



José Manuel Casado

Socio de Talent &amp; Organization Performance de Accenture

# La RSC ocupará cada vez más tiempo en nuestras agendas

**sted presenta un clima empresarial poco favorable. Falta de cualificación, cambio de valores, escaso orden... ¿Tan mal se encuentran hoy en día las empresas?**

No, no, yo no encuentro mal a las empresas; lo que digo es que el contexto de gestión ha cambiado sustancialmente y que las recetas del pasado no garantizan el éxito del futuro. De cualquier manera yo no planteo un clima empresarial poco favorable, ni incluso hoy cuando los fantasmas de la crisis económica norteamericana, incrementada por las incertidumbres financieras, amenazan a Europa y sitúan a nuestro país entre los más vulnerables de la vieja Europa.

Lo que yo digo es que hay nuevas realidades que hay que tener en cuenta si se quiere hacer una mejor gestión y obtener mejores resultados. Aparte de los avances tecnológicos tan significativos, acontecimientos importantes como la caída del Muro de Berlín en 1989, la creación de la Unión Europea

en 1992 y la renovación del GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) y su reconversión el 1995 en Organización Mundial del Comercio, entre otros, puede que estén en la trastienda etiológica de la configuración de un mundo del que sólo sabemos que será distinto al del pasado.

La nueva situación sitúa a la empresa ante nuevas realidades entre las que, sin ánimo de ser exhaustivos, deberíamos destacar las siguientes:

- **Nuevos centros de poder.** Las economías tradicionales de EEUU, Japón y Europa pierden enteros a favor de China, India, Rusia, Brasil, México y Corea del Sur. Deberíamos señalar, por ejemplo, que su PIB ha pasado de ser el 39% en 1990 al 49% hoy; su tasa compuesta de crecimiento anual continúa imparable y 61 de las empresas de la lista del Fortune Global 500, pertenecen a estos países.

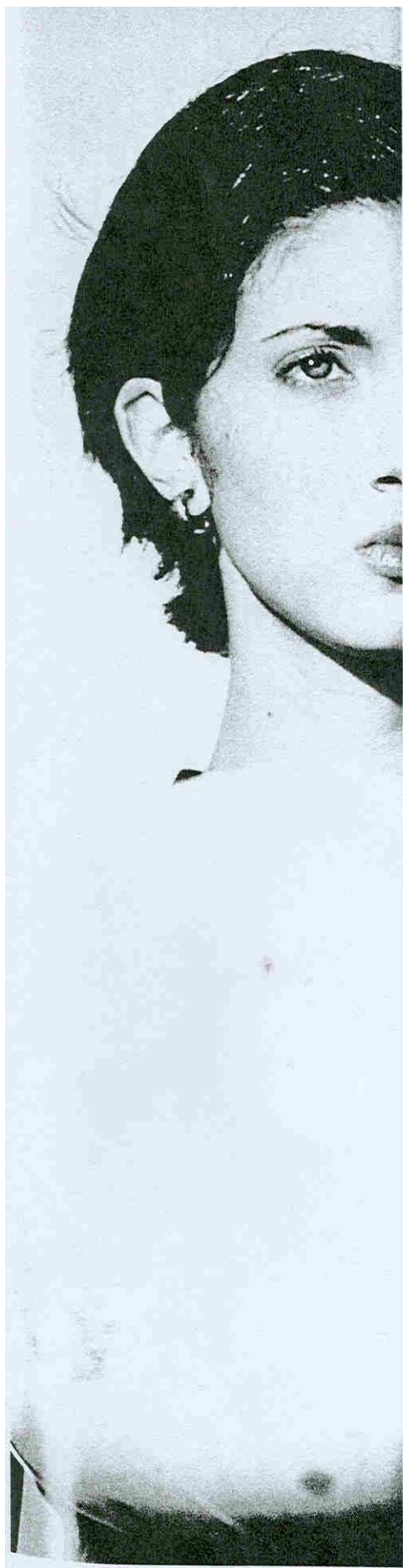
- **Globalización de la inseguridad.** El 11-S de 2001, el 11-M de 2004 y el 7-J de 2005 son sólo algunos ejemplos

de esta pérdida de seguridad tradicional y que fue reconocida incluso por Bill Owens, el que fuera vicepresidente de la junta de jefes de Estado mayor estadounidense cuando afirmó: "Nuestra estructura militar actual está aún basada en la configuración de Napoleón. Los ejércitos están preparados para librar guerras convencionales, pero no para enfrentarse con Al Qaeda".

