

# LIDERAZGO Y SOSTENIBILIDAD

FASCÍCULO # 7

El asunto de la responsabilidad social empresarial no es una cuestión sólo empresarial sino, precisamente social, y requiere de un equipo que busque un bien común.

PÁG / 50 | A través del liderazgo se transforman vidas

LIDE  
RAZ  
GO  
consciente



RESPALDA



APOYA

*POR**Alberto Marroquín Grillo*

# A TRAVÉS DEL LIDERAZGO SE TRANSFORMAN VIDAS

**B**uscar la preferencia del mercado ha sido una de las preocupaciones principales de las empresas. Es claro que, a través de la fidelidad desarrollada con sus clientes y la atracción de nuevos, se garantiza la supervivencia de las organizaciones. Para llegar a este estado, son muchas las etapas que han de atravesarse, y generalmente no se tienen presentes como parte del desarrollo de la entidad. Se han superado situaciones que muestran, en el interior de la organización, lo efectivos que han sido los esfuerzos de los líderes o, por lo menos, de los directivos. Una de las estrategias está en implementar un programa de responsabilidad social empresarial (RSE).

Al sintetizar la cantidad de definiciones que existen de respon-

sabilidad social empresarial, se concluye que es una filosofía corporativa adoptada de manera voluntaria por una empresa e impulsada por la alta dirección, para actuar en beneficio de todos los que tienen contacto con ella: sus trabajadores y familias, el entorno social, los accionistas, los proveedores, los clientes, el gobierno, el entorno ambiental, la competencia y la sociedad en general. Una filosofía basada en la ética, con acciones transparentes y de mejoramiento continuo, para generar un modelo de desarrollo sostenible que tiene como consecuencia competitividad, rentabilidad, sostenibilidad y justicia.

Decir que es una filosofía implica que hay principios generales que dan sentido a la realidad de la organización y marcan su de-



## EQUIPO

La tarea del líder, que excluye al que solamente actúa desde una posición jerárquica, es imperativa y pone de relieve el asumir cambios o generar transformaciones de impacto en la sociedad.

***El liderazgo es ese don extraordinario de conducir con un propósito claro para todo un equipo de trabajo.***



rrotero para actuar. Esto supone que está interiorizado racionalmente, en todos sus integrantes, el propósito de las acciones. Y al ser voluntario, admite que se está dando vía libre a acciones que nadie reclama explícitamente y que están llevando a cumplir con una necesidad. Al nombrar la ética como soporte, encuadra a la RSE en un marco de acción exigente y trasciende, por así decirlo, lo normativo legal existente, en campos tan complejos como la justicia y la humanidad.

Partiendo de esta premisa, la tarea a desarrollar no se ve fácil ni se asemeja a cualquier modelo de dirección existente. No está dada por acciones predeterminadas ni por estrategias estándar, porque debe tener en cuenta la identidad, el momento y la capacidad de la organización, ésta última medida en alineación, motivación y recursos. Es acá cuando se requiere del liderazgo, de ese don extraordinario de conducir con un propósito claro para todos. Por eso, la tarea del líder, que excluye al que solamente actúa desde una posición jerárquica, es imperativa y pone de relieve el asumir cambios o generar transformaciones de impacto en la sociedad.

A estos efectos, hay que contar con un excelente producto o servicio. La calidad de este producto no sólo la determina el cumplimiento de las normas sino la percepción que tie-



ne el consumidor. La calidad es un concepto discutible y podría considerarse subjetivo. Sin embargo, es el consumidor o cliente el que le reconoce atributos. ¿Es el agua de Bogotá un servicio de calidad para el habitante que no cuenta con ella? Es probable que la respuesta sea negativa y, sin embargo, los estándares del líquido que entrega la empresa están por encima de lo que las normas exigen. Satisfacer la necesidad del cliente con el producto que él desea elimina como eje central de atención la capacidad de la empresa y la fija en la expectativa del consumidor.

