



knowsquare .

RAFAEL MARTÍNEZ ALONSO

18 DE FEBRERO DE 2016

LIDERAR PARA EL BIEN COMÚN

FINALISTA DE LOS PREMIOS KNOW SQUARE 2015

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

INTRODUCCIÓN

El libro –Luis Huete y Javier García, LID Editorial Empresarial 2015- tiene como propósito hacer que la buena gestión –hacer las cosas bien- pase de un *aspiracional* a una disciplina. El problema es encontrar criterios en un entorno que resulta ser cada vez más complejo debido a la acumulación de tecnología. Por eso tiene sentido que el prólogo sea de José María Álvarez Pallete, consejero delegado de Telefónica, quien advierte que el nuevo mundo no puede ser un mundo sin reglas. Frente a la tentación del cortoplacismo, se requieren nuevos valores y un liderazgo responsable para que la revolución digital en curso mejore la vida de todas las personas.

Esta convicción se alinea con la de los autores, y en cierto modo con las corrientes de regeneración de la actividad directiva que se activaron tras la crisis de 2007 y las malas prácticas empresariales que entonces salieron a la luz. Se acusó a la cultura directiva, y a ciertas escuelas de negocio, de promover el lucro como guía, la extracción antes que la creación de valor, el liderazgo basado en el carisma frente a la sustancia, y el descuido al considerar el impacto de las propias decisiones en el entorno. Una reinterpretación de la gestión estaba pendiente para recuperar la confianza de una sociedad que se sentía agredida. El lector no podrá evitar en ocasiones vincular esta lectura con los retos de otro colectivo, el que es elegido para la gestión pública.

“Liderar para el bien común” es una notable contribución en un campo que dista de haber establecido el camino definitivo. A diferencia de otros intentos, éste no se conforma con recetas o propone añadir elementos al modelo, sino que pretende reinventarlo de forma profunda y práctica. Quien crea que es posible superar el aparente “trilema” entre desarrollo personal, carrera directiva y responsabilidad social encontrará poderosas ideas y estimulantes retos dentro de una lectura amena.

BASES

Esta redefinición del quehacer empresarial requiere nuevas bases. El libro se apoya en dos:

- Una verdad intuitiva y posiblemente demostrable: que **lo bueno para individuos y sociedad acaba siendo bueno para la empresa**. La dirección opuesta está asumida, pues las corporaciones por definición articulan medios, recursos, ideas, habilidades, dinero e ilusión para hacer realidad innovaciones necesarias. Sin embargo, es fácil que la organización se centre en producir, competir y repartir entre los actores directos, y olviden esta perspectiva más general.
- Una nueva concepción de líder: ser líder es una **opción de vida**. Ser líder lleva implícito “crecer” – el propio desarrollo personal – que a su vez no puede ocurrir

si el líder no es un factor de progreso para quienes le rodean. El líder crea líderes.

Al modo de la filosofía *kaizen*, ese proceso de crecimiento personal **no consiste en incorporar conocimientos sino hábitos**, que a su vez parten del autoconocimiento y de elecciones conscientes. La forma de pensar no viene dada, es una responsabilidad. De nuevo en contraste con las recetas y el “facilismo” de literatura de gestión de otra época, ofrece un camino de esfuerzo y de mejora integral y radical.

CONTENIDO

La organización del libro **fluye de lo interno a lo externo**, pasa por las relaciones y el entorno del directivo para terminar en las instituciones.

Ensancho el talento

Nuestras elecciones (y las conductas son una consecuencia de ellas) determinan cómo somos. La carrera del directivo está sujeta al estancamiento y el declive si no moldea su talento y no gestiona sus hábitos. Para ello, **los pilares son la actitud y trabajar su sistema de creencias**, sus certezas. Trabajar esta flexibilidad íntima hace que las experiencias traumáticas no sólo no tengan por qué condicionar el futuro, sino que pueden incluso convertirse en fuente de dones.

