

LIDERAZGO CORPORATIVO: UNA REFLEXION ANTE LOS NUEVOS ENTORNOS

José María Sarabia Alzaga
Concepción López Fernández

I. Introducción

Una de las ideas fundamentales en la actual configuración de las corporaciones¹, cualesquiera que sean sus misiones, objetivos, dimensión, o grado de poder e influencia en el mundo presente, es la relativa al creciente reconocimiento sobre la importancia capital que los hombres tienen dentro de los grupos organizados: «*constituyen el recurso más importante de las Organizaciones*». Llegar a esta conclusión tan simple, no ha sido fácil, ya que en el devenir de los tiempos, si bien el hombre ha sido un recurso fundamental, se le ha otorgado más la calificación de medio que de fin en sí mismo. El hombre —en su dimensión de poseedor o ejerciente del poder—, en realidad se ha comportado como un lobo para los otros hombres, no pudiendo desconocerse la formalización que de tal situación se hace en los escritos de Maquiavelo². El impacto generado por la difusión de las ideas de este autor renacentista —no sólo entre los individuos sino también sobre las instituciones— ha sido decisivo. Los hombres han sido utilizados por otros congéneres para el logro de los fines personales de éstos y, sobre todo, para el mantenimiento del poder. Lo bueno y lo malo sería aplicado, únicamente, en cuanto permitiese conductas acordes al objetivo final, con independencia de la bondad o malicia de los objetivos involucrados. Un planteamiento nada «moral», pero sí eficaz y altamente esclarecedor del distanciamiento de los principios morales y de la realidad pragmática cotidiana: la relevancia del *propio interés* frente al *interés general cuidadosamente enmascarado*.

¹ El término «corporación» constituye una interpretación práctica de la empresa en toda su realidad global. «De aquí la utilidad de entender, en tal sentido, los análisis reales contenidos en todo planteamiento de 'dirección corporativa'. Al menos, habrá que implicar dos desarrollos —garantizados en su coherencia— el de la 'planificación', con todos los componentes estratégicos que se quiera y el de la 'organización'. Especialmente, esta última estará dotada de un diseño con capacidad defensiva, respecto de las hostilidades/contingencias del entorno» (López Moreno, M.J., 1991).

² La importancia de este autor no siempre ha sido debidamente reconocida, y con frecuencia ha quedado encasillado en un contexto histórico particular de la Italia renacentista. Sin embargo, un repaso en profundidad de sus escritos mostraría, sorprendentemente, la gran similitud que presentan las situaciones y los actores descritos, con respecto a los escenarios actuales y a las actuaciones que han venido desarrollando en la Historia los estados, las instituciones o los individuos.

Afortunadamente, en el devenir histórico, se han generado hechos contrastables —lo suficientemente explícitos— para detectar una evolución sucesiva en favor de una utilización finalista y cooperadora del hombre. De esa manera, se ha hecho posible la consecución de una ininterrumpida serie de logros —mediante la constitución de los objetivos que se fijaban, tanto a nivel individual, como por mediación de los grupos establecidos— en base a la naturaleza social del hombre. Y a ello no han sido ajenas las distintas reacciones producidas, a lo largo de los tiempos, relativas —entre otras— a: la explícita reivindicación para el hombre de su carácter de persona moral; las críticas virulentas formuladas contra el comportamiento de un «hombre económico» (Spranger, E. 1935), mantenido con bastante frecuencia durante los diferentes estadios de la evolución y progreso de la humanidad; la incidencia generada por las «organizaciones excelentes» (Peters, T.J., Waterman, R.H. 1989) que con su buen hacer y obrar, han logrado expandir una concienciación generalizada respecto de su verdadero significado, al dar respuesta a las demandas exigidas por la sociedad. Y todo ello con independencia de que el beneficio fuese considerado como el fin último organizacional.

No obstante, y como referencia explícita a este último aspecto, es particularmente interesante recordar cómo se ha evolucionado desde el concepto estricto de beneficio empresarial, hacia otro que contempla la visión «corporativa» en el que dicho beneficio pasa a ser un medio para otros fines superiores. La Organización ha venido a constituirse en un instrumento social cooperativo, con capacidad para desarrollar misiones sociales, dando cumplida respuesta a todos los integrantes y participantes de la misma, dentro del más amplio contexto de la sociedad en su conjunto. Un planteamiento que se ha basado en puntos tales como: una utilización eficaz y eficiente de las inversiones, con obtención de adecuada tasa de retorno; una rentabilidad aceptable para el factor capital, considerado como un recurso más dentro de la corporación; la integración y desarrollo multidimensional —acorde con su naturaleza— de todos los miembros participantes de la misma; la satisfacción de aquellas necesidades sociales a las que se ha comprometido a dar respuesta, de acuerdo con sus objetivos específicos; la utilización de procesos industriales sustentados en una calidad total corporativa, con extensión de la misma al conjunto de funciones y actividades; la cumplimentación de su condición de miembro social, contribuyendo en justicia a las cargas colectivas; y, sobre todo, el considerarse como un instrumento al servicio del hombre.

