

# el liderazgo en las organizaciones actuales

---

**Dr. Juan José Almagro García**

Director General de Comunicación y  
Responsabilidad Social Corporativa de  
MAPFRE, S.A.

**Analizaremos la idea del liderazgo a partir de tres afirmaciones que definiendo:**

- ▶ **El líder no es siempre el más poderoso; sin embargo, es el que marca el camino y hace que los demás le sigan.**
- ▶ **El líder nace y con formación, se hace.**
- ▶ **El instrumento más eficaz que el líder tiene para gestionar es la coherencia, además del ejemplo personal.**

## El reloj de arena

Estoy convencido de que los Recursos Humanos, son la clave para el éxito o el fracaso organizativo de las empresas, y de que las políticas y prácticas de Relaciones Humanas (también RR.HH.) deben estar vinculadas a todo el conjunto de la estrategia empresarial. Tengo por ello la certeza de que las organizaciones triunfan si son capaces de funcionar como lo hace un reloj de arena, un instrumento que mide el tiempo, y que está compuesto por dos recipientes comunicados por un orificio. El reloj funciona bien si la parte central, donde se unen y, a través de ese orificio, se comunican los dos recipientes de cristal o de plástico, está limpia y diseñada correctamente para que permita el paso de la arena con fluidez, en el momento justo, de forma tal que nos

indique con exactitud la medida del tiempo deseado.

Si se me permite la metáfora, la empresa -y hoy también sirve cualquier otra organización- es el paradigma de un gran reloj de arena:

- ▶ En el recipiente superior podemos situar a los accionistas, al Consejo de Administración y a la Alta Dirección.
- ▶ En el inferior, a los empleados y colaboradores.
- ▶ En la parte central, el corazón de la empresa, allá donde se encuentra el orificio que ajusta el paso de arena, estarían los encargados, jefes, supervisores, mandos intermedios y directivos: todos aquellos que tienen responsabilidades sobre otras personas.





La empresa -como el reloj- funcionará adecuadamente si la arena fluye sin obstáculos y pasa de un receptáculo a otro en el instante preciso. Su funcionamiento lo garantizan un conjunto de valores y principios, además de una actuación coherente, y de un diseño y una estructura adecuados que garanticen la necesaria productividad. La empresa cumplirá con su misión si ha sido capaz de integrar en un proyecto común a todos aquellos que hacen de puente entre la Alta Dirección y los empleados. Es decir, a los directivos, jefes o mandos intermedios. A través de ellos, como en el reloj, llegan a los empleados las directrices de la Alta Dirección y, gracias a ellos, en un flujo bidireccional que nunca debe agotarse, las aspiraciones y demandas de los empleados alcanzan su destino y pueden ser conocidas por los máximos niveles ejecutivos.

No podemos olvidar que el reloj de arena debe ser cambiado de posición cuando

toda la arena que había en el receptáculo superior pasa al inferior. Entonces, los empleados (ahora en la parte superior del reloj) envían sus mensajes a la Alta Dirección, que los reciben desde abajo. En el centro, como antes y cumpliendo su tarea de dar continuidad e impulso al funcionamiento del reloj/empresa, los de siempre: jefes, supervisores y directivos. Aquéllos a los que en las organizaciones debemos prestar más atención, atender con especial dedicación y formar (educar) sin regatear esfuerzos, sobre todo en habilidades directivas y en comportamiento humano.

### **La necesidad de un líder en cada sociedad**

La condición humana, desde que el mundo es tal, siempre ha necesitado líderes. Desde el origen de los tiempos los grupos humanos -y la empresa es uno de los muchos posibles- siempre hemos

necesitado de alguien que nos enseñe el camino y haga que los demás le sigan. Eso, y no otra cosa, es el liderazgo.

El liderazgo requiere, entre otras, algunas condiciones principales: legitimidad (de origen o de ejercicio), capacidad ideológica y de propuesta, y voluntad, sobre todo para saber lo que se quiere y estar dispuesto a pagar lo que cuesta.

**El líder se forja con ciertas condiciones; su ausencia produce dictadores, déspotas o profetas.**

Los líderes no son necesariamente los que más mandan, es obligación -y responsabilidad- de la Alta Dirección descubrirlos en esos empleados carismáticos, líderes al fin, que son capaces de transmitir la empresa y sus valores a los compañeros: con su ejemplo, con su motivación y viviendo la marca, algo que ahora se denomina "branding".

## Los diez compromisos de los líderes y directivos

### I. **Mente y visión global**

Las diferentes áreas (administración, marketing, RR.HH.), por muy importantes que sean, consideradas individualmente no son más que la parte de un todo. Es conveniente y aconsejable la autonomía de funcionamiento, pero nunca la independencia. Los responsables de parcelas en una organización -siempre con el patrocinio de la Alta Dirección- tienen la obligación de conocer qué está ocurriendo en toda la empresa, cuáles son sus objetivos generales, cómo pueden contribuir a su consecución y cómo -desde su área- tienen que relacionarse y colaborar activamente con los demás departamentos.

### II. **Formación y capacitación**

La capacitación es un reto que se configura como una herramienta estratégica: las empresas deben utilizarla para adaptarse con agilidad a los cambios actuales y mantener su posición competitiva. Y deben ser las empresas líderes, por convicción, y aun más en tiempo de crisis, las que pongan en marcha procedimientos permanentes de aprendizaje colectivo.

### III. **Información y comunicación**

**El líder tiene el deber de informarse y la obligación de informar.** Y las empresas líderes tienen la obligación de contar todo lo relevante que ocurre en su seno a todos los grupos de interés. Además, y a eso se llama comunicar, debe involucrar en los objetivos y estrategias de la empresa a esos mismos grupos de interés poniendo "alma" y sentimiento en los proyectos que quiera desarrollar.

