner-Lambert• Scott Paper• A&P Bethlehem• Steel R. J. Reynolds• Addressograph• Eckerd• Bank of America

Tres perspectivas

Según Collins, el libro Empresas que Perduran prueba tres aspectos claves.⁴³

- Afirma la existencia de principios empresariales permanentes, los que ahora se necesitan más que nunca.

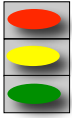
- Demuestra que la grandeza no radica en cortar costos, reestructurar o el simple motivo utilidad. Radica en la dedicación de la gente de construir una gran empresa en torno a un gran propósito cimentado en valores esenciales que infunde trabajo con un sentido que trasciende el de simplemente ganar plata.
- Penetra en la fibra sensible de las emociones humanas, inspirando la noción de construir algo más grande y duradero que uno mismo.

Good to Great

En el 2001 Collins publica un nuevo libro, “Good to Great”, también sustentado con una investigación realizada por él (Collins, 2001). Comenzó con 1.435 empresas buenas, examinó su desempeño a lo largo de 40 años y descubrió 11 empresas que se volvieron “grandiosas”. Y en seguida se preguntó, ¿Cómo se transforma una empresa buena en una grandiosa? ¿Qué tan grandiosa?

Para poder catalogarse como grandiosa, la empresa debía generar una rentabilidad acumulativa de sus acciones que excediera al mercado general de valores en, por lo menos, tres veces durante 15 años. De hecho, las 11 empresas extraordinarias promediaron retornos 6.9 veces mayores que los del mercado (más del doble del retorno de General Electric del legendario Jack Welch). Lo sorprende es que esta lista de 11 empresas incluye algunas bastante desconocidas. Para descubrir qué hace que una empresa buena que se convierte en sobresaliente, Ver Tabla 6. Collins identificó, para cada una, una empresa de comparación.

El estudio concluye de que “la cuestión crítica no es si una compañía tiene una ideología central “correcta” o que guste, sino más bien si



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

tiene una ideología central —guste o no guste— que guíe e inspire a la gente que está dentro de la compañía. Es decir, “...no es el contenido de los valores de la empresa lo que se correlaciona con su desempeño, sino que la fuerza de convicción con la que se adhiere a esos valores, cualquiera que sean. Es una conclusión difícil de aceptar para mi, agrega, pero que está plenamente soportada de manera empírica.”⁴⁴

No se trata de construir una empresa que solamente dure, sino una que realmente valga la pena que perdure, con tal excelencia intrínseca, que el mundo perdiera algo esencial si esa empresa cesara de existir.

¿Por qué crear algo mediocre que produce dinero si puede crear, posiblemente con el mismo esfuerzo y recurso, algo extraordinario que, además, produce dinero? Y la gran conclusión es que aquellas empresas que generan una contribución significativa y duradera, a la larga, también generan mucha más riqueza.

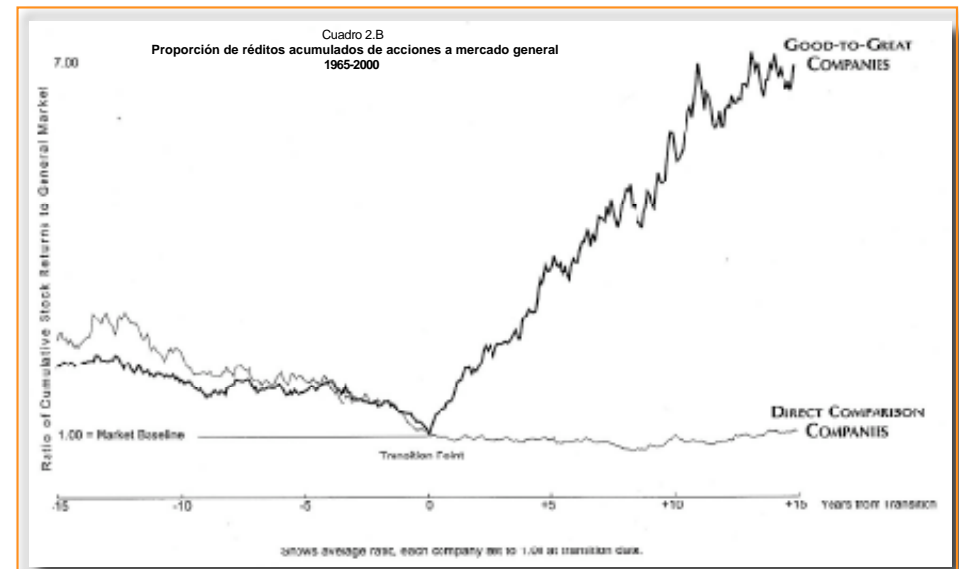
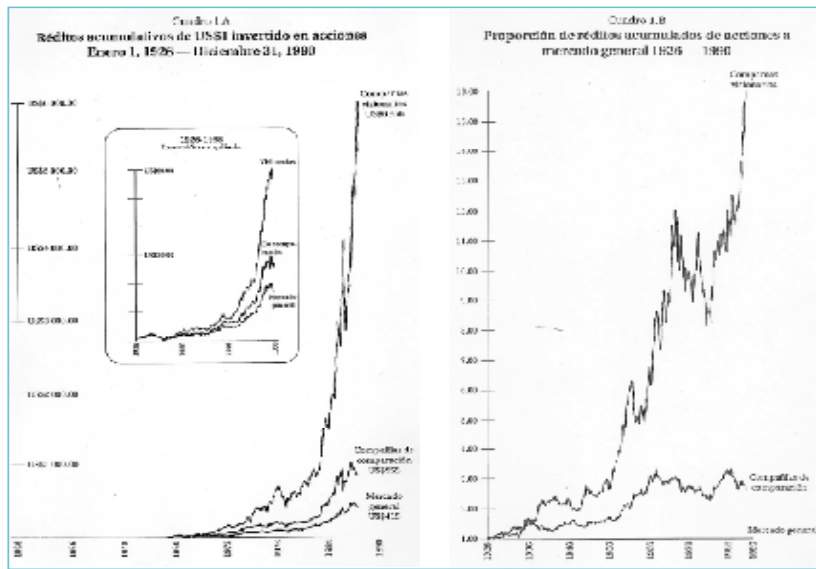
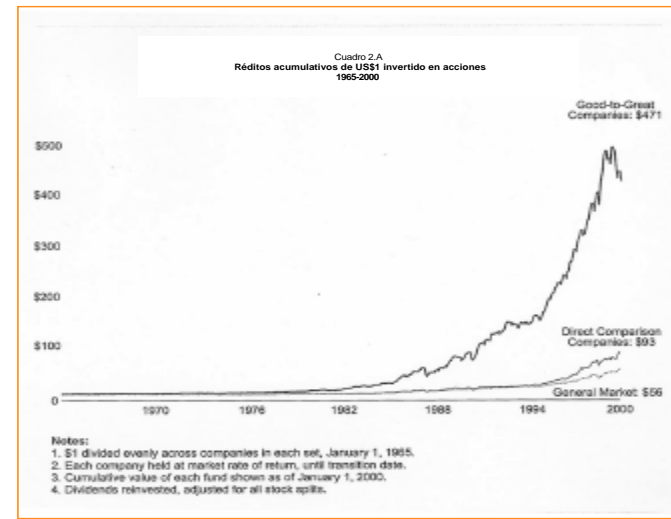
Tabla 7. Lo que hacen las empresas sobresalientes	
Sociedad	Organización
<ul style="list-style-type: none"> • Absoluta integridad básica, honradez, equidad y ética en todos los aspectos del negocio.⁴⁵ • Producir seguridad y autonomía • Mejorar la calidad de vida • Equilibrio interdependiente entre responsabilidad ante los clientes, los empleados, la sociedad y los accionistas (no hay una jerarquía clara) • Contribución para con las comunidades donde operamos y responsabilidad ante ellas 	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar la iniciativa individual y el crecimiento personal • Tolerar las equivocaciones cometidas de buena fe • Estímulo a la iniciativa individual • Los individuos como fuente de nuestra fortaleza • Respetar y darle oportunidades al personal • Plena consideración al empleado individual • Las personas son el número 1 • Tratar a cada empleado con

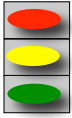
Tabla 7. Lo que hacen las empresas sobresalientes	
Sociedad	Organización
<ul style="list-style-type: none"> • La compañía existe “para aliviar el dolor y la enfermedad” • Tenemos una jerarquía de responsabilidades: primero los clientes, segundo los empleados, tercero la sociedad en general y cuarto los accionistas • Estamos en el negocio de conservar y mejorar la vida humana • Responsabilidad social corporativa • Utilidades, pero utilidades que provengan de un trabajo que beneficie a la humanidad • La compañía existe par servir honorablemente a la comunidad • Excelencia en reputación, ser parte de algo especial • Elevar la cultura nacional • Nadar contra la corriente, enfrentar todo convencionalismo • Llevar alegría a millones y celebrar, alimentar y promulgar sanos valores 	<p>dignidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto al individuo e interés por él, como individuo • Experimentar el goce puro que proviene del avance • Respetar y estimular la habilidad y la creatividad • Formar sociedad con los empleados • Trabajar con pasión, dedicación y entusiasmo



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

Gráfico 5.
Desempeño financiero de empresa sobresalientes vs. el
de empresas convencionales





El Nuevo Líder Creativo y Responsable

The Great Place to Work Institute⁴⁶

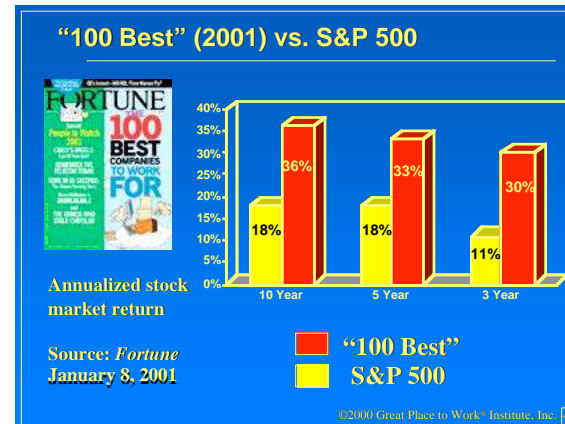
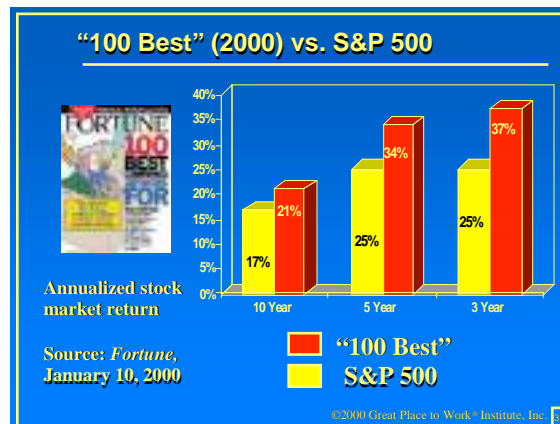
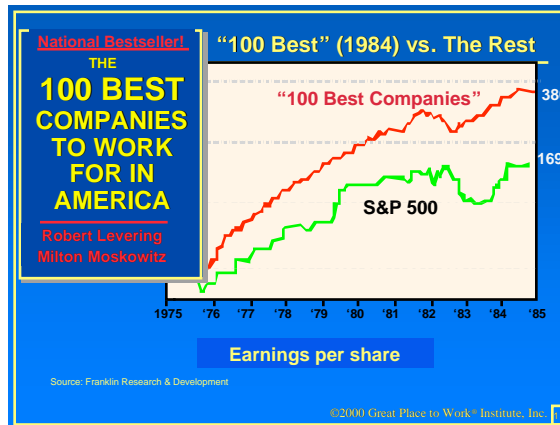
El “Great Place to Work Institute” investiga y selecciona, desde hace más de dos décadas, las “100 Mejores Empresas para Trabajar en América”. La revista Fortune publica anualmente una lista completa de estas empresas (Levering and Moskowitz, 2001). El instituto nace como respuesta a los resultados de una larga investigación conducida por Robert Levering y Milton Moskowitz, la que sirviera también como base para el libro best seller de ellos, “The 100 Best Companies to Work For in America”, publicado en los años

1984, 1993 y 2000.

Luego de 20 años de investigación, los autores concluyen que

cualquier compañía puede convertirse en un excepcional lugar de trabajo. Es decir, una compañía no crea un "gran lugar para trabajar" por accidente, sino que es un resultado de las actitudes y de las acciones de la gerencia en el cultivo de la confianza cimentada en valores entre todo el personal y la gerencia, valores como la credibilidad, el respeto y la equidad. El instituto evalúa en forma precisa el nivel de confianza en las organizaciones y propone las acciones

Gráfico 6. Desempeño financiero de las “100 Mejores Empresas para Trabajar





El Nuevo Líder Creativo y Responsable

para mejorar la calidad de las relaciones en el lugar de trabajo. La encuesta se llama "Great Place to Work Trust Index", y mide los tres valores principales de la confianza en el lugar de trabajo.