Con este planteamiento quedan superados otros comportamientos de naturaleza extrema, como los relativos al uso depredador de recursos escasos o la mera consideración del hombre como un simple factor productivo. Esta última actuación —utilización del hombre por el hombre—, ha sido la implementación de una filosofía ampliamente extendida y práctica de prioridad de los intereses de uno de los factores productivos —el capital— frente a los de los otros. De cualquier modo, la comprensión del proceso, exige algunas referencias complementarias. En particular: la progresiva complejidad, dinamismo e incertidumbre que han experimentado todos los aspectos socio-económicos; la generalización del progreso técnico —en todas sus dimensiones—, junto a la globalización de la economía; y, cómo no, la influencia que los medios de comunicación social y las nuevas tecnologías de la información han producido, creando unas condiciones novedosas, favorables e irreversibles. Ha surgido una conciencia universal preocupada sobre cuestiones tales como la escasez y no renovabilidad de los recursos naturales; sobre la degradación ambiental y la necesidad de aportar soluciones urgentes a la situación de penuria económica que asola a múltiples

países; o sobre la aceptación de la idea de colaboración y cooperación frente a la de confrontación y la percepción de una necesidad de rearme moral, tanto a nivel individual como colectivo³. Una situación general, a la que han de agregarse los últimos acontecimientos acaecidos a lo largo del primer año de los noventa, con la crisis irreversible del sistema de economía planificada, y la posible aparición de un nuevo ciclo de guerras pseudo-religiosas, enmascarando problemas territoriales o económicos.

Es dentro de este contexto general descrito donde se pretende situar nuestro nivel de análisis, referido al liderazgo corporativo. Un análisis que exige configurar, al menos en un intento aproximativo, una concepción de la actual Organización, entendiendo la misma como un sistema sociotécnico abierto y dotada con una fuerte cultura integradora de los valores y creencias más representativos de sus miembros⁴.

II. Configurando al líder

1. Consideraciones previas

El líder del período de tránsito intersecular, inmerso en la turbulencia ambiental iniciada en los años setenta, se aleja de cualquier referencia anterior, determinada sobre bases personalistas limitadas. Los procesos decisorios requieren mayores conocimientos, la utilización de procedimientos que admitan niveles crecientes de creatividad y la disponibilidad de información masivas. Además, y cada vez con mayor frecuencia, se utilizan procedimientos expertos para facilitar la exploración multidireccional de alternativas viables y de su valoración corporativa⁵; la participación colectiva es mayor, así como también es mayor la transparencia del proceso y la consideración de los efectos sociales que tales decisiones implican.

La capacidad global requerida, esto es, la aptitud susceptible de desarrollo y generadora de continuas expectativas de rendimiento, asumibles por el resto de los componentes de la corporación, se vincula en el líder a la eficacia ejercida en situaciones diversas. Integra componentes tan relevantes e inseparables como saber, querer y poder, y capacidades tan específicas como las relativas a los aspectos técnicos, humanos e intelectuales (Davis, K. y Newstrom, J.W., 1988). Es quien verdaderamente

³ Bien es cierto que estamos asistiendo a hechos que, de alguna manera, parecen contravenir las anteriores afirmaciones. Y el reciente conflicto del Golfo Pérsico es buena prueba de ello. Sin embargo, no puede extrañar que dentro de este mundo actual —de alta tecnificación y de intenso materialismo— surjan reacciones intentando devolver al hombre su arraigo y su sentido de la vida. Nacionanismos y fundamentalismos extremos serán referencias últimas —muchas veces deformadas y manipuladas por líderes mesiánicos que ocultan fanáticos o inconfesables intereses— vinculantes con la doble naturaleza del hombre: la material y la espiritual.

⁴ Con mayor precisión, Schein (1985) contempla los *comportamientos* mantenidos de forma regular entre sus miembros, las *normas* seguidas en los grupos de trabajo, los *valores* dominantes aceptados, la *filosofía* directora de la política corporativa, las reglas de juego que permiten el progreso dentro de la organización, y el *clima* o *ambiente* que embebe las relaciones internas y externas.

⁵ La aplicación de los sistemas expertos a la toma de decisiones en la empresa ha superado ya la fase de la mera experimentación inicial. Su amplia utilización, no sólo dentro del campo corporativo sino dentro de cualesquiera de los campos decisionales o del aprendizaje, es un hecho, siendo habitual encontrar en los distintos subsistemas de la empresa —de las «excelentes»— notables ejemplos que corroboran tal afirmación. Véase Sarabia Alzaga, J.M. (1988).

«ánima» el proceso productivo y quien insufla el hálito vital, aún cuando la inteligencia artificial reduzca continuamente su ámbito de actuación⁶. Todo el acontecer en la corporación está enmarcado por el ejercicio consciente y planificado del hombre intentando dar respuestas eficaces y eficientes, sometidas ambas a la dimensión social.