- **El fin de la industria.** El empleo en la industria apenas supone ya el 17% de la fuerza de trabajo, cuando en 1950 era más del doble. La industria continuará aumentando su producción; sin embargo, el empleo industrial apenas supondrá un tímido 10% que, unido al 2 ó 3% de la agricultura, no sumará ni un 13% de la población trabajadora; el resto, un 87%, trabajará en la industria de servicios del saber.

- **Ubicuidad del trabajo.** La convergencia de los ordenadores, contenidos y comunicaciones, y la velocidad en el trasiego de la información hacen posible acabar con el tiempo y el espa-





cio, y cualquier trabajo puede ser realizado desde cualquier sitio y a cualquier hora. En EEUU, 24,5 millones, casi la quinta parte de la población trabajadora, lo hacen desde casa.

• **Nueva fuerza de trabajo.** Más envejecida (el 20% de la población tiene más de 65 años), diversa (las mujeres son casi el 50% de los trabajadores y más del 10% de la población española es inmigrante), muy escasa y con una actitud ante el trabajo diferente a los de épocas pretéritas.

La frase pronunciada al finalizar la I Guerra Mundial por el poeta y prosista francés Paul Valery, "el futuro ya no es lo que era", es hoy más cierta que nunca, y este, es para mí el clima, no poco favorable, sino distinto cuyos restos debe asumir las organizaciones de nuestro días.

#### **¿Qué duración media tiene la vida de un director general en su puesto?**

Hay de todo, "como en botica". Lo que si está claro es que el tiempo medio de permanencia en la cumbre se ha reducido ostensiblemente en los últimos años. Fijese, según un reciente estudio de Booz Allen's titulado "CEO Succession 2006: The Era of the Inclusive Leader", que ha sido publicado este verano, desde 1995 a 2006, la rotación anual de los directores generales ha crecido un 59%; durante el mismo periodo los ceses debidos a pobres desempeño se ha incrementado en más de un 35%. Además, en 1995, uno de cada ocho CEOs dimitía y en el 2006 cerca de uno cada tres dejaban su puesto o dimitían.

Algunas investigaciones señalan que, actualmente en sectores muy competitivos, el tiempo medio de permanencia en el puesto de director general no llega los tres años. Los últimos estudio que se manejan revelan que la media de permanencia ha aumentado a 7 ó 8 años en los últimos años (2005 y 2006). Según esta investigaciones en Norteamérica la media de permanencia es de 9,8 años, en Asia Pacifico de 9,5 años y en la clásica Europa, en contra de lo que pudiera pensarse, baja hasta 5,7 años. Además, también se asegura que la media para jubilarse, es decir,

dejar de trabajar como directivo es de 55 años.

Hay una conclusión en la observación de este fenómeno, y que tampoco debería sorprendernos, en épocas de bonanzas la rotación en los puestos de alta dirección es menor que en tiempos de dificultad.

#### **¿Cree que existe un miedo generalizado por parte del director al ver quién será un día su sucesor?**

No, muy al contrario; cada veo más directores generales trabajando con su pupilo en su propia sucesión que, por otra parte, suele haber sido nominado por el propio CEO.

Otra cosa es si hablamos de directivos jóvenes en posiciones menores de *management* que intentan salvaguardar en todo momentos sus cotas de poder y posición, algo por otra parte bastante normal, pero que, en no pocas ocasiones, puede provocar conflictos y pérdidas de energías.

