

ESADE

CUALIDADES  
DEL LIDERAZGO  
Y COMPETENCIAS  
DE GESTIÓN PARA  
LA RESPONSABILIDAD  
DE LA EMPRESA

Informe para la European Academy of Business in Society  
Julio de 2006

En el marco universitario del mundo entero, es frecuente dar un tratamiento diferencial y específico al estudio de algunos temas que destacan por la importancia de sus contenidos o por su relevancia pública. En estos casos, una de las opciones preferentes y más prestigiadas es la creación de una cátedra. Entendemos, pues, que ésta es una unidad académica de excelencia.

La Cátedra LiderazgoS y Governanza Democrática de ESADE se propone desarrollar un programa que permita profundizar en los interrogantes que se plantean en torno a esta temática. La Cátedra tiene la vocación de promover un foro de diálogo permanente entre las organizaciones (empresas, administraciones, ONG) y los actores (empresarios, directivos, representantes políticos, sociales, cívicos, sindicales, etc.) que en la actualidad asumen de manera comprometida y responsable los retos y desafíos de gobernar un mundo a la vez global y local. Asimismo, quiere asumir el reto de estudiar y promover formas innovadoras de liderazgo adecuadas a nuestros entornos complejos.

Son promotores de la Cátedra:



# RESUMEN EJECUTIVO



El enfoque primordial de este informe es estudiar de qué modo una organización puede mejorar sus conocimientos y la práctica del liderazgo responsable desarrollando directivos que posean competencias para integrar las consideraciones sociales y medioambientales en los procesos de toma de decisiones empresariales.

El ámbito de este trabajo ha venido determinado por las prioridades investigadoras establecidas por los miembros de la European Academy of Business in Society (EABIS), que han identificado el liderazgo y el aprendizaje como dos de los temas más importantes del rol cambiante de la empresa en la sociedad. El presente estudio de investigación parte del trabajo iniciado por Ashridge y EABIS para la creación de la CSR Academy del Reino Unido ([www.csrademy.org.uk](http://www.csrademy.org.uk)), desarrollando una perspectiva más amplia sobre estas cuestiones.

El informe se basa en un cuestionario distribuido a directivos de organizaciones del sector público y privado de toda Europa, y en una serie de entrevistas en profundidad con directivos sénior de once empresas multinacionales líderes con sede en Europa (v. Agradecimientos al principio del informe, donde figura una lista de todas las empresas y personas implicadas).

El informe se inicia con una visión general acerca de la pregunta de investigación (apartado 1) y le sigue un breve resumen de la metodología utilizada (apartado 2). El apartado 3 se centra en las actitudes directivas a favor del liderazgo responsable y expone los resultados de la encuesta-cuestionario. Ello revela algunos datos sobre el tipo de atributos que los directivos en activo consideran necesarios para ejercer un liderazgo responsable. En concreto, los atributos siguientes son considerados “muy importantes” por el 60 % o más de los encuestados:

- Respetar a los empleados a todos los niveles.
- Ser honesto y digno de confianza.
- No mostrarse complaciente ni aceptar que las cosas no pueden hacerse mejor.

- Comprometerse a favor del crecimiento y el desarrollo de los empleados.
- No permitir que el comportamiento no ético pase inadvertido.
- Ser sincero y abierto con el personal de la organización.
- Cuestionar la forma usual de actuar en el negocio mostrándose abierto a nuevas ideas y retando a los demás a adoptar nuevas maneras de pensar.

Sin embargo, este tipo de análisis no nos ofrece mucha información para comprender qué conocimientos y habilidades han de integrarse en las iniciativas de desarrollo, para que los directivos tomen en consideración los factores sociales y medioambientales en sus decisiones empresariales. Para abordar esta cuestión, es preciso recorrer a los datos obtenidos de las entrevistas en profundidad, que se incluyen en el apartado 4.

Un mensaje claro que se desprende de ellas es que incorporar una práctica empresarial responsable en la actividad corriente del desarrollo directivo es una tarea a largo plazo, que requiere un proceso de cambio cultural. Para definir y describir los tipos de comportamientos necesarios para la responsabilidad corporativa, es preciso tener en cuenta las cualidades de liderazgo, las habilidades directivas y las capacidades reflexivas.

#### Cualidades de liderazgo

Para comprender el comportamiento empresarial responsable, el punto de partida son las cualidades de liderazgo, que se hallan dentro del dominio de las actitudes y las creencias personales. Son cualidades personales profundamente arraigadas, que sólo cambian y se desarrollan lentamente con el paso del tiempo.

#### Habilidades directivas

A diferencia de las cualidades de liderazgo, las habilidades directivas pueden enseñarse y desarrollarse en un corto período de tiempo.

Comprenden aspectos específicos de la práctica de la gestión, como el diálogo con los stakeholders y la creación de partenariados.

#### Capacidades reflexivas

Las capacidades reflexivas identificadas en esta investigación son una combinación de cualidades de liderazgo y habilidades directivas. Pueden describirse como las competencias clave necesarias para integrar las consideraciones sociales y medioambientales en la toma de decisiones del negocio principal (core business). Incluyen:

- El pensamiento sistémico.
- La aceptación de la diversidad y la gestión del riesgo.
- El equilibrio entre el enfoque global y el local.
- El establecimiento de un diálogo positivo y el desarrollo de un nuevo lenguaje.
- La conciencia emocional.

El informe analiza con cierta profundidad cada una de estas cinco capacidades reflexivas y su significado para el comportamiento individual y de la organización.

Finalmente, el apartado 5 del informe analiza de qué modo las empresas están respondiendo al reto de integrar estas capacidades reflexivas en la formación y el desarrollo de sus actuales y futuros líderes. Asimismo, se estudia cómo interaccionan las cuestiones de la responsabilidad de la empresa con la cultura corporativa, así como su potencial para actuar como una fuerza modificadora de la mentalidad dominante en la organización. Este apartado final también analiza las acciones específicas de varias de las organizaciones que han participado en esta investigación, y concluye con algunas observaciones relevantes para aquellas personas de fuera del mundo empresarial que son responsables del desarrollo ejecutivo—especialmente las escuelas de negocios.



# **VISIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**





### 1.1. INTRODUCCIÓN. LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Cualquier directivo sénior de una gran empresa actual nos dirá que el mayor reto que afronta es la gestión de la complejidad. En una organización jerárquica tradicional, el rol de los directivos era relativamente claro. La influencia y la autoridad venían dadas por la posición y el estatus; las fronteras de la toma de decisiones venían marcadas por marcos funcionales, y la propia empresa operaba en un sistema relativamente estable y ordenado.

En la actualidad, el panorama es totalmente distinto. Las empresas reconocen que actúan en sistemas amplios y complejos y necesitan interaccionar en una red de relaciones con diferentes grupos de stakeholders. Para lograr el éxito empresarial, se requiere un delicado equilibrio entre diálogo y acción con personas y grupos de dentro y fuera de la organización. El liderazgo consiste actualmente en equilibrar las demandas de distinto signo y en implicar a las personas en objetivos colectivos.

Empresas de todos los tamaños, en todos los sectores y de todos los países afrontan cada vez mayores presiones para realizar una aportación positiva a la sociedad, más allá de los tradicionales beneficios económicos derivados de sus actividades empresariales. El desarrollo de comportamientos directivos adecuados para operar de manera efectiva en este nuevo entorno ocupa un lugar central en los debates sobre la naturaleza y el carácter de la responsabilidad corporativa.

Se han escrito numerosos libros, informes y artículos sobre esta cuestión empresarial para que las organizaciones asuman un mayor número de responsabilidades sociales y medioambientales. Sin embargo, otra cuestión sobre la que se ha investigado menos es cómo las empresas logran implementar dichas prácticas en la vida empresarial corriente. ¿Cómo desarrolla la empresa una cultura que fomente un sentido de responsabilidad

corporativa entre sus empleados? ¿Cómo integrar la responsabilidad de la empresa en la estrategia empresarial principal?

Y, acaso lo más importante de todo, ¿cómo puede una organización mejorar sus conocimientos y la práctica del liderazgo responsable desarrollando competencias en favor de la responsabilidad de la empresa?

Esta última cuestión está en el centro de nuestra pregunta de investigación. Esencialmente, intentamos identificar las competencias directivas necesarias para integrar la responsabilidad de la empresa en la práctica empresarial corriente.

### 1.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS PARA LA RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA

La primera pregunta a plantearse es: ¿Por qué un marco de competencias? Brevemente, la respuesta es que la mayoría de las organizaciones de alcance mundial utilizan las competencias para definir e impulsar un alto desempeño. La mayoría de los directivos y de los responsables del aprendizaje y el desarrollo directivo aceptan que las competencias incluyen una combinación de los tres elementos siguientes:

- Las habilidades y capacidades que ponemos en práctica como directivos en nuestras acciones cotidianas.
- Nuestros conocimientos, experiencia y entendimiento, que informan las decisiones que tomamos.
- Las cualidades personales, los valores o las actitudes que adoptamos.

Estos tres componentes pueden describirse fácilmente del modo siguiente: entender cómo actúa un directivo (habilidades), qué es lo que necesita saber (conocimientos) y qué tiene que ser (actitudes) para implementar la

responsabilidad de la empresa en el proceso de toma de decisiones de su empresa. Los tres se complementan entre ellos y es la combinación de cada uno de ellos lo que origina los comportamientos básicos que las personas exhiben. Es preciso que seamos conscientes de las relaciones que se establecen entre estos tres elementos para intentar entender y describir la actividad directiva.

Definir las competencias que se requieren para un rol laboral determinado permite a los directivos y a las personas responsables de su desarrollo entender qué es lo que se necesita para alcanzar unos mejores niveles de excelencia y de desempeño proporcionando un marco común que articule las habilidades, los conocimientos y las actitudes relevantes para lograr una práctica empresarial de éxito.

Esta investigación se centra en entender cuáles son las competencias que necesitan tener los directivos de las organizaciones actuales y que permitirán y harán posible que el proceso de toma de decisiones tenga en cuenta toda una serie de criterios relacionados con las consecuencias económicas, medioambientales y sociales de las operaciones empresariales.

Nuestra pregunta de investigación parte de la noción de que la responsabilidad de la empresa es una actividad voluntaria que está por encima y va más allá de los requisitos legales del negocio. Así pues, es el resultado de una convergencia de nuevas ideas y prácticas (comportamientos) que están incidiendo en la práctica directiva.

Desde este punto de vista, la responsabilidad de la empresa es un concepto aplicable a todos los sistemas y procesos de toma de decisiones de una empresa. De aquí que el desarrollo de un marco de competencias para la responsabilidad de la empresa ha de implicar las decisiones, acciones y comportamientos de todas las personas, a todos los niveles de una organización, en todas las funciones y a las empresas de todos los sectores.

### 1.3. ¿LA ORGANIZACIÓN O EL INDIVIDUO?

A la hora de intentar analizar las competencias que fomentan la responsabilidad de la empresa, había dos temas subyacentes en nuestro proceso de investigación. El primero de ellos se refiere a la relación entre discreción directiva individual e influencia de la organización. Desde nuestro punto de vista, gran parte del trabajo que se ha llevado a cabo en esta área hasta la fecha se ha centrado en el nivel de análisis de la organización, más que en el rol individual del directivo.

Claramente existe una gran variedad de factores contextuales u organizacionales que alientan o desalientan las acciones y los comportamientos directivos individuales que son coherentes con la responsabilidad de la empresa.

Por ejemplo, reconocemos que para entender cómo pueden tratarse las cuestiones relacionadas con la responsabilidad de la empresa en una organización concreta, debemos tener en cuenta la naturaleza del entorno empresarial en el que opera. Factores tales como las condiciones económicas predominantes, el nivel de desarrollo del

negocio (start-up o empresa madura) o la complejidad de las relaciones empresariales pueden incidir en cómo los directivos abordan las más amplias repercusiones sociales y medioambientales de sus decisiones empresariales.

