

# INTRODUCCIÓN

Este libro pretende contribuir al éxito de los profesionales con responsabilidades directivas en las organizaciones empresariales del s. XXI.

Se han escrito infinidad de libros sobre el liderazgo, el éxito en el mundo empresarial y las habilidades directivas. ¿Por qué uno más? ¿Qué podría aportar? ¿Qué interés podría tener hoy?

El liderazgo ha sido, es y será un tema de permanente actualidad. Por obligado pragmatismo, la acción de dirigir cualquier grupo organizado siempre recae en las manos de unos pocos. En todos los ámbitos y niveles de nuestra sociedad, cualquier organización más o menos formal siempre está necesitada de líderes. Muchas personas serán llamadas a desempeñar, alguna vez en su vida, el papel de jefe. Un dirigente puede marcar la diferencia, para bien y para mal, en el éxito de un equipo. Por ello el liderazgo siempre estará de moda.

Como individuos necesitamos líderes que nos inspiren y nos permitan hacer realidad nuestros sueños. Líderes a los que admirar y tratar de emular. Líderes en los que confiar. También necesitamos líderes a los que criticar y exigir. Líderes a los que juzgar implacablemente para tratar de identificar carencias y debilidades que nos permitan reafirmar nuestros valores y creencias... En los últimos años hemos podido observar diferentes tendencias en relación con el liderazgo en nuestra sociedad. En el mundo empresarial hemos pasado de la gloria de los líderes carismáticos, visionarios y poderosos al auge de los líderes influyentes, cercanos, dotados de habilidades interpersonales e inteligencia emocional. En el caso de los dirigentes políticos, independientemente de la ideología, en los últimos años hemos visto la transición de líderes tecnócratas, sólidos, pragmáticos y reservados a dirigentes populistas, ególatras, huecos, autoritarios y hambrientos de protagonismo –por higiene democrática y respeto a los ciudadanos esta tendencia debería cambiar pronto–. En el ámbito del deporte y del espectáculo conviven desde hace tiempo estrellas humildes y cercanas con figuras prepotentes y distantes. En los medios de comunicación son cada vez más escasos los líderes independientes y críticos con el poder establecido. Sin embargo, son cada vez más frecuentes los periodistas que no informan sino que pretenden ser ellos los protagonistas de las noticias. El mundo cambia constantemente y esa evolución afecta al perfil de los líderes que la sociedad demanda. Por todas estas razones el liderazgo siempre estará de permanente actualidad.

Con frecuencia escuchamos que en nuestra sociedad hay una grave crisis de liderazgo. Las personas al frente de las organizaciones son

criticadas con dureza y están mucho más expuestas a la opinión pública. La forma de ejercer la política se ha degradado. Los líderes políticos no buscan el bien común, son líderes ególatras y autoritarios que dividen a la sociedad. En las redes sociales ha surgido con fuerza la figura de los llamados influyentes –“*influencers*” en inglés–. Son personas de todo tipo que comparten diferentes aspectos de su vida, más o menos frívolos, con sus seguidores –“*followers*” en inglés–. Condicionan por tanto los gustos, opiniones e ideas de millones de personas y alrededor de ellos surgen intereses de todo tipo, fundamentalmente económicos y políticos. Esta situación provoca un cierto desasosiego, confusión y falta de referencias sólidas en muchos de nosotros. En este contexto la búsqueda de las claves del liderazgo puede ser un ejercicio útil, valioso y de tremenda actualidad.

Líder es una palabra de origen inglés. Si recurrimos al diccionario de la Real Academia Española (RAE) encontramos dos acepciones, 1. m. y f. “*Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad*”. 2. m. y f. “*Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva*”. Sin tratar de corregir a nadie, creo que esta definición se queda corta. Un líder no es únicamente la persona que está al frente de una organización. El concepto de líder debe estar asociado a que la organización que dirige consiga buenos resultados y tenga éxito en su razón de ser. El hecho de estar al frente de una organización es una cuestión de rango o jerarquía. La designación de una persona como responsable de un equipo permite que sus integrantes la identifiquen como jefe y la obedezcan. Pero el liderazgo es algo más. Un líder debe ser un individuo cuyo trabajo y ascendencia hagan posible que los miembros del grupo consigan unos buenos resultados que no podrían lograr trabajando por sí solos. Los componentes de la organización deben llegar a respetar y confiar en su líder, dando lo mejor de sí mismos para alcanzar el éxito del conjunto.