Con relación a la primera de las capacidades específicas señaladas —la técnica—, implica la disposición de un bagaje de conocimientos, no cerrados en sí mismos sino abiertos al saber generalista. La configuración sistémica de la empresa apunta hacia esa dirección. Además debe manejar con soltura métodos y técnicas apropiados. Y aún cuando pudiera cuestionarse la estricta necesidad de la alta especialización, la innovación tecnológica, sujeta a ritmos de cambio verdaderamente sorprendentes, ha producido retos muy significativos y que demandan especializaciones crecientes⁷. Consecuencia de ese conjunto de conocimientos, configurados sistémicamente, será la presentación de una capacidad dual de síntesis y análisis en la obtención de conclusiones generales sobre volúmenes de información que rebasan la capacidad humana de absorción, y para la detección de «señales» diferenciales en fenómenos y comportamientos que se manifiesten de manera similar⁸.

La segunda capacidad específica hace referencia al aspecto humano. Valores morales, fortaleza de voluntad y flexibilidad de espíritu, junto a la base y fundamento de las cualidades anteriores: **integridad**. El líder precisa de capacidad humana para establecer un diálogo comunicacional «empresa-personas» que conduzca a obtener el apoyo y la cooperación del grupo humano. Una capacidad que se sustenta sobre la confianza en uno mismo para desarrollar los potenciales del resto de los componentes de la corporación. Una capacidad sensible a las motivaciones y a las expectativas del factor humano, y que permitirá prever reacciones y consecuencias derivadas de las decisiones adoptadas. Es en base a esta capacidad cuando se puede responder, válidamente, a los complejos y difíciles retos que agobian a nuestra civilización: los costes sociales derivados de la adaptación a las nuevas relaciones económicas o a los problemas demográficos, la otra cara del triunfo de la ciencia al prolongar la vida humana. Una capacidad fortalecida por un comportamiento estable, fruto de un equilibrio físico y psicológico. Debe observar una conducta estable —no rígida— que valore los factores y circunstancias de cada momento. Un actuar con prudente flexibilidad⁹,

⁶ Si bien es cierto que la robótica libera al hombre del trabajo físico o del sofisticado de precisión, y la informática clásica evita el tedio del trabajo administrativo, ello no implica la sustitución del hombre por la máquina, ya que sería una visión demasiado tosca de la realidad. El hombre se encamina hacia las zonas concretas de la creatividad, la decisión y el control.

⁷ Tal puede ser el impacto causado por la telemática —tecnología resultante de la integración de la microelectrónica, las telecomunicaciones, la televisión y la informática— sustituyendo el papel por ondas electromagnéticas, y acelerando y abaratando el proceso de transferencia de los conocimientos. Ha modificado las estructuras conceptuales y operativas, instalando los lenguajes lógico-matemáticos y conversacionales «hombre-máquina» dentro de la categoría de «imprescindible».

⁸ No puede desconocerse, dentro de la moderna dirección estratégica, las distintas etapas, fases o sistemas de dirección utilizadas durante el presente siglo. A paradigmas o sistemas de dirección basados en la política, seguirán otros sustentados en la estrategia para, posteriormente —desde mediados de los ochenta hasta nuestros días— dar paso a sistemas orientados hacia las «sorpresas», las «señales débiles» o los «problemas estratégicos».

⁹ Sin embargo, las tensiones a que se ve sometido son múltiples y de la más variada naturaleza. Su actividad funcional y su posición de líder puede llevarle a situaciones emocionales tensas desembocando, incluso, en un «surmenaje». Deberá distinguir, pues, entre «estar informado de las decisiones operativas» y el llevarlas a cabo personalmente —inoperancia de delegación.

en un ininterrumpido equilibrio dinámico de responsabilidades y compromisos, de horarios de trabajo y vida familiar, de relaciones sociales y profesionales, para que de esa manera la persona humana resulte enriquecida en su diario vivir, y no estrangulada por su propia labor.

Consecuencia inmediata es la potenciación de su escala de valores, debidamente jerarquizada y ponderada. Con apreciación y respeto de los valores propios, y de los de las otras personas —dentro y fuera de la corporación—, y de las de los distintos grupos e instituciones. Deberá aprovechar la riqueza de las oportunidades ofrecida por los sistemas de información para revisar el proceso de desarrollo y adaptación de los recursos humanos a su disposición —de acuerdo con los nuevos marcos exteriores— y los posibles nuevos objetivos corporativos, supervisando comportamientos, deslindando responsabilidades y, sobre todo, captando cualquier tipo de «señal» que le permita efectuar nuevos ajustes.

Con la última de las capacidades específicas —la intelectual—, se retoma el concepto sistémico para la corporación. Se destaca a la unidad global, enfatizando las interrelaciones sistémicas, los distintos subsistemas funcionales y la interdependencia con el entorno. Significará una de las aportaciones más fructíferas del enfoque. Facilita al hombre un modelo relacional de la inserción de la corporación en su entorno específico, y de éste dentro del social global. Supone, en cierto modo, una capacidad de síntesis de las otras dos, permitiendo poner en juego toda la racionalidad humana para ejecutar la función más característica y de mayor responsabilidad asumida, es decir, la de la toma de decisiones. Será tanto más correcta cuando mejor haya comprendido a la corporación como conjunto, y cuanto mejor haya captado la totalidad de elementos significativos para ella. La posible indefinición parcial de objetivos —por conflicto o por borrosidad del entorno—, no llevarán a la inoperatividad en el líder, sino que éste podrá y deberá asumir el riesgo, la responsabilidad de su función y el desarrollo de su potencial creador para avanzar en la vanguardia de la innovación.