#### **¿Qué papel juega la RSC en una empresa actualmente?**

Yo creo que no se debe hablar de responsabilidad social, hay que hablar de responsabilidad corporativa, que comprende las variables denominadas duras, como son los aspectos tradicionales, tales como buena gestión, valor al accionista, rentabilidad, calidad de oferta de servicios, innovación, etc., así como los variables blandas entre las que se encontrarían, entre otros, aspectos como los de la responsabilidad social, acción social, etc.

Considero que éste es uno de esos temas de moda, complejos y difíciles de gestionar, sobre los que, a pesar de ser importantes, existiría cierta frivolidad. Quizá la propia confusión y uso indiscriminado de términos (Responsabilidad Corporativa, Responsabilidad Social, Acción Social, etc.), el fin último de la responsabilidad social corporativa, la poca fiabilidad de los índices o monitores que la miden y la ausencia de doctrina aclaratoria puede que estén en el umbral de la confusión que pudiera existir y que esté contribuyendo a dicha frivolidad.

La Responsabilidad Social Corporativa es uno de esos aspectos intangi-

bles que, por distintas causas y razones -crisis contables, escándalos financieros, debacles empresariales, salidas multimillonarias o "jubilaciones doradas" de directivos, comportamientos éticamente censurables de altos directivos, etc.-, resultarían imprescindibles gestionar hoy en día. De hecho, un gran número de empresas están incluso cambiando ya el modelo de comunicación con sus interlocutores; prueba de ello es que muchas de estas compañías, en vez de su memoria tradicional están elaborando memorias de Reputación Corporativa en las que incluyen temas financieros y sociales.

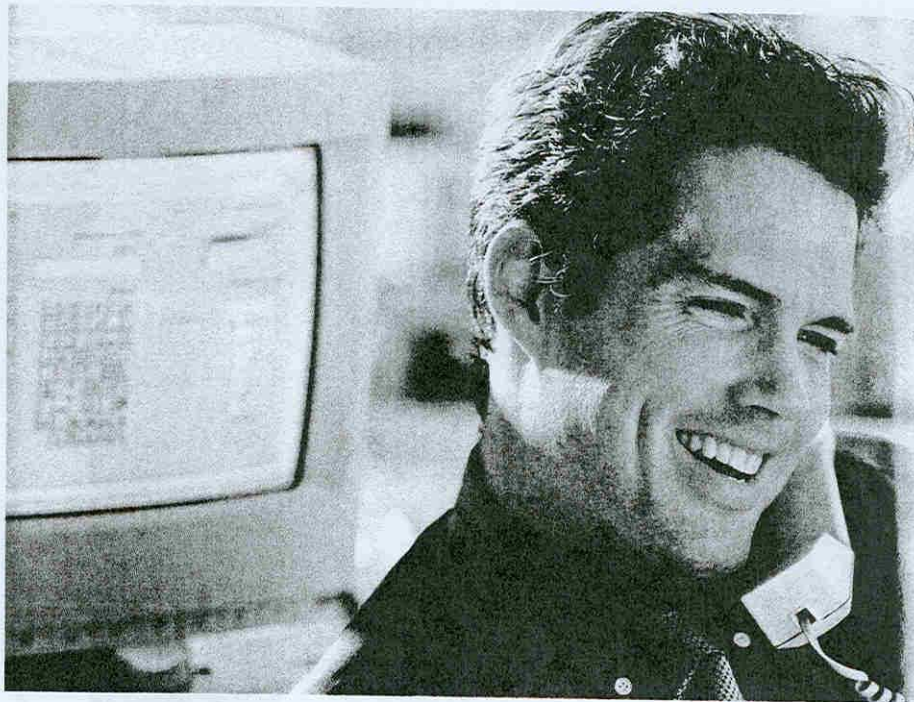
En definitiva, creo que es un tema importante y en el que inevitable habría que estar. Estoy convencido que si durante el siglo XX los problemas de las organizaciones tenían que ver con lo económico; en el XXI, la responsabilidad social, el medio ambiente y la sostenibilidad ocuparán cada vez más tiempo en nuestras -hasta ahora casi exclusivamente- agendas digitales.