Una de las ilustraciones colectivas sobre la actitud es el trabajo en mentalización que permitió al equipo de rugby de los All Blacks recuperar el título mundial en 2011. Constaba de dos partes, recuperar la serenidad en la tensión, mejorar la defensa visualizando en común una metáfora: “*ser una peste negra*”. Esa nueva forma de ver la realidad, que hace uso del poder del inconsciente, se impuso a las emociones negativas.

En cuanto a las certezas, en un mundo complejo y cambiante quedan pocas, por lo que el directivo debe esforzarse en hacer comprensibles los dilemas que se abren. Como herramienta, el libro propone abundantes ejemplos de “**matrices 2x2**”. Estas sirven tanto para detectar tendencias (un ejemplo es analizar las tipologías de trabajo según el grado de rutina frente a su balance entre manual e intelectual) como para la gestión interna (por ejemplo, viendo las zonas de peligro en un mapa de emociones según su intensidad y carácter positivo o negativo).

De hecho, el libro aclara que el liderazgo centrado en el bien común implica la capacidad de **integrar aparentes contrarios**: logro profesional y logro personal, resultados de negocio y calidad de las relaciones, largo y corto plazo, control y flexibilidad, poder y ética, talento y método, etc.

El libro ofrece dos claves ante todos esos dilemas:

- Contar con un **“estilo de alto valor”** para interpretar la realidad: optimista, protagonista y no victimista, aprendiz y no prepotente, íntegro frente al “todo vale”. El libro insiste en la “ejemplaridad personal” y el esfuerzo.
- Contar con un **propósito inspirador**.

“Haz que tu talento de líder triunfe en ti”

Los autores abren esta parte hablando de la **corrupción** empresarial, aunque las lecciones tienen derivadas políticas. El triunfo del cortoplacismo y el bien personal sobre el común son sus causas, pero hay argumentos a favor de que esas satisfacciones son fugaces frente a las de hacer lo que conviene. La clave es el autocontrol, no tanto la voluntad como el autoconocimiento.

Para lograr éste, una herramienta útil que se sugiere son los **“cuadrantes del talento”**, con dos variables: el grado de emocionalidad y de extroversión. Los cuatro cuadrantes son cuatro formas de ver el mundo muy distintas, con sus propios sesgos y peligros. Por ejemplo, alguien racional y extrovertido (identificado con el color “rojo”) será duro y eficaz, pero si no se compensa puede llevar a distorsiones donde el individuo pierde los escrúpulos o se crea una realidad a medida. Otros perfiles llevan a comportamientos fáciles de identificar en empresa como el narcisismo, la rigidez o la teatralidad que al final queda en nada. Este conocimiento es útil para el trabajo en uno mismo y también para apoyarse en otros.

Si se es consciente del auténtico deseo que da sentido al esfuerzo, las decisiones se mejoran y los retos se alcanzan. Para **trabajar los hábitos saludables** hay “trucos”: colocarse metas volantes, plantearse los retos en positivo y no como obligación, mantener la perspectiva integral y de largo plazo para no abandonarse, etc.

Claro que en ese avance surge otra barrera, la de los miedos. **Quien se guía por los miedos no es libre**. El libro explora el miedo a quedarse solo, a no ser querido, o al fracaso. La buena noticia es que no se trata tanto de eliminarlos como de comprender su encaje en nuestro sistema de deseos, creencias y conductas.

El bloque se cierra tratando la felicidad y su relación con el éxito profesional. La felicidad nunca es individual ni mezquina, y tiene que ver con elegir algo distinto de la inercia. **Encontrar el propio propósito energiza y es liberador**. Aquí el libro no da ejemplos ni pistas sobre cómo identificarlo, pero el *coaching* más humanista lleva tiempo trabajando con este recurso, y dejarse ayudar para conocerlo puede suponer un punto de inflexión vital.