Ahora bien, en el fondo, todos esos valores, actitudes, capacidades y habilidades del líder —generalizables a todos los líderes corporativos en sus distintos niveles— en cuanto unidad global de comportamiento, no conducen sino a identificar una idea subyacente de cultura corporativa. Implica, pues, una concepción, planificación e implementación interna y externa de la misma, con direccionamientos varios: bien sea en base a un mayor énfasis comunicacional —con reiteración y reforzamiento de los valores postulados—, bien sea a través de la elemental provisión individual de un simple manual, o bien mediante la contratación directa de aquellas personas que se sientan integrados en dicha cultura corporativa. Cultura y liderazgo aparecen de esta manera como dos aspectos de una misma realidad (Schein, E.H., 1985), y los líderes corporativos lo que realizan es una continua creación y manejo de la cultura. Su habilidad destacada es la de trabajar con ella, llegando a moldear la misma.

Y aunque se sustenta —en particular por las corporaciones excelentes— que la cultura es específica y concreta, es lo cierto que existen determinadas concordancias en las denominadas «empresas con éxito». Sus culturas contemplan el cambio no como una amenaza sino como una oportunidad, promoviendo la confianza y la fe en la capacidad y en la habilidad de la corporación para manejar el futuro; proporcionan soporte psicológico a sus miembros para que puedan asumir iniciativas y responsabilidades en todos los niveles; trabajan en entornos fuertemente competitivos, pero en un ambiente distendido y con clara orientación hacia el crecimiento y los resultados,

más que sobre los procesos; el status pasa a segundo plano, fomentándose el trabajo en equipo, las relaciones laterales y la habilidad de sus hombres para aprender y desarrollarse; toleran mejor las actuaciones inusuales y potencian la creatividad; creen firmemente en la necesidad de que sus mercados y clientes tengan información directa sobre los productos y servicios producidos o facilitados y en la integridad y el trato correcto con todos sus partícipes.

La literatura reciente acerca de la necesidad de nuevos estilos de liderazgo para tratar los desafíos del futuro es amplia (Vroom, V.H. y Jago, A.G., 1988; Perrow, C., 1990). Las condiciones complejas, dinámicas y turbulentas del futuro-presente demandan un estilo de liderazgo superador del héroe anterior, concededor y realizador de todo y que puede resolver cualquier tipo de problema. Se avanza hacia unidades organizativas que presenten como rasgos significativos los de:

- Mayor capacidad para resolver problemas y tomar decisiones.
- Estimula la creatividad en el proceso de decisión.
- Implementa políticas organizacionales vivas y dinámicas.
- Proclive a la delegación de responsabilidades, estimulando la iniciativa.
- Motivadora de la totalidad de las personas que integran el grupo, quienes asumen y comparten la responsabilidad.
- El proceso de toma de decisiones se ve influido —mediante los oportunos mecanismos— por la totalidad del personal, beneficiario también de los resultados.
- Reconoce, en toda la extensión del término, la aportación de cada individuo y su derecho a determinar el futuro al participar activamente en la toma de decisiones.
- Trata de integrar a todos los grupos marginales, en orden a conseguir el mayor número de sinergias posibles.
- Contempla al cambio como una evolución —y no revolución—, con evolución de las actuales estructuras hacia otras más dinámicas, flexibles y adaptativas.
- Supera la dicotomía superior-subordinado, al asignar relevancia no al status sino al ejercicio del poder multidireccionalmente.
- Superpone organización formal e informal.

Se destierran, pues, los viejos postulados y hábitos, confiriéndose mayor relevancia a los nuevos desafíos y oportunidades. Sobre todo se reconoce la necesidad de revitalizar todo el tejido social corporativo y la creación de una nueva visión global, con institucionalización del cambio y resolución de cada problema de manera que permita potenciar los ulteriores desarrollos de todos los miembros de la corporación.

2. *Sobre los valores del líder*

En base a las líneas esbozadas en el apartado anterior, cabe analizar aquellas notas más relevantes y determinantes en la configuración del líder del futuro. Tradicionalmente se ha partido de considerar el supuesto de una cierta estabilidad de los valores corporativos, condicionada a la relativa constancia de los valores personales del líder, el proceso de su selección y desarrollo y el entorno de trabajo impuesto. Se constataba cómo tales valores mantenían una fuerte interconexión con el comportamiento en el trabajo y con el éxito en la carrera profesional.