### **Para usted, el director perfecto entonces ¿sería una especie de supermán?**

Para nada; para mí el directo perfecto en absoluto debe ser una especie de supermán, sino que sostengo, porque así lo creo, que es una persona normal y corriente; pero que, por encima de todo, sabe influir positivamente en los demás; en todos aquellos que le rodean y de los que dependen sus realizaciones.

Yo creo que para ser un buen directivo sólo se requiere de especial una cierta personalidad. Hay gente que simplemente no quiere ser líder. Uno de los mejores planteamientos conceptuales sobre las personalidades de los líderes es el que realiza Nigel Nicholson, profesor de Comportamiento Organizacional de la London Business School, que sostiene que la personalidad de los individuos es una de las características fundamentales para elegir personas con mando. Bajo este enfoque podríamos agrupar la personalidad de los líderes en tres categorías:

- **Líderes de banda ancha.** Sería un grupo compuesto por ese tipo de individuos a los cuales, su forma de ser y afán de dominio, les lleva a buscar per-



manentemente posiciones de mando en cualquier situación social que se encuentren. Son esas personas que en cualquier lugar y situación les gusta asumir responsabilidades, mandar sobre gente y beneficiarse de los privilegios de la posición.

- **Líderes de banda estrecha.** Se trata de un grupo de personas, entre los que se encuentran aquellos que sólo están dispuestos a asumir responsabilidades de mando cuando se dan las circunstancias adecuadas. Se trata de esas personas que sorprenden a sus superiores y colegas al revelar cualidades de liderazgo sólo cuando son llamados para el ejercicio del mando.

- **No líderes.** Este grupo estaría integrado por aquellas personas para las que mandar y asumir responsabilidades es casi un suplicio. Son personas a las que no les gusta tomar decisiones y que prefieren ser mandados que mandar, son lo que no quieren estar sobre los focos o que son vulnerables a la tensión y la presión de los resultados. Para muchos de estos individuos el principal obstáculo suele ser su propio interés, ya que sus pasiones o aficiones absorben todo su interés y que, desde luego, no está situado en el ejercicio del mando.

Me gusta definir el liderazgo como un proceso complejo y dinámico de

influencia sobre personas para conseguir resultados en una situación concreta; en este sentido aquellos individuos que sepan y puedan manejar el arte de la influencia, y que sean personas por encima de personajes, pueden ser excelentes directivos.

### **¿Cree que las empresas han asumido que la formación de líderes es un aspecto básico de cara al futuro?**

Lo dicen pero no lo hacen con la intensidad y el alcance que deberían. Todos los estudios e investigaciones ponen de manifiesto que una de las preocupaciones de los CEO's es la falta de liderazgo; pero luego, a la hora de la verdad, tampoco hacen tanto por su cultivo.

Creo que los consejo de administración y los actuales directores generales deberán responsabilizarse muy seriamente de formar a los futuros líderes, puesto que el riesgo de una empresa de perder a sus mejores empleados, si el liderazgo no cumple las expectativas, es muy alto, mucho mayor que en el pasado.

### **Se dice que el coaching podría incluso proceder de tiempos de Sócrates ¿en que ha podido evolucionar el coaching?**

Lo que está pasando con el *coaching* me recuerda a lo que Samaniego di-



jera en su época cuando la gente le preguntaba por las obras escritas de otros contemporáneos que lo hacían compulsiva y prolijamente: "hasta los animales ya escriben"; solía contestar. Algo parecido ocurre con el *coaching*; todo el mundo habla de él, aunque apenas distinguen conceptualmente qué es y sin que, por supuesto, hayan realizado un proyecto de esta naturaleza, ni por supuesto hayan tenido, ninguna experiencia al respecto. No puedo entender que haya tanta gente hablando y escribiendo sobre el asunto, por ejemplo, sobre el *coaching* grupal, *coaching* de equipos, etc.; y al algo parecido pasa con sus orígenes. Probablemente dependiendo de lo que se entiende por *coaching* se podrá aplicar a cualquier situación y su origen puede ser uno u otro y cualquier amigo de Samaniego puede decirle casi lo que se le antoje.