“Haz que tu talento de líder triunfe en tus relaciones”

Tras establecer un marco de lo que se considera una relación, con su ciclo desde la atracción al duelo, esta parte se concentra en **la conversación**. A propósito, éste es tema favorito de otro de los finalistas, Theodore Zeldin. La conversación es impredecible pero puede sanar una relación. Son también conversaciones las que se mantienen con uno mismo y las que mantenemos con los libros. Requieren particular atención las que se producen entre hombre y mujer, entre distintas culturas y entre distintas generaciones. Los autores destacan de entre los factores que influyen en las nuevas conversaciones la tendencia al narcisismo de **la generación millennial**, que es un reto de la empresa moderna en una economía que exige actualización tecnológica y talento colaborativo. Los autores ofrecen aquí un repaso al contexto y a su impacto en la organización de la empresa, pues hoy las ideas compiten en igualdad de condiciones, los grupos se hacen a sí mismos y el poder viene de compartir, no de acaparar. En la adaptación mutua que se avecina, las claves son la comprensión, la claridad en las reglas del juego y un *feedback* tras el que se les conceda autonomía de forma progresiva.

“Haz que tu talento de líder triunfe en tus equipos”

Es inevitable el conflicto en un equipo y es responsabilidad del líder gestionarlo. Como **mapa de los conflictos** se propone otra matriz 2x2, según la libertad de expresión que se permite y si hay o no buen ambiente. Como era previsible lo peor ocurre cuando fallan ambos, pues el cinismo que surge ahoga cualquier renovación. Siempre hay que evitar personalizar el conflicto.

Incluso en los casos de sana discrepancia, el problema no acaba cuando se expone. Hay que abordar estrategias para resolverlo y eso requiere madurez organizativa. Hay claves para que reuniones y equipos funcionen mejor. Se citan los distintos tipos de reuniones y las **cinco fases para que un comité de dirección funcione** (que ofrece Patrick Lencioni): confianza, conflictos funcionales, compromiso con los objetivos, responsabilidad con los resultados y una agenda común fuerte y prioritaria a las particulares.

El bloque finaliza con un análisis de la historia de Apple para explicar la necesidad de que los líderes centrados en el bien común creen espacios para que las personas con los dones de **artista, emprendedor y gestor** (que hacen corresponder a Ive, Jobs y Cook) puedan trabajar conjuntamente y de forma equilibrada. El esquema propuesto recuerda que los empleados de Walt Disney solían decir que había tres Disney y que nunca sabían a quién te encontrarías en la reunión: al soñador, al realista o al crítico. Posteriormente se han identificado como etapas necesarias en un proceso creativo.

“Haz que tu talento de líder triunfe en tus instituciones”

El último punto corresponde a ámbitos más externos donde el directivo también deja su huella: la empresa, las instituciones y la sociedad.

Comienza con la **creación de culturas atractivas**. Un liderazgo centrado en el bien común debe ser sensible a las conductas que desencadenan las herramientas de gestión. Por ejemplo, incentivos o amenazas de despido pueden provocar agresividad en ventas o falta de transparencia. No tener referencias a valores o a trabajo en equipo acaba volviéndose contra la propia empresa. La propuesta es **partir de un sustrato de ideas compartidas**, al menos sobre actividades a enfocarse, factores de éxito y responsables de la transformación. El desarrollo pasa por la **comunicación interna** (tanto racional como emocional) y las **herramientas de gestión que propicien aprendizajes positivos** (es decir, cuando en contrataciones, incentivos, gestión del desempeño o despidos lo funcional es premiado y lo disfuncional castigado). Uno de los grandes retos en lo funcional es mantener una cultura colaborativa, y el lector encontrará una buena enumeración de claves para conseguirla.