La cuestión que las personas que conforman el mercado nos plantean hoy de frente es la capacidad de las organiza-



### CAMBIO

Cada vez es más importante tener claro que los entornos son cambiantes, exigentes, caprichosos, impredecibles e inconstantes. Hay que aprender a leerlos, interpretarlos, satisfacerlos y adaptarlos. Es una actividad dependiente de la inteligencia humana.

ciones para lograr que ellas y sus familias o amigos cuenten con mejores estándares de vida. ¿Qué priman la docencia: la necesidad de aprendizaje del estudiante o la capacidad del docente? Llegar a esta percepción en el mercado, de un producto que ayude a nuestra calidad de vida, es un trabajo conjunto entre todos los interesados. Y para que esto ocurra debe haber una identificación, real y profunda, con los objetivos que la organización promulga, y conciencia sobre el impacto que se desea generar.

La pregunta que atribuye responsabilidad es: ¿quién hace esto posible? El empleado que no entiende por qué ni para qué está haciendo lo que ha-



#### DIRECCIÓN TÉCNICA



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración

#### RESPALDA



Industria y Comercio  
SUPERINTENDENCIA

ce, ¿aporta valor al producto? ¿Debe estar comprometido, independientemente del lugar que ocupe en la organización, con el anhelo superior del cliente? Sobrepasar los límites en todos los ámbitos debe ser una preocupación de quien tiene a su cargo la misión de llevar una empresa al éxito o, si se quiere, a la prosperidad. Superar los estándares del sector, tanto en atributos del producto como en procesos internos, cumplir, respetar y superar las normas legales e impactar positivamente en su entorno, tanto ambiental como socialmente, son algunas de las condiciones a cumplir.

Tener como propósito estratégico real la responsabilidad social empresarial, en el contexto y enfoque que hemos buscado delimitar en este artículo, es una obligación. Sin embargo, esto, de lo que se habla tan fácil y se publica tanto, ¿qué tan arraigado y congruente es en las organizaciones? ¿Los programas de RSE se fundamentan en la creación de una oficina o la destinación de unos recursos para asistencialismo o son en realidad una política transformadora constante y sostenible de la empresa para la sociedad?

Cada vez es más importante tener claro que los entornos son cambiantes, exigentes, caprichosos, impredecibles e inconstantes. Hay que aprender a leerlos, interpretarlos, satisfacerlos y adaptarlos. Es una actividad dependiente de la inteligencia humana. Y es-



La RSE desde la perspectiva del liderazgo va de la mano de la transformación de la sociedad. Por otro lado, vale pensar que, al ser un asunto de orden sistémico, no sólo empresarial, sino precisamente social, implica el pensar en los riesgos implícitos en un modelo formal de RSE.

ta tarea, que impacta en todos los ámbitos, requiere de un conductor, un líder que canalice los esfuerzos individuales y haga de ellos una labor solidaria que se entrega íntegramente a realizar objetivos. Hoy existen tendencias en las cuales se observa que los clientes muestran claramente su compromiso con productos, servicios, modelos de administración o relaciones laborales que se compadezcan con principios de honestidad, responsabilidad o compromiso ambiental.

Que, como he citado, sus programas de RSE estén conectados de forma directa con el sentir de quienes podemos ser sus clientes, des-

#### APOYA



de las motivaciones más centrales de nuestra vida y no sólo desde una necesidad de consumo. Esto se logra en el día a día de la organización. No es suficiente con la declaración de principios de RSE o sostenibilidad. Los procesos dentro de la organización deben estar muy bien definidos, de manera que sea fácil en todo momento. Esto no quiere decir que no puedan ni deban ser flexibles. Exige que haya una total identificación con los estándares deseados y con los objetivos buscados, así como con el propósito a lograr, para que el actuar satisfaga a todos los actores.

Cuántas personas se alejan de la organización porque la respuesta en el momento indicado no es la adecuada. No es suficiente dar a conocer, entrenar en el cumplimiento y evaluar. Hay que ir más allá: interiorizar y vivir los principios de nuestras políticas de RSE. Esto se logra cuando hay identificación y urgencia de logro, cuando se tiene un mismo objetivo en una senda trazada. ¿Por quién? ¡Por un verdadero líder! Quienes tienen intereses económicos dentro de las organizaciones, llámanse accionistas o proveedores, también están atentos a lo que pasa con la empresa. Que la organización sea sostenible es un interés común.