El instituto ha recolectado considerable información que demuestra una relación directa entre las mejores prácticas en el lugar de trabajo y los resultados financieros. Más confianza se traduce en un nivel más alto de la cooperación y el compromiso, los que se traducen en mayor productividad y rentabilidad.

Un gran lugar para trabajar atrae no solamente a los empleados mejores y más calificados, sino también, tiene como resultado menor rotación de personal y menores costos médicos, relacionados a ausentismo y cobertura de planes. Además, en un gran lugar para trabajar se producen productos y servicios de mejor calidad, se experimenta menos resistencia al cambio y más innovación. Un entorno de trabajo mejor conduce a una mano de obra altamente comprometida donde los empleados tienen incentivos para tomar riesgos, ser creativos y estar orgullosos con lo que producen. Todos estos factores se pueden asociar mejores niveles de confianza, un ingrediente fundamental para el éxito del negocio.

Analistas financieros independientes han estudiado el desempeño financiero de estas "100 Mejores Empresas", empleando diferentes indicadores de rentabilidad, y han concluido que la rentabilidad de las mismas supera consistentemente la de las empresa convencionales. Para ello han utilizado como referencia de comparación las tendencias de los principales índices bursátiles desde 1988 a la fecha, no sólo en Estado Unidos sino también en Brasil e Inglaterra. (Ver Gráfico 4)

Conclusiones

He presentado sólo algunos de los cambios más importantes ocurridos en los últimos años en el mundo empresario, sobre todo en términos de las grandes presiones a que están siendo sometidas las empresas en general, de parte de un medio cada vez más diverso, multitudinario, crítico y poderoso. Como explicamos en esta sección, el nuevo contexto se caracteriza por cuatro grandes motivadores e impulsores de cambio claves de las empresas:

- Presiones internacionales.
- Presiones sociales y legales.
- Presiones de los inversionistas.
- Pruebas de que la responsabilidad empresarial es un excelente negocio.

Dichas presiones se están manifestando a través de organizaciones y agrupaciones que de distintas maneras: acusan, asesoran, auditan, castigan, evalúan, jerarquizan, forman, informan, premian, regulan, etc.

Lo anterior es indicativo de que el modelo de liderazgo naciente no augura ser otra de las tantas modas que han existido en el campo de la administración; modas que de pronto nacen, culminan y desaparecen, quedando en el olvido al cabo de un corto ciclo de vida. El hecho es que ninguna de dichas pasadas modas ha contado con un apoyo o una oposición tan masiva y estructurada como el que está recibiendo la responsabilidad social empresarial. Es decir, existen ahora elementos estructurales nuevos en el medio — macroeconómicos, sociales, ecológicos— que están comenzando a



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

provocar cambios estructurales en el entorno empresarial y en los modelos organizacionales y gerenciales.

Cabe preguntarnos, entonces, habiendo tanta evidencia de la necesidad de repensar o recrear profundamente el liderazgo y las empresas y, sobre todo, de que la responsabilidad social esté resultando ser un “excelente negocio”, ¿por qué todavía son relativamente pocos los líderes y las empresas que están realizando transformaciones consonantes con el nuevo entorno empresarial? ¿Acaso los empresarios no se caracterizan, además de otros atributos, por ser seres eminentemente pragmáticos y racionales?

Para sobrevivir y desarrollarse, las organizaciones tienen que accionar en el presente y contribuir a crear y adaptarse al futuro. Pero muy pocas saben hacer bien ambas cosas. Por lo general, las empresas son bastante mejores para operar en el presente que lidiar con el futuro más lejano.

Podemos identificar tres barreras enquistadas profundamente en la naturaleza de las organizaciones: la inflexibilidad de los modelos mentales de los ejecutivos; la complejidad organizacional promovida por los requerimientos del accionar diario; y el des-alineamiento entre las capacidades actuales y las oportunidades futuras (Beinhocker, 2006).

Además, cuando aparece un nuevo paradigma, normalmente se suscita confusión y controversia sobre si seguir operando en el viejo paradigma imperante o con el nuevo emergente. Esto es lo que precisamente está ocurriendo en la “industria de la responsabilidad total (IRT)”.

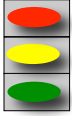
Afloran los *escépticos* atados a viejas prácticas. Ellos no creen que

los negocios mejorarán aplicando responsabilidad social u otro modelo similar. Más bien piensan de acuerdo con los principios del llamado Juego de Suma Cero⁴⁷: si unos ganan, otros pierden. O sea, si la empresa *gasta* en responsabilidad social se reducen las utilidades y el valor de inversión de los socios a expensas de beneficiar a otros grupos de interés.

Los escépticos típicamente preguntan: ¿Por qué he de cambiar mis estrategias si ellas han sido exitosas en el pasado? Se incluyen en este grupo los *oportunistas*, que maquillan las estrategias con unos cuantos componentes de responsabilidad empresarial a fin de proyectar una imagen de avanzada, esperando así ganar la confianza de los inversionistas y grupos de presión; pero en realidad siguen operando con sus mismas viejas prácticas filosóficas y administrativas. Tanto escépticos como oportunistas se conforman en continuar trabajando y viviendo en la zona de confort, con modelos mentales y actitudes fragmentadas, cortoplacistas y egocéntricas. \

Al otro extremo están los convencidos, que quieren aprender rápidamente como transformar las organizaciones en línea con el modelo nuevo. Ellos creen que sí existe una relación positiva entre la implementación de estrategias de responsabilidad empresarial y la obtención de mejores resultados en diversos niveles: el negocio, la economía, la sociedad y el ecosistema. Los convencidos consideran la responsabilidad social no como un *gasto* sino como una *inversión*, y preguntan: ¿Cómo puedo cambiar la forma de hacer las cosas en mi empresa y aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el nuevo paradigma?

Los que han entrado a este nuevo paradigma empresarial es porque ven el mundo con finalidad y de manera global (sistémica). Se



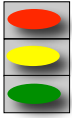
sienten más cómodos en la zona de la innovación, trabajando por el bien de todos los grupos de interés en el corto y largo plazo. Creer invertir en responsabilidad empresarial genera una situación gana/gana, más que gana/pierde como piensan los escépticos.

En medio de las posiciones anteriores están los *indecisos*. Éstos están desconcertados, preocupados, indagando, informándose entre las dos posiciones extremas de los escéptico y los convencido y están inseguros de cual adoptar.

El paradigma empresarial naciente crea una nueva plataforma para el desarrollo de capacidades de liderazgo requeridas por las organizaciones capaces de perdurar de manera sostenida en el nuevo entorno empresarial. Para la definición, desarrollo y evaluación de dichas capacidades propongo lo que el líder debe ser, saber y hacer, en cuatro dominios básicos:

1. Dominio ético.
2. Dominio espacial.
3. Dominio ético.
4. Dominio de ciudadanía global.

En la sección siguiente de esta tesis analizaré más a fondo cada uno de estos dominios integrados en un marco conceptual.



3. UN MODELO DE LIDERAZGO CREATIVO Y RESPONSABLE

Se ha escrito y debatido mucho acerca del concepto de liderazgo empresarial, sobre todo en la última década, y se ha originado una extensa bibliografía que sugiere diferentes modelos de liderazgo (Bardwick, 1995, Blanchard, 1995, Bridges, 1995, Covey, 1995, Handy, 1995, Heskett and Schlesinger, 1995, Kanter, 1995, Kouzes and Posner, 1995, Lombardo and Eichinger, 1997, Schein, 1995, Yeung and Ready, 1995).⁴⁸

La tendencia ha sido identificar, formar y mejorar los atributos del líder, es decir, las cualidades intrínsecas o personales que hacen que sea un líder efectivo. Dentro de la literatura académica y profesional de liderazgo se ha creado una cantidad de términos, a menudo con significados confusos y que se traslapan, como por ejemplo: actitudes, carácter, competencias, estilos, habilidades, hábitos, motivos y otros. Estos términos se denominan genéricamente “atributos del liderazgo” y se clasifican en tres grandes categorías:

1. Lo que los líderes SON (carácter, cualidades personales, motivos, valores).
2. Lo que los líderes SABEN (conocimientos, habilidades).
3. Lo que los líderes HACEN (estilos, conducta, competencias, comportamiento)/

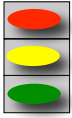
Si bien muchos de los modelos de liderazgo propuestos son valiosos y útiles, considero que en general son fragmentados y adolecen de ciertos vacíos que son muy importantes de llenar, y a los cuales me referiré más adelante.

Una importante excepción la hacen los autores Dave Ulrich, Jack Zenger y Norm Smallwood, en la obra “Results-Based Leadership” (Ulrich, et al., 1999). Ellos plantean un marco innovador respecto a la corriente de pensamiento predominante, que intenta integrar conceptualmente los enfoques particulares del liderazgo de los autores más renombrados sobre el tema. Es el modelo más avanzado que conozca, aunque a mi parecer tampoco satisface todos los requisitos que considero indispensables para constituir un modelo de liderazgo apto para el nuevo contexto que estamos viviendo.

Sintetizaré los componentes esenciales del modelo de Ulrich et al., especificaré los elementos faltantes del mismo y en seguida utilizaré algunos de sus componentes para formular mi propuesta de modelo del nuevo líder.

El modelo “Liderazgo basado en resultados”⁴⁹

Como el título del libro “Liderazgo basado en resultados” lo sugiere, los autores Ulrich et al. proponen un modelo de liderazgo que le confiere gran importancia a lo que llaman los “resultados deseados”. Son estos los resultados objetivo, esperados, planeados, visualizados que el líder se propone conseguir.⁵⁰ Advierten que los líderes que no están logrando los resultados deseados no están realmente liderando, o no son verdaderos líderes. De allí que los líderes tienen que comprender y enfocarse en los resultados deseados.



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

Proponen una interesante fórmula:

Liderazgo efectivo = atributos X resultados

Y agregan: “no importa la cantidad y calidad de atributos que tenga el líder, si no se ligan a resultados la gestión del líder será ineficaz.”⁵¹

Los autores explican la necesidad de que los resultados deseados estén “compaginados” con la estrategia empresarial y “balanceados” entre cuatro grupos de interés claves (ver Tabla 8).

Tabla 8. Un modelo de resultados balanceados⁵²:



- Empleados
- Organización
- Clientes
- Inversionistas

Establecen cuatro criterios para evaluar si el líder está enfocado en los resultados deseados. Estos criterios ayudan a determinar qué

tanto puede lograr el líder dentro y a través de cada área de resultados. Recomiendan que los resultados deseados sean:

- **Balanceados.** Deben evitar el lograr éxito en una dimensión a costas de ignorar o tolerar el fracaso en otra.
- **Estratégicos.** Deben contribuir a distinguir a la empresa y a fortalecer sus ventajas competitivas.
- **Duraderos.** No deben sacrificar el éxito en el largo plazo a expensas del éxito en el corto plazo.
- **Desinteresados.** Deben beneficiar una totalidad mayor, no solo a un grupo o área en particular.⁵³

Los líderes que aspiran a ser exitosos, insisten los autores, tienen que satisfacer estos cuatro criterios.

En síntesis, el marco conceptual propuesto por Ulrich et al. integra tres atributos y cuatro actividades fundamentales. Dicen ellos:

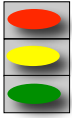
"Líderes exitosos necesitan ser, saber y hacer bien cuatro cosas:

1. fijar el direccionamiento;
2. movilizar el compromiso individual;
3. engendrar capacidad organizacional; y
4. demostrar competencia personal".⁵⁴

Y añaden que para lograr lo anterior los líderes deben desarrollar determinadas competencias.

Crítica a los modelos de liderazgo predominantes

Como indiqué al comienzo de esta sección, considero que los



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

modelos de liderazgo predominantes, incluso el modelo “Liderazgo basado en valores” de Ulrich et al., no están suficientemente a tono con los grandes cambios ocurridos en el mundo empresarial y con los que se avienen en el futuro. Los modelos existentes tienden a ser a-contextuales, excluyentes, éticamente estériles y centrados más en proceso que en resultados. Por ejemplo:

- Los modelos no le atribuyen suficiente importancia al medio o mundo empresarial dentro del cual se desempeña el líder. En el mejor de los casos el entorno lo describen de manera genérica y abstracta. Incluyen factores clichés, como la velocidad de las comunicaciones, la globalización, la revolución del Internet, etc., pero no examinan las causas y la naturaleza de los cambios estructurales profundos (algunos de los cuales vimos en la sección anterior).

La pobreza extrema mundial, el cambio climático debido al efecto invernadero, la corrupción, las hambrunas, las epidemias, la drogadicción, las guerras, la violencia, etc., son todas realidades y problemas globales que normalmente no entran en el discurso del liderazgo. Esta omisión puede interpretarse como si dichas realidades y problemas no le correspondieran resolver a nuestros líderes. Debemos preguntarnos entonces: ¿Si los líderes no son los llamados a encontrarle soluciones a estos inmensos problemas que afectan a toda la humanidad y a sus instituciones y empresas y al ecosistema, quiénes deberán ser los encargados de solucionarlos?