Además, la cultura organizativa, la estrategia y la visión de la empresa y sus fines empresariales también inciden en la predisposición de una organización a aceptar mayores responsabilidades sociales y medioambientales, así como otros factores, tales como el grado de transparencia dentro de la empresa, su clima corporativo, el desempeño y los sistemas de retribución, el comportamiento de los otros empleados de igual rango, etc.

Sin embargo, si bien estas cuestiones contextuales y organizativas son de suma importancia, el presente estudio se centra deliberadamente en el área de la discreción directiva individual y en cómo se utiliza dicha discreción. En particular, nos ha interesado conocer más acerca del locus interno del control ejercido por los directivos y cómo pueden aprender y desarrollar las competencias relacionadas con un comportamiento de toma de decisiones responsable.



Así pues, el objetivo es ir más allá del mero examen de la cultura directiva y de las capacidades organizativas (lo que Peter Senge denominó liderazgo transformacional) y concentrarse en cómo los líderes y los directivos implementan prácticas empresariales responsables en sus procesos diarios de toma de decisiones (lo que Peter Drucker denominó gestión transaccional).

Ello no significa ignorar la importancia de la cultura de gestión de la organización. Aceptamos las limitaciones de los individuos ante todas las complejidades del intrincado sistema organizativo. Sin embargo, el desarrollo del liderazgo individual es importante y nuestra investigación pretende analizar los conocimientos y las habilidades de liderazgo que se requieren para el aprendizaje y el cambio individual y organizacional, para alinear sistemas y estructuras y para modificar las culturas y los valores corporativos.

### 1.4. ¿COMPETENCIA CONSCIENTE O INCONSCIENTE?

El segundo aspecto subyacente que ha informado nuestro proceso investigador se refiere al marco psicológico que está relacionado explícitamente con la bibliografía acerca de las competencias directivas –la noción de competencia consciente e inconsciente. En resumen, es ampliamente aceptado que existen cuatro niveles en el proceso de evolución desde la incompetencia hasta la competencia, tal como se ilustra en el cuadro 1.

La finalidad de tomar en consideración este marco (que surgió a raíz de las entrevistas relativas al enfoque que una empresa concreta daba al desarrollo directivo) es entender de qué modo una organización puede buscar abordar el tema del desarrollo de competencias en materia de responsabilidad de la empresa.

Claramente, no es beneficioso si los directivos tratan con incompetencia inconsciente las

cuestiones relativas a la responsabilidad de la empresa y el desarrollo sostenible –ello implica que no valoran el hecho de desarrollar habilidades en esta área.

Sin embargo, no es necesariamente deseable si los directivos actúan en el otro extremo y han asimilado sus conocimientos y habilidades hasta el nivel de la competencia inconsciente. Si bien ello supondría que han integrado la responsabilidad de la empresa en sus procesos de toma de decisiones, dicha situación podría ocasionar dos posibles dificultades.

Primero, no debe tomarse por sentado que un directivo sea capaz de enseñar a los demás dichas capacidades. Al ser competente inconsciente, puede tener dificultades a la hora de explicar exactamente cómo integrar la responsabilidad de la empresa en las acciones y los comportamientos, puesto que sus habilidades acaso se hayan convertido en algo muy automático e instintivo.

Segundo, al directivo que actúa en este nivel le puede resultar difícil adaptar sus habilidades a la agenda tan cambiante de la responsabilidad de la empresa. Es reconocida la necesidad de que una competencia inconsciente prolongada en el tiempo sea contrastada periódicamente con los nuevos estándares –cuestión especialmente relevante en esta área de competencia.

A la hora de tratar este asunto con las empresas familiarizadas con este marco, la opinión de consenso era que un “estado estable” no resultaba realista ni deseable. Los entrevistados sugerían más bien que inevitablemente los directivos van de la incompetencia consciente, a través de la competencia consciente hasta la competencia inconsciente, y vuelven a empezar cuando surgen nuevos y distintos retos en respuesta a las demandas cambiantes de la sociedad con respecto a los negocios.

Cuadro 1 – (In)competencia (in)consciente

### 4. Competencia inconsciente

Sólo cuando el individuo ha practicado mucho una habilidad, hasta el punto de que se convierte como algo “innato” en él y puede ponerla en práctica fácilmente, puede afirmarse que posee una competencia inconsciente. Algunos ejemplos comunes de competencia inconsciente en ciertas habilidades son las actividades deportivas o conducir. En el ámbito directivo, los individuos pueden desarrollar una competencia inconsciente en habilidades tales como la escucha activa y la comunicación.

### 3. Competencia consciente

El individuo que ha progresado hasta llegar a esta etapa ha adquirido la habilidad necesaria, pero la práctica de la misma requiere un cierto grado de consciencia o de concentración –dicha habilidad todavía no la practica “de forma innata”. En esta etapa, probablemente es capaz de demostrar dicha habilidad a los demás y enseñarla a otra persona.

### 1. Incompetencia inconsciente

En este nivel de desarrollo, el individuo no sabe cómo hacer algo y no reconoce que es incapaz de poner en práctica una habilidad concreta. Así pues, no es consciente de que tiene una deficiencia en esta área en cuestión y es probable que niegue la importancia o la utilidad de poseer esta nueva habilidad.

### 2. Incompetencia consciente

En este estado, cuando un individuo no sabe cómo hacer algo, reconoce que le falta una habilidad concreta. Así pues, es consciente de que si mejora sus habilidades en esta área mejorará su efectividad y estará dispuesto a comprometerse a aprender y practicar esta nueva habilidad.

# NUESTRO ENFOQUE



### 2.1 METODOLOGÍA

Este corto apartado presenta un resumen muy breve sobre cómo se diseñó el programa de investigación. Esencialmente, implicaba dos facetas distintas pero relacionadas de investigación. La primera incluía un cuestionario a gran escala, que fue distribuido entre directivos de organizaciones de los sectores público y privado de toda Europa. Dicho cuestionario se centraba en el examen de las actitudes y las creencias que impulsan la práctica de la dirección responsable. En total, respondieron al cuestionario poco más de 100 directivos sénior y los resultados obtenidos se presentan en el apartado 3.

El segundo enfoque, el cualitativo, comprende una serie de entrevistas en profundidad con directivos sénior de compañías multinacionales con sede en Europa. Para cada entrevista, el equipo investigador intentó reunir a representantes sénior de distintas funciones, que incluían la responsabilidad social de la empresa, los recursos humanos y las operaciones. Las entrevistas se centraban en cómo formar a los directivos en los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para actuar eficazmente en el complejo entorno empresarial actual.

Las entrevistas no pretendían ser ni fueron diseñadas como un proceso de investigación unidireccional. Más bien adoptaron la forma de una discusión abierta sobre las distintas cuestiones a través de un proceso de investigación activa –un enfoque desarrollado a finales de los años cuarenta como forma de ofrecer resultados prácticos y a la vez ayudar a formular conceptos teóricos. La investigación activa (action research, AR) es ampliamente reconocida como una herramienta importante para trabajar en el desarrollo organizativo y como un método de investigación para desarrollar una nueva teoría social.

Esencialmente, la AR es una intervención de diagnóstico que permite la creación conjunta de una agenda de investigación entre el

investigador y el profesional. Así pues, es un método de investigación basado en el concepto de conocimiento tácito y que cuestiona la idea de que cualquier proceso investigador o investigación científica los lleva a cabo necesariamente un observador objetivo. Presenta la ventaja de que legitima el uso de los conocimientos tácitos del investigador para informar el proceso de investigación –un concepto que con frecuencia se describe como “práctica comprometida” (engaged practice).

Las entrevistas semiestructuradas utilizaban una guía de discusión para organizar el proceso de recogida de datos y garantizar un cierto grado de coherencia entre las distintas organizaciones que participaban en la investigación. Este enfoque es ampliamente reconocido como un planteamiento razonablemente objetivo pero que, al mismo tiempo, permite un amplio análisis de las opiniones y las experiencias de los entrevistados.

La naturaleza misma de la investigación propuesta –desarrollar la comprensión de las competencias directivas necesarias para la responsabilidad de la empresa – requería una metodología de investigación que fomentara y respaldara la creación de nuevos conocimientos, más que el análisis de los paradigmas existentes. Por este motivo, el equipo investigador utilizó el enfoque de la teoría fundamentada (*grounded theory*)<sup>1</sup> para comprender las cuestiones complejas surgidas a raíz del proceso de entrevistas, y que implicaba la generación de conclusiones y teoría a partir de los datos obtenidos.

La adopción de este enfoque permitió a los investigadores conceptualizar “lo que estaba pasando”, utilizando datos empíricos más que aspirando a una “verdad” hipotética.

### 2.2 ¿QUÉ MODELOS INFORMARON NUESTRO ENFOQUE?

Conviene señalar que la presente investigación se basa en un trabajo que Ashridge llevó a cabo

para el Departamento de Comercio e Industria del Gobierno británico en 2003. Aquel primer estudio<sup>2</sup> era el resultado de un proceso de consulta extensivo, que incluía entrevistas en profundidad, discusiones en grupos de trabajo y una encuesta en forma de cuestionario que, en conjunto, implicó a más de 500 stakeholders clave. Los participantes provenían de todos los sectores de la sociedad británica.

La investigación identificó las características esenciales que describen la forma en que todos los directivos deben actuar si quieren integrar la toma responsable de decisiones de negocios a sus actividades del día. Dichas características esenciales son una combinación de habilidades, actitudes y conocimientos. En términos generales, se centran en los temas siguientes:

1. Cuestionar la forma usual de entender el negocio estando abiertos a nuevas ideas y desafiando a los demás a adoptar nuevas formas de trabajo.
2. Entender el rol de cada uno de los actores que intervienen en la sociedad (el gobierno, la empresa, los agentes sociales, las organizaciones no gubernamentales y la sociedad civil) y cómo interactúan entre ellos.
3. Crear partenariados internos y externos adoptando un enfoque multidisciplinario, y establecer redes y alianzas estratégicas.
4. Identificar a los stakeholders, forjar relaciones con los stakeholders internos y externos, participar en un diálogo y buscar un equilibrio entre las demandas de signo opuesto.
5. Entender la diferencia, respetar la diversidad y ajustar el propio enfoque a las distintas situaciones.
6. Adoptar una visión estratégica del entorno empresarial.

Estas seis características esenciales son un punto de partida útil para la actual investigación –que tiene por objeto analizar con mayor profundidad las habilidades, los conocimientos y las actitudes necesarios para implementar la responsabilidad de la empresa en la práctica directiva. En el apartado siguiente, nos centraremos en este último elemento –las actitudes– con referencia a los resultados obtenidos de la encuesta-cuestionario.

# ACTITUDES DIRECTIVAS



## 3.1. INTRODUCCIÓN. UNA ENCUESTA A MÁS DE 100 DIRECTIVOS

Se han realizado muchas investigaciones acerca de las opiniones que tienen los directivos sobre la responsabilidad de la empresa y la ética en los negocios, y numerosos estudios se centran fundamentalmente en las actitudes y los valores. Sin embargo, el equipo investigador consideró que era importante llevar a cabo una investigación primaria entre los directivos teniendo en cuenta sus opiniones sobre los elementos impulsores del liderazgo responsable.

Para ello, se distribuyó una breve encuesta por correo electrónico a una muestra de directivos seleccionada entre los contactos de la red de la European Academy of Business in Society (EABIS). Dicha encuesta también se publicó en los sitios web de EABIS y Ashridge, y se distribuyó a otras redes electrónicas relevantes, como CSR Chicks y CSR Blokes. En total se obtuvieron 108 respuestas. Debido a la forma de distribución del cuestionario electrónico, resulta imposible evaluar el índice de respuesta efectivo –con todo, es inferior al 5 % de los que recibieron el cuestionario directamente

por correo electrónico. Las características de los encuestados se indican en la tabla 1.