Es importante que el buen nombre, la calidad,

# *El líder debe canalizar los esfuerzos individuales y hacer de ellos una labor solidaria que se entrega íntegramente a realizar objetivos.*

la competitividad y el impacto que la empresa genera sean reconocidos y mantenidos. Esto trae beneficios también para ellos. La reputación de los involucrados está en juego con las acciones que desarrollen las entidades en las que participan. No es sólo lo económico, lo monetario, lo que está en juego. Es la integralidad y la integridad de los interesados. Están depositando su prestigio, su dinero, todo lo que han construido, en manos de otro. ¿Puede ser solamente en alguien que tiene la obligación de generar resultados? ¿O será mejor poner la vida en manos de un verdadero líder que se oriente por un propósito?

La RSE desde la perspectiva del liderazgo, entonces, va de la mano de la transformación de la sociedad. Y, por otro lado, vale pensar que al ser un asunto de orden sistémico, no sólo empresarial sino precisamente social, implica el pensar en los riesgos implícitos en un modelo formal de RSE. Por ello, y en

pro de la sostenibilidad empresarial, se debe contar con un modelo o programa robusto de AIR, administración: integral del riesgo; que fortalezca la estrategia y todos los planteamientos del programa de RSE. Y, la verdad sea dicha, esto no es un asunto de técnica o tecnología, es un desafío propio del ámbito del liderazgo!

Poco o nada se puede lograr si no existe el bienestar de las personas que están directamente involucradas en la elaboración de los bienes o servicios. Y estos reclamarán, a su vez, que su entorno les brinda la tranquilidad que requieren para poder concentrarse en su tarea: bienestar laboral, familiar, físico, social, psicológico. Fijémonos en que estos temas no son propios de la técnica, asunto que podemos aprender con relativa facilidad y que se confunde con la esencia del liderazgo; más bien, el generar cambios en la humanidad de manera responsable, ética y sostenible es el verdadero desafío de un liderazgo poderoso.

Todo lo que he expuesto no lo va a lograr una sola persona, el líder. La tarea es grande, de muchas aristas, se desarrolla en muchos frentes y

## DE INTERÉS

Quienes tienen intereses económicos dentro de las organizaciones, llámense accionistas o proveedores, también están atentos a lo que pasa con la empresa. Que la organización sea sostenible es un interés común.

es un trabajo que han de adelantar muchas personas. La suma de estas acciones individuales, la sinergia que pueda desarrollarse, sí depende de los líderes. Quizás no de uno sino de varios. Se cuenta con una guía necesaria, clara, enfocada y que trasciende lo planteado como proyecto original. Porque acá es dónde tiene sentido este liderazgo: va a manifestarse de manera intensa y va a impactar en un círculo ampliado. El líder hace que las organizaciones transformen su entorno, modifiquen su medio, cuestionen las zonas de confort y los cambios que la sociedad requiere. Es liderazgo con sentido.

El logro se da por la forma como cada individuo asume su rol transformador e irradia, con el ejemplo y acciones cotidianas, en el medio en que vive y gana adeptos a una causa, no a él. Cada trabajador, proveedor y accionista se contagia y ejemplifica con su forma de vivir el ideal que se ha generado en el interior de la organización con la que interactúa. El reconocimiento, la fidelidad, la confianza y todo lo que puede garantizar sostenibilidad a la empresa se ha conseguido. El estilo de vida se ha modifi-

cado desde su base. Y si esto se logra, deja de ser necesario escribir estas políticas de responsabilidad social empresarial en un documento formal. Este liderazgo ha trascendido a cualquier programa de ese estilo que se haya escrito.

En todo lo expuesto hay un tema que no se ha tocado: la justicia que trae consigo un trasfondo tan profundo, el cual permitiría debatir largamente. Cuando hablamos de líderes, vienen a nuestra mente imágenes de diferentes personajes que

fueron reconocidos como tales o que nosotros consideramos que lo son. La gran mayoría de estas imágenes vendrán sin etiquetas, sin comentarios, sin explicaciones. Solamente con el título de líder. Otras traerán una indicación extra, de la cual sólo quiero dejar explícita. El liderazgo no puede llevar este tipo de marcas, no puede otorgársele el título sólo a unos cuantos. A quien logra transformar vidas, desarrollar seres y enfocar acciones, no debe decirse nada diferente a ¡Gracias!



Tener como propósito estratégico real la responsabilidad social empresarial es una obligación. Sin embargo, esto, de lo que se habla tan fácil y se publica tanto, ¿qué tan arraigado y congruente es en las organizaciones?