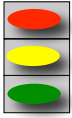
De allí que un modelo de liderazgo deba alinear la naturaleza y las profundas tendencias del medio con las capacidades requeridas por los líderes para enfrentarlas y producir resultados

en distintos niveles tanto dentro como fuera de las organizaciones que lideran.

- Muchos modelos suelen omitir la inclusión del tipo de resultados que se espera lograr con la gestión del líder, siendo que al final de cuentas los resultados vienen a ser la razón de ser del líder.

Se tienden a enfatizar los resultados en el proceso de liderar más que los resultados que se esperan lograr con dicho proceso en distintos niveles. Es importante tomar en cuenta resultados tangibles e intangibles que afectan a:

- Todas las partes interesadas⁵⁵ más afectadas, no solo a los cuatro grupos mencionados por Ulrich et al. (empleados, clientes, inversionistas, organización).⁵⁶
- La comunidad, la sociedad, la economía, el eco-sistema.
- El líder suele considerarse como una persona de muy alto nivel al mando de una organización. En cambio, el nuevo líder que propongo en esta tesis es uno que se desempeña en todos los niveles y funciones organizacionales, no sólo en los más altos.⁵⁷ La premisa es que incluso los puestos más modestos requieren ejercer liderazgo, y por eso lo llamamos “liderazgo distribuido”. Organizaciones que operan con esta filosofía desarrollan una cultura participativa que empodera a los empleados, que promueve sinergia basada en un rumbo y valores compartidos y que tienden a ser más efectivas que las organizaciones convencionales.
- El campo del liderazgo está fragmentado, es decir, cada autor suele enfocar su modelo en un dominio de atributos (saber, hacer



y ser) siendo que a los tres atributos debieran dársele la misma importancia.

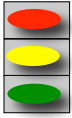
Propuesta de un modelo de liderazgo responsable

Mi propuesta es sugerir un marco conceptual para facilitar el diseño, la planeación, la implementación y la evaluación de iniciativas de desarrollo de un nuevo tipo de liderazgo. Dicho marco está construido mediante determinados elementos de modelos existentes, especialmente el de Ulrich et al., y con elementos adicionales provenientes de mis propias observaciones y experiencias profesionales en consultoría empresarial.

El modelo que propongo incluye los siguientes componentes:

1. Cuatro criterios para determinar los resultados esperados por el líder:
 - a. Balanceados
 - b. Estratégicos.
 - c. Duraderos.
 - d. Incluyentes.
2. Cuatro ámbitos de reflexión del nuevo líder responsable:
 - a. Espacio
 - b. Tiempo
 - c. Ética
 - d. Responsabilidad ciudadana global.

3. Cuatro ámbitos de actuación del nuevo líder responsable:
 - a. Fijar el rumbo estratégico.
 - b. Movilizar el compromiso individual.
 - c. Construir capacidad individual y organizacional.
 - d. Modelar el nuevo líder.
4. Tres tipos de capacidad individual:
 - a. Emocional
 - b. Volitiva
 - c. Funcional.
5. Tres tipos de capacidad organizacional:
 - a. Procesos
 - b. Sistemas
 - c. Estructura.
6. Tres Líneas de Trabajo
 - a. Trabajo sobre uno.
 - b. Trabajo con los demás.
 - c. Trabajo sobre el trabajo mismo.
7. Un proceso genérico de cuatro módulos para liderar la transformación de una organización:
 - a. Declaración
 - b. Irradiación
 - c. Vivificación



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

d. Medición.

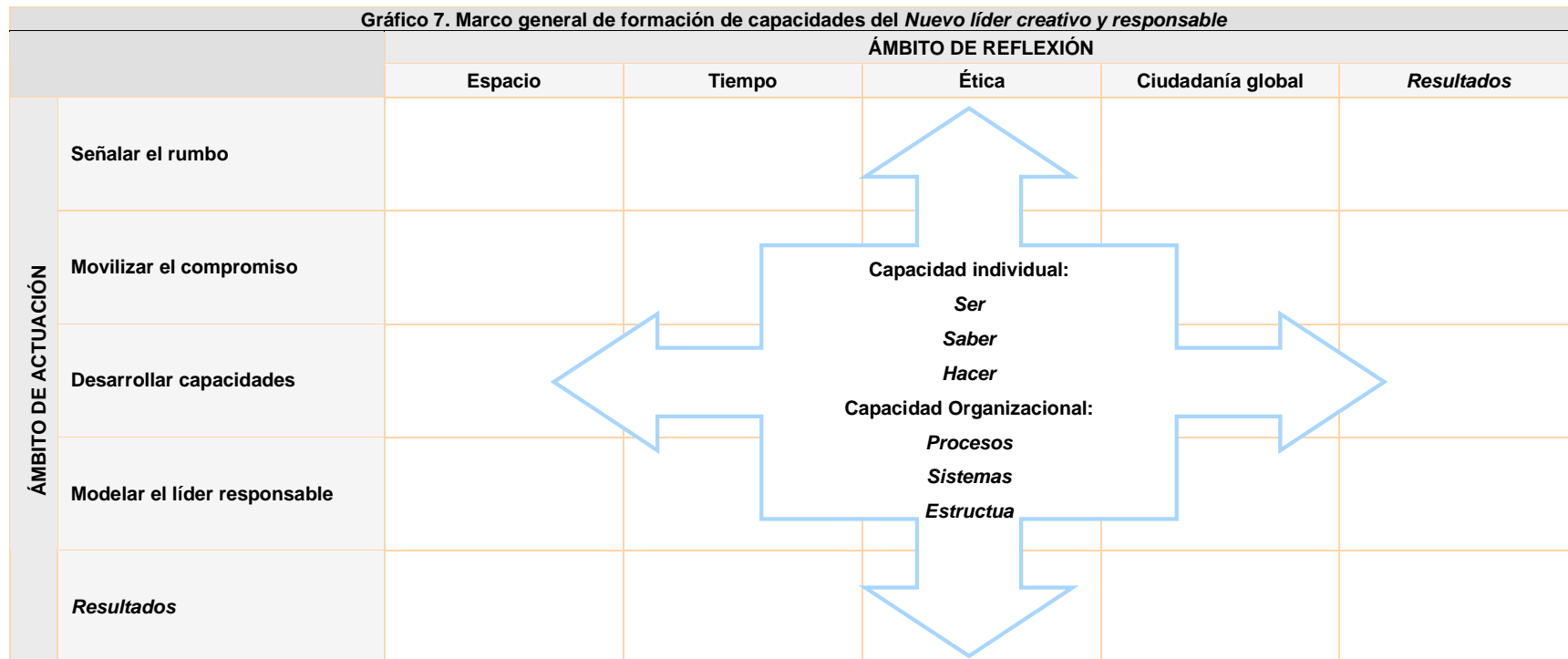
La matriz siguiente representa visualmente la integración de los componentes principales del modelo propuesto. Tiene por fin facilitar el proceso de definición de las competencias personales y organizacionales requeridas por el “nuevo líder creativo y responsable”.

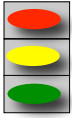
Como cada organización es única los líderes de cada una deberán tener sus propias capacidades y atributos. Por ello no es posible determinar los atributos pertinentes a todos los líderes de todas las

organizaciones. De allí que propongo un marco que le permite a una empresa u organización efectuar un proceso sistemático y participativo para identificar las competencias dentro de cada celda de la matriz propuesta, tomando en cuenta lo siguiente:

- Un líder requiere más que carácter, conocimiento y acción; también requiere generar resultados en diversos niveles.
- Para determinar qué hace a un líder efectivo, las capacidades tienen que conectarse con resultados.
- No debe asumirse que determinados atributos conducen

Gráfico 7. Marco general de formación de capacidades del Nuevo líder creativo y responsable





automáticamente a determinados resultados

- Hay que especificar primero los resultados esperados y luego identificar los atributos y las capacidades apropiados para lograrlos.
- Tres preguntas importantes que debe plantearse todo líder:
 - ¿Qué resultados necesito lograr?
 - ¿En una escala de 0 a 100, qué tan capaz soy para lograr dichos resultados?
 - ¿Qué capacidades debo desarrollar para poder lograr dichos resultados?
- Para determinar los resultados deseados, es necesario comprender el contexto: causas profundas, síntomas, necesidades, tendencias, riesgos y oportunidades.

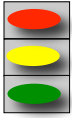
Ámbitos de reflexión del nuevo líder creativo y responsable

Como explicamos anteriormente, un entorno sin precedente demanda modelos de liderazgo y organización sin precedente. Un cuerpo emergente de literatura y práctica describe el liderazgo desde una perspectiva espiritual y ética. Hay literatura teológica y filosófica que ha contribuido a redefinir el liderazgo mediante la inclusión de nuevos conceptos y vocabulario que captura los dominios humanos y espirituales con los que se identifican los líderes empresariales. Para los efectos de esta tesis definimos espiritualidad como búsqueda y resultado “del significado y la razón de vida de uno” (Frederick, March, 2001) (Mitroff and Denton, 1999).⁵⁸

Los líderes que se ciñen a valores sólidos y dentro de una perspectiva espiritual, comprenden y aplican de manera reflexiva el “ser” y el “saber” a la toma de las decisiones estratégicas importantes (Weiss, 2003). Para ello abarcan dimensiones de tiempo y espacio sin fronteras, son consistentemente éticos en el actuar y se consideran ciudadanos globales. Mi investigación indica que estos dominios del liderazgo están ausentes en la literatura sobre este tema.

De allí que mi propuesta es que el nuevo líder debe desarrollar determinadas competencias intrínsecas en relación con los siguientes cuatro ámbitos de actuación:

1. **Espacio.** Cómo las decisiones en un lugar repercuten en otros lugares del planeta (por ejemplo la situación económica en Asia afecta la situación en América Latina; la contaminación en USA afecta al Canadá, México, Rusia, etc.).
2. **Tiempo.** Cómo resolver problemas y tomar decisiones que satisfagan las necesidades y expectativas presentes sin perjudicar las necesidades y expectativas futuras (por ejemplo la reducción de los recursos naturales como el petróleo, sin la preocupación de usar éste de forma más eficiente y/o creando fuentes alternativas de energía).
3. **Ética.** Cómo valores sólidos deben delimitar las decisiones, y cómo las acciones y los comportamientos deben ser consistentes con los valores que declaramos. Esto construye confianza en las empresa, entre ellas y en la sociedad, lo cual a su vez es indispensable para construir capital social y alcanzar desarrollo sostenible.



4. **Ciudadanía global.** Ser consciente de que los dos problemas más graves que afectan a toda la humanidad y que están empeorando cada vez más, son: la pobreza e inequidad y el efecto invernadero.⁵⁹

Ser conciente, además, de que estos problemas deben ser solucionados a partir de hoy, no solo por razones morales y humanas sino también por razones puramente pragmáticas.

Cerrando la brecha entre ricos y pobres conseguiremos dignidad, seguridad y paz para todos en todo el mundo; y controlando el efecto invernadero aseguraremos la preservación de la vida en el largo plazo.

Estos no deben considerarse los únicos ámbitos de actuación de un líder, sino que son, a mi juicio, los que caracterizan al nuevo líder y que, por lo tanto, lo distinguen de lo podríamos llamar un líder convencional.

1. Pensar en un ámbito de espacio sin fronteras

El nuevo líder debe convertirse en un “ciudadano del mundo”, lo cual requiere cultivar “pensamiento sin fronteras”. Para ello necesitamos cambiar y evolucionar nuestros modelos mentales, removiendo las barreras a nuestra escucha y aprendizaje. Dichas barreras están comúnmente representadas por prejuicios, ataduras, ignorancia, discriminación, ego, preferencias, deseos, necesidades. Necesitamos, además, abrir nuestras mentes y desarrollar la creatividad y la innovación. Esto significa practicar la objetividad, procurando “ver el mundo como es y no como uno es.”

En la práctica, el pensamiento sin límites es fundamental para crear

empresas ciudadanas sin fronteras. Dichas empresas se construyen removiendo o permeabilizando las fronteras entre:

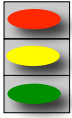
- las funciones (marketing, ingeniería, producción, finanzas, etc.).
- los niveles (junta directiva, alta gerencia, operaciones, etc.).
- las características de las personas (raza, género, etc.).
- la organización y su medio externo (por ejemplo, evitando hacer distinciones entre operaciones “domésticas” y “transnacionales”) (Picker, 1998-2006).

Como indiqué en la sección anterior de este trabajo, la inflexibilidad de los modelos mentales de los ejecutivos y la complejidad organizacional inducida por las exigencias del accionar cotidiano enfocado en el corto plazo, son dos barreras que suelen incrustarse dentro de la cultura de las organizaciones convencionales. Para cambiar esto es indispensable ampliar considerablemente nuestro espacio mental, enfocándolo no sólo en nuestro territorio inmediato sino también en el territorio global.