## 3.2. ¿QUÉ ES LO QUE DEFINE EL LIDERAZGO RESPONSABLE?

El punto de partida para analizar los datos generados por la encuesta es examinar si existe consenso sobre la naturaleza de las cualidades del liderazgo que es más probable que promuevan un comportamiento corporativo responsable dentro de las organizaciones. La encuesta invitaba a los encuestados a valorar la importancia de determinados atributos clave o características del liderazgo responsable. Se presentaron un total de 30 atributos, que se ordenaron en las siete categorías siguientes:

- Actuar con integridad.
- Preocuparse por las personas.
- Demostrar un comportamiento ético.
- Comunicarse con los demás.

Tabla 1 – Características de los encuestados

Sexo	Hombres		Mujeres
	71 %		29 %
Edad	30 o menos	31–40	41 o más
	14 %	51 %	35 %
Nivel directivo	CEO / Director	Directivo sénior	Directivo medio / júnior
	52 %	33 %	15 %
País de trabajo	Reino Unido	Resto de Europa	Resto del mundo
	74 %	25 %	1 %
Actividad principal de la organización	Servicios financieros y otros servicios	Gobierno y servicios públicos	Fabricación, producción, comercialización y ventas
	50 %	19 %	31 %
Número de empleados en la empresa	Menos de 500	500–10.000	Más de 10.000
	37 %	32 %	31 %

- Adoptar una perspectiva a largo plazo.
- Tener una mentalidad abierta.
- Actuar responsablemente fuera de la organización.

La lista completa de los 30 atributos contenidos en estas siete categorías se resume en el anexo A del presente informe. Conviene señalar que dichos atributos, extraídos de una amplia revisión de la bibliografía existente, son una combinación de cualidades personales (como la honestidad y la formalidad) y comportamientos demostrables (como el estilo directivo de empowerment más que de control).

Se pidió a los encuestados que evaluaran cada uno de los atributos en una escala del 1 al 5 (en que el 1 es “muy importante” y el 5 es “de poca o nula importancia”). Los resultados de este análisis se reproducen en la tabla 2. Como puede observarse, dos áreas destacan como las de mayor importancia:

- Actuar con integridad
- Preocuparse por las personas

Le siguen un grupo de atributos que entre un cuarta parte y la mitad de los encuestados consideran importantes. Dentro de este grupo, es oportuno señalar una diferencia significativa entre los encuestados –los directivos jóvenes se muestran más inclinados a considerar que tener una mentalidad abierta es una característica clave del liderazgo responsable.

Además, es interesante señalar que relativamente pocos encuestados en este estudio consideraban que actuar responsablemente fuera de la organización tuviera la misma importancia que los demás atributos identificados.

Sin embargo, este ranking de amplio espectro disimula algunas diferencias importantes entre las 30 características específicas que se identifican en el estudio. Los atributos siguientes figuraron entre los diez mejor valorados de la lista completa

de los 30 identificados y fueron considerados “muy importantes” por más de la mitad de los encuestados (en la lista siguiente se presentan de mayor a menor importancia):

- Respetar a los empleados a todos los niveles (valorado como muy importante por el 77 %).
- Ser honesto y digno de confianza (76 %).
- No mostrarse complaciente ni aceptar que las cosas no pueden hacerse mejor (72 %).
- Comprometerse a favor del crecimiento y el desarrollo de los empleados (66 %).
- No permitir que el comportamiento no ético pase inadvertido (63 %).
- Ser sincero y abierto con el personal de la organización (61 %).
- Cuestionar la forma usual de actuar en el negocio mostrándose abierto a nuevas ideas y desafiando a los demás a adoptar nuevas maneras de pensar (60 %).
- Respetar la diversidad y la igualdad de oportunidades para todos (58 %).
- Adoptar una visión estratégica del entorno empresarial (57 %).
- Exhibir un comportamiento ético en las acciones personales y en la forma de proceder del día a día (57 %).

Dado el tamaño relativamente reducido de la muestra, acaso no sea sorprendente el elevado grado de consenso observado en la relativa importancia otorgada a estos atributos clave del liderazgo responsable. Pese a ello, aparecen algunas diferencias estadísticamente significativas entre los encuestados de distintos grupos de edad –que se reflejan en la tabla 3.

Como puede verse, en los seis atributos del liderazgo responsable identificados en la tabla se observa un

Tabla 2 – Atributos del liderazgo responsable

Atributo	Ocupa el 1er lugar (en %)	Ocupa el 1er, 2do o el 3er lugar (en %)
Actuar con integridad	49	74
Preocuparse por las personas	26	69
Demostrar un comportamiento ético	26	53
Comunicarse con los demás	16	42
Adoptar una perspectiva a largo plazo	18	41
Tener una mentalidad abierta	9	28
Actuar responsablemente fuera de la organización	4	17

patrón claro. Entre los encuestados que tienen 30 años o menos, proporcionalmente son menos los que consideran estos atributos como “muy importantes”. Este resultado es coherente –en esta muestra de directivos, la población más joven, a diferencia de la de más edad, considera que atributos tales como la honestidad y la formalidad son menos importantes.

Aunque la influencia de la edad en las actitudes hacia el liderazgo responsable no fue el foco principal de atención del presente estudio, los datos de la tabla anterior presentan unos resultados sumamente interesantes. Existe abundante bibliografía al respecto, que confirma que los directivos con menos experiencia (que, con frecuencia, son los directivos más jóvenes) tienden a adoptar un planteamiento “menos ético” respecto a los negocios, comparado con el de los directivos de más edad.

Los resultados obtenidos de nuestra muestra de directivos vienen a confirmar esta tendencia y plantea importantes cuestiones sobre algunos de los peligros inherentes que conlleva la ascensión por la vía rápida de jóvenes directivos con gran potencial a posiciones sénior. Si no se toman acciones concretas para afrontar esta cuestión, estos jóvenes “de altos vuelos” pueden dejar de lado la experiencia directiva

directa que muestra más respeto por la importancia de ciertas cualidades del liderazgo responsable en los negocios.

Antes de concluir la cuestión de cómo definir el liderazgo responsable, conviene señalar que se invitó a los encuestados a exponer sus propias definiciones del concepto. En total, fueron 68 los encuestados que incrementaron la lista de atributos. El análisis de estos datos muestra que muchas respuestas reformulaban los conceptos identificados en el cuestionario pero los describían en unos términos ligeramente distintos. Algunos de los nuevos temas o atributos que surgieron en estos datos estaban relacionados con:

- La importancia del éxito económico y comercial para la práctica empresarial responsable.
- La necesidad de un planteamiento específico sobre los impactos medioambientales y el rendimiento de las organizaciones.
- Un mayor compromiso en favor de la conciliación de la vida laboral y familiar, y el reconocimiento de las responsabilidades de la organización con respecto a las familias de los empleados (y no sólo con respecto a los empleados).

Tabla 3 – Actitudes frente al liderazgo responsable, por grupos de edad

Atributo	Grupos de edad			Total muestra
	30 o menos	31-40	41 y más	
No permitir que el comportamiento no ético pase inadvertido	47%	72%	53%	63%
Ser honesto y digno de confianza	53%	78%	82%	76%
Creer que el éxito en los resultados empresariales puede lograrse de forma ética	26%	43%	32%	37%
Querer que la organización vaya más allá de los mínimos preceptos legales	20%	28%	35%	29%
Querer ser un modelo de rol público para el comportamiento ético	13%	28%	32%	27%
Ser sincero y abierto con el personal de la organización	40%	61%	68%	60%
<b>Total muestra</b>	<b>16</b>	<b>55</b>	<b>37</b>	<b>108</b>

Si bien estas observaciones adicionales son relevantes e interesantes, podría decirse que son aplicables más al comportamiento organizacional que a los atributos individuales de los directivos.

### 3.3. INTEGRACIÓN DEL LIDERAZGO RESPONSABLE

Además de analizar las actitudes directivas que contribuyen al liderazgo responsable, la encuesta-cuestionario también analizaba de qué modo la responsabilidad de la empresa se integra en la cultura de la empresa. La gran mayoría de organizaciones representadas en este estudio han integrado el liderazgo responsable en las declaraciones de su visión y sus valores. Casi dos terceras partes de las organizaciones lo integran en los sistemas de recursos humanos, en los procesos de reclutamiento, acogida, formación y desarrollo. Más de un tercio lo han integrado en los

sistemas de salarios y retribución o en la métrica empresarial. La tabla 4 muestra estos resultados con más detalle.

Estos datos vienen a confirmar nuestra experiencia directa de dónde se hallan las empresas en el proceso de integrar la responsabilidad de la empresa en la práctica empresarial corriente. Si bien muchas han progresado notablemente a la hora de abordar estas cuestiones en los niveles de las políticas y los valores, relativamente pocas han empezado a afrontar el reto de desarrollar una nueva métrica empresarial o nuevas medidas de desempeño que explícitamente den cuenta de los impactos sociales y medioambientales del negocio.

Hasta cierto punto, ello es indicativo de la experiencia de las once empresas que participaron en la fase de entrevistas en profundidad de la investigación –de la cual se trata en el siguiente apartado del presente informe.



Tabla 4 – ¿Se integra el liderazgo responsable?

<b>Grupo A – Política y valores</b>			
Visión que guía la empresa			
Declaración de valores de la empresa			
Proceso de planificación estratégica			
<b>Grupo B – Cultura y práctica</b>			
Cultura de la organización			
Comunicación o valores esenciales			
Reclutamiento			
Acogida			
Formación y desarrollo para todo el personal			
Formación y desarrollo para altos directivos			
Marketing y publicidad			
<b>Grupo C – Medidas y desempeño</b>			
Salarios y retribuciones			
Métrica empresarial			
	Sí	No	NS/NC

# **HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS**





### 4.1. MARCOS DE COMPETENCIAS. SITUACIÓN ACTUAL

En este apartado, nos centramos en los datos obtenidos de las entrevistas y analizamos con más detalle las habilidades y los conocimientos que se requieren para integrar la responsabilidad de la empresa en la práctica directiva.

La primera pregunta a formularse es: ¿Hasta qué punto las empresas están integrando la responsabilidad corporativa en sus actuales marcos de competencias directivas? La respuesta breve a esta pregunta es: No mucho. La mayoría de las empresas participantes en esta investigación todavía están buscando formas y medios para integrar la consideración de los factores medioambientales y sociales en la forma de desarrollo de los directivos. Reconocen que crear una práctica empresarial responsable integrada dentro del desarrollo normal de la dirección es una tarea a largo plazo, que requiere un proceso de cambio cultural.

Dado que diferentes organizaciones se hallan en diferentes etapas de desarrollo en este sentido, no es de extrañar que hayan integrado la responsabilidad de la empresa de formas distintas. Reflejando las conclusiones de la encuesta electrónica, algunas empresas se refieren a sus códigos éticos empresariales; otras destacan sus criterios de conducta empresarial; mientras que sólo una pequeña minoría han empezado a integrar competencias de responsabilidad corporativa en sus marcos de liderazgo (y, de ellas, no todas están preparadas para hacerlas de dominio público).

Un ejemplo de empresa que ha avanzado en la integración de competencias de responsabilidad corporativa es Solvay. De las treinta competencias identificadas en el Diccionario de competencias, cinco están relacionadas con los valores de la empresa (atención al cliente, empowerment, comportamiento ético, respeto por todas las personas y trabajo en equipo) y una competencia adicional se refiere a la sensibilidad cultural. En el anexo B se proporcionan más detalles de estas cinco competencias.

