

Liderazgo Globalmente Responsable

David Dinwoodie
Laura Quinn
Montse Auso



Si hay una lección que los directivos han aprendido durante la época revulsiva que nos ha tocado vivir es que no valen los modelos tradicionales de negocio. Los procesos de globalización que empezaron inicialmente como estrategias de crecimiento y expansión geográfica chocaron frontalmente con mercados en crisis que se resistían a obedecer cualquier principio económico predecible. Las presiones externas de mercados en crisis, riesgos indefinibles, oportunidades inalcanzables y guerras para preservar el talento se juntaron con las presiones internas de reestructuración, reorientación estratégica e inquietudes en los stakeholders internos de las empresas. Una de las preguntas que hemos atendido repetitivamente en los últimos años en nuestro trabajo con miembros de consejos de administración es, ***“¿Cómo compaginamos expansión global con la responsabilidad social corporativa cuando el corto plazo nos hace cuestionar los principios básicos de sostenibilidad que hemos estado trazando?”***.

Una y otra vez nos topamos con el reto del directivo de mantener un ojo en el horizonte estratégico y el otro en los pasos operativos de la organización. El desafío de construir un modelo de negocio globalmente sostenible, responsable e íntegro cuando el día a día nos ciega de la visión amplia de nuestro negocio. Para el líder que pretende tomar decisiones coherentes con principios que son “globalmente responsables” el reto es inmenso y los modelos de gestión deben reflejar la complejidad de implantar políticas y procesos que beneficien tanto a los stakeholders internos de la empresa como las comunidades que sienten el impacto de nuestra gestión. Las funciones esenciales de cualquier líder de empresa son conseguir: a) **dirección** con la visión y misión; b) **alineamiento** con los objetivos a alcanzar; y, c) **compromiso** entre los colaboradores de la organización. Estas tres funciones directivas son los *drivers de liderazgo* para guiar la organización hacia resultados competitivos y sostenibles en el tiempo. Pues, ¿Cuáles son las prácticas internas que nos permiten conseguir dirección, alineamiento y compromiso cimentado en principios globalmente responsables?

En el estudio *Globally Responsible Leadership: A leading edge conversation*, Quinn y D’Amato (2008) identifican ocho categorías de prácticas de liderazgo que muestran organizaciones que se han mantenido firmes en su compromiso con la responsabilidad corporativa y a la vez son “*superior performers*” en sus sectores. Las ocho prácticas de liderazgo a explorar según este modelo de gestión son:

- 1) Desarrollo de visión, estrategias y políticas globalmente responsables
- 2) Compromiso firme del equipo ejecutivo
- 3) Implantar los principios globalmente responsables a nivel operativo
- 4) Involucrar a stakeholders que entrelacen fronteras divisorias
- 5) Comunicar los principios globalmente responsables
- 6) Empowerment de empleados para actuar de forma responsable
- 7) Definir criterios de evaluación de resultados y de responsabilidad
- 8) Fomentar acciones éticas en apoyo de principios globalmente responsables



LAS OCHO CATEGORIAS DE PRACTICAS GLOBALMENTE RESPONSABLES

Fuente: adaptado de Quinn y D'Amato, Center for Creative Leadership

Practica 1: Desarrollo de visión, estrategias y políticas globalmente responsables

Anclar la visión para los principios globalmente responsables en los valores fundamentales de la organización y en las competencias corporativas. Elaborar una estrategia que posibilite oportunidades de negocio en beneficio de la organización y el tejido social. Desarrollar políticas específicas que apoyen dicha estrategia.

Anclar la visión para los principios globalmente responsables en los valores fundamentales de la organización y en las competencias corporativas es la base para la proyección futura de negocio.

Las **prácticas de liderazgo** que muestran las organizaciones comprometidas con la responsabilidad corporativa incluyen: identificar inversiones, adquisiciones y alianzas estratégicas según criterios de responsabilidad social corporativa; establecer objetivos

coherentes con los principios responsables en múltiples niveles de la organización; aspirar a metas de “triple bottom line” que apremien utilidades económicas, humanas y sociales; crear un espíritu de superación de los estándares mínimos. Las prácticas se suelen integrar en la misión, la visión, los procedimientos y documentos oficiales, el plan de negocio, el seguimiento del balanced scorecard y en las actividades periféricas de la organización.