En términos simples, el pensamiento sin límites significa estar abierto a las mejores ideas y prácticas de cualquier parte: otro colega, otro departamento, otra compañía, otro país. Esto enriquece nuestros conocimientos y amplifica nuestra conciencia.

¿Qué requiere el pensamiento sin fronteras? Brevemente, un profundo entendimiento y respeto por la diversidad cultural, lo que a su vez requiere el poder pensar y sentir con empatía. Aún más, la empatía promueve de manera efectiva tanto el pensamiento crítico como el creativo (Gallo, 1998).

Lo anterior supone practicar la tolerancia, pero no una tolerancia



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

indiscriminada sino que delimitada por valores universalmente compartidos, como por ejemplo, “la regla de oro”. La tolerancia se manifiesta con una actitud dispuesta a no juzgar las convicciones de otros, particularmente las religiosas y morales, aunque puedan ser percibidas como inválidas o desechables.

El pensamiento sin frontera significa también tomar decisiones basadas en un entendimiento sistémico y tridimensional del planeta tierra: su superficie exterior, su masa interna y su atmósfera circundante, incluyendo todas las cosas dentro y fuera de ella, tanto naturales como hechas por el hombre.

El pensamiento sin límites cambia de manera significativa nuestras formas de vida, trabajo, comportamiento y relación. Contribuye a incrementar el “intelecto” de una organización y, por ende, su efectividad. Es tan simple como saber que uno nunca es demasiado viejo para aprender algo nuevo o para reconocer el hecho de que no hay persona pueda tener todas las respuestas. Debemos respetar y apreciar la complementariedad. Todos podemos aprender algo nuevo o algo mejor de alguien más. Siempre hay algo superior, pues la perfección no tiene límites.

2. Pensar en un ámbito de tiempo sin fronteras

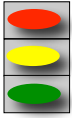
El nuevo líder debe tener la capacidad de expandir el horizonte de temporalidad de sus pensamientos y sentimientos. Esto implica estar constantemente en contacto con la historia y las raíces culturales del pasado, comprender el presente y visualizar y proyectar el futuro inmediato y lejano. Consiste en tomar consciencia de que el tiempo no tiene límites pasados ni futuros y que cualquier cosa que hagamos hoy afectará el mañana. De allí que la responsabilidad que cargan los

líderes es enorme. Es imposible alcanzar el propósito de desarrollo sostenible sin practicar dicha noción del tiempo.

Aunque lo anterior pareciera obvio, en la realidad la gran mayoría del liderazgo empresarial practica lo contrario. Es decir, tanto las juntas directivas como la alta dirección de las empresas tienden a planear y tomar decisiones dentro de un espacio temporal extremadamente restringido. Ellos optan por darle prioridad a satisfacer las expectativas de “Wall Street” y de los inversionistas, mostrándoles atractivas utilidades y valoración patrimonial como resultado de su gestión en el último trimestre, sin importarles las consecuencias contraproducentes que dichas decisiones puedan tener en “la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” e, incluso, en la supervivencia de la empresa en el largo plazo.

Las corporaciones definen hoy la manera como nos alimentamos, vestimos, nos comunicamos, trasportamos e inclusive como nos divertimos y cuidamos nuestra salud. Su impacto en la forma de vida ha sido abrumador, convirtiéndose de hecho en las organizaciones que tal vez mayor impacto han tenido en moldear la cultura contemporánea. Cualquier intención de discernir el futuro, no hace sino reforzar la importancia que las mismas tendrán para el desarrollo de la humanidad.

Sin embargo, a la luz de sus capacidades internas, estas organizaciones han operado consistentemente muy por debajo de su potencial y ciertamente muchas de ellas han sido un fracaso. Basta con evaluar la “mortalidad” de las empresas para descubrir que en el caso de muchas multinacionales que se listan en el Fortune 500, las expectativas de vida de estas organizaciones está entre 40 y 50 años,



es decir sensiblemente por debajo de la expectativa de vida promedio de la gente en la gran mayoría de los países.

Siendo entonces que la expectativa de vida promedio de las personas pudiera estar en los 75 años, cabe la pregunta de porqué las organizaciones tienen una vida relativamente tan corta. Creciente evidencia y el desarrollo de las ciencias sociales, desde la antropología hasta la psicología transpersonal, sugieren que una razón de mucho peso es la visión predominantemente cortoplacista y mecanicista de la organización, mientras que sin duda alguna las mismas son sistemas vivos. Esta diferencia tiene un tremendo impacto en los modelos mentales, de gestión y por tanto en la salud de las mismas. (Jarrín, 2001-2006)

En tiempos recientes abundan las investigaciones, los estudios y las noticias informando que es posible desarrollar una empresa exitosa, a la vez que se mejora los tres dominios del desarrollo sostenible: *económico* (formación de riqueza material); *social* (mejorando la calidad de vida, incluyendo la de los empleados de la empresa); y *ecológico* (protección y conservación ambiental).

Desarrollo sostenible “eco-eficiencia” significa viabilidad y regeneración presente y futura. Es una estrategia que busca un balance adecuado de prioridades económicas, sociales y ambientales, en el espacio global a través del tiempo. Esta estrategia requiere resolver problemas y tomar decisiones que satisfagan las necesidades y expectativas presentes sin perjudicar las necesidades y expectativas futuras.

3. Pensar éticamente y actuar consistentemente

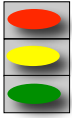
Los conceptos de ética y valores suelen usarse indistintamente, pero

no son lo mismo. La ética es el proceso de pensamiento requerido para decidir sobre lo que es correcto o incorrecto, o sopesar los derechos en conflicto. Consiste en establecer los principios apropiados para tomar decisiones cuando los valores entran en conflicto entre sí. Mientras que los valores nos permiten apreciar la importancia de las decisiones éticas, el ser éticos nos ayuda a seleccionar los valores correctos. (Driscoll and Hoffman, 2000)

El estilo ético de un líder empresarial puede ser observado y evaluado a lo largo de un continuo, desde “menos ético” (manipulador: el fin justifica los medios) hasta “más ético” (íntegro: recto, intachable). El estilo de *liderazgo manipulador* se basa en una ética Maquiavélica que ve el liderazgo como amoral. Es un liderazgo moral egoísta y esencialmente económico. Mientras que, según James Burns, el estilo de *liderazgo íntegro* está arraigado en la ética personal. Este estilo “eleva el nivel de conducta y aspiraciones humanas tanto del líder como de sus seguidores y tiene un efecto transformador sobre ambos”. (Burns, 1978).

Existe una gran necesidad de transformar a muchos líderes en líderes auténticamente rectos, que hagan explícitos sus valores y que actúen consistentemente mediante comportamientos con finalidad (Picker, 1990-2006).⁶⁰

Los líderes moral y socialmente responsables deben observar a conciencia sus obligaciones respecto a todas las partes interesadas ligadas a la organización. Dicha responsabilidad debe trascender hacia todos los grupos de la sociedad. Para ello los líderes deben observar permanentemente su propia conciencia, así como el manejo de los negocios, las transacciones y las interacciones con los diferentes grupos de interés, para asegurar el cumplimiento de



principios éticos, de justicia y servicio —adicionalmente a la lógica utilitaria. (Weiss, 2003)

Los valores y la confianza en empresas

Proponemos como visión para una empresa, sea pública o privada:

- Llegar a ser un modelo digno de imitación por su extraordinaria acción ética, eficaz y ciudadana.
- Una organización con tal corrección y excelencia intrínsecas, que si cesara de existir, se sentiría un gran vacío por la pérdida de un valor esencial.
- Una organización, en síntesis, que realmente vale la pena que perdure.

No se trata de construir una empresa solo de alto desempeño, creadora de riqueza y que perdure, sino, además, que irradie y siembre valores y confianza en todos los ámbitos de la sociedad.

Los valores expresan aquello que tiene gran sentido y relevancia para nosotros, permitiéndonos discernir entre lo bueno y lo malo, lo eficaz y lo inefectivo, lo armónico y lo disonante. Tamizan nuestras posibilidades de acción y nuestra conducta. Cuando conocemos los valores de una organización o persona y la manera como los manifiestan, los comportamientos se hacen más predecibles o menos inciertos. Cuando en la familia, la organización, la comunidad o la sociedad compartimos determinados valores y actuamos conforme a ellos, aumenta la confianza, pues se delimitan los comportamientos y se reduce la incertidumbre. La solidaridad es un indicador esencial del grado de confianza dentro de la organización, entre las organizaciones y la sociedad.

Cuando no existen niveles adecuados de confianza, la cohesión se logra a la fuerza. Cuando la fuerza no basta, la organización tiende hacia el caos o la desintegración. Lo mismo ocurre en la sociedad.

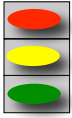
Para generar confianza se necesita desarrollar una cultura organizacional que integre los valores —tanto éticos como operativos— con la genialidad y la eficacia empresarial.

Mediante la fusión indivisible y sólida de ética, competencia y comportamiento, la cultura puede estimular de manera proactiva el progreso de la empresa haciéndola funcionar al unísono y enfocada en el rumbo estratégico.

Lo anterior se logra cuando todos los integrantes de la organización viven genuinamente los valores, los comportamientos y las actitudes, lo que desencadena nuevas formas de relación, interacción, toma de decisiones, transacción, conciliación y trabajo, asegura procesos y sistemas más efectivos y, finalmente, superiores resultados económicos e intangibles.

Los valores producen un efecto innegable sobre las acciones de los miembros de la organización y sobre el nivel de desempeño de la empresa y la sociedad.

La confianza forma la base o precondition dinámica para la libre empresa. Dicha libertad no está constituida sólo por el derecho de hacer promesas (comprar, producir, vender, contratar y pagar, entregar su trabajo o experiencia); sino también por la responsabilidad de mantener las promesas, haciéndole un seguimiento a lo que se ofrece y haciendo el bien con las promesas. El empresario individual al igual que la empresa gigante, dependen de la confianza —incluyendo la confianza en sí mismos— para



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

funcionar con efectividad en el mundo de los negocios. (Solomon and Flores, 2001).

Confianza y desarrollo

Se ha demostrado que existe una relación significativa entre confianza y desarrollo. La confianza provee las precondiciones de la sociedad civil, civil no en el sentido de “llevarse bien” pero en el sentido más antiguo de una comunidad cortés, organizada y coordinada. Las empresas, por ejemplo, son mejor concebidas no como ficciones legales sino como comunidades coordinadas.⁶¹

Sociedades con altos niveles de confianza, afirma Francis Fukuyama, sobresalen por su potencial para formar asociaciones y alianzas de cooperación exitosas de amplio alcance. En contraste, continúa Fukuyama, las sociedades con bajos niveles de confianza, tienden a ser áreas de desastre económico y son por general lugares terribles para vivir. (Fukuyama, 1996). “La naturaleza de la economía moderna ha sido substancialmente empobrecida por el crecimiento de la brecha entre economía y ética” afirma el Premio Nóbel Amartya Sen. (Sen, 1999) Y “el atraso económico a nivel mundial puede ser explicado por la falta de confianza mutua” agrega el Premio Nóbel Kenneth Arrow.⁶²

“La dimensión ética debe ser totalmente incorporada en el análisis e implementación del trabajo de desarrollo”, dice Enrique V. Iglesias, Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Las sociedades que desarrollan redes fluidas de relaciones humanas basadas en la confianza y la reciprocidad, construyen Capital Social, el cual es el complemento necesario para construir Capital Humano y Capital Económico, sostiene el profesor Putnam de la Universidad de

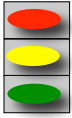
Harvard, en su famoso libro *Bowling Alone*. (Putnam, 2000)

La confianza auténtica es el producto de la experiencia, la determinación y el compromiso. En la sociedad global, confiar en personas completamente extrañas va a ser un requerimiento generalizado para hacer negocios. Es natural que tendamos a sentirnos más cómodos con la gente que conocemos y con aquellos que parecen “ser como nosotros”; incluso que pudieran ser “desconocidos” para nosotros mas no “extraños”. Pero en el mundo de hoy la confianza no se puede limitar solo a aquellos que conocemos. Entonces, ¿cómo podemos construir la confianza entre los extraños (y no extraños)?

La Nueva Economía, más que el simple trastorno de viejas jerarquías de poder, será definida por la confianza que se construye entre naciones, entre consumidores y las compañías que les sirven y entre las empresas con poder creciente y los ciudadanos del mundo.⁶³

Confiar en la gente es contar con su sentido de responsabilidad (o quizá con su sentido de integridad), creyendo que ellos van a optar en actuar de una manera confiable, aunque reconociendo la posibilidad de que podrían elegir traicionar la confianza. En el núcleo de la construcción de la confianza se encuentra el “principio de la consistencia”, es decir, la congruencia entre los valores que adoptamos y pronunciamos y la manifestación correspondiente por medio de acciones y comportamientos consistentes. Sólo los líderes que lideran siguiendo este principio pueden ser considerados como líderes confiables.

