

Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Compartir clave de los procesos de liderazgo en la empresa

La necesidad creciente de liderazgo, precisamente ante la ausencia del mismo o su escasez, constituye uno de los principales retos en los procesos tanto de formación como en los de desarrollo directivo. Pero liderazgo supone una clara percepción de lo que implica saber y querer compartir, lo que sólo es posible cuando se orientan los valores en los que descansan los sistemas de dirección de la empresa al desarrollo de la persona. Ello supone un nuevo concepto de empresa y otra dinámica organizativa diferentes a los que dominan en la actualidad.

Toda actividad académica constituye siempre el principio de un nuevo futuro. Es el ejercicio de la demostración de si han adquirido o no nuevos conocimientos, nuevas capacidades y nuevos potenciales, pero en particular si se ha aprendido a compartir.

El **objetivo final** de todo proceso de formación académica es tanto el desarrollo personal en conocimientos y personalidad, así como también en competencias y destrezas, en suma, el desarrollo de la propia personalidad de la persona, que se manifiesta en el hecho de compartir.

Se trata de contribuir al desarrollo de la “Comunidad” en la que uno se valora y en la que “otros” le valoran sus conocimientos y capacidad dentro de la propia “Comunidad”, como valoración inmediata en la que actúa, en su área de actividad, en su empresa y en la propia Sociedad.

Académicamente hablando **compartir** es en realidad, como en toda actividad humana, el iniciar la siguiente andadura, la andadura de la realidad humana del incremento del valor de cada persona. Es la respuesta al impacto del conocimiento en esa realidad humana de

probar permanentemente el valor del esfuerzo realizado.

El **esfuerzo**, en principio, se centra en la persona que como individuo, en un primer término, se involucra; sin embargo, este esfuerzo personal e individual solamente tiene valor cuando es un esfuerzo compartido. El esfuerzo es el resultado de compartir conocimientos con otras muchas personas, lo cual enriquece a la persona, al grupo social en el que se desarrolla y es cuando el valor de la persona se incrementa, generando:

- confianza
- autoestima, y
- liderazgo

Compartir, sin embargo, no es sólo un camino de ida, de que le transfieran a uno como persona saberes, destrezas y competencias, sino que el camino de la realidad de compartir es el de vuelta. El abrirse a los demás para que compartan mis conocimientos como persona e individuo, lo cual exige valores claves como:

- la generosidad
- la apertura a la interculturalidad, y
- la percepción del otro como persona

Y ello con sus dos grandes consecuencias tanto para la persona como individuo, como para el grupo social en el que se desarrolla.

El **valor económico y social** de cada una de las personas, independientemente de su **autoestima**, de su estimación individual, lo generan los otros, el grupo social, que es el que estima, valora el conocimiento y la capacidad de que dispone una persona, y también como consecuencia del enriquecimiento que aporta a los demás.

El **valor de un directivo**, de toda persona comprometida con los otros, es el valor que le da la estima de su contribución. De ahí, la necesidad de la generosidad como su propio valor individual, generosidad que debe claramente diferenciarse del **egoísmo**, pero no de la ambición.

Toda persona que dirige, que implica a otros para llevar a buen puerto unos conocimientos, habilidades y competencias, necesita disponer de ambición, ya que sin ambición no se puede dirigir.

Pero ambición, por su propia esencia dentro del grupo social, es la estima, que no debe confundirse con el egoísmo.

Una de las grandes barreras existentes en la actualidad en el desarrollo de las organizaciones es, precisamente, la filosofía dominante de un egoísmo individual y hedonista que no implica **ambición**, si no todo lo contrario, es empobrecimiento de la persona, del grupo y de la empresa. La ambición de desarrollarse como persona y como “contribuidor” al grupo, es una parte constitutiva muy importante del propio **liderazgo**.

Compartir, es, sin duda, la clave del actual

proceso del éxito de las tecnologías de la información y de la comunicación. Todos hemos y estamos aprendiendo, a compartir los soportes tecnológicos de las **TIC** ¿qué valor tendrían los desarrollos tecnológicos de los últimos años si no hubiésemos aprendido a compartir la tecnología?

En este ámbito es otro mundo totalmente diferente el que se ha creado desde hace unos años. Este aprendizaje ha tenido enormes costes, ha generado enormes riesgos, pero ha contribuido y contribuye a crear magníficas oportunidades. Si se analizan los duros fracasos de muchos proyectos “.com” que tienen aquí su origen, la principal causa ha sido el coste del aprendizaje de **compartir tecnologías**, con sus enormes consecuencias en los propios comportamientos humanos, en las organizaciones empresariales y en los propios diseños institucionales.

Compartir es lo que se ha aprendido en los últimos años en las tecnologías de las TIC. Pero estamos lejos, muy lejos, de transferir este proceso de compartir tecnología a “**compartir socialmente**” conocimientos, en ese nuevo concepto que se ha generado de “**social sharing**”.

Esto es, **compartir las dimensiones de las competencias sociales del conocimiento y habilidades** de cada uno de nosotros con los demás, este es el nuevo reto de las personas y de las organizaciones. Es a mí entender, la clave del **liderazgo**: compartir socialmente como persona los conocimientos.

Este “**social sharing**” es una transformación cultural sin precedentes que se encuentra ante puertas, y un buen ejemplo hoy, es el caso de la historia de **Toyota** como experiencia del éxito de toda una cultura empresarial.