Otra empresa que ha realizado progresos en la integración de la responsabilidad de la empresa en los procesos de desarrollo directivo es Shell –que lo ha hecho mediante la creación de lo que denomina “lentes de desarrollo sostenible”. El punto de partida de Shell ha sido formular una definición clara de lo que significa desarrollo sostenible para la empresa. Lo describen como:

- Integrar los factores económicos, medioambientales y sociales en la toma de decisiones estratégica y en la dirección de las operaciones diarias.
- Afrontar las prioridades a corto plazo teniendo en cuenta totalmente las necesidades más a largo plazo.
- Buscar activamente y valorar los puntos de vista de los demás (hacerlos partícipes) antes de tomar decisiones.

A partir de esta declaración de lo que significa desarrollo sostenible, la empresa ha desplegado un marco de aprendizaje sostenible que busca el desarrollo de las personas a través de tres canales relacionados entre ellos:

- Comunicación. Concienciar y fomentar una comprensión básica del desarrollo sostenible.

- Formación y aprendizaje. Desarrollar conocimientos y habilidades de trabajo.
- Más allá de la formación. Dotar a los líderes de la maestría y el apoyo necesarios para tener la amplitud de miras y la mentalidad abierta que se requieren para incorporar el concepto de desarrollo sostenible.

Así, mientras algunas empresas están realizando progresos en este terreno, la mayoría todavía tienen que integrar la responsabilidad de la empresa en sus actuales marcos de competencias. Sin embargo, es interesante señalar que varias empresas están utilizando el enfoque de las competencias para identificar y desarrollar a sus máximos talentos. La siguiente descripción del proceso de gestión del talento en Dexia es ilustrativa de muchas de las empresas participantes en la presente investigación.

Dexia reconoce que su orientación a la responsabilidad de la empresa está muy marcado por el imperativo empresarial de responder a la demanda de oportunidades de inversión socialmente responsable (ISR) –el punto de partida de la empresa es explorar esta oportunidad de producto proporcionando un mayor valor añadido a los clientes.

### Cuadro 2 – Proceso de gestión del talento en Dexia

Con el fin de identificar y desarrollar los talentos, la Universidad Corporativa de Dexia basa su acción en una serie de herramientas. Por ejemplo, como obligación para progresar hacia una posición ejecutiva, el programa DEAL (Dexia Assessment of Leadership) busca identificar a los ejecutivos de elevado potencial sobre la base de una serie de competencias comunes a todo el grupo. Esta serie de referencias se distribuye en seis orientaciones, que se consideran esenciales para la estrategia de Dexia, a saber, la orientación al cliente, la implementación eficaz del cambio, el desarrollo de los recursos humanos, la capacidad de aportar valor añadido a través de la innovación, de promover las mejores prácticas y de tener una visión común.

*Fuente: Dexia Sustainable Development Report 2004*

Con el fin de desarrollar un flujo de productos de ISR, Dexia tuvo que crear conocimientos internos en esta área. Se considera que los conocimientos y las habilidades requeridos son:

- Juicio ponderado y bien fundamentado
- Mentalidad abierta
- Pensamiento crítico
- Integridad
- Comprensión de los stakeholders
- Perspectiva a largo plazo
- Diversidad
- Personas movidas por el equipo

Dexia está más interesada en estas cualidades/habilidades y menos interesada en los conocimientos previos de sus potenciales empleados. Busca deliberadamente crear diversidad en el equipo de ISR reclutando a personas procedentes de distintas disciplinas. Además de esto, la empresa necesita a personas que tengan un cierto nivel de conocimientos financieros y perspicacia –capacidad de entender en qué consiste la inversión. También necesitan a personas a las que “les gusten los números”, que dominen las TI y que sean flexibles (reconociendo que los roles laborales pueden cambiar muy rápidamente en este sector).

Microsoft es otro ejemplo de empresa que utiliza un modelo de competencia de liderazgo para definir los puntos fuertes y las necesidades de desarrollo de sus líderes actuales y futuros. El modelo de Microsoft contiene cinco clústeres y once competencias. Aunque no existe ninguna relación explícita con la responsabilidad de la empresa, algunas de las competencias más relevantes son:

- Liderazgo basado en fuertes principios (incluidas la confianza y la madurez ejecutiva)
- Capacidad para afrontar la complejidad, la presión y la incertidumbre
- Comprensión del comportamiento propio y el de los demás
- Coherencia con los valores de Microsoft
- Colaboración transversal –crear una sola Microsoft
- Pasión por la tecnología
- Pasión por los clientes y socios

Finalmente, Cargill ha desarrollado un modelo de liderazgo (el Corazón del Liderazgo), formado por cuatro componentes:

- El comportamiento de las personas
- Los conocimientos (experiencia laboral técnica específica)
- La capacidad de aprendizaje
- La capacidad de ejecución

Una vez más, si bien este modelo de liderazgo no incluye explícitamente las competencias relacionadas con la responsabilidad de la empresa, existen tres componentes esenciales del modelo que son relevantes para la toma de decisiones responsable –que son la integridad, la convicción y la valentía. De este modo, la empresa ve que existe una relación clara entre la responsabilidad de la empresa, los valores esenciales de la empresa y su estructura de liderazgo. De hecho, la organización tiene muy claro que esta relación implícita es un punto fuerte –la empresa no busca aislar la responsabilidad de la empresa como una competencia específica, sino que aspira a integrarla en el núcleo básico de su actividad diaria.

### 4.2. DESARROLLO DE UN MARCO GENÉRICO DE COMPETENCIAS

El apartado anterior analizaba hasta qué punto las competencias relacionadas con el comportamiento empresarial responsable caracterizan las estructuras actuales. En este apartado, analizamos las que los entrevistados han identificado como las competencias más relevantes que se necesitan para integrar responsabilidad de la empresa en la práctica empresarial corriente.

Se invitó a los entrevistados a que reflexionaran sobre una serie de “incidentes críticos” del pasado reciente de sus propias organizaciones. Dichos incidentes podrían ser ejemplos de decisiones empresariales que tuvieron efectivamente en cuenta las más amplias responsabilidades sociales o medioambientales de la organización. Además, los entrevistados indicaron incidentes recientes en que la empresa no había sabido tener en cuenta cuestiones más amplias, relacionadas con la responsabilidad de la empresa. En cualquier caso, el objetivo era identificar aquellas competencias que influían (por su presencia o su ausencia) en el proceso de toma de decisiones.

A partir de un análisis de estos datos, es posible elaborar una lista genérica de competencias que puede decirse que describen el comportamiento de un negocio responsable.

Estas competencias se muestran en el cuadro 3.

Si bien el desarrollo de un marco de competencias genérico es un punto de partida útil, no nos aporta mucho si queremos identificar precisamente qué es lo que los directivos deben hacer de forma distinta –ya sea en las habilidades que desarrollan o los conocimientos que necesitan aplicar en un asunto– para integrar la responsabilidad de la empresa en su actividad diaria de toma de decisiones empresariales.

Para responder a esta pregunta, es preciso volver a examinar la naturaleza del marco de competencias, tal como lo hemos definido hasta el momento en el presente informe.

### 4.3. DE LOS CONOCIMIENTOS Y LAS HABILIDADES A LAS CAPACIDADES REFLEXIVAS

Combinando la riqueza de la información cualitativa obtenida de las entrevistas con los datos cuantitativos extraídos de la encuesta, resulta claro que para definir y describir un comportamiento responsable de la empresa se requiere una cierta redefinición del marco de competencias. Más que pensar en habilidades, conocimientos y actitudes, es más útil hablar de cualidades de liderazgo, habilidades directivas y capacidades reflexivas.



### Cuadro 3 – Marco genérico de competencias de responsabilidad de la empresa

#### Conocimientos

- Comprender las demandas de distinto signo de los diferentes grupos de stakeholders.
- Comprender cómo las actividades relacionadas con el negocio principal crean oportunidades para los demás actores de la sociedad y cómo la empresa puede realizar su aportación a dicha sociedad.
- Comprender los riesgos y las oportunidades sociales y medioambientales de la empresa y su sector industrial.
- Comprender el debate institucional sobre el rol y la legitimidad de la empresa.

#### Habilidades

- Juicio ponderado y bien fundamentado
- Pensamiento crítico
- Miembro de un equipo
- Creatividad, innovación y forma de pensar original
- Capacidad de comunicar con credibilidad
- Perspicacia empresarial
- Capacidad de escucha
- Gestión de las relaciones de networking con los stakeholders
- Inteligencia emocional

#### Actitudes

- Honestidad e integridad
- Perspectiva a largo plazo
- Mentalidad abierta
- Apreciación e incorporación de la diversidad
- Convicción y valentía
- La fuerza para combatir las resistencias
- La capacidad de pensar cosas nuevas

#### Cualidades de liderazgo

Al ahora de entender un comportamiento empresarial responsable, el punto de partida son las cualidades de liderazgo que están en el dominio de las creencias y las actitudes personales. Éstas son regidas por unos valores y casi por definición están relacionadas con aspectos morales de la toma de decisiones –distinguir entre lo correcto y lo incorrecto, lo bueno y lo malo. Así pues, incluyen características del individuo tales como la honestidad y la integridad. Son cualidades personales profundamente arraigadas que sólo cambian y se desarrollan lentamente con el paso del tiempo.

#### Habilidades directivas

Las habilidades directivas pueden verse como la antítesis de las cualidades de liderazgo –son amorales, normativas y totalmente instrumentales. Describen aquellos aspectos de la práctica directiva que son la manifestación tangible de un comportamiento empresarial socialmente y medioambientalmente responsable. Comprenden conocimientos en áreas tales como el diálogo con los stakeholders y la creación de partenariados. A diferencia de las cualidades de liderazgo, las habilidades directivas pueden enseñarse y desarrollarse en un corto período de tiempo.

#### Capacidades reflexivas

Las capacidades reflexivas identificadas en esta investigación son la síntesis de cualidades de liderazgo y habilidades directivas. Son análogas a las características esenciales identificadas en las investigaciones previas mencionadas en el apartado 2.2 del presente informe. Las capacidades reflexivas son una combinación de grupos de habilidades, actitudes y conocimientos y deben considerarse como las competencias clave necesarias para integrar las consideraciones sociales y medioambientales en la toma de decisiones del negocio principal (core business).

El apartado siguiente describe las cinco capacidades reflexivas interrelacionadas, identificadas por los entrevistados participantes en esta investigación.

#### 4.4. LAS CINCO CAPACIDADES REFLEXIVAS

En los primeros párrafos de este informe, se indicaba que tratar con la complejidad es el principal reto que afrontan las organizaciones empresariales en la actualidad. Este mensaje ha sido ratificado una y otra vez por los entrevistados en este estudio. La idea de tratar la complejidad a menudo se ha tomado como una metáfora fácil para designar la integración de las consideraciones sociales y medioambientales en el proceso de toma de decisiones empresariales.

Un análisis de los datos generados por las entrevistas sugiere que para desarrollar estas nuevas perspectivas en los comportamientos empresariales se requiere acción y la comprensión de cinco ámbitos interrelacionados:

- El pensamiento sistémico.
- La aceptación de la diversidad y la gestión del riesgo.
- El equilibrio entre el enfoque global y el local.
- El establecimiento de un diálogo lleno de sentido y el desarrollo de un nuevo lenguaje.
- La conciencia emocional.

A continuación, se analizan cada una de estas cinco áreas con más detalle.

#### El pensamiento sistémico

Tratar con la complejidad requiere la habilidad de pensar estratégicamente, de entender todo el conjunto y de apreciar las diversas redes en que opera una organización. En lo más simple, el pensamiento sistémico se refiere a la habilidad de entender la interdependencia de distintos sistemas dentro de la empresa y entre la empresa y la sociedad. Los entrevistados reconocieron que ésta era una habilidad esencial si los directivos han de apreciar la complejidad de cuestiones tales como el calentamiento global.

Indicaron que el pensamiento sistémico requiere una comprensión más profunda tanto de las relaciones internas de la organización como de la dinámica social, económica, medioambiental y cultural externa. Para tener éxito, es preciso que los directivos emprendan un cambio estratégico esencial en la forma como ven el mundo –es preciso que reconozcan que su empresa no actúa en un sistema cerrado. Además, han de interpretar las señales que les dan los distintos actores del mercado y han de ser capaces de responder a ellas adecuadamente.