“El liderazgo ético es una relación voluntaria y emocional entre los líderes y sus seguidores, basada en la confianza y motivada por los



valores apropiados.” (Driscoll and Hoffman, 2000)

El líder auténtico hace lo correcto en la forma correcta por las razones correctas. Sin embargo, hay muchos ejemplos de líderes que han violado sus responsabilidades éticas y legales con sus accionistas y grupos de interés. Tres síntomas de fallas (entre otras) en el liderazgo ético son:

- *Incoherencia ética.* Personas incapaces de observar las inconsistencias de los valores que dicen que siguen: por ejemplo dicen que valoran la responsabilidad pero premian el desempeño basados sólo en números.
- *Complacencia ética:* Personas que creen que no pueden hacer el mal por ser lo que son. Creen que son inmunes a ser poco éticos.
- *Esquizofrenia ética:* Personas que no tienen un conjunto de valores coherentes. Actúan en el trabajo de una forma y en la casa de otra forma.

4. Pensar en ser ciudadano global responsable

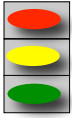
Hay un billón de personas subsistiendo con menos de \$1 dólar al día. La pobreza extrema no es una condena incurable como algunos cómodamente creen, a pesar de los resultados insatisfactorio de cinco décadas de ayuda extranjera. Se hace necesaria una reflexión acerca del desarrollo. El enfoque prevaleciente consiste en mejorar los modelos de gobierno de los países pobres y desarrollar economías de mercado eficientes. Estas iniciativas pueden ser importantes, pero están lejos de ser adecuadas para las naciones muy pobres. (Sachs, 2005)

¿Qué obligación social tienen las empresas y sus ejecutivos con los

accionistas, empleados, la sociedad y el ecosistema? La visión de la corriente dominante y tradicional que la responsabilidad de los dueños y la gerencia de las compañías es servir sólo o primordialmente los intereses de sus accionistas debe ser cuestionada seriamente. Hay dos orientaciones distintas sobre la responsabilidad social de los negocios y la gerencia: el *modelo del accionista* (la responsabilidad primaria de la empresa es con sus accionistas) y el *modelo de los grupos de interés* (la responsabilidad de la empresa es con sus grupos de interés internos y externos de la empresa). (Conger, et al., 2001)⁶⁴

Pienso que necesitamos una tercera aproximación, que llamo “*Modelo de Ciudadano Global (MCG)*”. Esta aproximación consiste en adicionar al modelo de los grupos de interés nuestra obligación social hacia los pobres y los discriminados del mundo,⁶⁵ por el bien tanto de la dignidad humana universal como del pragmatismo. La seguridad mundial, la libertad y la paz están relacionados fuertemente con la pobreza y la discriminación a nivel mundial.

La responsabilidad del ciudadano global hace honor a los valores éticos, respeta a la gente, a las comunidades y el medio ambiente, y contribuye a la generación creativa y equitativa de la riqueza. Toma la forma de un conjunto de políticas integradas y prácticas, y programas que están incorporados a las operaciones gerenciales, cadenas de proveedores y procesos de toma de decisiones, e incluye la responsabilidad por acciones pasadas y presentes como también las repercusiones futuras. Cuando se enfoca en su totalidad, el MCG puede lograr grandes beneficios a una empresa y sus grupos de interés, tanto conocidos como remotos, cuando se integra con estrategia y operaciones gerenciales. La correlación entre estos



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

beneficios y las prácticas que integran la ética, la innovación y la eficacia se muestran en un número creciente de experiencias prácticas y estudios académicos. (Picker and Fries, 2001)

Pienso que los líderes socialmente irresponsables que practican un liderazgo inconsistente, son un verdadero peligro para la sociedad, ya que contribuyen a multiplicar la pobreza alrededor del mundo. Estos líderes son personas egoístas, incapaces de armonizar sus intereses personales con los intereses de la comunidad. Ellos terminan liderando sus empresas hacia la extinción de las mismas, mientras ayudan a aumentar la brecha entre ricos y pobres.

Ámbitos de actuación del nuevo líder creativo y responsable

La tendencia en la última década ha sido identificar, formar y mejorar los atributos del liderazgo; es decir, las cualidades intrínsecas o personales que constituyen un liderazgo efectivo. Se ha originado un abanico amplio de términos, a menudo confusos y que se traslapan, como por ejemplo: actitudes, carácter, competencias, estilos, habilidades, hábitos, motivos y otros. Dentro de la literatura de liderazgo estos términos se denominan genéricamente “atributos del liderazgo” y se clasifican en tres grandes categorías: lo que los líderes SON (carácter, cualidades personales, motivos, valores); lo que los líderes SABEN (conocimientos, habilidades); y lo que los líderes HACEN (estilos, conducta, competencias, comportamiento). (Ulrich, et al., 1999)

Con el fin de mejorar la calidad del liderazgo se ha popularizado la identificación y el desarrollo de las competencias correspondientes a cada componente del modelo SER-SABER-HACER del liderazgo.

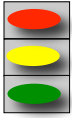
La mayoría de estas competencias se agrupan alrededor de cuatro categorías generales acerca de lo que el líder necesita ser, saber y hacer: Señalar el direccionamiento estratégico, movilizar el compromiso individual, construir capacidad organizacional y modelar cualidades personales. Veamos a continuación cada uno de estos conceptos.

1. Señalar el rumbo estratégico

El líder desempeña un rol fundamental en indicar el rumbo estratégico de la organización a fin de lograr varios propósitos claves:

- “Señalar el norte hacia el cual queremos que se dirija la organización, evitando de esta manera el estar desorientado, al garete o actuando en automático.
- Brindar un marco de referencia para lograr consistencia en la planeación, el liderazgo, la gestión y la retroalimentación de resultados, y en la solución de problemas y toma de decisiones.
- Ayudar a aglutinar a la gente para generar sinergia e interdependencia entre individuos, familia, organización, grupos de interés y entorno.
- Dilucidar con claridad entre lo que es importante y lo que es urgente, así como entre lo que es necesario continuar, desechar, prevenir y/o crear.
- Preceder necesariamente el proceso de planeación estratégica.” (CEC, 1990-2006)

La Dirección Estratégica es la guía que envuelve todo el trabajo de la organización. Su construcción participativa produce compromiso



conceptual y emocional. Sus elementos constitutivos son: Valores, Visión, Misión y Capacidades.

Valores

Los valores expresan lo que es más importante para nosotros, lo que realmente nos importa. Generan mística, rectitud, energía y entusiasmo, y dan sentido a la vida y al trabajo diario. Mientras la diversidad nos enriquece, los valores nos unen. Los valores unen nuestra Visión, Misión y Capacidades.

Los valores mueven las fuerzas de cambio.

El consumidor ha adoptado un papel de veedor ciudadano, presionando a las empresas no comprándoles cuando violan lo que a su juicio es un atentado contra el justo y buen vivir. El valor del respeto al medio ambiente, a los animales, a la sociedad, al ecosistema, es un requisito que más y más consumidores exigen antes de comprar un producto o servicio. El concepto de calidad total de los productos ha trascendido la barrera de lo meramente funcional, incluyendo ahora valores y sus manifestaciones en términos de acciones y comportamientos coherentes.

Es importante diferenciar valores a distintos niveles:

Valores sociales

Los valores organizativos tienen que cumplir con las expectativas de la sociedad en cuanto a la generación de riqueza, desarrollo social y protección ambiental por parte de la empresa. Un fallo de la empresa en apoyar los valores de la sociedad puede tener graves repercusiones en su P & G.

Valores organizativos

Accionistas

Los valores organizativos tienen que satisfacer la filosofía de una nueva generación de accionistas que invierten en empresas que:

- satisfacen los criterios de la inversión social responsable;
- tienen la reputación de ofrecen las mejores oportunidades de trabajo a todos los niveles;
- velan porque sus proveedores a lo largo de la entera cadena de valor agregado actúan conforme a valores éticos y operativos socialmente aceptables.

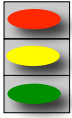
Empleados potenciales

Para atraer a las mejores personas, los valores de la empresa requieren satisfacer las necesidades de los empleados nuevos que quieren trabajar en culturas organizativas compatibles con sus valores personales.

Empleados actuales

Para retener a la mejor gente, los valores organizativos también tienen que satisfacer las necesidades de los actuales empleados y apoyarlos para lograr su realización personal en el trabajo. Esto incluye lograr los siguientes objetivos:

- *Objetivo material.* Ambientes de trabajo ergonómicos y condiciones económicas ecuánimes.
- *Objetivo emocional.* Sentirse apreciado y poder desarrollarse como persona.
- *Objetivo intelectual.* Oportunidad de asumir responsabilidad, aprender, expresar creatividad y crecer.



- *Objetivo espiritual.* Tener un trabajo con sentido y posibilidad de servir.

Valores personales

- Los valores son necesarios para orientar la vida de uno hacia propósitos nobles, en lugar de llevar una vida controlada por costumbres y motivos egocéntricos, ocurrencias accidentales, malos hábitos, impulsos emocionales.
- Los valores y la ética no solo pueden servir de guía de uno, sino también inspirarlo y motivarlo, generando energía y pasión para vivir y realizar algo que tenga sentido.
- Para lograr una alta autoestima es necesario manifestar los valores personales coherentemente con acciones concretas.
- Valores declarados pero no manifestados mediante comportamientos coherentes, son inútiles o, peor aún, son disculpas o racionalizaciones superficiales para no querer ver ni cambiar.
- Se trata de ser honestos con uno mismo, reconociendo las brechas entre pretendidos valores que afirmamos y aquellos que ponemos en acción. Como decía Sócrates, “filosofía moral es pensamiento duro sobre acción correcta”.
- El ayudarse a sí mismo es no solo para sobrellevar problemas; envuelve también aprender a llegar a ser lo que uno de verdad valora, a lograr el máximo potencial.

Visión

La visión es la manifestación de nuestros valores. Cubre a la organización entera y a quien quiera compartir en ella y esté

comprometido a ello. Es simultáneamente una foto del ideal viable que buscamos lograr, el camino en que aceptamos estar, y un campo de energía que atrae e incluye a quien quiera que participe en o se encuentre con ella.

Misión

La misión es una declaración del amplio propósito de la organización en términos de lo que el trabajo central hace, lo que nosotros creamos o mejoramos con ella para encontrar y exceder las necesidades, presentes y futuras, de los usuarios y otros grupos de interés. En pocas palabras, es la razón por la cual existe la organización.

Capacidades

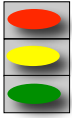
La capacidad se desarrolla en tres ámbitos: individual, físico y organizacional; juntos determinan su futuro potencial.

Individualmente, es una habilidad para ejercer conocimiento y administrar emociones y el deseo de realizar la Visión, cumplir con nuestra Misión, y actuar de acuerdo a nuestros Valores.

Para ello el líder debe saber y hacer al menos tres cosas: comprender las fuerzas de cambio externas, focalizarse en el futuro y convertir la visión en acción.

2. Movilizar el compromiso individual

Sin compromiso, el arduo trabajo para crear organizaciones que aprenden no dará los frutos esperados. Sin comunidades de personas que se tienen confianza y están genuinamente comprometidas, realmente no hay posibilidad de organización, innovación y progreso.



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

La naturaleza del compromiso requerido para construir organizaciones que aprenden va mucho más lejos del compromiso que la gente típicamente adopta en la organización tradicional donde trabaja. El compromiso en organizaciones que aprenden comprende ser parte —no observador— de los cambios requeridos en el mundo, y concebir a las organizaciones como los vehículos para producir estos cambios.

El aceleramiento y la impaciencia —especialmente de la alta dirección de las empresas presionada por los accionistas— para producir cambios inmediatos, hace que los resultados que se obtengan sean superficiales, no perduren en el tiempo y se desprestigien los proyectos y esfuerzos de cambio en general, creándose, además, actitudes de escepticismo y cinismo con respecto a dichos procesos. Las causas verdaderas de la parálisis quedan ocultas en la profundidad, sin ser percibidas ni tocadas, permaneciendo congeladas en forma de mitos y tabúes.

Aquí nace una paradoja central del liderazgo: La acción inmediata es inminente, pero esta acción debe estar sustentada en una reflexión no sólo funcional, sino también y sobre todo, en una reflexión emocional y volitiva.

Investigaciones han demostrado que equipos de trabajo de rendimiento superior se caracterizan por tener miembros que se sienten "confiados y comprometidos" y que se describen así:

- Son enfocados, centrados.
- Se aprontan para ir a trabajar (¡incluso los lunes!).
- Les importan los resultados y la calidad del rendimiento del equipo.

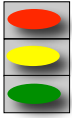
- Cuando su equipo no alcanza las metas esperadas, lo toman como un asunto personal y no enjuician o culpan a otros.
- Realizan sacrificios personales en aras del éxito del equipo.
- Están decididos a triunfar.
- Nunca desisten, siempre perseveran, ejerciendo “paciencia activa”.