Los líderes con éxito, en situaciones muy favorables o muy desfavorables, defenderán la orientación hacia el logro y la autoridad, en tanto que aquéllos otros

inmersos en situaciones intermedias —conceptuados como meros «relaciones públicas»— se decantan más hacia la interacción sustancial y democrática con los otros individuos (Fiedler, F.E., 1967). Tales líderes prestan, además, una mayor atención a la incipiente dinámica del entorno y más disposición a abordar riesgos para alcanzar las metas estimadas por la corporación. En cambio, aquéllos otros que obtienen un éxito relativamente menor, exhiben unos valores asociados a ambientes estáticos —comportamiento de protección— con adopción de papeles más bien pasivos y de relativa recepción. Gozan, con frecuencia, de una prolongada preeminencia en sus puestos. Las normativas éticas y los comportamientos morales tienen posiblemente una raigambre más profunda en la personalidad individual que las normas de éxito y, por tanto, será más difícil alterar las pautas de conducta de un moralista que las de un pragmático. Los líderes más jóvenes conceden menos atención a las metas de la organización y a los grupos de personas con los que interactúan; son ellos mismos y sus propios valores los que pasan a primer plano; dan mayor importancia al dinero, la ambición y el riesgo y menor a la confianza y el honor, siendo más pragmáticos que los de mayor edad.

DOS TIPOS DE LIDERES CLASICOS

a) Pragmático

- Orientado hacia la eficiencia de la organización.
- Búsqueda del éxito, especialmente económico, en sus acciones.
- Más fácilmente influenciables por la formación, la persuasión y la dirección.
- Utilización de los soportes situacionales como guía de la conducta.
- Sensibles a las recompensas y a los controles externos.

b) Moralista

- Orientación humanista y burocrática.
- Sensible a la legitimidad de las acciones y consecuencias humanas y para la organización.
- Influenciables por posturas basadas en justificaciones filosóficas y morales.
- Sensibles a los controles internos.
- Normas más subjetivas, pero más arraigadas e inmutables.

Ahora bien, en la medida que evoluciona el entorno dejando paso a otros de naturaleza turbulenta, la necesidad del cambio es evidente. Se requieren otros tipos de líderes. El denominado líder «simbólico» (Deal, T.E., Kennedy, A.A., 1982) o el líder «transformacional» (Tichy, N.M., Devanna, M.A., 1985) recogen nuevos planteamientos de adecuación. El enfoque es distinto: pasa a ser intuitivo y experimental, destacando la insuficiencia de una sola persona para realizar el cambio y la necesidad de un grupo de soporte psicológico interno; los valores internos relevantes —valores compartidos— son la confianza mutua, la integridad y la simplicidad y la sencillez, así como la disponibilidad y el uso compartido de todo tipo de información; el entrenamiento es la vía para el cambio, aprovechándose las potencialidades humanas y cualquier señal débil de éxito para generar confianza interna. El cambio se contempla como un proceso cíclico que se inicia con una exploración —dentro de un clima de confianza y de rechazo de posturas negativas— de las oportunidades favorables.

Siguen un análisis de posibilidades y una etapa en la que domina la sobrevaloración de riesgos no considerados inicialmente, la falta de confianza o el derrotismo. Es mediante la confianza mutua y el esfuerzo compartido como puede superarse esa fase, que concluye con la renovación de la confianza inicial. El ciclo ha terminado.

3. *El líder del futuro*

La creciente turbulencia del entorno ha configurado un cierto tipo de corporación exhibiendo una serie de notas —pautas de supervivencia— diferenciales: es flexible, adaptativa y compleja; el número de aspectos, zonas o áreas que se ven expuestas al entorno es cada vez mayor; evoluciona hacia diseños organizativos descentralizados o fragmentados, confiriendo mayor peso a relaciones laterales que a las verticales; los recursos humanos son los más valiosos, subrayando la capacidad y habilidad corporativas para conseguir sus objetivos; es proclive a asumir costes conscientemente y muy atento al mercado.

El líder debe incorporar, ahora, una gran sensibilidad y una alta capacidad de comprensión de las influencias externas. En efecto, el proceso de globalización de la economía¹⁰ y la referencia a la interacción de múltiples culturas es un hecho. Por ello ha de prestar una atención destacada al análisis de las relaciones socio-culturales, político-legales, tecnológicas y económicas del entorno general, así como a las relativas a las fuerzas competitivas de su entorno específico¹¹. Debe adquirir niveles crecientes de conocimiento para abordar la predictibilidad de los cambios o de las mutaciones. La relevancia que asigna a las relaciones laterales no significa renuncia a la jerarquía, sino que las mismas adquieren mayor importancia en el nuevo contexto. Van dirigidas a desarrollar un abanico más diverso y fluido de relaciones entre las distintas áreas funcionales y de negocio, o con clientes, suministradores o miembros de la corporación. Son relaciones que no deberán mantener necesariamente un mismo grado de intensidad, sino que unas veces serán más estructuradas y permanentes, en tanto que otras serán más fluidas y específicas o ad-hoc (Mintzberg, 1984).