Varios de los entrevistados establecieron una distinción entre el pensamiento sistémico y la apreciación de complejidad que se necesita en las disciplinas de la gestión tradicionales, como las finanzas o la ingeniería. Las disciplinas de gestión más tradicionales a menudo requieren una forma de pensamiento analítico que busca entender las situaciones complejas dividiéndolas en distintas partes constituyentes y analizando el impacto de cada uno de los componentes del problema que se afronta.

Se decía que el sistema de educación empresarial está una buena posición para desarrollar habilidades que permitan comprender las complejidades de cada una de las distintas especialidades funcionales mediante un fuerte pensamiento analítico. Sin embargo, con este tipo de análisis no puede fomentarse la apreciación de la complejidad social y medioambiental (que está en el centro del pensamiento sistémico). Para ello se requiere una nueva forma de razonamiento complejo.

El pensamiento sistémico va más allá de la consideración de los componentes individuales y requiere un análisis de las interrelaciones por todo el sistema, para entender cómo interactúan las cosas entre ellas al nivel más amplio posible.

#### La aceptación de la diversidad y la gestión del riesgo

La segunda capacidad reflexiva es la competencia de aceptar la diversidad.

Naturalmente, por un lado, se trata simplemente de crear equipos de empresa que reflejen la diversidad de las sociedades en las que operan. Aunque ello es necesario, no resulta suficiente para que los directivos sean realmente sensibles al tema.

La diversidad en su sentido más amplio es vista como la respuesta a la complejidad. Los entrevistados eran conscientes de que los grupos heterogéneos (por motivos de género, raza, cultura u otros aspectos) son más capaces de utilizar sus diferencias para apreciar la complejidad de las situaciones en las que actúan. Se señaló que la forma errónea de tratar con la complejidad es o bien negar su existencia o bien hacerla más amplia abordando los temas con grupos homogéneos.

Se observó un gran consenso en que tanto los individuos como las organizaciones deben respetar la diversidad reconociendo su existencia, construyendo puentes entre grupos diferentes y buscando el terreno común sin forzar el consenso –respetando que la diferencia es de vital importancia para reconocer la diversidad. En general, el mensaje era que el proceso de toma de decisiones empresariales debe estructurar unas relaciones que maximicen el intercambio de ideas y el aprendizaje entre los distintos grupos –dentro y fuera de la empresa.

Más allá de esta interpretación de la diversidad, los entrevistados indicaron que, para tratar con la complejidad, los directivos tenían que ser concientes de las oportunidades y de los riesgos potenciales, ser capaces de identificar las cuestiones a resolver y reconocer la legitimidad de los puntos de vista de los demás. Varios entrevistados señalaron que, puesto que sus organizaciones han de atender a un gran número de demandas distintas y contradictorias, los directivos han de procurar mantener siempre una actitud abierta para estar preparados ante cualquier contingencia previsible (y a veces imprevisible).

Una de las habilidades básicas que distinguen un comportamiento empresarial responsable

es la voluntad de mostrarse abiertos a nuevas posibilidades. Muchos de los incidentes críticos identificados durante el proceso de investigación surgieron inesperadamente. No hubo luces de aviso ni alarmas para advertir a los directivos de lo que estaba a punto de suceder. Es por ello que los entrevistados se refirieron con frecuencia a la necesidad de convencer a los directivos para que realicen inversiones extras (de tiempo y recursos) para estimar qué es lo que podría suceder en una determinada situación. Hubo una fuerte reivindicación de la necesidad de que los directivos tengan una mentalidad abierta al exterior para que sean más receptivos a las oportunidades y riesgos potenciales.

### El equilibrio entre la perspectiva local y la global

La tercera capacidad reflexiva se refiere a la capacidad de ver y apreciar el impacto de las decisiones locales en la esfera global. Por su propia naturaleza, las organizaciones participantes en esta investigación son empresas muy descentralizadas que operan en países muy diferentes y tratan con culturas y valores muy diversos de todo el mundo. Al mismo tiempo, con frecuencia se esfuerzan por actuar conforme a un conjunto de valores y creencias.

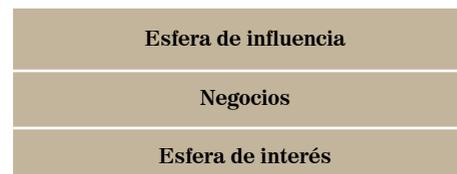
En sí mismo, esto no es más que una mera repetición del dilema tan manido de la empresa que trata de ser a la vez global y local. Ello plantea cuestiones sobre cómo mantener un marco global de valores y al mismo tiempo respetar la diversidad local. También se refiere a las dificultades de asegurar unos criterios de actuación coherentes, mientras simultáneamente se fomentan la innovación y el entrepreneurship en las unidades de explotación.

Sin embargo –y lo que es más importante para los temas suscitados en este estudio–, los entrevistados consideraban que el mayor reto es entender dónde están los límites de la responsabilidad de la empresa. Parte de este reto es la disponibilidad de realizar alguna acción con relación a las cuestiones de las cuales la empresa se considera responsable, aunque no tenga



una responsabilidad directa como organización individual –ejemplos de ello pueden ser el cambio climático, el acceso a los medicamentos o hacer frente a la injusticia social.

La respuesta de una empresa a estos retos equivale a mirar el rol de los negocios en la sociedad a través de la lente de las “esferas de influencia” y las “esferas de interés”.



Según este modelo, un negocio ha de conocer y entender cuáles son los límites de su “esfera de influencia”. Debe participar activamente con los stakeholders en este dominio para asegurarse de que tiene autorización para actuar e innovar. Sin embargo, el modelo también reconoce que una organización tiene una incidencia mayor pero más difusa a través de su “esfera de interés”. En este nivel, la empresa ha de ser consciente de las dimensiones social, medioambiental, política y económica de sus decisiones empresariales sin que tenga que desarrollar necesariamente estrechos vínculos con quienes reciben el impacto de sus acciones.

El uso de este modelo simple ayudará a los directivos a entender la naturaleza de la situación en la que opera la empresa y empieza a aclarar las interdependencias existentes entre las esferas de influencia y de interés. Se subrayó la idea de que los directivos necesitan observar la situación no sólo de dentro afuera (la perspectiva empresarial) sino también de fuera adentro (la perspectiva societaria).

Otros entrevistados señalaron que este planteamiento consistente en desarrollar una comprensión local y global debe complementarse con una mejor apreciación de las consecuencias de las propias acciones –a escala individual y empresarial. Ello requiere la habilidad de detenerse, reflexionar y pensar en los asuntos con una mayor consideración. Una persona lo describió diciendo que se trataba de determinar lo que es importante, más que lo que es urgente.

Para otros, esto equivale a desarrollar las capacidades reflexivas de la perspicacia y la sagacidad a la hora de identificar las cuestiones más relevantes para las responsabilidades corporativas de la empresa. Naturalmente, ello concuerda con el pensamiento sistémico necesario para entender la dinámica del negocio y el entorno complejo en el que opera. También viene a complementar otra capacidad básica (que se comenta más abajo), consistente en apreciar el rol actual y potencial de los stakeholders externos.

Esencialmente, gran parte del debate se centró en la capacidad para tomar decisiones estratégicas en cursos de acción adecuados como resultado de entender mejor las interdependencias entre las acciones locales y las cuestiones globales.

### Un diálogo lleno de sentido y un nuevo lenguaje

La cuarta área de interés es la capacidad de mantener un diálogo lleno de sentido con los demás escuchando, preguntando y respondiendo adecuadamente. Un entrevistado dio ejemplos concretos de cómo esta orientación ha modificado el proceso de toma de decisiones. Lo describió como pasar de emprender acciones en que uno “decide, anuncia los resultados y defiende su decisión” a seguir un proceso de “diálogo, decisión e implementación”. Ésta es simplemente una descripción rápida pero muy ilustrativa de un método mucho más exhaustivo de implicación de los stakeholders.

Otros lo describieron como la capacidad de mantener conversaciones productivas –buscando y valorando las opiniones (incluidas las esperanzas, los temores y las emociones) de los demás antes de tomar una decisión.

El valor de desarrollar nuevas formas de diálogo lleno de sentido es que puede ofrecer la oportunidad de analizar las asunciones, las ideas y las creencias que informan los comportamientos y las acciones individuales y de la organización. De este modo, las empresas y sus stakeholders pueden empezar a analizar cómo las diferencias culturales entre grupos pueden provocar conflictos –con frecuencia sin lograr apreciar lo que está ocurriendo.

Como cosa importante, los entrevistados indicaron que el diálogo con los stakeholders no tenía que centrarse deliberadamente en intentar avanzar hacia un objetivo predeterminado o en lograr un compromiso insatisfactorio. En las conversaciones mantenidas con un entrevistado<sup>3</sup> fuera del proceso formal de la investigación, se planteó el modelo siguiente como un marco útil para reflexionar acerca de los diferentes objetivos

y resultados que pueden lograrse resolviendo las tensiones entre la empresa y la sociedad.

Este modelo recoge cinco posibles resultados de las negociaciones entre dos partes – A y B.

1. En el primer supuesto, la cuestión se resuelve a la satisfacción de la parte A y se tiene poco o nada en cuenta el punto de vista de la parte B.
2. En el segundo caso, ocurre lo contrario –la cuestión se resuelve a la satisfacción de la parte B y se tiene poco o nada en cuenta el punto de vista de la parte A.
3. El tercer posible resultado es una decisión que no logra colmar las aspiraciones o las expectativas de las partes –ninguna de las dos queda satisfecha con el resultado.
4. Con mucha frecuencia, los modelos tradicionales de negociación acaban en la posición 4, con una solución de compromiso que satisface parcialmente a ambas partes pero que no colma totalmente las aspiraciones ni de A ni de B.
5. La finalidad del diálogo con sentido debería ser intentar lograr el resultado de la posición 5 –diseñar un solución que ambas partes consideren satisfactoria.

Naturalmente, un modelo de esta naturaleza no aborda todas las complejidades del diálogo y la negociación, especialmente cuando las organizaciones, como ocurre a menudo, tratan con múltiples stakeholders con demandas de signo contrario. Sin embargo, sirve para ilustrar lo que destacaron varios entrevistados –que una de las ventajas principales de construir relaciones externas y de lograr la implicación de los demás es aportar al negocio una perspectiva externa. Sólo cuando la organización tiene un conocimiento adecuado de esta perspectiva externa puede empezar a analizar de qué modo las negociaciones pueden lograr aproximarse a la posición 5 del modelo anterior.

Ello no supone minimizar las dificultades de decidir cuáles son las cuestiones más adecuadas

que la organización ha de afrontar y cuáles son los puntos de vista externos más legítimos que tiene que atender. Incluso cuando ha logrado hacer esto, queda pendiente todavía la tarea de convencer a los demás miembros de la organización acerca de la necesidad de responder a ello. De hecho, los entrevistados destacaron que éste es un aspecto muy importante en la construcción de un diálogo con sentido –entender cómo se hacen las cosas en la empresa para lograr el cambio interno.

Se considera que ésta es una capacidad sumamente importante para integrar la responsabilidad corporativa en una organización. Los directivos necesitan entender el modelo de negocio de la empresa y el contexto en el que ésta opera. Tienen que desarrollar la habilidad de conocer cómo funciona el negocio y cómo influye en su forma de actuar dentro del marco existente, así como también “al borde del negocio”. Una vez más, esta capacidad está relacionada con el pensamiento sistémico, que fomenta la comprensión de la intersección entre las cuestiones empresariales y societarias al ser capaz de distinguir entre los posibles impactos indirectos de la empresa y la contribución básica que puede hacer a la sociedad.