En la numerosa bibliografía existente, se habla con frecuencia de “modelos de liderazgo”. Podemos encontrar modelos de liderazgo basados en la inteligencia emocional; en los estilos individuales de dirección –liderazgo natural, democrático, autocrático, transformacional, transaccional, de servicio, etc.–; en la psicología organizacional positiva –liderazgo positivo–; en las circunstancias específicas a las que se enfrenta la organización –liderazgo situacional–; en las motivaciones que mueven a las personas –liderazgo motivacional–; en las relacio-

nes establecidas entre las personas –liderazgo relacional–; y así un largo etcétera.

La idea del Liderazgo Basal surgió hace unos años al tratar de identificar las características esenciales y básicas que debe poseer un líder para tener éxito en su labor. Y esa búsqueda intenté hacerla bajo dos nuevas perspectivas: considerando las necesidades de los diferentes grupos de interés de la organización, y teniendo en cuenta tanto las causas del éxito como las del fracaso de los líderes. Desde un punto de vista menos conceptual y más utilitario, las prioridades del modelo buscado debían ser el rigor, la sencillez y el pragmatismo.

Buscaba respuestas a preguntas como las siguientes: ¿qué mueve finalmente a un accionista, un cazatalentos o un consejero a la hora de seleccionar al máximo responsable de una entidad? ¿Qué valora realmente un director general a la hora de confirmar en su puesto a un director industrial? ¿Cuáles son las claves que permiten a un director comercial tener éxito en su organización y en las relaciones con sus clientes? ¿Qué premisas fundamentales hacen que fracase un director financiero en una corporación? ¿Qué expectativas debe satisfacer el líder de una compañía importante en su relación con los dirigentes políticos de la comunidad? En definitiva, ¿qué cualidades personales tienen más peso en los diferentes grupos de interés a la hora de valorar el desempeño de un profesional de alto nivel en una organización? Para dar respuesta a estas cuestiones debía identificar las expectativas comunes respecto al líder de los accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores y los responsables de la comunidad en la que la empresa desarrolla su actividad. Ello requería realizar un ejercicio de empatía y de conciliación de intereses comunes a estas figuras.

En el pasado, las características del líder se basaban casi exclusivamente en satisfacer las necesidades de los accionistas de una empresa. Ello provocaba frecuentes conflictos del líder con los otros miembros de los grupos de interés: empleados, proveedores, clientes y comunidad. Con frecuencia el liderazgo se convertía en un ejercicio de poder. Aunque el conflicto de intereses entre las partes perdure inevitablemente, las empresas del s. XXI deben gestionarse bajo estrictos principios de legalidad, sostenibilidad, tolerancia, respeto y eficacia. Ello obliga a los líderes de las organizaciones a encontrar el adecuado equilibrio y consenso entre los intereses de las diferentes partes. En el exigente entorno actual, solo los líderes que consideren y satisfagan las expectativas de todas las figuras que conforman una organización empresarial, tendrán posibilidades de alcanzar el éxito. Este nuevo en-

foque, así como el rigor, la sencillez y el pragmatismo ya mencionados, son los valores distintivos del Liderazgo Basal.

Tanto la premisa de identificar las causas básicas y esenciales del liderazgo como la de hacerlo desde el criterio de los grupos de interés, son extrapolables a otras organizaciones y no sólo a las empresas. Por ello, aunque el modelo del Liderazgo Basal se ha construido alrededor del mundo de la empresa, sus principios pueden ser perfectamente adaptados a las necesidades de cualquier otra organización.