### IV. **Visión de futuro e iniciativa**

**El líder tiene que ser capaz de ir por delante de los acontecimientos.** Esta circunstancia, además de que representa una extraordinaria ventaja competitiva, motiva a la organización y hace que los empleados sientan el llamado "orgullo de pertenencia".

### V. **Ejemplo y valores**

Vivir nos cambia, aunque no nos demos cuenta. El líder, para seguir siéndolo, debe seguir los consejos que hace dos mil años dictó Séneca: "Escoged mejor a los que enseñan más bien con su vida que con sus discursos; a los que dicen lo que deben y hacen lo que dicen". Eso es el ejemplo, si así actuamos. Sólo las organizaciones y las personas que atesoran y practican valores superan las crisis y, además, salen fortalecidas de ellas si actúan con coherencia.

### VI. **Decisión/acción, y equivocación**

En la vida empresarial hay que tomar decisiones todos los días y asumir ciertos riesgos, y también equivocarse. Y diseñar estrategias, que deben ser respuestas globales inteligentes. **La gerencia no es más que la gestión lúcida del error.** Las equivocaciones nos ayudan a aprender y, en general, a no equivocarnos otra vez. La equivocación es, probablemente, el más sagrado de los derechos del hombre.

### VII. **Delegación y supervisión**

Hay que crear y liderar equipos de verdad, con competencias y responsabilidades para cada uno de sus miembros. Delegar, que no está reñido con supervisar, es dar a cada empleado la

oportunidad de hacer las cosas que sabe y tiene que hacer, y para las que debe estar preparado; y si no lo está, hay que formarlo antes de delegar en él. Y eso es responsabilidad del líder/directivo.

### VIII. **Humildad y compromiso**

**El líder tiene que ser humilde como fórmula o antídoto contra la depresión.** Y, además, no debe ser estúpido. El principal compromiso del líder es la lealtad y el sagrado deber de conservar y acrecentar la empresa para los que vendrán después. El líder es sólo el depositario de un patrimonio y, en primer lugar, su responsable. El compromiso no es más, ni menos, que obligarse con otros a dar, decir o hacer alguna cosa.

### IX. **Empatía**

Empatía es la hermosa cualidad que nos permite ponernos en el lugar del otro y, junto a la ética, la base de los valores. Debe practicarse con generosidad y permanentemente, porque es la garantía y la mejor medicina para solucionar cualquier conflicto, sea con quien fuere. **El líder, o es empático o no es líder.** Y eso supone dialogar.

### X. **Trabajar generosamente más que los demás**

El líder se hará más líder, y más humano, si, dando ejemplo, demuestra además su capacidad de esfuerzo, de trabajo y de superación. El directivo-líder tiene que trabajar, sobre todo, para la empresa y para sus empleados, dirigiéndolos, como es su obligación, y ayudando para acelerar y dinamizar la vida y la historia de la empresa.



Tengo la certeza de que debemos vivir el presente desde un punto de vista histórico. El hoy forma parte también del futuro de todos. Por eso, el liderazgo genuino tiene que comprometerse con un conjunto empresarial de valores y reunir algunas características que, atrevidamente, he plasmado en un decálogo.

### **Rol de la empresa en la sociedad**

El secreto está en que sin comportamientos éticos, sin coherencia, difícilmente pueden ilusionarse y dirigirse personas basándose en relaciones de confianza. Igual que las ciudades las crea el hombre, además de para defenderse, para desarrollar en ellas la libertad con otros libres, la razón y la sociabilidad, la principal responsabilidad de la empresa y de sus gestores es dar trabajo, crear riqueza, obtener resultados y ser eficiente económicamente. Sin embargo, la empresa y sus dirigentes tienen hoy otra responsabilidad que va pareja, y aún más allá, del resultado económico: la empresa debe contribuir

para hacer posible un escenario más humano y habitable.

Creía Erasmo de Rotterdam que el ser humano se engatusa fácilmente con las apariencias; y es verdad, pero no debemos confundir apariencia y realidad, ni el éxito con la excelencia. Lo difícil no es tener éxito. Como escribió Albert Camus, lo difícil es merecerlo. Y, aunque lo merezcamos, la semejanza del éxito con el mérito engaña a hombres y a mujeres. Al fin y al cabo, el éxito no es más que el resultado, bueno o malo, de una empresa o de una acción, y normalmente es pasajero.

Hoy más que nunca, tenemos que ser capaces de construir empresas competentes; es decir, adecuadas, proporcionadas, aptas, idóneas y que no se miren en el espejo. Organizaciones líderes basadas en las personas y en valores que, a su vez, crean valor. La razón última y primera de estas palabras es, declaradamente, ética; una lucha por los valores en las organizaciones. Una

batalla larga y difícil, como siempre lo fue a lo largo de la historia. Nietzsche lo advirtió: "una generación ha de comenzar la batalla, en la que otra ha de vencer". Debemos luchar por el hombre mismo. Aunque no lo veamos, aunque yo no haya sabido expresarlo, en esta lección está grabada aquella famosa sentencia de Séneca que comprime el sentido último de mis palabras: "Homo homini sacra res", el hombre es cosa sagrada para el hombre. ■

Extraído de texto de la lección inaugural del Curso 2008/09 de la Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa. Universidad Pontificia de Salamanca, Instituto de C.C. del Seguro Fundación MAPFRE España. 25 de octubre de 2008

#### **Otras lecturas J.J. Almagro**

El reloj de arena. Pearson - Prentice Hall. 2003  
Érase Una Vez... Jefes, Jefazos y Jefecillos. Pearson Educación. 2005  
El penúltimo escalón. Pearson Educación. 2008