Muy relacionada con el proceso del diálogo lleno de sentido está la necesidad de crear un nuevo lenguaje para la responsabilidad de la empresa. Muchos de los entrevistados expresaron la opinión de que es sumamente importante que una empresa sea capaz de desarrollar una formulación clara y coherente de lo que significa la responsabilidad de la empresa para ella a escala global y local.

Muchos pensaban que para lograr una visión de qué significa la responsabilidad de la empresa es necesario desarrollar un “nuevo lenguaje” que se aparte de las descripciones tradicionales de la excelencia empresarial en términos financieros, de producción, de resultados y de excelencia del servicio. La necesidad de crear una nueva descripción de la responsabilidad de la empresa es debida, en parte, a la necesidad de desarrollar un lenguaje dirigido a la comunidad financiera que muestre el valor económico que supone tener en



cuenta las cuestiones sociales y medioambientales. Otra dimensión es crear un lenguaje que permita a los directivos sénior de los consejos de administración tratar de las oportunidades y los riesgos sociales y medioambientales –algo que, en opinión de la mayoría de los entrevistados, raramente sucede.

Por encima de todo, se expresaba la opinión de que si no se desarrolla un nuevo lenguaje, los directivos continuarán mostrándose reacios a traspasar los límites de la mentalidad empresarial tradicional, porque no tendrán el vocabulario para expresar las nuevas ideas y conceptos relacionados con el rol cambiante de los negocios en la sociedad.

### La conciencia emocional

La última área que mencionaron muchos de los participantes en esta investigación fue la conciencia emocional – descrita de forma muy variada como la empatía, la percepción, la curiosidad y la capacidad de utilizar la parte derecha del cerebro en la toma de decisiones. Un entrevistado la describió simplemente como la capacidad de entender todas las consecuencias de las decisiones y las acciones de los demás.

La capacidad de identificar la interrelación entre emociones, pensamientos y comportamiento se considera que es una habilidad esencial para operar con éxito en el entorno empresarial actual. Los entrevistados señalaron que con demasiada frecuencia se producen reacciones

a decisiones empresariales que no se basan en el análisis racional sino en los sentimientos y las percepciones. A menudo, durante el proceso de toma de decisiones, los directivos describen sus “ideas” sobre las cuestiones empresariales en términos totalmente racionales –ignorando que su punto de vista no es sólo el producto del intelecto consciente sino que está influido por sus sentimientos, emociones, intenciones y deseos.

De ahí la importancia de que los directivos tengan la capacidad y la voluntad de reconocer que las decisiones empresariales no siempre son motivadas por un proceso de racionalidad económica. De hecho, todos sabemos que el “caso empresarial” de la responsabilidad de la empresa no basta para cambiar los comportamientos de gestión tradicionales. Más bien muchos líderes en este ámbito también recurren a argumentos más amplios a la hora de exponer sus razones para justificar una respuesta empresarial a los temas más a largo plazo de la justicia social y la protección del medio ambiente.

Otro elemento de la conciencia emocional es tolerar planteamientos inusuales. Para integrar la responsabilidad de la empresa en una organización es preciso que los directivos vayan más allá del conocido (y manido) análisis de los temas de negocios. Para tratar con la incertidumbre y la complejidad, tienen que adoptar enfoques no ortodoxos a la hora de dar respuesta a las demandas contrapuestas que los distintos grupos de stakeholders formulan sobre el negocio.



Un último aspecto de la conciencia emocional está relacionado con las características de los propios directivos –los entrevistados hablaron de la necesidad de desarrollar y mejorar las cualidades personales de reserva y sensibilidad. Ello usualmente se refiere al reconocimiento de que en el actual entorno empresarial tan cambiante se debe aceptar que no siempre es posible tener control o tener un perfecto conocimiento de los resultados de las propias decisiones. Si bien éste no fue presentado como un motivo para renunciar a la responsabilidad, se indicó que un directivo de éxito debe mantener el sentido de la humildad –una característica que contrasta totalmente con el modelo del liderazgo heroico.

### 4.5. OBSERVACIONES FINALES

En este apartado, hemos dejado de hablar de competencias como una combinación de conocimientos, habilidades y actitudes, y nos hemos concentrado en las cinco capacidades reflexivas que muchas de las personas implicadas en esta investigación han descrito como definidoras del comportamiento a favor de la responsabilidad de la empresa.

Hemos visto cómo las empresas que han participado en esta investigación han descrito estas capacidades reflexivas como algo distinto de la cualidades de liderazgo y las habilidades directivas. Las capacidades reflexivas pueden verse como las competencias básicas necesarias para integrar las consideraciones sociales y medioambientales en la toma de decisiones del negocio principal. Sin embargo, a la hora de analizar este proceso de integración es importante tener en cuenta tres elementos.

- Las capacidades reflexivas identificadas en este proceso de investigación son muy genéricas, puesto que reflejan las experiencias de once empresas que operan en circunstancias muy diferentes. Cada organización tendrá que analizar qué capacidades reflexivas son relevantes en su situación.

- Algunos aspectos de las capacidades reflexivas reflejan las buenas prácticas actuales en el desarrollo del liderazgo. Una vez más, cada organización tendrá que analizar hasta qué punto estos elementos de las capacidades reflexivas ya pueden pasar a formar parte del marco de competencias de una organización.

- Tal como se ha descrito anteriormente, las cualidades del liderazgo comprenden características individuales y cualidades personales que van cambiando y desarrollándose paulatinamente con el paso del tiempo. Las habilidades directivas describen aquellos aspectos de la práctica empresarial que son la manifestación tangible de un comportamiento empresarial socialmente y medioambientalmente responsable, y pueden enseñarse y desarrollarse a corto plazo.

Nuestra investigación indica que puede ser más difícil lograr desarrollar las capacidades reflexivas identificadas más arriba, pero tendrán una gran incidencia en los planteamientos individuales y de las organizaciones para integrar las consideraciones sociales y medioambientales en la toma de decisiones del negocio principal.

En el apartado final, analizamos cómo las empresas están empezando a integrar estas capacidades reflexivas en las iniciativas de formación y desarrollo que ofrecen a sus líderes actuales y futuros.

# LA RESPUESTA CORPORATIVA



5.1. INTRODUCCIÓN

En este último apartado, analizamos cómo las empresas están respondiendo al reto de integrar estas capacidades reflexivas en sus métodos de formación y desarrollo de sus líderes actuales y futuros. Para ello, es necesario analizar de qué modo la responsabilidad de la empresa interactúa con la cultura corporativa. A continuación, consideramos las acciones concretas de varias organizaciones que intervienen en esta investigación. Finalmente, el informe concluye con algunas observaciones relevantes para quienes desde fuera del mundo de la empresa se encargan del desarrollo ejecutivo – especialmente las escuelas de negocios.

5.1. RESPONSABILIDAD DE LA EMPRESA Y CULTURA CORPORATIVA

En la introducción al presente informe, dejamos claro que la investigación se centraba principalmente en el comportamiento directivo individual –pretendemos identificar las competencias necesarias para desarrollar un proceso de toma de decisiones que comprenda la complejidad del entorno empresarial actual. Sin embargo, durante el proceso de las entrevistas, resultó evidente que no puede ignorarse la relación entre la responsabilidad de la empresa y la cultura corporativa.

En nuestras conversaciones con los entrevistados, algunos de ellos señalaron que el proceso de desarrollo de líderes responsables pone en marcha una potente dinámica entre lo que la empresa dice acerca de la responsabilidad corporativa, la forma en que interioriza dichas cuestiones en forma de políticas y sistemas, y el impacto que ello tiene sobre la cultura de la organización. Esta relación dinámica se refleja en la ilustración siguiente.

Sistemas de recursos humanos
Políticas y procedimientos
Cultura corporativa
Narrativa de la responsabilidad de la empresa

Aunque los diferentes elementos de este modelo están muy interrelacionados, un punto de partida útil para entender esta dinámica es considerar lo que el equipo de investigación ha denominado “la narrativa de la responsabilidad de la empresa”. Esencialmente, éstas son las historias que explican sobre la organización quienes están dentro de ella, los cuales describen qué significan la responsabilidad de la empresa o el desarrollo sostenible para la misma. Con mucha frecuencia, esta narrativa de la responsabilidad de la empresa es informada por mitos y leyendas sobre la manera en que la empresa responde a incidentes críticos.

Estos incidentes críticos son aquellos momentos significativos en que la reputación de la empresa está en peligro. Con frecuencia, ello puede significar que la empresa está potencialmente expuesta a un perjuicio en su reputación a causa de un incumplimiento de los estándares medioambientales, un mal desempeño en cuestiones de salud y seguridad, problemas de seguridad de la producción o acusaciones de malos tratos a los trabajadores de la cadena de suministro. Son momentos en que los medios de comunicación, los organizadores de las campañas y la sociedad en sentido amplio cuestionan activamente el desempeño social o medioambiental de la empresa.

Sin embargo, los incidentes críticos no siempre son de esta naturaleza –a veces, son experiencias muy positivas. Las empresas participantes en esta investigación nos relataron otros casos (con frecuencia menos visibles para el mundo exterior) en que los directivos habían actuado de un modo que demostraba que tenían una conciencia y un conocimiento profundos de las mayores responsabilidades de la empresa. Entre estos incidentes había la retirada de productos, potenciales decisiones de inversión que habían sido rechazadas por motivos sociales o medioambientales, innovaciones en el desempeño medioambiental, etc.

Cuando se producen estos incidentes críticos, los de dentro de la organización tienden a formularse las tres preguntas siguientes:

- ¿Cómo se ha metido la empresa en esta situación?
- ¿Cómo ha hecho frente a ella?
- ¿Qué nos dice este incidente sobre el modo en que la empresa ejerce sus responsabilidades?

Naturalmente, este proceso no es ni formal ni sistemático –es simplemente parte del modo en que se perfila y configura la concepción que tienen los empleados de la naturaleza y el carácter de la empresa. Sin embargo, existe un elemento más formal en este proceso y muchos entrevistados señalaron que la narrativa de la responsabilidad de la empresa puede fundamentarse y promoverse a través de las comunicaciones internas y externas (newsletters, sitios web, discursos de la alta dirección) que explícitamente pretenden describir qué significa la responsabilidad corporativa para la empresa.

Una vez establecidas las narrativas de la responsabilidad de la empresa, se convierten en parte del proceso que informa el desarrollo de sus políticas y procedimientos en áreas tales como los principios empresariales; la salud, la seguridad y el medio ambiente; el gobierno corporativo; las auditorías y la seguridad; la medición y la elaboración de informes sobre el desempeño social y medioambiental, etc.

Estas políticas y procedimientos ayudan a los de dentro de la organización a responder a las presiones para afrontar los retos sociales y medioambientales. Están orientadas a inculcar una mayor concienciación del compromiso que tiene la dirección ante la responsabilidad de la empresa. Con ello, ayudan a reforzar la narrativa de la responsabilidad de la empresa, así como a sistematizar las lecciones aprendidas de las experiencias de incidentes críticos.

Otro elemento importante de los sistemas y las estructuras de una organización es su orientación a los recursos humanos –incluyendo todos sus aspectos, desde la selección de personal hasta el desarrollo ejecutivo. Esta faceta de la actividad

corporativa es fundamental ante el reto de desarrollar líderes empresariales responsables. Varios entrevistados, como por ejemplo los responsables de la función de la responsabilidad de la empresa, cada vez buscan más trabajar con profesionales de recursos humanos para entender de qué modo la responsabilidad de la empresa puede informar los sistemas de desarrollo directivo.

Hubo mucho debate en torno al modo en que la narrativa de la responsabilidad de la empresa podría integrarse en los procesos de reclutamiento, la valoración de la selección, los perfiles laborales, los sistemas de gestión del desempeño y los programas de desarrollo directivo (esta última cuestión se analiza en el apartado 5.3).