Pero como decíamos al principio, el objetivo del libro es contribuir al éxito de los profesionales con responsabilidades directivas en el s. XXI. Esta obra es por tanto algo más que un libro sobre el liderazgo. Consta de tres partes diferentes y complementarias entre sí. La primera parte, que he denominado “cómo decidimos”, tiene como objetivo profundizar en los fundamentos psicológicos del proceso de toma de decisiones. Decidir es una de las principales responsabilidades del directivo. Para hacerlo con acierto es importante conocer los principios básicos que rigen el proceso de toma de decisiones en los seres humanos. A lo largo de tres capítulos hablaremos, entre otros contenidos, de la estructura y funciones de nuestro cerebro, de la memoria y su funcionamiento, de los prejuicios y sesgos cognitivos, de las inteligencias racional y emocional, de la conciencia y de los valores, etc.

La segunda parte aborda en cuatro capítulos la descripción del Liderazgo Basal. Un modelo de liderazgo tremendamente actual, basado en las expectativas de los grupos de interés en relación con el desempeño de los directivos al frente de las organizaciones. En un primer capítulo describiremos el modelo y en los tres siguientes profundizaremos en cada uno de los pilares de este: la capacidad de generar confianza, la determinación para lograr resultados y la generosidad para asegurar el futuro de la organización.

En la tercera parte, titulada “dirigir una empresa en el s. XXI”, reflexionaremos sobre los principales retos que afronta un líder de una organización empresarial en el complejo entorno social y económico de nuestros días. Perseguiremos más la comprensión e identificación de las causas, fundamentos y condicionantes de los desafíos actuales que la propuesta de mágicas soluciones y pretenciosas respuestas. En seis capítulos abordaremos temas como la importancia de la ética en el liderazgo, la ética empresarial, la responsabilidad social de las empresas, la sostenibilidad, la lucha política alrededor de la sostenibilidad, el ecologismo radical, el alarmismo climático, etc. Analizaremos tam-

bién el gran reto que afronta la humanidad relacionado con el control del impacto de la actividad humana en nuestro planeta, especialmente en lo relacionado con la oferta y demanda mundial de la energía necesaria para garantizar el progreso social de la humanidad en los próximos años. Sin perder de vista el entorno mundial, nos detendremos especialmente en los retos para los ciudadanos de la Unión Europea.

En todos los capítulos he incorporado diversas citas, breves historias, ejemplos actuales, fotografías, datos, esquemas y gráficos para hacer más ameno y didáctico su desarrollo. También he referenciado una abundante bibliografía que permitirá al lector interesado completar los contenidos.

Los conceptos psicológicos expuestos en la primera parte de la obra pueden ayudar a muchos profesionales a conocerse y dirigir mejor sus equipos. El modelo del Liderazgo Basal, que se desarrolla en la segunda parte, puede contribuir a realizar mejor su trabajo, entendiendo las expectativas de los diferentes grupos de interés que conforman una empresa. Y la última parte pudiera ser valiosa para comprender un poco mejor los acontecimientos que vivimos, cómo afectan a las empresas y cuál podría ser el papel de los líderes empresariales a la hora de afrontarlos.

El valor de este libro se basa en la actualidad y utilidad futura de sus contenidos. Como decía el filósofo griego Heráclito, el cambio es la única realidad permanente. Así ha sido en el universo desde su nacimiento hace unos 13.700 millones de años. Los cambios de todo tipo que afrontamos en el s. XXI –sociales, económicos, políticos, tecnológicos, demográficos, etc.– son de una gran intensidad y se suceden a una gran velocidad. Estamos en un momento crucial en el que afrontamos retos de gran calado. Los próximos años serán sin duda muy importantes para el progreso de la humanidad. No podemos permanecer pasivos ante estos acontecimientos, ni como ciudadanos ni como profesionales. Hay que hacer un esfuerzo permanente por tratar de entender mejor qué se espera de cada uno de nosotros y qué debemos hacer para adaptarnos a los nuevos tiempos. También hay que tratar de conocer mejor lo que realmente sucede, cómo afecta a nuestro trabajo y a los objetivos de las empresas. Este es el valor que pretende aportar el libro en medio de la vorágine de acontecimientos a la que nos encontramos expuestos. En definitiva y con humildad, espero que el libro cumpla con su objetivo y contribuya al éxito de los profesionales del s. XXI con responsabilidades directivas.