Como herramienta para gestionar la salud de la organización se analiza su **ciclo de vida típico**, empleando conceptos creados por **Ichak Adizes** que hacen sugerentes paralelos entre el ciclo de vida de una persona y de una empresa. La variable clave es el balance entre flexibilidad y control, y pueden surgir “patologías” en cada fase (en el modelo de Adizes una patología es el problema que no tendría por qué surgir en esa fase, y que además la organización no es capaz de resolver por sí misma, bloqueándose). El enfoque no es determinista y la misión de un directivo es llevar la organización a una posición de “*prime*” y preservarla del envejecimiento y las patologías. Como evolución al modelo de Adizes se incorpora el modelo de “cuadrante de talento” a cada fase, lo que es un acierto en mi opinión pues muestra de forma intuitiva la forma predominante de ver el mundo en cada fase. Para quién desee profundizar en el modelo, en “Ciclos de vida de la organización”, Adizes las asocia a combinaciones de funciones de Productor, Administrador, Emprendedor e Integrador, interpretando con detalle los compromisos que en cada fase se producen entre ellas.

Se abre aquí un capítulo sobre **el tema del poder** que pese a ubicarse al cierre puede considerarse el núcleo del libro. Para ilustrar las palancas de su ejercicio usa como referencia la enumeración de Pfeffer y como ilustración la batalla entre Roma y las fuerzas cartaginesas bajo Aníbal. Hay que reconocer que tanto el modelo de ciclo de vida como el de palancas de poder son mucho más asequibles y aplicables, sin pérdida de fondo, en este libro que en las fuentes originales. Además, aquí introduce una reflexión amplia sobre el **autocontrol**.

Hay una **patología del poder** bien descrita para la que “El Señor de los Anillos” sirve de metáfora. Los porqués no deben justificar los cómo, y es la fortaleza interna la que lo impide. No basta con condenar ese atractivo peligroso del poder, sino que merece la pena analizarlo. Los autores proponen prestar atención a las **cuatro necesidades emocionales básicas**: singularidad, variedad, seguridad y conexión (que se relacionan con los “cuadrantes del talento”) y no disociarlos de los deseos avanzados: **crecimiento personal y contribución a terceros**. De esta forma, evitamos racionalizaciones que impongan motivaciones menos nobles y que hagan que el poder sea disfuncional para el sujeto y la sociedad. Otro recurso son las **buenas prácticas de gobierno**, que pueden prevenir la enfermedad del poder aumentando la transparencia y mejorando las reglas de juego.

Esta discusión lleva a repensar el propio **modelo socioeconómico del capitalismo**. En el sistema hoy hay límites que no dejan espacio a los creadores e innovadores, y además hay sesgos en la forma de manejar las métricas. Las evidencias apuntan a que el bien común se apoyaría mejor en un capitalismo centrado en los clientes y no en los accionistas (que están pecando de cortoplacismo). Estas ideas se alinean con la llamada “economía del bien común”, que extiende la idea de beneficio a clientes, empleados, sociedad o medio ambiente. Retomando el recurso del “ciclo de vida” propuesto por los autores, uno puede pensar que quizá el envejecimiento del capitalismo está provocado por la prematura aristocracia y burocracia que imponen los capitalistas.

Los mensajes finales del libro apelan a la propia responsabilidad y en la pobreza de utilizar la lógica monetaria como opción por defecto en cualquier asunto: *“la principal batalla se libra en la conciencia de los directivos, en la calidad de su conversación interior”, “pensamos que valemos lo que valen nuestros logros, y esa forma de concebirnos da la espalda a lo que verdaderamente somos”, “cuando esperamos lo peor del otro, sacamos lo peor de nosotros mismos”, “hemos pasado de funcionar en una economía de mercado a ser sociedades de mercado”*. Contra la desigualdad y la devaluación de los fines, es necesario **recuperar la confianza** dentro de las empresas, **la ilusión** por un ideal de bien común y **la consciencia** del impacto de las decisiones en el entorno.

© Rafael Martínez Alonso

© Know Square S.L.