Estos tres elementos del modelo se afectan entre ellos y, a su vez, juntos inciden en la cultura de la organización. Un desafío interesante para los profesionales de la responsabilidad de la empresa es ver hasta qué punto la narrativa de la responsabilidad de la empresa es capaz de influir en la cultura dominante en la misma. Esta cuestión está en el centro del debate sobre la integración de la responsabilidad de la empresa –la cual seguirá siendo periférica si no logra influir en la cultura dominante.

La bibliografía relativa a la heterogeneidad cultural señala que, si en la organización hay una cultura dominante, ésta permite el desarrollo de distintos sistemas de valores o subculturas separados de la cultura dominante de la organización. Pero esta cultura dominante tratará siempre de determinar la forma de supervivencia y desarrollo (o desaparición) de la subcultura. Pueden desarrollarse diferentes tipos de relación entre ambas culturas:

- Una relación ortogonal (o independiente), en que ambas coexisten pero ni la dominante ni la subcultura ejercen mucha influencia sobre la otra.
- Una relación de sumisión, en que se permite la subsistencia de la subcultura mientras no suponga un grave desafío a la cultura dominante.



- Una relación de consentimiento, en que la subcultura es tolerada mientras sirva a los más amplios fines de la cultura dominante.

Muchos de los entrevistados tenían claro que la forma en que la cultura empresarial tradicional de su organización interactúa con la subcultura de la responsabilidad de la empresa es crítica para el éxito de las iniciativas en esta área. Algunos ejemplos positivos de integración de la responsabilidad de la empresa en la cultura organizativa dominante se reflejan en la forma en que los líderes actuales y futuros son formados y desarrollados –aspecto que se trata a continuación.

### 5.3. DESARROLLO DE LÍDERES RESPONSABLES

Tras haber identificado las competencias esenciales que son relevantes para el comportamiento responsable de la empresa, los entrevistados describieron cómo buscaban integrarlas en la formación y el desarrollo directivos. Los dos breves párrafos siguientes dan una idea de la amplia gama de actividades que se llevan a cabo actualmente.

- En Cargill, como parte del programa de la empresa de “Transición hacia el liderazgo”, los participantes estuvieron dos días trabajando en proyectos sociales. Ello suponía una experiencia directa de trabajo con aquellas personas y grupos en un entorno muy diferente del habitual del mundo empresarial –y a menudo tener que abordar delicadas cuestiones sociales con muy pocos recursos.
- Algunas organizaciones (Cargill y Shell incluidas) ayudan a sus directivos a desarrollar una visión estratégica tomando un asunto real que ha sido objeto de discusión por parte del equipo de dirección sénior y sometiendo a prueba las respuestas y las reacciones obtenidas en discusiones con directivos del segundo nivel. Habitualmente, ello implica hacer ejercicios basados en decisiones de inversiones reales para que los participantes puedan poner en práctica los principios de la responsabilidad de la empresa

y analizar por sí mismos cómo puede generarse valor de negocio. De este modo, se fomenta que reflexionen fuera del marco de su área directa de responsabilidad, adopten una perspectiva a largo plazo y desarrollen una mayor comprensión de las cuestiones a las que se enfrenta la organización.

- Otro enfoque (que siguen Unilever y otras empresas) es enviar a sus directivos sénior a lugares del planeta que sean muy diferentes de su país de residencia. Algunas empresas exigen haber ejercido un rol directivo como expatriado para poder progresar en la jerarquía de la empresa. Los entrevistados señalaron que esta experiencia ayuda a entender mejor las complejidades de actuar en un negocio global al ver de primera mano las realidades sociales y medioambientales de las economías en vías de desarrollo.
- Uno de los enfoques que siguen en Johnson & Johnson para integrar la responsabilidad de la empresa es desarrollar líderes nacionales –identificar a aquellas personas de la organización que dominen bien los asuntos y que se responsabilicen de implementar las iniciativas locales y de promover la comprensión entre sus colegas y sensibilizarlos. Esta red de personas se sostiene mediante programas de desarrollo bianuales que reúnen a todos los implicados, a menudo con asesores y expertos externos, para compartir experiencias dentro de la empresa y estudiar las últimas tendencias y avances en el sector farmacéutico y más allá.
- Recientemente, IBM llevó a cabo un ejercicio de comunicación global –el “mix de valores” –para sensibilizar sobre la responsabilidad de la empresa. Consistió en un debate on line de 72 horas para los 320.000 trabajadores de la empresa sobre los valores de la misma. No se trataba de un proceso aislado sino que había sido iniciado por el CEO hacía dos años, y el debate todavía sigue. Uno de los resultados del mismo ha sido la creación de un nuevo conjunto de valores. Actualmente, el equipo de alta dirección está promoviendo un debate sobre cómo aplicar e implementar estos valores en toda la empresa,

incluso mediante el desarrollo de formación on line sobre cuestiones relevantes para los directivos sénior.

- En Suez (a través de la Universidad de Suez), los directivos sénior de la empresa interactúan en un programa con representantes sénior de una serie de organizaciones, entre las que se encuentran el Banco Mundial, WWF, activistas medioambientales y otros grupos de stakeholders. Posteriormente, se reúnen en grupos de 40 para discutir sobre lo que han aprendido de dichas interacciones y de qué modo ello puede influir en el negocio.
- Microsoft ha desarrollado una “academia de ciudadanía” que proporciona formación a directores generales y otros directivos con roles de representación externa como las relaciones públicas y asuntos públicos. Además, la empresa recurre a un ejercicio de comunicación interna on line para compartir las mejores prácticas en actividades de ciudadanía corporativa.
- Más allá de estas iniciativas empresariales concretas, muchas empresas participantes en la presente investigación tratan las cuestiones relativas a la responsabilidad de la empresa en sus programas de reclutamiento de graduados, en los que sensibilizan a los participantes sobre las principales cuestiones que afronta el mundo de la empresa en la actualidad. Con frecuencia, el propósito explícito de estos programas es imbuir el sentido de que la responsabilidad de la empresa forma parte integrante de la forma en que opera una empresa.
- Además, algunas empresas han desarrollado ejercicios de juegos de rol con sus stakeholders para desplegar las habilidades de los participantes en la gestión del diálogo, la negociación y los conflictos. Dichos programas son considerados más estimulantes y más beneficiosos que los enfoques tradicionales al trato con los medios o las comunicaciones externas.
- También resulta interesante señalar que, a la hora de desarrollar programas relevantes,

muchas empresas suscriben partenariados con expertos externos en cuestiones sociales y medioambientales, trabajando con ONG y grupos de presión. Se considera que dichas organizaciones aportan habilidades y conocimientos muy valiosos, que informan tanto el diseño como la realización de iniciativas sobre cuestiones relacionadas con el desarrollo sostenible y la responsabilidad de la empresa. La perspectiva externa de un tercero potencialmente crítico se considera una importante comprobación de la realidad (reality check) y evita la visión exclusivamente hacia adentro y la perspectiva autorreferencial.

- Finalmente, varias empresas señalaron que utilizan estudios de las últimas contrataciones para entender mejor por qué estas personas se incorporaron a la organización, y analizan concretamente las cuestiones relacionadas con la reputación de la empresa y la percepción que las nuevas incorporaciones tienen de la forma cómo la empresa ejerce sus responsabilidades corporativas.

### 5.4. LECCIONES DE LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS

En este apartado final, vamos más allá de la cuestión de identificar competencias para la responsabilidad de la empresa y nos planteamos de qué modo desarrollarlas mejor. Naturalmente, uno de los titulares que se deducen de este informe es que la formación empresarial debe orientarse más a enseñar a los directivos a gestionar la complejidad y el pensamiento sistémico y a desarrollar una serie de habilidades comportamentales que a menudo se echan en falta en los planes de estudios tradicionales.

En las explicaciones que dan las empresas sobre las políticas que siguen para desarrollar a su personal está implícita la idea de que están buscando provocar un cambio a tres niveles:

- Crear una mayor sensibilización sobre los temas relevantes relacionados con el rol cambiante de la empresa en la sociedad.

- Desarrollar en los directivos la capacidad de realizar un análisis crítico de las posibles respuestas de la empresa.
- Imbuir el coraje para emprender acciones que sean coherentes con los valores de la organización y resulten apropiadas a la situación, reconociendo las mayores responsabilidades que tiene la empresa.

Las empresas implicadas en el presente estudio señalaron que las escuelas de negocios pueden participar de forma constructiva en este proceso y contribuir al desarrollo de directivos responsables. Pero, al mismo tiempo, también indicaron algunos desafíos a afrontar.

En primer lugar, a partir de la experiencia directa de las empresas participantes en esta investigación, resulta claro que el desarrollo de la responsabilidad de la empresa debe afrontar cuestiones fundamentales relativas a la visión del mundo que tienen las personas –cómo atribuyen valor a determinados tipos de comportamiento empresarial y directivo.

El desarrollo de los conocimientos y las habilidades de la persona configurará hasta cierto punto su visión del mundo y sus valores. Sin embargo, las capacidades reflexivas identificadas en esta investigación describen las características más fundamentales del carácter y la personalidad de un individuo. Ofrecer a las personas la oportunidad de cuestionarse, explorar y dar sentido a los valores y las asunciones que determinan sus procesos de toma de decisiones requiere un método cuidadosamente estructurado de análisis y reflexión –algo que no tiene por qué ser compatible con gran parte de los contenidos tradicionales de los programas de desarrollo directivos de las escuelas de negocios.

En segundo lugar, la experiencia de las empresas mencionadas más arriba indica que este proceso no tiene por qué hacerse en el entorno tradicional del aula. Cada vez es más necesario el recurso a técnicas de aprendizaje experiencial –exponer a las personas directamente a una situación

concreta y ofrecerles la oportunidad de reflexionar y experimentar posibles vías de abordar dicha experiencia.

En tercer lugar, es sumamente importante que la formación empresarial tradicional europea evite lo que algunos describen como “imperialismo cultural” –que inadvertidamente promueve normas y valores sociales, políticos y económicos basados en el punto de vista empresarial angloamericano. Como ya hemos indicado en el apartado 4, los entrevistados argumentaron con fuerza que el liderazgo responsable requiere apreciar la diversidad cultural. Esta opinión fue ampliada por algunos, que llegaron a cuestionar el uso de modelos empresariales centrados exclusivamente en maximizar los beneficios de los accionistas hasta el punto de excluir a los demás stakeholders.

El último desafío planteado por las empresas fue una cuestión que actualmente es objeto de un gran debate entre la comunidad académica –hasta qué punto la responsabilidad de la empresa debe integrarse dentro de las disciplinas empresariales actuales, o bien impartirse como una asignatura separada. Acaso no resulte sorprendente que todavía no exista una opinión clara al respecto.

Algunos entrevistados se mostraban firmes partidarios de que las disciplinas tradicionales del management tenían que ampliar su alcance e incluir cuestiones relacionadas con la responsabilidad de la empresa. Así, por ejemplo, las finanzas y la contabilidad deberían incorporar temas relacionados con la transparencia y la rendición de cuentas; el marketing podría incluir los partenariados con causa, y en las clases sobre el comportamiento organizacional podrían analizarse diferentes estilos de liderazgo y su incidencia sobre el comportamiento en los consejos de administración.

Otros sostenían que estas cuestiones son, por su propia naturaleza, multidisciplinares, por lo que requerían un tratamiento y una consideración al margen. Si los estudiantes de una escuela de negocios tienen que entender

las relaciones cambiantes entre la empresa y la sociedad, es necesario que estudien este complejo fenómeno desde una perspectiva sistémica –analizando explícitamente las demandas y los intereses opuestos de los diferentes grupos de stakeholders.

Afortunadamente, el propósito de esta investigación no era intentar resolver este debate. Sin embargo, es interesante observar que las empresas que han participado en el presente estudio todavía no han llegado a un consenso –incluso, dentro de estas mismas empresas, la responsabilidad corporativa está integrada en los programas existentes de desarrollo del liderazgo y, al mismo tiempo, se imparte como una disciplina aparte para los directivos.