Obviamente, el líder —según los diferentes supuestos— tendrá que desempeñar un papel flexible, actuando unas veces como tal y otras como miembro del equipo. Por tanto, el líder deja de tener una identificación unitaria y se concibe en todos los niveles de la organización. Es un liderazgo múltiple que requiere el desarrollo de directores que sean especialistas en su área y, además, que dispongan de una elevada capacidad para el trabajo con grupos y para generar estrechas interrelaciones conducentes a obtener elevadas sinergias. Tanto o más necesario cuando se agrega el proceso descentralizador que se observa, demandando, por otra parte, habilidades directi-

¹⁰ La entrada en funcionamiento del Mercado Unico Europeo en el año 1993, con la creación de un mercado con más de 320 millones de consumidores, no puede hacer olvidar la presencia de otro mercado global ya existente desde los comienzos de la década de los 80. Es la «Triada» —EE.UU., Japón y C.E.E.— con una dimensión poblacional superior a los 720 millones de personas. Los flujos habituales entre los integrantes del grupo están ya más que consolidados (Ohmae, K., 1985).

¹¹ Por tales se entienden: las barreras de entrada —nuevas empresas en el sector—, los competidores potenciales, la aparición de nuevos productos, el poder de negociación con clientes y el poder de negociación con suministradores (Porter, M., 1980). No obstante, también ha de hacerse referencia a una sexta fuerza competitiva: el poder negociador con el Estado (Bueno Campos, E., 1987).

vas generales a edades más tempranas que en el pasado. Estamos, por tanto, ante un proceso de formación corporativa más generalizado y acelerado, para conseguir líderes para todos los niveles de la corporación capaces de integrar a los miembros de los equipos y de interesar en el propósito común; que establezcan una estrecha comunicación con ellos, sabiendo movilizar, transmitir, escuchar y, sobre todo, dar ejemplo.

Más aún, debe estar preparado para conducir una multiplicidad de problemas nuevos: desde el diseño de productos vendibles a través de los canales de distribución nacionales o supranacionales, hasta el establecimiento de políticas globales de marketing equilibradas con demandas específicas a nivel regional; de llevar a cabo decisiones de ámbito internacional y de organizar negocios eficientes en una economía globalizada; de utilizar eficientemente los recursos humanos y estar preparado para la creciente movilidad gerencial; de manejar culturas diversas y mostrar capacidad suficiente para asimilar las disparidades regionales dentro de macrounidades nacionales.

Parece, pues, evidente que el líder —en todas las instancias y niveles corporativos— exhiba un comportamiento enmarcado por la nota de la flexibilidad. Sin embargo, aunque tal condicionamiento es básico, requiere la disponibilidad de una serie de puntos fuertes: el reconocimiento de las propias limitaciones y saberes; actitud favorable al análisis activo y continuado y proclive a la rápida toma de decisiones —lo que no significa improvisación o temeridad—; la aceptación del riesgo y de las consecuencias derivadas de los compromisos asumidos —referencia a las consecuencias indirectas generadas en la implementación de acciones hacia objetivos—, y decidida voluntad para delegar. Su visión —corporativa y de negocio— será amplia, al tiempo que es socialmente constructivo y sensible hacia los demás. Pero sobre todo, ha de incorporar éxitos personales. Es una imagen alejada de la visión proporcionada por directivos grises y poco profundos en los análisis de la empresa y del entorno, que rehuyen la asunción de responsabilidades y compromisos, y que exhiben una visión estrecha y defensiva, claro reflejo de su temor a que cualquier reto interno o externo modifique su cómoda situación personal actual. Muy probablemente, es debido a la orientación que mantiene hacia la consecución de sus propios fines, enmascarando tal objetivo con un comportamiento agresivo, perfeccionista y de desconfianza hacia sus subordinados o el propio entorno.

La necesidad de disponer de una serie de conocimientos, de dominar un conjunto de técnicas y de tener capacidad de acción, se refiere tanto a cuestiones específicas de su área, como a las de naturaleza financiera o de marketing que le afecten. La capacidad para el análisis y comprensión y diagnóstico de las situaciones se traducirá en una facilidad en la realización de las tareas planificadoras, para las que son igualmente necesarias disponer de un «know-how» de la dirección de proyectos. La facilidad en la toma de decisiones, tendrá que estar necesariamente acompañada de la habilidad para convencer sobre la bondad y conveniencia de las mismas y sobre cómo alcanzar acuerdos que permitan su ejecución con garantías de éxito. De cara al futuro, algunas de las exigencias anteriores tomarán una mayor relevancia, especialmente las relacionadas con las relaciones humanas dentro de la corporación. Esto es, establecimientos de canales que permitan la comunicación dentro de la organización; habilidad negociadora, basada en la persuasión y la motivación del personal a todos los niveles organizativos; actitud receptiva, aunque crítica, hacia los consejos recibidos, así como capacidad de darlos y, sobre todo, utilización de la delegación.