Practica 2: Compromiso firme del equipo ejecutivo

Los altos directivos – empezando por el consejo de administración – han de demostrar apoyo activo, constante e incondicional para que las estrategias globalmente responsables de la organización arranquen con fuerza y agarren tracción.

Los altos directivos orientan la cultura de la empresa y engendran la transformación de la organización de acuerdo con la visión del negocio. Su ejemplo es fundamental para fomentar una “cultura responsable” a todos los niveles de la organización que influye en las decisiones de gestión que se tomen.

Las **prácticas de liderazgo** que muestran los directivos comprometidos con la responsabilidad corporativa incluyen: asignar recursos necesarios para alcanzar los principios globalmente responsables; crear un puesto ejecutivo enfocado en la responsabilidad corporativa; branding de iniciativas globalmente responsables; mantener iniciativas continuas de responsabilidad social corporativa; participar en programas y eventos globales de responsabilidad corporativa. Las prácticas suelen integrarse en las decisiones sobre inversiones, en el plan estratégico, en revisiones operativas, en discursos ejecutivos, en publicaciones internos, en sistemas de compensación, en premios adhoc, en celebraciones corporativas y en programas internos especiales.

Practica 3: Implantar los principios globalmente responsables a nivel operativo

Integrar las prácticas globalmente responsables a través de las distintas funciones, regiones y unidades de negocio.

Para traspasar la visión y la estrategia al nivel operativo de la empresa es imprescindible difundir el mensaje de responsabilidad corporativa transversalmente a través de las distintas líneas de negocio.

Las **prácticas de liderazgo** que muestran las organizaciones que consiguen bajar los principios globalmente responsables al nivel operativo de la organización incluyen: incorporar los principios de globalmente responsables en los procesos operativos diarios; elaborar un símbolo o logo “responsable”; especificar objetivos locales alineados con resultados sostenibles; integrar metas globales; traducir materiales y mensajes a los idiomas locales. Las prácticas suelen integrarse en la planificación estratégica, operaciones globales y locales, descripciones de puestos de trabajo y en la gestión de la cadena de su suministro.

Practica 4: Involucrar stakeholders que entrelacen fronteras divisorias

Desarrollar e implantar prácticas de liderazgo para la responsabilidad global que alinean a los stakeholders internos y externos. Crear redes de alianzas estratégicas para impulsar las iniciativas de responsabilidad.

La responsabilidad global requiere a líderes capaces de superar las barreras que desunen a personas de distintos grupos de identidad (cultura, raza, edad, género, educación, región geográfica etc.) y entrelazar los intereses para el bien del conjunto.

Las **prácticas de liderazgo** que muestran las organizaciones capaces de unir los intereses contrapuestos de diversos grupos de identidad para el bien del conjunto incluyen: elaboración de evaluaciones 360° con todos los stakeholders; efectuar jornadas de puertas abiertas para personas externas; fomentar la comunicación bilateral con todos los stakeholders; dar visibilidad a las metas y logros alcanzados. Las prácticas suelen integrarse en iniciativas públicas, enlaces con el gobierno, acciones de lobbying dentro del sector y colaboración entre los aliados estratégicos.

Practica 5: Comunicar los principios globalmente responsables

Desarrollar un sistema de comunicación basado en la “cultura e identidad responsable” de la organización.

Los líderes que sobresalen en la implantación de una orientación hacia principios globalmente responsables desarrollan políticas, procesos y procedimientos para difundir el mensaje en múltiples canales y de forma constante.

Las **prácticas de liderazgo** que muestran las organizaciones que comunican efectivamente su orientación hacia principios globalmente responsables incluyen: establecer la responsabilidad global como una prioridad esencial del negocio; compartir información sobre éxitos y dificultades; avivar el conocimiento y el aprendizaje organizativo; “traducir” el mensaje para distintas culturas y niveles organizativos; fomentar la comunicación multidireccional. Las prácticas suelen integrarse en reuniones de personal, reuniones de accionistas, medios visuales internos, el reporting, la publicidad, los medios de comunicación y la página web de la empresa.