Para mí el *coaching* tiene sus orígenes en el deporte. Tim Gallwey fue, quizás, el primero en demostrar que un método simple pero comprensible de *coaching* podía aplicarse a la mayoría de las situaciones. Su obra, *Coaching for Performance* basada en el golf, es aplicable al mundo del deporte y al de los negocios y ofrece las claves necesarias para la superación personal. La mayoría de los expertos —fíjese que di-

go expertos y no aficionados o escritores de la época de Samaniego— que existen en el tema de *coaching* aplicado al mundo de la empresa están profundamente influidos por su obra.

Durante años los mejores atletas, artistas, conferenciantes, políticos, etc. han requerido la ayuda de un entrenador o formador personal para conseguir los mejores resultados posibles trabajando bajo presión. Si esto es así ¿por qué los directivos, que tienen a sus espaldas las responsabilidades económicas y humanas de las empresas, no deberían necesitar este tipo de ayudas? Evidentemente la situación está cambiando y, actualmente los directivos de primer nivel de muchas empresas están tomando conciencia de que contar con un "entrenador personal" es un sistema seguro, fiable, objetivo e independiente que les permite afinar sus habilidades empresariales y cambiar sus hábitos, en ocasiones un tanto trasnochados. Cuando esto se realiza los resultados no se hacen esperar y se traducen no sólo en una mejora del desempeño profesional, e incluso personal, sino también en un aumento de la consideración personal y de la autoestima, lo cual genera una mejor relación con iguales, superiores y colaboradores y, por ende, de los resultados de negocio.

### ¿Por qué para usted el *coaching* es la mejor forma para formar a líderes?

Creo que las empresas reconocen, al menos en su discurso manifiesto, la necesidad de mejorar el liderazgo de sus equipos directivos, además creen que esta necesidad es una prioridad estratégica y, por ello, invierten grandes sumas de dinero; aunque, como antes ya avanzábamos, no lo hagan todavía con la profusión y amplitud que deberían; máxime en nuestro país, uno de los más bajos en Europa en lo que a Calidad Directiva se refiere. La reflexión que deberíamos hacernos sería la siguiente ¿para preparar el tipo de líderes que se necesitan para los próximos años, siguen sirviendo los procedimientos de mejora del pasado?

Parece claro que los líderes del mañana no pueden ser preparados y desarrollados con los mismos procedimientos que los de ayer. Por ello debe-

## El modelo de formación

presencial en grupo, el café para todos, está agotado y ya no es suficiente para la preparación de líderes"

mos seguir procesos diferentes y más estructurados que, basándose en la estrategia de la organización, garanticen el comportamiento directivo que ésta necesita para tener éxito.

La preparación y el propio reciclaje de directivos debe pasar de la tradicional formación presencial basada en el modelo pasivo de esponja, cuyo efecto de recuerdo es mínimo, a una preparación participativa basada en principios de aprendizaje-acción, que genere un mayor recuerdo y aprendizaje y que, realmente, produce cambios reales y sostenibles en sus comportamientos.

El modelo de formación presencial en grupo, el café para todos, basado en que un instructor habla y los demás escuchan, está agotado y ya no es suficiente para la preparación de líderes; de igual forma, las exposiciones monográficas, las charlas, el método del caso, etc., tan socorridos como utilizados, sirven para poco más que para transferir conocimientos, pero se nos antojan poco eficaces para cambiar comportamientos. Hace falta utilizar otro tipo de metodologías instruccionales que permitan dar un impulso directo a cada ejecutivo en función de cómo realiza su trabajo.

Para conseguir tales propósitos es evidente que la mejor estrategia es el *coaching*, una suerte de proceso de preparación individual adaptado a las necesidades del directivo y fundamentado sobre el impulso directo y personal durante el desempeño de la función directiva; sin duda, la mejor acción de perfeccionamiento para directivos individualmente o para grupos pequeños de dirección que pretendan fomentar comportamientos más eficaces. ■