Las personas comprometidas están identificadas y ligadas emocional, volitiva e intelectualmente a los valores y los principios, la visión y la misión de la organización. Tienen claridad hacia donde van, saben lo que están haciendo y sienten que lo que están haciendo es significativo, correcto e innovador. Nadie puede comprometerse con algo vago, trivial o repetitivo. La gente comprometida sabe discernir lo que es importante, lo que tiene sentido, y se mantiene enfocada en eso. No le interesa ni pierde su tiempo con banalidades: con agregar cháchara al desperdicio que se acumula en el mundo.

Claridad y significado conforman la base del compromiso. Un trabajo no es más que un trabajo hasta que se vuelve un compromiso, y el compromiso sólo es posible cuando las personas le ven el sentido a lo que están haciendo. El líder tiene un rol fundamental en crear una cultura que promueve el compromiso fundamentado en la confianza como resultado de la consistencia entre lo que pregona y hace. (Picker and Fries, 1999-2006)

3. Construir capacidad individual y organizacional

Para crear una cultura organizacional enfocada en un direccionamiento estratégico compartido y generadora de confianza y compromiso, los líderes deben crear condiciones para el desarrollo



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

de desarrollo de capacidad individual, organizacional y física (Ver Gráfico 5).⁶⁶

Para que el cambio tenga sentido es indispensable compartir un rumbo que sirva de marco de referencia para:

- Optimizar los procesos humanos (personales y grupales), físicos y virtuales necesarios para formar las capacidades requeridas y asegurar el desarrollo personal, laboral y organizacional.
- Readecuar y crear los sistemas necesarios para sostener el funcionamiento y la optimización permanente de dichos procesos.
-
- Modificar o construir una cultura y estructura organizacional que garantice permanencia y adaptabilidad en un balance dinámico e interdependiente entre estabilidad y cambio, tradición y modernidad, integración y descentralización.

Capacidad Individual

Todo cambio es factible sólo si se realiza en la persona que lo

impulsa.

Cualquier cambio importante en las personas y organizaciones

requiere indispensable-mente una transformación y desarrollo de sus capacidades centrales:

Son un conjunto de capacidades individuales, organizacionales y físicas, que identifican a la entidad. Son vitales para las personas, la organización y la comunidad, puesto que fortalecen la efectividad, aseguran el mejoramiento sostenido de los servicios y proveen bienestar significativo a los usuarios (Ver Gráfico 6)

Las capacidades centrales, por su naturaleza, es difícil poseerlas individualmente; trascienden las fronteras organizacionales y comunitarias y requieren trabajar en equipos y redes.

Subyace al conjunto de capacidades funcionales de liderazgo —dirección, planeación y gestión— un conjunto de

tres capacidades intrínsecas inseparables: querer ser y hacer, sentir y poder ser y hacer.

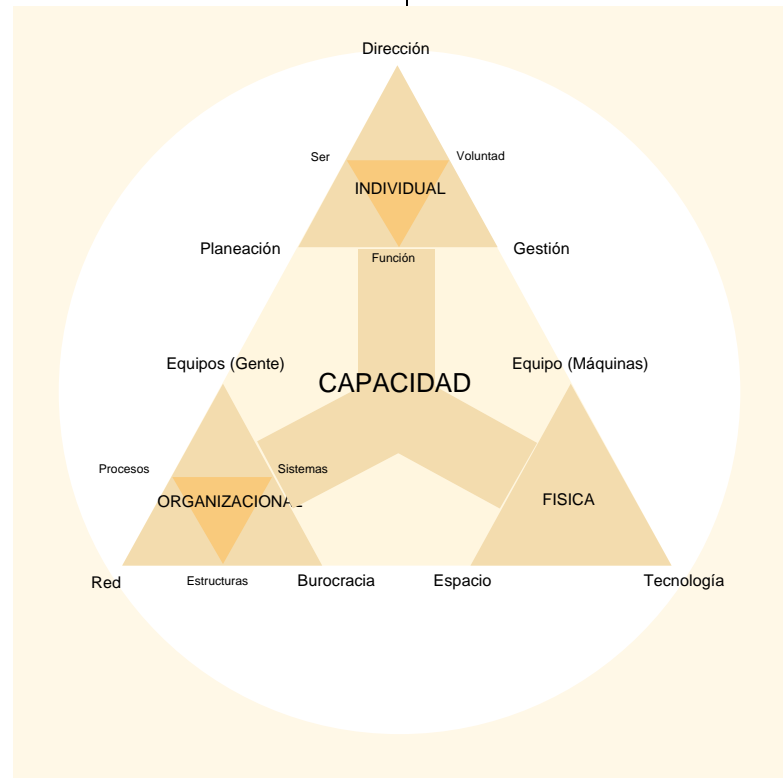
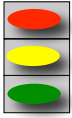


Gráfico 8. Marco capacidad total⁶⁷



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

El propósito es la formación integral de la persona, no meramente la transmisión de conocimientos y el mejoramiento de sus habilidades. Capacidad, así como está concebida aquí, abarca conocimientos y habilidades, así como (lo que a menudo es subestimado o ignorado): un apropiado estado del ser –incluyendo la actitud, autoestima, valoración de diversidad–, y la voluntad –de aprender, de crecer, de contribuir y de lograr propósitos significativos.

Tres líneas de trabajo

Es necesario actuar simultáneamente sobre Tres Líneas de Trabajo:

- El trabajo sobre uno mismo
- El trabajo con los demás
- El trabajo propiamente dicho.

El mejoramiento de la calidad del trabajo y del servicio (Tercera Línea) requiere de una armónica relación y trabajo en equipo entre las personas (Segunda Línea), así como de la satisfacción y el crecimiento personal y laboral (Primera Línea). Estas líneas son inseparables en todos los procesos de transformación, consolidación y desarrollo.

4. Modelar cualidades personales

Como sostiene Warren Benis, “Permítaseme reiterar un sesgo mío, que el liderazgo es en realidad un asunto de carácter. El proceso de llegar a ser líder no difiere del proceso de convertirse en un ser humano sano e integral.”⁶⁹ Los seguidores necesitan líderes con quienes se identifican y en quienes pueden confiar, o que tengan

“credibilidad”, como dice Kouzes & Posner (Kouzes and Posner, 1995). Dichos autores han identificado para tales líderes atributos como honestidad, habilidad para inspirar, ecuanimidad y apoyadores.

Un líder, en su trabajo y forma de vida, se apoya en un conjunto de valores fundamentales, los que manifiesta explícitamente, vivificándolos y actuando en consistencia con ellos. Este comportamiento auténtico y consistente del líder es lo que hace que tengamos confianza en él.

Los valores fundamentales vienen a ser, entonces, la materia prima (lo que es) que el líder transforma o traduce creativamente en sueños y visualizaciones de futuros estados de orden superior (lo que puede ser).

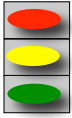
Hay pues una relación directa entre valores y visión, siendo los valores el fundamento mismo del liderazgo y la visión los cuadros, imágenes o formas que ellos toman o simbolizan. O dicho de otra manera, la visión es lo que verdaderamente nos importa, puesto que son nuestras creencias expresadas en conceptos.

Además, el líder reflexiona sobre la integridad de sus valores o creencias y busca la razón de ser de su visión: Porqué estos valores y esta visión, y no otras? La articulación de esta reflexión y búsqueda, es la causa final, lo que debe ser, o la misión de la actividad de liderar.

Sin una misión clara en su mente, el líder dispersa su energía y pensamientos y se desvía fácilmente del mejor rumbo escogido hacia



Gráfico 9. Marco capacidad individual⁶⁸



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

la materialización de su sueño o visión. La misión es pues indispensable para orientar el proceso de liderazgo. Como la misión indaga "el por qué", de hecho, contiene la filosofía del liderazgo.

Los valores fundamentales son útiles en la medida en que puedan ser traducidos en capacidades de liderazgo concretas y necesarias para realizar nuestra visión y mantenernos en el sendero hacia el cumplimiento de la misión. Así por ejemplo, si uno de los valores fundamentales es la participación, entonces se requiere cultivar la habilidad de concertación. En última instancia, son las capacidades nuestras las que determinan "lo que puedo o podemos hacer".

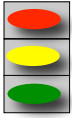
En consecuencia, el mejoramiento y cultivo de capacidad de liderazgo es crucial, tanto desde el punto de vista de formación como del trabajo propio del líder. Su responsabilidad primordial es la de ocuparse constantemente de su propio crecimiento personal, así como de crear condiciones y procesos propicios para el desarrollo continuado de los demás.

En la aplicación del Marco de Diamante es indispensable tener gran claridad acerca del dominio en que trabajamos. Así por ejemplo, un dominio de aplicación del Diamante puede ser una región entera, o una comunidad, o una organización, o un equipo de trabajo, o un proyecto, o uno mismo. El Gráfico 7 muestra el Diamante del Liderazgo genérico, incluyendo definiciones indicativas para cada uno de los cuatro términos estructurales (valores fundamentales, visión, misión y capacidades), cuyo fin es orientar y facilitar el discernimiento y elaboración de los mismos.

Ambos marcos pueden emplearse para trabajar en cualquiera de los dominios arriba señalados o cualquier otros que quisiéramos agregar.

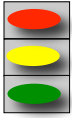
Lo importante, como se decía, es especificar con claridad el dominio y, además, los límites de tiempo y espacio del Diamante que intentamos elaborar y pulir.

Si bien los valores fundamentales tienen una cierta permanencia, tanto la visión, misión como las capacidades pueden variar significativamente según sea el período que estemos contemplando. Por ejemplo, es muy distinto crear una visión para los próximos tres años que una para las tres décadas siguientes. (Picker, 1990-2006)



El Nuevo Líder Creativo y Responsable





4. PROCESO PARA LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

La metodología Valores en Acción (VEA) ayuda a una organización a declarar, difundir, medir y poner en acción valores personales y organizacionales. Es una metodología sencilla, robusta y eficiente en términos de costo, compuesta por cinco módulos que efectivamente sirven a las siguientes necesidades de la organización:

Módulo I. Estructurar el proceso VEA

Objetivo. Asegurar que el proceso VEA esté ajustado adecuadamente a las necesidades, posibilidades y cultura de la organización, y monitorear constantemente su implementación.

Proceso. Se logra con el establecimiento de un Equipo de Liderazgo, incluyendo líderes corporativos y un consultor senior de CEC.

Módulo II. Declarar los valores y comportamientos asociados

Objetivo. Hacer de los valores organizacionales y comportamientos requeridos algo explícito, bien entendido, y asegurar el compromiso por parte de la Junta y la administración central de actuar conforme a ellos.

Proceso. Requiere desarrollar un entendimiento de los valores

corporativos en términos de cómo se espera que sean manifestados por los individuos y los grupos, priorizándolos de acuerdo a resultados esperados y del compromiso de la Junta y de la administración central en modelarlos e institucionalizarlos.

Módulo III. Difundir los valores en la organización y la sociedad.

Objetivo. Diseminar ampliamente y compartir los valores y comportamientos entre los empleados dentro de la organización y los grupos de interés en el ambiente, y buscar su compromiso de vivir de acuerdo a ellos.

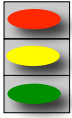
Proceso. Las estrategias también se desarrollan para compartir los valores con otros grupos de interés fuera de la organización, incluyendo las familias de los empleados, usuarios, proveedores, distribuidores, franquicias, accionistas, y comunidades.

Los valores poseen la maravillosa cualidad que entre más sean dados y vividos, más son devueltos. Por lo tanto, ellos deben ser bien entendidos y apreciados y vistos en acción por la gente y los grupos relacionados de alguna forma con la organización.

Módulo IV. Vivir los valores

Objetivo. Lograr que los grupos de interés vivan los valores y comportamientos día a día. Un valor tiene valor sólo si se manifiesta con acciones auténticas y coherentes con el valor.

Proceso. Este módulo desarrolla estrategias y acciones para alinear comportamientos dentro de la organización con los valores declarados. Talleres de Reflexión y Trabajo (TRT) y modelación son



importantes medios para institucionalizar los valores. Modelar es una combinación de carácter (aquel que tiene una persona) y competencia (lo que uno puede hacer). Estas dos cualidades representan el potencial de uno. Pero cuando en realidad lo hacemos –cuando ponemos la acción junto al carácter –estamos modelando (Convey 1996)

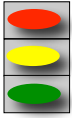
Módulo V. Medir y evaluar los valores

Objetivo. Apoyar estrategias para instalar valores y comportamientos, obtener apoyo de los principales grupos de interés para implementarlos y constantemente asesorar el progreso a través del tiempo.

Medir los valores en acción es esencial para elegir las estrategias más efectivas para obtener apoyo y sinergia y para asesorar los resultados para aplicar estas estrategias. .

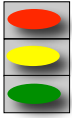
Proceso. Es importante saber cómo los miembros de la organización priorizan los valores, los niveles de consenso entre los diferentes valores y funciones con respecto a las prioridades, y cualquier brecha entre los valores declarados y los comportamientos correspondientes.

Es aconsejable comenzar a implementar aquellas estrategias que sean apoyadas con el nivel de consenso más alto entre los diferentes grupos, sobre qué valores merecen tener prioridad y dónde están las brechas más amplias entre los valores declarados y los comportamientos correspondientes.



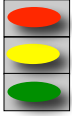
BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, Kenneth R. "Ethics in Practice." In *Harvard Business Review on Corporate Ethics*, edited by HBR. Cambridge: Harvard Business School Press, 2003.
- Bardwick, Judith. "Peacetime Management and Wartime Leadership." In *The Leader of the Future*, edited by Goldsmith Hesselbein, and Beckhard, 131-140. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Beinhocker, Eric D. "The Adaptable Corporation." *McKinsey Quarterly* Number 2 (2006).
- Blanchard, 8. Kenneth. "Turning the Organizational Pyramid Upside Down." In *The Leader of the Future*, edited by Goldsmith Hesselbein, and Beckhard, 81-88. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Bonini, Sheila M. J., Lenny T. Mendonca, and Jeremy M. Oppenheim. "When Social Issues Become Strategic: Executives Ignore Sociopolitical Debates at Their Own Peril." *The McKinsey Quarterly*, no. Number 2 (2006): 7.
- Bridges, William. "Leading the De-Jobbed Organization." In *The Leader of the Future*, edited by Goldsmith Hesselbein, and Beckhard, 11-18. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Brower, Michael J. "Equipos Facultados: ¿Qué, Por Qué, Cómo? Notas Técnicas Cec." Boston: CEC International, 1995-2006
- Burns, James. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- CEC. "Rumbo Estratégico. Notas Técnicas." Boston: CEC International, 1990-2006.
- Collins, James C., and Jerry I. Porras. *Empresas Que Perduran: Principios Exitosos De Compañías Triunfadoras*. Translated by Jorge Cárdenas Nanetti. pb Segunda reimpresión ed. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1996.
- Collins, Jim. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*. First ed. Cambridge: Harper Business, 2001.
- Conger, Jay A., Edward E. Lawler III, and David L. Finegold. *Corporate Boards: New Strategies for Adding Value at the Top*. Hardcover ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- Covey, Stephen. "Three Roles of the Leader in the New Paradigm." In *The Leader of the Future*, edited by Goldsmith Hesselbein, and Beckhard, 149-160. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Driscoll, Dawn-Marie, and W. Michael Hoffman. *Ethics Matters: How to Implement Values-Driven Management*. Second Printing ed. Waltham, MA: Center for Business Ethics. Bentley College, 2000.
- Frederick, W. "Review of Mitroff and Denton's *a Spital Audit of Corporate America: A Hard Look at Values in the Workkplace*." *Religion and Society* 40, no. 1 (March, 2001): 118.
- Friedman, Milton. "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits " *New York Times* 1970.
- Friedman, Milton, John Mackey, and T.J. Rodgers. "Rethinking the Social Responsibility of Business." *Reason Foundation* (2005).
- Fukuyama, Francis. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. pbk ed. New York: Free Press Paperbacks, 1996.
- Gallo, Delores. *Empathy, Reason, and Imagination: The Impact of Their Relationship Onm Education*, 1998.

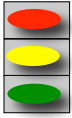


El Nuevo Líder Creativo y Responsable

- Gardner, Howard, Mihaly Csikszentmihalyi, and William Damon. *Good Work: When Excellence and Ethics Meet*. Pbk ed. New York: Basic Books, 2001.
- Handy, 2. Charles. "The New Language of Organizing and Its Implications for Leaders." In *The Leader of the Future*, edited by Goldsmith Hesselbein, and Beckhard, 89-98. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Heskett, James, and Leonard Schlesinger. "Leaders Who Shape and Keep Performance-Oriented Culture." In *The Leader of the Future*, edited by Goldsmith Hesselbein, and Beckhard, 111-120. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Jarrín, Adolfo. 2001-2006. Las Empresas Y Los Sistemas Vivos. Melton Technologies, Artículo:
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=663>
- Autor: <http://www.degerencia.com/adolfojarrin>. (accessed 06/2006, 2006).
- Journal, Wall Street. "Recruiters Seek M.B.A.S Trained in Responsibility." *Wall Street Journal*, 13 December 2005.
- Kanter, Rosabeth. "World-Class Leaders: The Power of Partnering." In *The Leader of the Future*, edited by Goldsmith Hesselbein, and Beckhard, 89-98. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Kliksberg, Bernardo. "Ética Para Empresarios Latinoamericanos." *La Nación de Buenos Aires*, Mayo 22 2006 17.
- Kouzes, James, and Barry Posner. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- . *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Levering, Robert, and Milton Moskowitz. "America's Top Employers." *Fortune*, no. January 8 (2001).
- Lombardo, Michael, and Robert Eichinger. "Learning Agility" Working Paper." Minneapolis: Lominger, 1997.
- Medina, Pedro. "Educación, Valores Y Capital Social." In *Nuestra Identidad. Estudio Colombiano De Valores*, edited by Camilo Herrera. Bogotá: Raddar, 2006.
- Mitroff, Ian, and Elizabeth Denton. *A Spiritual Audit of Corporate America: A Hard Look at Values in the Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer, 1999.
- Peñaloza, María Teresa. "Advierte Nóbel Alternativo, Manfred Max-Neef: El Alca Es Un Desastre " *La Patria*, 19 de noviembre de 2002 2002.
- Picker, Hans. "Liderazgo Cimentado En Valores. Notas Técnicas Cec." Boston: CEC International, 1990-2006.
- . "Optimización De La Arquitectura Organizacional." In *Notas Técnicas CEC*. Boston: CEC International, 1998-2006.
- . "Three Modes of Behavior. Technical Note." Boston: CEC International, 1988.
- . "Tres Modos De Comportamiento: Marco Conceptual. Notas Técnicas Cec." Boston: CEC International, 1990-2006.
- Picker, Hans, and Bertha Lucia Fries. "The Citizen Organization." Bogota: CEC International, 2001.
- Picker, Hans, and Bertha Lucía Fries. "Compromiso. Notas Técnicas Cec." Boston: CEC International, 1999-2006.
- Putnam, Robert D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. hc ed. New York: Simon & Schuster, 2000.



- Sachs, Jeffrey D. *The End of Poverty: Economic Possibilities for Our Time*. New York: Penguin Press, 2005.
- Schein, Edgar. "Leadership and Organizational Culture." In *The Leader of the Future*, edited by Goldsmith Hesselbein, and Beckhard, 59-70. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- Sen, Amartya. *Development as Freedom*. New York: Anchor Books. A Division of Random House, Inc., 1999.
- Solomon, Robert C., and Fernando Flores. *Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life*. hpy ed. 1 vols. Vol. 1. Oxford: Oxfor University Press, 2001.
- Ulrich, Dave, Lack Zenger, and Norm Smallwood. *Results-Based Leadership*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- Weiss, Joseph W. *Business Ethics: A Stakeholder and Issue Management Approach*. 3rd edition ed. Mason, Ohio 45040: Thomson. South-Western, 2003.
- Yeung, Arthur, and Doug Ready. "Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations." *Human Resource Management Journal* 34, no. 4 (1995): 529-548.



NOTAS

¹ Paul Tebo, VP Seguridad, Salud y Medio Ambiente de DuPont introdujo el término *Crecimiento Sostenible*. Posteriormente el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (fundado por Charles O. Holliday, Jr., CEO de DuPont, Stephan Schmidhainy, Chairman de Anova Holding AG. y Philip Watts, Chairman of the Committee of Managing Directors of The Royal Dutch/Shell Group of Companies and Chairman of the Shell Transport and Trading Company. El WBCSD es una coalición de 175 compañías internacionales en más de 35 países y 20 sectores industriales importantes, y participan aproximadamente 1,000 líderes empresariales globalmente) realizó en 1992 un concurso entre altos ejecutivos para encontrar un nombre más atractivo para el mundo empresarial. Resultó ganador el término Eco-eficiencia, aunque el concepto de Desarrollo Sostenible o Crecimiento Sostenible continuó siendo el mismo.

La misión del WBCSD es ***“Proveer liderazgo como catalizador de cambio hacia el desarrollo sostenible y promover el rol de la eco-eficiencia, innovación y responsabilidad social empresarial.”***

² En un sentido más amplio, la estrategia del desarrollo sostenible ayuda a promover la armonía entre los seres humanos, como también entre éstos y la naturaleza. Según el informe de la CMMAD (1987), para conseguir el desarrollo sostenible se necesita:

* "un sistema político que asegure una participación real en el proceso resolutivo,

* un sistema económico capaz de generar excedente y conocimientos técnicos que ofrezcan continuidad y confianza,

* un sistema social capaz de dar soluciones a los problemas causados por tensiones que resulten de un desarrollo desequilibrado,

* un sistema de producción que respete la obligación de preservar la base ecológica para el desarrollo,

* un sistema tecnológico siempre en búsqueda de nuevas soluciones,

* un sistema internacional que favorezca modelos sostenibles de comercio y financiación,

* un sistema administrativo flexible y capaz de autocorregirse."

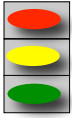
http://www.cinu.org.mx/biblioteca/documentos/eventos/years/montanas/doc_concep/04desost.htm

³ Cabe anotar que el anunció recientemente del Banco Mundial de que los departamentos que se encargan de los proyectos de infraestructura y medioambiente se fusionarán; esta nueva unidad se llamará Desarrollo Sustentable. El objetivo de la decisión es darle mayor importancia a los temas medioambientales, mejorar las sinergias, integrar las operaciones clave y asegurar que a medida que aumente la inversión en infraestructura no se pierda el foco en la sustentabilidad.

(<http://www.comunicarseweb.com.ar/novedades/mundo-06/unidad.html>).

⁴ Por ejemplo, debido a las políticas neo-liberales y de privatización de empresas estatales.

⁵ El sistema económico mundial ha sufrido una profunda transformación estructural en los último quince años. La revolución de la tecnología informática ha sido arrasadora. Ha estremecido los cimientos del orden industrial y ocupacional tradicional, ha redefinido los principios empresariales y de la competitividad, y ha creado un mercado global en expansión permanente con productos y servicio nuevos. En breve, ha emergido un a Nueva Economía. Y, lo más importante, mientras la realidad económica continúa cambiando de manera fundamental, muchas de las



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

políticas públicas y sistemas de gestión permanecen enraizados en el pasado.

⁶ Con seminarios, cursos, conferencias, clases magistrales, simposios, series de publicaciones y trabajos académicos de su facultad y profesores visitantes, las universidades están promoviendo la investigación de temas éticos importantes en la vida pública y privada. Están aumentando su apoyo a la enseñanza, investigación y debate sobre ética y valores humanos a través del currículo y las disciplinas. Por ejemplo, la Universidad de Harvard es parte de una red de 102 instituciones académicas en 50 estados que están trabajando en la ética aplicada a diferentes dominios (www.ethics.harvard.edu/resources_sister.php).

Instituciones académicas líderes están implementando responsabilidad corporativa como un elemento clave en los MBAs y Educación Ejecutiva. Está en crecimiento la investigación de académicos y practicantes sobre motivaciones, liderazgo y prácticas gerenciales y beneficios de la responsabilidad empresarial. Algunas compañías importantes han empezado a promover conexiones con un número creciente de escuelas de administración que ofrecen cursos sobre responsabilidad social y ambiental. Una encuesta reciente de casi 100 programas MBA alrededor del mundo encontró que más de la mitad requiere estudiantes que tomen cursos y hagan prácticas en responsabilidad empresarial, mientras que en el 2001 fue sólo un tercio (“Recruiters Seek M.B.A.s Trained in Responsibility,” Wall Street Journal, 13 December 2005).

⁷ Dichas empresas generan mucha riqueza que agrega valor a los accionistas, a otros grupos de interés (empleados, proveedores, clientes, etc.) y al sistema socio-económico-ecológico. Sólo una compañía económicamente exitosa puede contribuir al desarrollo económico, la protección ambiental y el progreso social. (Por ejemplo, aumentando ventajas comparativas mediante productos y servicios sustentables, ventas,

utilidades, reputación, valor de las acciones, responsabilidad y motivación de los empleados y simultáneamente reduciendo pérdida de clientes, rotación de personal, accidentes ocupacionales, emisiones contaminantes, consumo de agua, procesos ineficientes y inseguros, etc.).

⁸ Considerado por algunos el padre del Neo-Liberalismo.

⁹ En esta tesis uso como sinónimos los siguientes términos: líder nuevo, líder responsable, líder empresarial responsable o nuevo, nuevo líder creativo (NLC).

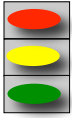
¹⁰ Valores en Acción (VEA) es un concepto y desarrollado por CEC International, firma de la cual soy social.

¹¹ Dawn-Marie Driscoll and W. Michael Hoffman, *Ethics Matters: How to Implement Values-Driven Management*, Second Printing ed. (Waltham, MA: Center for Business Ethics. Bentley College, 2000).