Practica 6: *Empowerment* de empleados para actuar de forma responsable

Establecer sistemas y prácticas que habilitan a los colaboradores para actuar de manera responsable. Incluir los conceptos de responsabilidad global en programas de desarrollo organizativo. Unir las iniciativas de capacitación de personas con el compromiso de la organización con la responsabilidad global.

Diseñar y realizar actividades relacionadas con los principios globalmente responsables puede unir a los colaboradores y fomentar una cultura proactiva hacia la responsabilidad corporativa.

Las **prácticas de liderazgo** que muestran las organizaciones que habilitan a sus colaboradores para actuar de manera responsable incluyen: utilizar mentores y coach para apoyar el desarrollo humano; elaborar programas de capacitación; emplear herramientas de evaluación y feedback para comprobar las competencias y capacidades relacionados con la responsabilidad global; realizar sesiones de intercambio con el equipo directivo para reflexionar sobre asuntos de la responsabilidad corporativa. Las prácticas suelen integrarse en acciones

de capacitación y desarrollo, la cultura organizativa, el proceso de selección y en la orientación de los empleados.

Practica 7: Definir criterios de evaluación de resultados y de responsabilidades

Gestionar la orientación hacia resultados para fomentar la toma de decisiones basada en los principios globalmente responsables. Establecer claramente la responsabilidad de cada uno sobre sus propias acciones y su contribución a la gestión responsable.

Gestionar los resultados de la empresa requiere un enfoque de mejora continua que apremie la innovación responsable y la evolución del modelo de negocio. Alcanzar los resultados deseados dentro de un marco ético, de acuerdo con los valores básicos de la organización, obliga a los directivos a establecer mecanismos de medición y seguimiento – no solo de los resultado en sí, sino del cómo se consiguen.

Las **prácticas de liderazgo** que muestran las organizaciones que consigan resultados superiores de forma responsable incluyen: implantar un sistema de evaluación de resultados que mida criterios claros de responsabilidad corporativa; emplear auditorias sobre el cumplimiento de los principios responsables; dar y recibir feedback sobre acciones y resultados; establecer objetivos medibles de responsabilidad corporativa; implantar un sistema de reporting que incluya principios responsables; alcanzar certificaciones reconocidas (internas & externas); promover incentivos y reconocimiento relacionados con el cumplimiento de los principios globalmente responsables. Las prácticas suelen integrarse en planes de desarrollo y revisión de resultados, auditorias y sistemas de medición, establecimiento de objetivos medibles, mecanismos de feedback, definición de estándares e indicadores, sistemas de reporting, certificaciones y en sistemas de remuneración y reconocimiento.

Practica 8: Fomentar acciones éticas en apoyo de principios globalmente responsables

El reconocimiento de que la ética y la integridad son la esencia de la organización y la toma de decisiones de gestión contribuye de forma inequívoca al compromiso de los colaboradores con los principios globalmente responsables.

Actuar con integridad, dentro y fuera del entorno de la empresa, refleja el verdadero compromiso que tiene la organización con los principios globalmente responsables. Los líderes que practican abiertamente la responsabilidad dentro de sus círculos de influencia son un modelo de actuación para los demás.

Las **prácticas de liderazgo** que muestran las organizaciones que fomentan acciones éticas en apoyo de los principios globalmente responsables incluyen: potenciar directivos que abiertamente dan el ejemplo mediante sus propias acciones (*“walk the talk”*); establecer una política de transparencia en su modelo de gestión; liderar con el ejemplo dentro y fuera de la empresa; fomentar la coherencia entre el comportamiento profesional y privado. Las prácticas suelen integrarse en el modelo de liderazgo, las relaciones públicas, la contabilidad, los informes de reporting y en los comportamientos visibles de los líderes.

Durante los últimos cuarenta años el Center for Creative Leadership ha estado en la vanguardia de la investigación y capacitación de líderes en el mundo corporativo. Las prácticas identificadas en este artículo señalan acciones concretas y comprobadas en empresas que lideran sus respectivos sectores. Los directivos de estas empresas han tomado la decisión estratégica de basar su éxito empresarial en principios que ellos consideran globalmente responsables. El compromiso firme de los líderes de la organización, y su voluntad de ser un ejemplo visible de responsabilidad en la toma de decisiones, es la base de una cultura organizativa capaz de afrontar los retos del día a día sin perder de vista la visión amplia de la organización.