En conclusión, está claro que la práctica empresarial en el desarrollo de un comportamiento empresarial responsable está bastante desarrollada en las empresas que han intervenido en este estudio. Si bien todas ellas se apresurarían a señalar que tienen mucho que aprender todavía, resulta evidente que cuentan con mucha experiencia, de la cual pueden beneficiarse las escuelas de negocios.

Al llevar a cabo la presente investigación, hemos escuchado muchos ejemplos de iniciativas de desarrollo directivo que introducen temas y cuestiones que llevan a los directivos a cuestionarse los actuales modelos de comportamiento empresarial. Se invita a estos directivos a analizar críticamente el futuro posible de sus empresas. Se enfrentan a cuestiones del mundo real y desarrollan la capacidad de innovar, ampliar y poner a prueba el saber convencional sobre cómo lograr el éxito en sus negocios de una forma respetuosa con la sociedad y el entorno en el que operan.

En resumen, estas empresas empiezan a asumir el reto de desarrollar líderes responsables para las empresas del día de mañana.

<sup>1</sup> Un resumen excelente de esta metodología de investigación puede hallarse en: <<http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/grounded.html>>

<sup>2</sup> *Changing Manager Mindsets - Report of the Working Group on the Development of Professional Skills for the Practice of Corporate Social Responsibility*, Department of Trade & Industry, The Corporate Responsibility Group.

<sup>3</sup> Agradecemos a Uffe Elbaek, director de Kaospilot, que nos haya presentado este modelo.

## AGRADECIMIENTOS

El equipo investigador desea dar las gracias a las personas siguientes por el tiempo que han dedicado a compartir sus valiosos conocimientos y puntos de vista.

**Graham Baxter**, vicepresidente de Responsabilidad de la Empresa, BP International

**Fiona Cubitt**, asesora de Cuestiones Corporativas/Ciudadanía, Cargill

**Margaret Studer**, vicepresidenta europea de Recursos Humanos, Cargill

**David McKie**, director del Programa de Liderazgo Global y del Grupo de Desarrollo de Negocios/Organización, Cargill

**Wim Vermeir**, director global de Gestión de Patrimonios/Desarrollo Sostenible, Dexia

**André Gaublonme**, director de Recursos Humanos, Dexia

**Vincenzo Boffi**, director de Responsabilidad Social de la Empresa, Eni

**Sergio Primus**, presidente de la Universidad Corporativa, Eni

**Anna Maria Masetti**, coordinadora de Educación y Formación, Eni

**Celia Moore**, directora de Relaciones Corporativas con la Comunidad para Europa, Oriente Medio y África, IBM Reino Unido

**Frank Welvaert**, director de Responsabilidad Social de la Empresa para Europa, Johnson & Johnson

**Patrick de Smedt**, presidente para Europa, Oriente Medio y África, Microsoft - EMEA

**Elena Bonfiglioli**, directora de Ciudadanía Corporativa, Microsoft - EMEA

**Mark Wade**, Grupo de Aprendizaje de Desarrollo del Liderazgo, Shell International Ltd

**Lex Holst**, vicepresidente de Desarrollo Sostenible/Salud, Seguridad y Entorno, y Desempeño Social, Shell International BV

**Christine Tahon**, directora de Salud, Seguridad y Entorno, Solvay SA

**Jacques de Gerlache**, director de Comunicación Corporativa y Asuntos Públicos de Salud, Seguridad y Entorno, Solvay SA

**Alain Steinier**, director de Desarrollo de la Gestión, Solvay SA

**Nathalie Debuyst**, directora de Reputación Corporativa, Solvay SA

**Vizconde Etienne Davignon**, vicepresidente, Suez

**Nadine Lemaitre**, directora de la Universidad Corporativa, Suez

**Tara Murphy**, directora de Recursos, Unilever Rotterdam

**André van Heemstra**, director de Personal, Unilever

**Brigitte Tantawy Monsou**, Unilever

Puesto que las entrevistas se realizaron a principios de año, algunas de las personas que figuran en la lista anterior actualmente tienen otro cargo o trabajan en otras organizaciones.

---

Fotografías de Mercè Sala Vilardaga



## ANEXO A – ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO RESPONSABLE

### Integridad

Tener un alto grado de conciencia ética/razonamiento moral.

No permitir que el comportamiento no ético pase inadvertido.

Ser honesto y digno de confianza.

Estar dispuesto a abordar dilemas éticos.

Tener una buena disponibilidad para emprender acciones éticas sin tener una idea clara del resultado final.

### Mentalidad abierta

Mostrarse dispuesto a actuar ante las críticas de dentro o de fuera de la organización.

No mostrarse complaciente ni aceptar que las cosas no puedan hacerse mejor.

Cuestionar la forma usual de actuar en el negocio mostrándose abierto a nuevas ideas y desafiando a los demás a adoptar nuevas maneras de pensar.

### Adoptar una perspectiva a largo plazo

Crear que el éxito en los resultados empresariales puede lograrse de forma ética.

No centrarse exclusivamente en los costes y los presupuestos.

Reconocer que la empresa tiene responsabilidades ante la sociedad .

Entender el rol de cada uno de los agentes sociales –gobierno, empresas, sindicatos, ONG y sociedad civil.

Adoptar una visión estratégica del entorno empresarial.

### Demostrar un comportamiento ético

Tener un comportamiento ético que inspire las acciones personales y el comportamiento cotidiano.

Querer que la organización vaya más allá de los mínimos preceptos legales.

Querer convertirse en un modelo de rol público para el comportamiento ético.

Ser capaz de cambiar las creencias de los seguidores de forma coherente con los nobles valores propios.

### Tener cuidado de las personas

Comprometerse a favor del crecimiento y el desarrollo de los empleados.

Respetar a los empleados a todos los niveles.

Respetar la diversidad y la igualdad de oportunidades para todos.

No formular demandas poco realistas a uno mismo o a los demás, por ejemplo, no trabajar todas las horas.

Tener un estilo de gestión basado más en el empowerment que en el control.

### Comunicaciones

Escuchar a los demás respetando sus diversas opiniones.  
Establecer un modelo amplio de comunicaciones –un diálogo bidireccional con el personal.

Ser sincero y abierto con el personal de la organización.

Crear en los principios de la rendición de cuentas (accountability), por ejemplo, medir e informar públicamente de los progresos de la empresa en las cuestiones sociales y medioambientales.

### Actuar responsablemente fuera de la organización

Tratar a los proveedores con justicia.

Tener interés por el impacto del negocio en las comunidades locales del entorno.

Entablar relaciones con los stakeholders externos, participar en las negociaciones y ponderar sus demandas.

Forjar capacidades y partenariados externos, y crear redes y alianzas estratégicas.

ANEXO B – COMPETENCIAS SELECCIONADAS DE SOLVAY

Valor	Definición	Motivación
<b>Atención al cliente</b>	<p>Proporcionar un servicio de atención al cliente extraordinario para forjar unas relaciones beneficiosas para ambas partes a través de la mejora continua de la calidad y del valor añadido de los productos y los servicios a partir de la innovación constante y rentable.</p> <p><i>NB: Esta escala es aplicable a los clientes externos e internos.</i></p>	<p>La forma en que nuestros clientes perciben a nuestros empleados determina cómo ven a Solvay. La fidelidad se refuerza o se pierde en cada interacción entre nuestros empleados y nuestros clientes. Si las prioridades de los clientes resultan visibles en toda la organización y se alinean a ellos los esfuerzos y los objetivos, obtenemos como recompensa unos empleados que sirven de forma extraordinaria a nuestros clientes, lo que repercute en unos clientes más satisfechos, unas relaciones duraderas con ellos y un mejor desempeño empresarial.</p>
<b>Empowerment</b>	<p>Dar a las personas la libertad de alcanzar la excelencia promoviendo una cultura que fomente la delegación, la asunción de riesgos, la velocidad de respuesta, la rendición de cuentas y el partenariado.</p>	<p>En nuestro mundo en constante cambio, en que la creatividad y la innovación tienen la máxima importancia, debemos tener a empleados que se pregunten continuamente: “¿Cómo puede hacerse mejor y de una forma más eficiente? ¿Cómo puedo proporcionar un mejor servicio? ¿Cómo puedo mejorar mis habilidades?” Todo proceso de trabajo requiere, en definitiva, que las personas tomen las decisiones correctas. Por tanto, hemos de apoderar a nuestros empleados para que tomen estas decisiones y proporcionarles las herramientas que necesitan para sacar el máximo provecho de sus capacidades.</p>
<b>Comportamiento ético</b>	<p>Suscitar el respeto y la admiración de todos, actuando con el máximo cuidado y respeto por la ley, el entorno y el trato a las personas, y comportarnos conforme a nuestra larga tradición de comportamiento ético basado en los principios de la honestidad, la integridad y la formalidad</p>	<p>La credibilidad es consecuencia del comportamiento ético, y la integridad es básica para poder relacionarnos plenamente con nuestros clientes internos y externos. El crecimiento sostenible del negocio depende de la medida en que los empleados exhiben un comportamiento ético dentro del grupo. Durante los tiempos difíciles, nos sostendremos con el apoyo que recibamos de quienes nos admiran por el hecho de actuar siempre de forma ética. El comportamiento ético es el fundamento del éxito del grupo a largo plazo.</p>

Valor	Definición	Motivación
<b>Respeto por las personas</b>	<p>Tratar a las personas como colaboradores valiosos y fomentar una cultura en la que abunden el respeto y la confianza; animar a todos a ejercitar el pensamiento constructivo independiente, y brindar oportunidades a todos para que puedan desplegar plenamente todo su potencial.</p>	<p>Demostrar respeto por las personas nos ayuda a atraer y a retener a los mejores trabajadores posibles. Los comportamientos que ejemplifican este valor aseguran que los empleados se impliquen totalmente en su trabajo, al tiempo que proporcionan los mejores productos y servicios a nuestros clientes. Siempre recordamos y entendemos que tratar con respeto a nuestros empleados hace que ellos también respeten al máximo a nuestros clientes y a la sociedad. Ello es esencial para la rentabilidad del grupo a largo plazo.</p>
<b>Trabajo en equipo</b>	<p>Fomentar la comunicación franca y la colaboración por toda la organización, compartiendo conocimientos, tecnologías y las mejores prácticas para crear sinergias fructíferas como resultado de la combinación de los puntos fuertes y las habilidades de todos.</p>	<p>A lo largo de la historia, ha habido numerosos ejemplos de personas que han colaborado para alcanzar un objetivo común (p. ej., los viajes espaciales tripulados). Para fomentar el trabajo en equipo en Solvay, debemos mantener abiertas las líneas de comunicación y compartir, de forma coherente, información y las mejores prácticas por toda la organización a escala global. Trabajar en equipo significa desarrollar un espíritu corporativo con los compañeros de trabajo y ayudarse mutuamente para lograr el éxito. El éxito del trabajo en equipo está asegurado si un proyecto está bien definido, con una clara periodificación, y con objetivos y procesos claros. El éxito continuo no puede alcanzarlo una persona sola haciendo cosas singulares; tenemos que actuar con un espíritu de “equipocracia”. Tenemos que actuar colectivamente y en cooperación para beneficiarnos de los puntos fuertes y las habilidades de todos.</p>

# ESADE

Para realizar consultas o solicitar información sobre la Cátedra de LideragoS y Governanza Democrática, pueden dirigirse a:

Pau Mas i Codina

Av. de Pedralbes, 60-62

08034 Barcelona

Tel.: + 34 932 806 162

Fax: + 34 932 048 105

a/e: [catlideratges@esade.edu](mailto:catlideratges@esade.edu)

abertis

Agrolimen

gasNatural

IZASA

QUADIS

Executive Education