CARACTERISTICAS DEL NUEVO LIDER	
a)	<p>Conocimientos y habilidades para «hacer»:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Especialista en su propio área. — Conocimientos y capacidad analítica para penetrar en las cosas. — Conocimientos amplios en el ámbito del análisis financiero. — Conocimientos y dominio de las técnicas de marketing. — Capacidad de planificación. — Conocimiento y dominio en la administración de proyectos. — Conocimientos en las nuevas tecnologías de la información y capacidad suficiente sobre cómo adquirir, seleccionar y entender la información requerida. — Capacidad para la toma de decisiones y la «venta» de las mismas. — Capacidad y habilidad para comunicar, negociar, motivar, escuchar, integrar a los individuos de todos los niveles, consensuar y delegar.
b)	<p>Cualidades personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Agilidad mental e intelectualmente destacable; entusiasta y enérgico. — Honesto, íntegro, flexible y decisivo, capaz de resistir largas controversias y de acabar con los conflictos. — Con mente abierta y favorable al cambio. — Proactivo ante las necesidades corporativas y con mentalidad abierta y orientada hacia los negocios, y enterado de las oportunidades nuevas. — Enterado del contexto internacional y sensible a otras culturas.

Los requisitos de carácter cualitativo se refieren a las condiciones personales del líder, a sus valores y a la manera en que ello repercute en su actitud en el desempeño de sus funciones (Sayles, L.R., 1989). La disposición de una capacidad intelectual elevada es requisito necesario pero no suficiente. Igualmente importantes son la agilidad, amplitud de miras y aceptación de las nuevas condiciones, así como una alta flexibilidad y disposición para la resolución de conflictos, en base a la receptividad y respeto de las opiniones contrarias. Son unas referencias que se completan con la firmeza en la ejecución de las decisiones tomadas. Merecedor de confianza por su fuerte motivación hacia el logro de los objetivos, su gran conocimiento de las condiciones en las que se mueve la corporación, al igual que por su honestidad e integridad, estará dispuesto tanto a asumir responsabilidades, como a delegar responsablemente las mismas. Capaz de tener una visión integrada de la corporación, podrá comprender el impacto que cada una de sus acciones ejercen sobre la misma, utilizando la creatividad, unas actitudes entusiastas y enérgicas, y manteniendo —ininterrumpidamente— un talante proactivo y preventivo característico.

4. Sobre la formación y desarrollo del líder

La formación del líder, considerado éste en el más amplio contexto de la palabra, es abordable desde tres perspectivas distintas. La primera, la más elemental, está vinculada al diseño organizativo jerárquico y se contempla como una actividad no integrada en el proceso administrativo. Es el *enfoque fragmentado*, cuyas características más relevantes son: no se vincula a los objetivos organizativos, y se observa con

desconfianza por su reducida transcendencia; basado en el conocimiento, se lleva a cabo por el departamento de formación en base a cursos que simplifican las tareas directivas para facilitar la formación. Esta es discontinua y con reducida posibilidad de aplicación una vez ha terminado el período asignado a la misma. Se desconoce que lo necesario es el desarrollo, estrictamente vinculado a un proceso continuo.

La segunda perspectiva, también vinculada al tipo de diseño jerárquico, vertical, es la *aproximación formalizada*, y presenta notables avances respecto a la anterior: al valorar las necesidades de formación respecto de las necesidades corporativas —interrelación— aparece ya una cierta formalización sobre la evolución de las carreras profesionales. El énfasis se mantiene todavía en el conocimiento, aunque también son objeto de consideración las habilidades para lograr tal progreso. La formación se efectúa ahora fuera del puesto de trabajo, pero tiene ya un reconocimiento formal en el mismo, dado que lo aprendido está específicamente diseñado para su inmediata aplicación.

El tercero de los enfoques se corresponde con la idea de *corporación que aprende*. Formación y desarrollo se contemplan imprescindibles para mantener la supervivencia corporativa y se convierten en arma competitiva vinculada a la estrategia corporativa y a los objetivos individuales. El énfasis se pone en el desarrollo individual sobre la propia tarea y, por tanto, se configuran como un **proceso continuado**, con múltiples formas de implementación, y con posibilidad de control. Abarca tanto aspectos de incremento y mejora de los conocimientos, como de las habilidades y de los valores.

III. Perspectivas hacia el futuro

1. El eurolíder

La diversidad de culturas que configuran la nueva sociedad postindustrial, o su extensión en la *sociedad de la información*, revela ya una de las primeras dificultades a abordar por el líder de los nuevos tiempos. En nuestro viejo continente aparecen distintas áreas o clusters culturales. Así, son denotables (Dyck, J.J.J. van, 1990): el *inglés*, formado por los Países Bajos, el Reino Unido y USA; el *nórdico*, configurado por Dinamarca, Noruega y Suecia; el *germánico*, integrado por Alemania y Austria; o el *latino*, constituido por Bélgica, España, Francia, Grecia, Italia y Portugal. A ellos, han de agregarse los derivados de los países de la Europa del Este y las interrelaciones con los de Oriente Medio y el Lejano Oriente. Los distintos estilos directivos utilizados en cada una de esas áreas —dentro de la relativa estandarización occidental del management—, los variados diseños organizativos, las diferentes relaciones interindustriales existentes, o las opuestas concepciones políticas existentes respecto a la función a desempeñar por la empresa pública y la privada —privatización vs. nacionalización—, revelan de manera muy elemental la complejidad de algunos de los problemas a los que ha de enfrentarse el nuevo eurolíder.