Precisamente la **innovación** es el resultado de **compartir conocimientos**, ni más ni menos, pero tenemos grandes dificultades para lograrlo en Europa, aparte de las barreras que la obstaculizan, por la dificultad de **compartir**, no solo entre personas, sino entre organizaciones e instituciones. Cuando se está hablando de “**reformas**” en cualquiera de los ámbitos europeos actuales y en los más diversos países, se habla, en realidad, de **romper las barreras del no compartir**. Adquiere diferentes conceptos y diferentes apreciaciones, pero toda “**reforma**” que no lleve a compartir fracasará desde sus cimientos, ya sea una reforma social, política, económica u organizativa en la propia empresa.

El **conocimiento** que no se comparte ni contribuye al desarrollo de la persona como individuo, no tiene valor económico ni social y, yo añadiría, es de difícil comprensión cultural. Este conocimiento que no se comparte no contribuye al desarrollo del grupo, ni de la empresa ni de la sociedad. Este compartir es, quizás, sin duda, la mayor **contribución corporativa** de una empresa a la Sociedad, esto es, la verdadera **responsabilidad corporativa** de la empresa en la que las personas aprendemos a compartir, ya que si no se comparte difícilmente se podrá fortalecer la **confianza** como valor indiscutible para derribar barreras de toda índole, lo cual hace imposible:

- abrir las sociedades
- abrir las empresas y sus organizaciones
- abrir las personas

Y esta es la única forma de cambiar el egoísmo, como fatalidad de las personas y de los grupos sociales. Ya que el egoísmo cierra, hace inviable el desarrollo de la **confianza**, del

diálogo y de la **comunicación**, todos ellos, hoy valores básicos para el desarrollo de las organizaciones y de sus personas.

Todo **orden económico y social**, en particular el más próximo a nosotros, el europeo, debe necesariamente impulsar este hecho de compartir para injertarlo dentro de la Cultura Europea, elemento que es organizativa y humanamente de difícil percepción.

La actual tendencia a la desburocratización sólo se logra compartiendo, abriendo y no cerrando. Cerrar origina enormes **costes de coordinación** dentro de las organizaciones y entre las personas, da rigidez a las organizaciones y a las personas y genera miedo a la flexibilidad y al cambio.

En realidad, la **falta de compartir** niega la esencia de la persona como ser social, que necesita constitutivamente de compartir para su propio desarrollo individual.

Dirigir supone siempre, en aquella persona que tiene esa fortuna de poder incidir en los demás, el asumir los **roles de dirección** de otras personas y asumir la oportunidad única de su propio enriquecimiento como persona. Precisamente este es el mayor “pago”, que puede recibir una persona que lidera y dirige, siempre y cuando sepa cambiar las competencias sociales basadas en el cambio generoso y esté permanentemente atento frente a la espada del egoísmo.

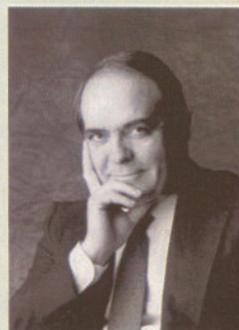
Y **dirigir** supone en la persona siempre el desarrollo de la capacidad de liderazgo como el cometido por excelencia de un directivo, y esto es asume cada vez como un papel más relevante por:

- la complejidad de la realidad
- por su creciente interculturalidad
- y por la velocidad del cambio

Pero **dirigir** implica permanentemente **responsabilidad**, y este es el compromiso que contrae todo directivo en el nuevo caminar, es **su misión y su compromiso** con todas las demás personas, con su empresa y con la sociedad. Y también con la Universidad y con todas las personas que han puesto en Ustedes esta confianza de compartir sin límites.

(Texto correspondiente a la Clausura del Curso de Desarrollo Directivo de la Universidad de Alcalá).

Santiago García Echevarría



Santiago García Echevarría nace en Bilbao y culmina su formación con el Dr.rer.pol. por la Universidad de Colonia y el Dr. Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid. Catedrático de Política Económica de la Empresa en la Universidad de Alcalá, es Presidente de la Asociación

Alexander von Humboldt de España y vocal del Consejo Consultivo de Privatizaciones. Es Dr.h.c. por la Universidad de Erlangen-Nuremberg. Ha sido profesor de la Universidad Comercial de Deusto, de la Universidad Complutense y de la Universidad de Barcelona.

OTROS NÚMEROS DE LA COLECCIÓN:

- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *“Las nuevas dimensiones corporativas y éticas en el directivo”*, Nr. 1, Octubre 2006.
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *“Innovación y conocimiento. El desarrollo de la persona y de las instituciones universitarias”*, Nr. 2, Noviembre 2006.
- Prof. Dr. Dr. h.c. Hans Jürgen Papier: *“Propiedad, competitividad, estado social”*, Nr. 3, Diciembre 2006 (traducción Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras).
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *“Transparencia y Reputación: Claves del éxito Corporativo y del desarrollo de la Persona”*, Nr. 4, Enero 2007.
- Prof. Dr. Horst Köhler: *“El empresario en la sociedad”*, Nr. 5, Febrero 2007 (traducción Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras).
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *“La capacidad directiva clave del éxito empresarial”*, Nr. 6, Marzo 2007.
- Prof. Dr. Santiago García Echevarría: *“Bien Común´ base del desarrollo de las instituciones”*, Nr. 7, Abril 2007.
- Cardenal Carlos Lehmann: *“Convivencia y justicia, solidaridad y responsabilidad entre generaciones”*, Nr. 8, Mayo 2007 (traducción Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras).