

FICHA TÉCNICA

Título: La excelencia en el liderazgo: valores, virtudes y Reputación Corporativa

Autor: MÁRQUEZ ZAMOHANO, Antonio

Fuente: Capital Humano, nº 281. Noviembre, 2013.

Resumen: Los valores éticos, junto con las capacidades profesionales y cognitivas del líder y de los miembros de su equipo, son las principales fuentes y fuerzas del liderazgo. Las conclusiones de numerosos especialistas y estudios han determinado que la integridad, la responsabilidad y la transparencia son los valores más vitales, necesarios y demandados en el ámbito de la empresa. Estos valores llegan a ser virtudes cuando se ha sido coherente con ellos en el día a día. Es entonces cuando podemos hablar de las personas que son un ejemplo de ellos, como "virtuosas", y de los valores que han integrado y activado, como de sus virtudes. Las virtudes cobran especial importancia en la figura del líder, al ser esenciales para que su equipo crea y confíe en él, pueda legitimar su autoridad, y que no caiga en el autoritarismo. La existencia de cierto consenso internacional sobre qué valores son más importantes en el liderazgo permite que hablemos de la universalidad de algunos valores en el ámbito de la empresa, nos centremos en ellos y saquemos conclusiones sobre qué comportamientos virtuosos del líder y de su equipo generaran la auténtica excelencia en el liderazgo. Para facilitar la gestión integral del liderazgo adaptaremos esta dimensión del modelo Reptrak del Reputation Institute haciendo emerger sus valores.

Descriptor: Liderazgo / Excelencia / Valores / Reputación Corporativa

La excelencia en el liderazgo: valores, virtudes y reputación corporativa

El principal desafío que tienen el líder y el propio liderazgo empresarial es ético. Conocer cuáles son sus valores, hacerlos virtudes y dar ejemplo de ello es un reto que solo los mejores líderes, excelentes por ello, consiguen.

Dr. Antonio Márquez Zamohano, especialista en ética profesional y reputación corporativa

El liderazgo es un proceso que hay que entender desde una perspectiva integral, lo que implica que el líder y demás participantes, como un equipo, tienen el convencimiento de que los valores son el mejor camino para alcanzar el buen propósito que se han marcado como meta. La Integridad alude pues a los valores, la bondad del proyecto común y a que el líder y demás participantes en el proceso de liderazgo posean las suficientes competencias para que éste se dé de manera óptima y por lo tanto sostenible. Para que esto sea así, los líderes han de tener como referente principal los valores para cohesionar al equipo y motivarlo para la acción, dando ejemplo de ello, actuando en coherencia con ellos. Es precisamente esta coherencia lo que hará que

podamos hablar de las virtudes del liderazgo, al llegar a ser estos valores buenos hábitos, o sea virtudes. Este liderazgo, integral y virtuoso, es el que conduce a las empresas a alcanzar los niveles de excelencia que aportan beneficios y reconocimientos tangibles e intangibles (t+i), como el de la buena reputación corporativa.

Por ello pensamos que solo se debe hablar de buen liderazgo cuando éste se dé de forma integral, o sea, cuando incluya de forma ponderada todas las dimensiones del mismo: la causa común ética, la existencia de un comportamiento virtuoso basado en valores compartidos, y las habilidades y capacidades cognitivas del líder y de los demás miembros de su equipo. Al hacer estas puntualizaciones queremos destacar sobre todo la necesidad de reforzar la toma de consciencia sobre la importancia del comportamiento virtuoso en el liderazgo, ya que a nuestro juicio no ha sido abordado con la relevancia que merece. >

- > Pero ¿debemos utilizar el término liderazgo cuando alguno de estos factores no se dé, o se dé de forma negativa? ¿Podemos hablar de liderazgo malo? Un liderazgo que no sea virtuoso no sería tal (la manipulación de las personas a través de engaños o el simple seguidismo, no es liderazgo), o sería solo un “dejarse llevar” por ideas ajenas. Por tanto, hablar de liderazgo supone hacerlo de buen liderazgo, y para ello se hace imprescindible un comportamiento virtuoso como fundamento. De hecho, lo que más une a las personas en las organizaciones es el compartir y activar juntos unos valores comunes; gracias a ellos se crean vínculos que ayudarán a resolver los problemas del día a día y mantendrán cohesionado al grupo en dirección a su meta común.

El liderazgo es un fenómeno multidimensional que se ha vinculado tradicionalmente a la capacidad personal del líder para saber alinear las voluntades de los seguidores con las suyas, conducir óptimamente la misión de la organización, y transmitir con claridad la visión de la misma. Pero para nosotros, lo más importante en el liderazgo no son dichas capacidades, sino qué valores son los que comparte el líder con su equipo y cuál es el nivel ético de la causa o meta común, porque la principal cualidad que deberá tener y priorizar el líder será la de saber conseguir que los participantes en el liderazgo hagan de los valores compartidos virtudes propias y que la causa común sea ética.

UNIVERSALIDAD DE VALORES

El debate sobre la universalidad de los valores sigue vivo, pero en el ámbito de la empresa sí podemos afirmar que existe cierto consenso sobre la existencia de determinados valores que en una mayoría de países son los más demandados. Esto queda reflejado en el estudio internacional realizado por IBM denominado *Capitalizing on Complexity*, publicado en mayo de 2010. En esta investigación se entrevistó a 1.541 CEO de 60 países, a quienes se les pidió “priorizar las tres cualidades de liderazgo más importantes en el nuevo entorno económico en los próximos cinco años”. Los CEO valoran en el liderazgo destrezas y capacidades reflexivas, aunque dieron un papel importante a la integridad, al pensamiento global (que vinculamos a la consciencia de la globalidad, responsabilidad y la sostenibilidad), a la actitud abierta (concepto relacionado con la disposición a considerar nuevas ideas y ser accesible a las personas, por lo que es un valor instrumental en la medida que puede facilitar la consecución de buenos fines), a poner el foco en la sostenibilidad y a ser justo.

Aunque el estudio de IBM ha mostrado que existe disparidad entre los factores valorados por los CEO norteamericanos

y los del resto de países. Por ejemplo, el 65% de los primeros piensan que la integridad es la mayor cualidad que ha de tener un líder, mientras que para el resto de países la apreciación de este valor está comprendida entre el 29% y el 48%. Sin embargo, sería un valor del que podemos decir que existe un amplio consenso, por estar presente en 60 países que cuentan con el mayor número de población del planeta¹ y de PIB, por lo que podemos hablar de una gran aprobación internacional de algunos valores, lo que facilita que se puedan rendir y exigir cuentas sobre su integración en el liderazgo.

De dicho estudio se realizó también un subestudio con una muestra de 3.619 estudiantes de 100 de las mayores universidades de todo el mundo. Los resultados fueron similares a los de los CEO, pero los estudiantes prefirieron los factores el pensamiento global y poner el foco en la sostenibilidad en un 43% y un 36% más respectivamente.

Pero para que un estudio pueda reflejar correctamente las cualidades que se esperan en el liderazgo, debería hacerse a todos los grupos que participan en él. En un sentido amplio tendría que recoger las opiniones ponderadas, según la importancia de dichos grupos, de los empleados, los directivos, los clientes, los proveedores, la comunidad local, los representantes de la Administración con los que más interactúa dicha organización, etc. Esto nos lleva a la filosofía de gestión de los grupos de interés del movimiento de la RSC, por lo que podríamos decir que el liderazgo en sentido integral se apoya en la misma filosofía, en cuanto a la participación, que la de los stakeholders en la RSC.

En este sentido podemos contar con los resultados de un estudio realizado por el profesor Villafañe en 2006 en dos de las mayores compañías españolas sobre qué factores valoraban más los empleados de sus empresas. Esta investigación reveló que lo más apreciado era la calidad de la relación con sus mandos intermedios y que la misma dependía de una serie de habilidades en la gestión de grupos y capacidades reflexivas²:

Este estudio revela que el valor integridad, y el ser coherente con el mismo, es lo más importante para los trabajadores. En segundo lugar se valoraron una serie de cualidades muy vinculadas con la empatía, la capacidad de transmitir confianza, y la cooperación, el apoyo al equipo. En tercer lugar se apreció un factor que podría ser considerado como emocional, la capacidad para motivar al

¹ Entre ellos países como EEUU, China, India, y otras zonas como la UE, la ASEAN, o la CEMEA.

² Conclusiones a las que, como veremos más adelante, pensamos llegan igualmente Castiñeira y Lozano.

La Buena Relación con los Mandos Inmediatos	Puntuación Sobre 10
La Integridad y coherencia entre lo que se dice y lo que se hace	9,43
Capacidad de transmitir confianza, seguridad y apoyo al equipo	9,35
Mantener motivado al equipo	9,33
Comportamiento ético: honrado, que no oculte información	9,29
Capacidad de diálogo: que razone y escuche al equipo	9,21
Fomentar el trabajo en equipo y las buenas relaciones	9,19
Confiar y delegar responsabilidad en los miembros del equipo	9,07
Habilidad y capacidad de organización	9,0

equipo, que podríamos relacionar con el entusiasmo o el optimismo, pero que también está relacionado con los valores, al ser éstos igualmente fuentes de motivación. En cuarto lugar se apreciaron los valores honradez y transparencia. El resto fue una combinación de habilidades para la gestión de grupos y capacidades reflexivas.

Sin embargo, y pese a que no poseemos datos de encuestas que reflejen las opiniones sobre las cualidades del liderazgo reflejadas por todos los integrantes en

este proceso, de los datos que sí disponemos podemos sacar las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con el profesor Villafañe, para los empleados, en España, el factor más valorado en el liderazgo es la buena relación con los mandos inmediatos, y de éstos su integridad
- A nivel mundial, para los CEO y los universitarios la integridad es la segunda cualidad más importante que se ha de tener en el liderazgo, pero es el primero de los valores considerados.

DEFINIR EL LIDERAZGO

El liderazgo no escapa a la dificultad de la delimitación conceptual que a menudo existe con algunos términos en el campo de las ciencias sociales. En este sentido Castiñeira y Lozano señalan el problema que existe con las definiciones >



Lo que más une a las personas en las organizaciones es el compartir y activar unos valores comunes; gracias a ellos se crean vínculos que ayudarán a resolver los problemas y mantendrán cohesionado al grupo en dirección a su meta común.

- > del liderazgo, y citan la paradoja Hitler-Gandhi para mostrar que algunas de ellas sorprendentemente pueden encajar en cualquiera de ambos personajes; por ello se preguntan qué se nos escapa o qué hace falta incluir en el debate o reflexión sobre el liderazgo (Castiñeira y Lozano, 2008).

Estos autores piensan que el buen liderazgo es “una manera de proceder que implica poner en marcha un proceso colectivo que afecta a las personas, a la estructura de sus relaciones y al propósito de su acción”, por lo que las maneras, el proceso y el propósito han de ser buenos para que sea posible, y afirman “[...] no identificamos el liderazgo con una posición sino con una relación, sobre todo, con un proceso. [...] Porque apuntar únicamente a los rasgos y a las competencias del perfil personal de quien asume la función de líder es una condición necesaria pero no suficiente, y nos puede llevar a reduccionismos empobrecedores. Resulta sintomático constatar que en numerosas organizaciones el debate sobre el liderazgo se reduce a un debate sobre los líderes, mientras se dejan en la penumbra tanto el debate sobre el proyecto que se

impulsa o se ambiciona –y los bienes y valores que tiene inherentes–, como el debate sobre el tipo de relación, los compromisos y vinculaciones que supone por parte de quienes se implican en el proyecto”.

Insistimos en que no se debe confundir liderazgo con líder. En este sentido, hablar de buen o mal liderazgo no reposa solo en el comportamiento del líder, sino en la existencia y conjunción de todos los elementos que lo forman: líderes, seguidores (equipo) y proyectos. Para estos autores hablar de buen liderazgo implica tener en cuenta:

- La calidad humana y las competencias del líder.
- Las características de la relación establecida con los seguidores o colaboradores.
- La bondad del proyecto o de la causa que se persigue.
- La corrección del proceso de toma de decisiones.
- El acierto de la decisión elegida.
- El tipo de acciones realizadas.
- Los medios empleados.
- Los resultados obtenidos para intentar realizar la misión o lograr el propósito.
- Y, citando a Rivera, la calidad humana del líder la entienden como “una manera de ser, una combinación de conocimiento, criterio, sensibilidad, equilibrio y profundidad, que permite a la persona ejemplificar una serie de valores fundamentales”. Señalan igualmente que existen estudios que coinciden en afirmar la importancia de las actitudes y los valores como elementos clave del liderazgo.

En cuanto a la función afiliativa o de relación en el proceso de liderazgo, consideran necesario profundizar y comprender qué ocurre en el mismo y afirman que “el valor del liderazgo es inseparable de los recursos morales y emocionales que activan esta relación”, o sea, valoran el liderazgo en función de los valores y las emociones que desde ellos se generan.

Insistiendo en la idea de equipo y la necesaria cooperación dentro del liderazgo, “el liderazgo no es algo que hacemos a los demás, sino algo que hacemos con los demás” (Castiñeira y Lozano, 2008). Por lo que, para que el liderazgo sea realmente efectivo, el líder no solo tiene que conocer cuáles son los valores de sus seguidores, sino que debe procurar que dichos valores coincidan o sean compatibles con los suyos, en caso contrario se generarían conflictos internos que impedirían el propio proceso de liderazgo. Por ello, podemos decir que para que los valores sean fuentes de excelencia en el liderazgo han de ser compartidos y llegar a ser virtudes; que las competencias y capacidades personales de los participantes en este proceso ayudan a vehicularlos de forma óptima; y que es necesario que la causa común sea

Antes de intentar liderar a un equipo es necesario un buen autoconocimiento..



bueno. Ello implica que el liderazgo es “compartido”, o no es liderazgo, y que es clave que valores como la integridad, responsabilidad y transparencia, generadores de credibilidad, confianza y autoridad, lleguen a ser virtudes.

Aunque entendemos su intención pedagógica, no nos parece apropiado utilizar, como hacen algunos autores, el término “estilos o tipos de liderazgo”, ya que se pone más énfasis en alguna característica que en la importancia de todas sus partes; lo que sí nos parece más apropiado es abordar su estudio como si fuera un poliedro irregular y dinámico de valores, habilidades, capacidades y aptitudes³. Por ejemplo, insistir más en las habilidades directivas que en las cualidades o capacidades cognitivas de los participantes en el proceso de liderazgo, dejaría en un segundo plano el carácter integral del liderazgo. Para nosotros, incluso el liderazgo militar, que se ejerce en periodos de conflictos bélicos, o el de tipo *laissez-faire*, han de estar basados en valores y sus dimensiones puestas en práctica de forma ponderada.

En cuanto a la denominación de “mal liderazgo” preferimos que se le llame seguidismo, manipulación o engaño dentro o fuera de un contexto empresarial. Así se definen de forma más clara y precisa dichas situaciones. Es fundamental utilizar el lenguaje de los valores para definir los conceptos o situaciones de nuestro día a día, ello permite una mayor toma de consciencia del origen de las mismas y facilita que se inicie el proceso de cambio de actitud cuando fuera necesario. Por otro lado, preferimos llamar “liderazgo erróneo” a aquel ejercido por un mando que conduce a su equipo por un camino incorrecto aunque sin mala intención.

La dimensión relacional basada en valores compartidos, que precisamente articula a todas las demás, es la que está menos trabajada a en el ámbito de la empresa por lo que es un campo que necesita ser reconocido y abordado con mayor dedicación. Pero esta dificultad, cuando se supera, es la que crea una diferenciación competitiva, en excelencia, que como consecuencia será recompensada con buena reputación corporativa fuente de beneficios. Por tanto, las organizaciones que transmitan e integren los valores compartidos, conducidas por líderes con convicción plena de que los valores son la esencia de su ser, se verán recompensadas interna y externamente.

Pero antes de intentar liderar a un equipo es necesario un buen autoconocimiento. Para compartir nuestros valores y tener un comportamiento virtuoso, fuente de autoridad, no de autoritarismo, debemos conocernos y ser conscientes no solo de cuáles son, sino también descubrir qué antiva-

lores están generando nuestros pensamientos y actos para poder suprimirlos.

Algunos autores han estudiado con mayor atención la transparencia y responsabilidad en el liderazgo (Bennis, Goleman, Wart y O’toole; Kofman, Kotter y Kets de Vries), considerándolos los más necesarios, además de poseer las debidas habilidades directivas y capacidades cognitivas, entre ellas la adecuada inteligencia emocional para motivar al grupo. Sin embargo, la atención especial en el estudio de estos valores contrasta con los resultados de los estudios de Villafañe e IBM sobre los valores más apreciados y demandados en el liderazgo, pues es la integridad es el que aparece como el más estimado.

Otros especialistas han puesto mayor énfasis en el estudio de la coherencia (Dolan, García, Richeley, Agulló, pero también Kets de Vries y Kofman) y la confianza (Stein, y O’toole y Kofman) en el liderazgo, pero todos coinciden en que dar ejemplo con un comportamiento virtuoso genera credibilidad y confianza entre los participantes en el liderazgo, fuente de valor y de buena reputación corporativa.

MODELO REPTRAK DEL REPUTATION INSTITUTE

Para calcular el valor económico del liderazgo es necesario conocer qué ingresos y gastos le pueden ser atribuidos, y aplicando la diferencia entre ambos obtendríamos su valor económico. Este procedimiento de cálculo es difícil de llevar a la práctica porque, por ejemplo, no es sencillo determinar si el aumento en los ingresos durante un periodo ha sido consecuencia exclusiva del liderazgo, ya que han podido contribuir una multitud de factores de manera simultánea. Por ejemplo, que el liderazgo en las empresas competidoras haya empeorado; que la aprobación de una determinada ley nos haya beneficiado; que estemos en un ciclo de crecimiento en nuestros mercados estrella; o porque otros líderes con mejor reputación hayan decidido asociarse con nosotros. En sentido contrario tendríamos los mismos problemas para calcular los costes indirectos que se pueden atribuir al liderazgo, en especial, cómo valorar económicamente el mayor esfuerzo en horas de diálogo con los grupos de interés, la implantación de políticas de cooperación, o el tiempo de reflexión sobre cómo integrar los valores.

Intentar determinar el valor económico del liderazgo desde esta perspectiva necesitaría grandes esfuerzos y, por el uso de numerosas variables estimadas, sus resultados tendrían un margen de error apreciable. Pero esto lo podríamos solucionar calculando el resultado desde la perspectiva >

³ Cfr. Castiñeira, A. y Lozano, J.M. (2012): El Poliedro del liderazgo: Una aproximación a la problemática de los valores del liderazgo, Libros de Cabecera, Barcelona.

- > negativa, determinando el coste económico que supone no haber implantado un liderazgo integralmente. Al ser el liderazgo una de las siete dimensiones (junto con finanzas, oferta, innovación, trabajo, gobernanza y ciudadanía) de las que se conoce el peso en la generación de reputación corporativa contempladas en el modelo Reprtrak del Reputation Institute, centro de investigación y consultoría internacional, un indicador de su valor económico nos lo aportan los estudios que muestran la pérdida en la cotización bursátil que han sufrido las empresas que, teniendo niveles bajos de reputación corporativa, han tenido una crisis.

PROTECCIÓN ANTE RIESGOS

Para conocer la contribución del liderazgo a paliar posibles riesgos empresariales solo tendríamos que aplicar al porcentaje de protección que proporciona la reputación corporativa la parte que le corresponde al liderazgo. Sabemos por los estudios del Reputation Institute que el peso de éste representó aproximadamente un 14% de la generación de reputación corporativa en España en 2011 (12,8% en el modelo general). Igualmente, y de acuerdo con las investigaciones realizadas por Knight y Pretty, que sostienen que en periodos de crisis las empresas con mejor reputación consiguen aproximadamente un diferencial promedio de un 20% en su cotización bursátil con respecto a las menos reputadas (Knight et alía, 1999), el liderazgo contribuiría aproximadamente en un 2,8%⁴ a dicho diferencial positivo. Luego, podemos deducir fácilmente cuál es su contribución a la protección de la empresa en periodos de crisis.

Aunque podamos obtener una aproximación por este método, dada la naturaleza del liderazgo, la mejor manera de cuantificar su valor es utilizando unidades no económicas, como las de valor. Nos basamos en las conclusiones de los análisis de Macrae (2003) así como en las de García-Marzá sobre la necesidad de fomentar el diálogo en la organización. De esta forma este método aporta una mejor comprensión del proceso de liderazgo, ya que permite conocer y llevar un control del estado de los valores, su esencia; puede recoger las expectativas que tienen de ellos los integrantes del proceso de liderazgo, y verificar el grado de cumplimiento de los compromisos contraídos entre ellos. Esto posibilitará contemplar toda desviación sobre los mismos y facilitar su comprensión desde la perspectiva de los valores.

Además, utilizando las unidades de valor emergen los recursos intangibles que subyacen en el liderazgo, lo que permite que sean reconocidos conscientemente y que se evalúen,

⁴ El 14% del 20% da como resultado el 2,8%.

registren y gestionen con un sistema no económico. Para ello, se ha de proceder en primer lugar a elaborar una matriz donde diagnosticar el estado en que se encuentran los valores del grupo humano, que hace posible el proceso de liderazgo, y los de la meta común. Los datos vendrán proporcionados por un panel de informantes representativo del equipo y del propio líder; y que ha de ser consensuado por ellos. Este panel valorará, en una escala no económica, que puede ser del 0 al 10, u otra, el nivel en que se encuentran cada uno de los valores respecto a los atributos del liderazgo.

Hemos hecho emerger los valores fuente de reputación corporativa de los diferentes atributos de la dimensión liderazgo del modelo Reprtrak del Reputation Institute, e introducido una columna a la derecha donde el panel de informantes reflejaría el nivel en el que a su juicio se encuentran los distintos valores en dicho momento o periodo:

REPTRACK 7 DIMENSIONES – 26 ATRIBUTOS	VALORES FUENTE
<p>4º Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bien organizado ■ líder fuerte y respetado ■ Visión clara de su futuro 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Integridad ■ Responsabilidad ■ Verdad: ■ Autenticidad ■ Transparencia ■ Solidaridad ■ Cooperación ■ Orden ■ Fortaleza ■ Templanza ■ Prudencia ■ Sostenibilidad

Aunque no es fácil ver qué valores subyacen exactamente a los atributos del liderazgo, sí podemos deducir que el orden es fuente de buena reputación corporativa para el líder bien organizado, opuesto al caos; la fortaleza y la firmeza podemos entenderlas como valores; y el respeto se gana con valores fundamentales: responsabilidad, honestidad e integridad.

Al no tratarse de un proceso mecanicista, es más apropiado calcular el valor del liderazgo con el sistema de unidades de valor. Este método hace emerger recursos intangibles directamente vinculados con el liderazgo que no suelen ser reconocidos explícitamente con unidades de valor económico. Con este procedimiento se facilita el diálogo entre todos los participantes en el liderazgo, ya que se despierta la toma de consciencia sobre la importancia de integrar los valores en el día a día de la empresa, y se muestra el camino para conseguir un liderazgo virtuoso y excelente. ■



MEETINGS NH

RESERVA YA
902 41 41 41
GRUPOS@NH-HOTELS.COM
O EN TU AGENCIA HABITUAL

Cuando pienses en tu próxima reunión de empresa, piensa en NH

Cuando pienses en tu próxima reunión de empresa, piensa en 2.500 salas en las mejores ubicaciones de las principales ciudades. Piensa en la forma más cómoda e inmediata de reservar, y en un equipo dedicado a atender tus necesidades de principio a fin. Reserva ya y benefícate de Wifi gratis y hasta un 20% de descuento.

nH
HOTELS

Promoción válida del 1/10/2013 al 31/12/2013. Sujeta a disponibilidad en los hoteles participantes. Pueden aplicarse fechas de exclusión. La oferta es válida sólo para nuevas reservas con un máximo de 50 personas.