Aún considerada la afirmación anterior sobre la relativa estandarización del management, el eurolíder exigirá una sólida formación, con olvido de las fronteras nacionales. Teóricamente, la nueva generación de líderes europeos deberá ser capaz, con facilidad, de abrazar y comprender estilos directivos diversos y las particularidades y los intereses nacionales. Ante las crecientes interrelaciones nacionales y corporativas —alianzas de alcance, de cooperación y desarrollo—, deberá asumir los cru-

ces culturales y disponer de una mayor capacidad comunicacional para lograr el entendimiento y el consenso de las personas. Sus específicas cualidades deben permitirle equilibrar fuerzas integradoras, como las estrategias sobre productos, logística u optimización de la producción, con otras de naturaleza divergentes, tales como las preferencias de los consumidores regionales o nacionales o las políticas nacionales. Conocedores de la turbulencia del entorno y de las estructuras complejas en que se desenvuelven, deben orientar sus esfuerzos hacia una misma idea final: el mayor bienestar y felicidad del hombre en el camino hacia su Fin Ultimo.

2. A modo de conclusiones

El nuevo eurolíder, administrador de la corporación de la década de los noventa, se enfrenta a un conjunto de problemas complejos —internos y externos— generadores, algunos de ellos, de señales que han dejado de ser débiles. Presenta valores personales relacionados con el éxito, la satisfacción y el progreso corporativo; con la flexibilidad y la creatividad y, sobre todo, con la integración de los miembros corporativos. Tales valores, además de ser importantes, son mensurables. Está sometido a un proceso de formación y desarrollo continuado, imprescindible para la supervivencia de la corporación del futuro.

No obstante, hay todavía otros problemas, importantes en sí mismos, que no han superado la barrera de «lo débil». Nos referimos, en particular, a la necesidad del rearme ético de la sociedad, de la corporación y de sus líderes. No es posible hablar de derechos, sin asumir la correspondiente responsabilidad. No basta la formalización contractual si se olvidan las coacciones extra-formales. La transparencia es vacía si se opera en base a la hipocresía o la falsificación. El «bien común», el equilibrio social, requiere analizar ambos términos, y la humanización de las relaciones interpersonales precisa superar la creciente tecnificación de la sociedad.

Con todo, y en una declaración de humildad de intenciones —en concordancia con algún otro hereje (Levitt, Th., 1979)— concluimos reconociendo que, muy probablemente, la naturalidad, la sencillez lógica, y la energía y la dedicación, son las coordenadas básicas hacia el futuro. Actuar con energía y valor frente a la incertidumbre será posiblemente más válido que pretender conseguir «óptimos» inalcanzables de máximo conocimiento, máxima información y máximo resultado. Tal vez sea heterodoxo, pero apela al sentido común y a la moderación.

Bibliografía

- Bueno Campos, E. (1987): «Dirección estratégica de la empresa. Metodología, Técnicas y Casos». Pirámide. Madrid.
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (1988): «El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional». McGraw-Hill (2ª edición española).
- Deal, T.E., Kennedy, A.A. (1982): «Corporate Cultures». Addison-Wesley Publishing Co. Reading, MA.
- Dyck, J.J.J. van (1990): «Towards Euromanagement». 1992 Now. London.
- Fiedler, F.E. (1967): «A Theory of Leadership Effectiveness». McGraw-Hill. New York.
- Levitt, T. (1979): «Una Opinión Herética sobre la 'Ciencia' de la Administración». *Perspectivas Económicas*. Washington.

- López Moreno, M.J. (1991): «La dirección de la empresa en rivalidad. Expectativas de una acción humana». *Cátedra Cantabria: Ponencias*. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Cantabria. Santander.
- Mintzberg, H. (1983): «Power In and Around Organizations». Prentice-Hall. Englewood Cliffs. N.J.
- (1984): «La estructuración de las organizaciones». Ariel. Barcelona.
- Ohmae, K. (1985): «Triad Power. The Coming Shape of Global Competition». The Free Press. New York.
- Perrow, C. (1990): «Complex Organizations». McGraw-Hill.
- Peters, T.J., Waterman, R.H. (1989): «En busca de la excelencia». Folio. Barcelona.
- Porter, M.E. (1980): «Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors». The Free Press. New York.
- Sarabia Alzaga, J.M. (1988): «Sistemas expertos. Una aproximación en el entorno de la empresa». *Actualidad Financiera*, núm. 26.
- Sayles, L.R. (1989): «Leadership Managing in Real Organizations». McGraw-Hill. Series in Management (2ª edición). New York.
- Schein, E.H. (1985): «Organizational Culture and Leadership». Jossey-Bass. California.
- Spranger, E. (1935): «Formas de vida». *Revista de Occidente*. Madrid, 1972.
- Tichy, N.M., Devanna, M.A. (1985): «The Transformational Leader». Wiley. New York.
- Tyson, S. y York, A. (1989): «Administración de personal». Trillas. México.
- Vroom, V.H. y Jago, A.G. (1988): «The New Leadership. Managing Participation in organization». Prentice Hall. Englewood Cliffs, N.J.