¹² Ética (griego ethos= latín *mos* ['costumbre']) es la rama de la axiología –una de las cuatro mayores ramas de la filosofía, incluyendo metafísica, epistemología, y lógica –que trata de entender la naturaleza de la moralidad, definir lo que se considera qué es bueno y qué es malo. La tradición Occidental de la ética es llamada a veces filosofía moral.

¹³ The Citizen Organization, Prospectus, CEC International, 2001

¹⁴ Robert David Putnam, politólogo y profesor en la Universidad de Harvard, conocido por sus escritos acerca de compromiso civil, sociedad civil, y capital social, un concepto en el que probablemente él sea el mayor expositor. Su trabajo más famoso, *Bowling Alone*, argumenta que Estados Unidos ha experimentado un colapso sin precedentes en la vida civil, social, asociativa, y política (capital social) desde los años 60s, con graves consecuencias negativas Robert D. Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, hc ed. (New York: Simon & Schuster,



2000). Ver también Glosario de Deardorff de Economía Internacional, Universidad de Michigan, <http://www-personal.umich.edu>.

¹⁵ Pedro Medina, "Educación, Valores Y Capital Social.," in *Nuestra Identidad. Estudio Colombiano De Valores*, ed. Camilo Herrera (Bogotá: Raddar, 2006).Página 115.

¹⁶ Ver nota 10.

¹⁷ Los niveles de confianza en Colombia son extremadamente bajos. Por ejemplo, según un estudio realizado por Raddar en 2005, "el 68.4% de los ciudadanos opina que si el otro pudiera, lo tumbaría" y "solo un 16.8% confianza en las demás personas". Medina, "Educación, Valores Y Capital Social.."

¹⁸ Ver Tres Modos de Comportamiento: reactivo, egocéntrico, y determinado Hans Picker, "Tres Modos De Comportamiento: Marco Conceptual. Notas Técnicas Cec," (Boston: CEC International, 1990-2006). De acuerdo con algunos filósofos, el propósito es central para una buena vida humana. Helen Sella escribió que la felicidad viene de la "fidelidad con un propósito laudable". Ayn Rand escribió que el propósito debe ser uno de los tres valores regentes de la vida humana (los otros son razón y confianza). Algunos piensan que Dios designa propósitos a la gente y que es su misión cumplirlos. Otros dicen que el propósito no es inherente, pero por el contrario es escogido libremente (o no escogido) por los individuos. Entre éstos, algunos dicen que las tendencias naturales pueden determinar qué tipo de propósitos una persona necesita seguir, pero no garantiza que ella o él lo vayan a seguir, ya que ello depende de la libre elección.

¹⁹ Kenneth R. Andrews, "Ethics in Practice," in *Harvard Business Review on Corporate Ethics*, ed. HBR (Cambridge: Harvard Business School Press, 2003),p.71

²⁰ Consumers International es una federación de organizaciones de consumidores fundada en 1960, para proteger y promocionar los intereses de los/as consumidores/as a nivel mundial. Agrupa actualmente a 275 organizaciones de consumidores en 115 países del mundo. Ver J. Trimboli. Derechos de los Consumidores y Responsabilidad Social de la Empresa Consumers International www.consumidoresint.cl/documentos/responsabilidad/ArticuloJTrimboli.pdf. <http://www.consumidoresint.cl>

²¹ Manfred Max-Neef, economista Premio Nóbel Alternativo. Entrevista realizada por María Teresa Peñaloza, Editora Económica de La Patria, Manizales. publicada en 11/19/2002. María Teresa Peñaloza, "Advierte Nóbel Alternativo, Manfred Max-Neef: El Alca Es Un Desastre " *La Patria*, 19 de noviembre de 2002 2002.

²² Environics International's worldwide 1999 "Millenium Poll"

²³ Walker Research, 1998.

²⁴ Viewpoints Research, 1998.

²⁵ Faith Popcorn: en conferencia "build brand value". San Francisco.

²⁶ Fomentar un marco europeo para la rse. Comisión europea.

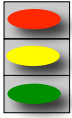
²⁷ <http://www.consumidoresint.cl/noticias.asp>

²⁸ Taller ISO-COPOLCO, ponencia de José Vargas Niello, junio 2002 y en Código de Conducta del Consumidor para la Gran Empresa, Consumers International, octubre 1997.

²⁹ Sheila M. J. Bonini, Lenny T. Mendonca, and Jeremy M. Oppenheim, "When Social Issues Become Strategic: Executives Ignore Sociopolitical Debates at Their Own Peril.," *The McKinsey Quarterly*, no. Number 2 (2006).

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.



El Nuevo Líder Creativo y Responsable

³² Ver www.corporateregister.com donde se encuentran registrados estos balances.

³³ The Global Reporting Initiative (GRI) es un proceso realizado por varios grupos de presión independiente, cuya institución es la de desarrollar, diseminar y aplicar las guías de los informes sostenibles. Estas guías son para uso voluntario usado por las organizaciones para reportar lo económico lo ambiental, lo social en terminus de productos y servicios. El GRI incorpora la participación activa de representantes de negocios, contadores, inversionistas, ambientalistas, defensores de derechos humanos, investigadores, sindicatos de alrededor del mundo. Comenzó en 1997, se volvió independiente en el 2002 y es el centro del Programa Ambiental de las Naciones Unidas y trabaja en cooperación con el Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Annan's Global Compact.

(<http://www.globalreporting.org>)

³⁴ Belgium-Luxemburg Prize for Sustainability Reporting, 2003; Business Ethics Magazine Awards (USA); 4th Annual French Sustainability Reporting Awards: Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables; 7th Annual Japanese Environmental Reporting Awards; Central and Eastern European Sustainability Reporting Awards, 2003; Danish Association of Chartered Accountants (FSR) and Borsen (Danish Financial Newspaper) Reporting Awards; Trend Magazine (Austria) Reporter Awards; CERES-ACCA Awards for Sustainability Reporting 2002 (USA); ACCA Awards for Sustainability Reporting 2003 (Australia); European Sustainability Reporting Awards (ESRA) 2002; ACCA Sustainability Reporting Awards 2002 (UK) (<http://www.globalreporting.org/guidelines/reports/awards.asp>)

³⁵ http://www.kld.com/indexes/about_indexes.html

³⁶ Domini 400 Social Index, KLD Select Social Index. KLD Global Climate 100 Index. KLD Broad Market Social Index, KLD Large Cap Social Index. http://www.kld.com/indexes/about_indexes.html

³⁷ http://www.ecobanking.com/ES/mejores_practicas/instituciones_financieras_latinoamericanas

³⁸ James C. Collins and Jerry I. Porras, *Empresas Que Perduran: Principios Exitosos De Compañías Triunfadoras*, trans. Jorge Cárdenas Nanetti, pb Segunda reimpresión ed. (Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1996).p. 89

³⁹ Ibid., pp. 244-245).

⁴⁰ Ibid., p. 3

⁴¹ Ibid.. p. 67

⁴² Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*. Cambridge, Harper Business., pp. 7-8

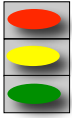
⁴³ Collins and Porras, *Empresas Que Perduran: Principios Exitosos De Compañías Triunfadoras.*, p.132.

⁴⁴ Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't*, First ed. (Cambridge: Harper Business, 2001)., p. 215.

⁴⁵ Absoluta integridad, Integridad ética en los negocios, Honradez e integridad básica, Honradez e integridad, Honradez e integridad, Honradez, integridad y ética en todos los aspectos del negocio, Honradez y equidad.

⁴⁶ www.greatplacetowork.com/

⁴⁷ La concepción de la vida como juego de suma cero tiene implicaciones mayores en los ámbitos culturales, lingüísticos, educativos, sociales y económicos. Los primeros elementos de esta concepción se relacionan con la teoría de los juegos de opuestos expuesta en 1928 por von Neumann, desarrollada posteriormente por von Neumann y Morgenstern desde 1944. Un juego es de suma cero cuando los intereses de los jugadores son diametralmente opuestos, como en el caso del juego de ajedrez, por ejemplo.



Sin embargo, es necesario diferenciar los juegos de oposición pura (que corresponden a duelos y en los que al ganar uno, el otro pierde), de los juegos de cooperación y de oposición. En este último caso, los jugadores pueden ganar o perder algo, ambos al mismo tiempo.

⁴⁸ Ver, por ejemplo, Judith Bardwick, "Peacetime Management and Wartime Leadership," in *The Leader of the Future*, ed. Goldsmith Hesselbein, and Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), 8. Kenneth Blanchard, "Turning the Organizational Pyramid Upside Down," in *The Leader of the Future*, ed. Goldsmith Hesselbein, and Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), William Bridges, "Leading the De-Jobbed Organization," in *The Leader of the Future*, ed. Goldsmith Hesselbein, and Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), Stephen Covey, "Three Roles of the Leader in the New Paradigm," in *The Leader of the Future*, ed. Goldsmith Hesselbein, and Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), 2. Charles Handy, "The New Language of Organizing and Its Implications for Leaders," in *The Leader of the Future*, ed. Goldsmith Hesselbein, and Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), James Heskett and Leonard Schlesinger, "Leaders Who Shape and Keep Performance-Oriented Culture," in *The Leader of the Future*, ed. Goldsmith Hesselbein, and Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), Rosabeth Kanter, "World-Class Leaders: The Power of Partnering," in *The Leader of the Future*, ed. Goldsmith Hesselbein, and Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), James Kouzes and Barry Posner, *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), Michael Lombardo and Robert Eichinger, "Learning Agility" Working Paper," (Minneapolis: Lominger, 1997), Edgar Schein, "Leadership and Organizational Culture," in *The Leader of the Future*, ed. Goldsmith Hesselbein, and Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass, 1995), Arthur Yeung and Doug Ready, "Developing Leadership Capabilities of

Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations," *Human Resource Management Journal* 34, no. 4 (1995).

⁴⁹ Ver Dave Ulrich, Lack Zenger, and Norm Smallwood, *Results-Based Leadership* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

⁵⁰ *Ibid.*, pp. 27-29.

⁵¹ *Ibid.*, p. 29.

⁵² *Ibid.*, p. 31.

⁵³ *Ibid.*, pp. 29-51.

⁵⁴ *Ibid.*, pp. 6-15.

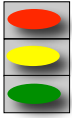
⁵⁵ Hemos traducido "stakeholders" indistintamente como "partes interesadas" o "grupos de interés".

⁵⁶ Ulrich, Zenger, and Smallwood, *Results-Based Leadership*, pp. 30-31.

⁵⁷ Ver, por ejemplo, Michael J. Brower, "Equipos Facultados: ¿Qué, Por Qué, Cómo? Notas Técnicas Cec," (Boston: CEC International, 1995-2006).

⁵⁸ En un estudio realizado por Ian Mitroff y Elizabeth Denton fueron entrevistados 215 ejecutivos y gerentes. Un descubrimiento sorprendente del estudio fue que los líderes deseaban tener una forma de expresar sus seres espirituales en su trabajo en lugar de "parquearlos a la entrada de la portería". (Mitroff and Denton 1999).

⁵⁹ Se denomina efecto invernadero a la absorción en la atmósfera terrestre de las radiaciones infrarrojas emitidas por la superficie, impidiendo que escapen al espacio exterior y aumentando, por tanto, la temperatura media del planeta. Este fenómeno evita que el calor del Sol recibido por la Tierra deje la atmósfera y vuelva al espacio, produciendo a escala planetaria un efecto similar al observado en un invernadero.



Existen gases de efecto invernadero que son parte de la composición normal de la atmósfera. Sin embargo, actividades como la quema de combustibles fósiles emiten gases (especialmente, dióxido de carbono, CO₂) en cantidades significativas y muchos científicos consideran que, como consecuencia, se está produciendo el calentamiento global

⁶⁰ Ver Three Modes of Behavior. Hans Picker, "Three Modes of Behavior. Technical Note," (Boston: CEC International, 1988).

⁶¹ Robert C. Solomon and Fernando Flores, *Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life*, hpy ed., 1 vols., vol. 1 (Oxford: Oxford University Press, 2001).

⁶² En Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*.

⁶³ Solomon and Flores, *Building Trust: In Business, Politics, Relationships, and Life*.

⁶⁴ Jay A. Conger, Edward E. Lawler III, and David L. Finegold, *Corporate Boards: New Strategies for Adding Value at the Top*, Hardcover ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), pp. 146-163.

⁶⁵ En un sentido, estas personas pueden ser vistas como grupos de interés remotos y desconocidos.

⁶⁶ Concepto y representación gráfica desarrollados por CEC International (1990-2006).

⁶⁷ El Marco de Capacidad Total es un desarrollo de CEC International.

⁶⁸ El Marco Capacidad Individual es un desarrollo de CEC International

⁶⁹ En Ulrich, Zenger, and Smallwood, *Results-Based Leadership*, p. 14.

⁷⁰ Hans Picker, "Liderazgo Cimentado En Valores. Notas Técnicas Cec," (Boston: CEC International, 1990-2006).