

# Harvard Deusto Business Review



**4 Michael Schrage:**  
“El área de TI debe trabajar  
para crear valor, no para  
gestionar mejor los  
recursos existentes”

**10 Lo que todo consejero delegado debería saber sobre estrategias ajenas al mercado**

David Bach y David Bruce Allen

**24 Estrategia y ejecución: cómo reducir la distancia entre visión y acción**

Mark Nadler

**32 Un enfoque estratégico para la gestión de alianzas**

Ulrich Wassmer, Pierre Dussauge y Marcel Planellas

**46 Gobierno corporativo: ¿qué debemos aprender de la crisis?**

Paul Strebler y Hongze Lu

**52 Una agenda de la innovación para asegurar el éxito**

Bansi Nagji y Brian Quinn

**60 Humanizar las organizaciones: el papel del líder como creador de comunidades**

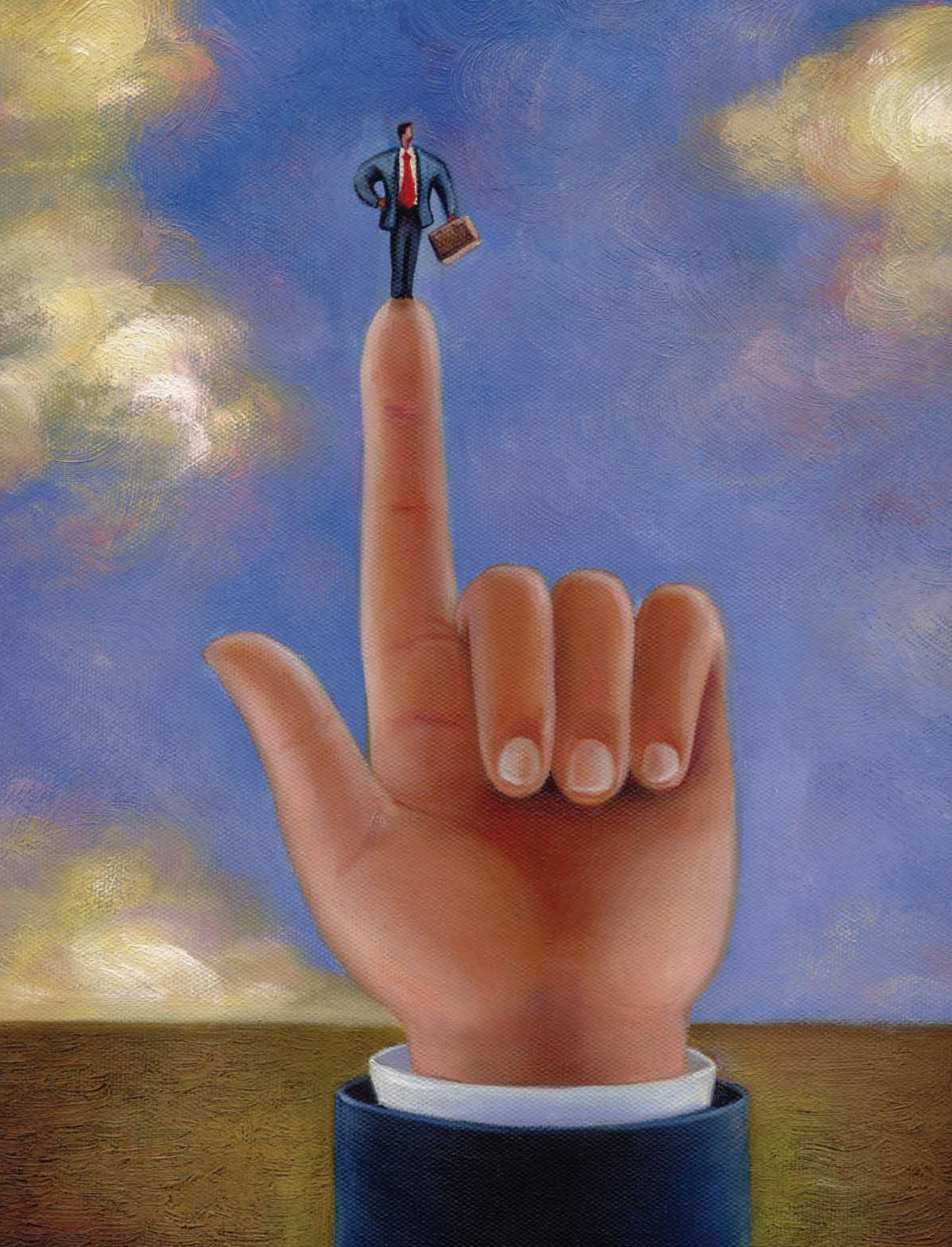
Francisco Giménez Plano

**68 Aprender del ‘coach’ Guardiola**

Juan Carlos Cubeiro

**72 De dónde viene la reputación y cómo puede cambiar la suya**

Marshall Goldsmith



# Humanizar las organizaciones: el papel del líder como creador de comunidades

**Francisco Giménez Plano**

Consejero delegado de Augere.

**Humanizar las organizaciones significa construir una comunidad en la que las personas se sitúan en el centro del negocio y en la que se establecen relaciones de calidad basadas en la voluntad de compartir un espacio común a largo plazo.**

Cualquier tiempo turbulento, ya sea por razones económicas, políticas, sociales, o por una combinación de todas ellas, nos sitúa ante una encrucijada en la que son las personas con visión y principios claros quienes ejercen un liderazgo diferencial, capaz de superar los obstáculos del presente con responsabilidad, en beneficio de un propósito mayor compartido por todos.

Son esas personas capaces de inspirar a los demás mostrando el camino, aunque ese camino esté identificado por señales contradictorias difíciles de interpretar a primera vista. Se requiere levantar los pies del suelo y elevarse para mirar más allá, ver el lugar de partida y observar a lo lejos el punto de llegada.

Son esos líderes que se crecen ante la adversidad y que, lejos de tomar atajos fáciles, discernen aquello que están llamados a hacer en cada momento con la perseverancia para mantenerse firmes.

Observamos cómo quienes carecen de esa fortaleza personal se dejan llevar por las circunstancias y reaccionan ante las dificultades haciendo lo fácil y no lo que es debido. Responder ante la adversidad significa

enfocarse en aquellas –a veces pocas– cosas que realmente marcan la diferencia y ejecutarlas de manera excelente.

Si es así, ¿cuáles son los principales activos de nuestra organización? Escuchamos demasiado a menudo que nuestro principal activo son las personas y, en muchas ocasiones, vemos cómo se convierten en los principales damnificados de la incertidumbre. Sin embargo, para que la fórmula del enfoque y ejecución como clave para enfrentar tiempos de turbulencias sea efectiva, será del todo necesario que contemos con las personas de manera sincera en lugar de hacerlo a costa de ellas. Sólo bajo esta consideración podremos empezar a hablar de la humanización de las organizaciones.

## Las personas en el centro

Humanizar las organizaciones significa construir una comunidad en la que las personas se sitúan en el centro del negocio y en la que se establecen relaciones de calidad basadas en la voluntad de compartir un espacio común a largo plazo.

Humanizar significa reconocer a las personas por su singularidad, otorgando el espacio para que expresen con libertad lo que son. Y, a su vez, significa reconocer a las personas por lo que aportan y por el valor que crean para el sostenimiento y continuidad de la comunidad a la que pertenecen. De esta forma, el líder asume un verdadero compromiso con su crecimiento y con el del negocio.

Poner a las personas en el centro del negocio no significa olvidarse de éste en pro de un mal entendido hedonismo, demasiado extendido en la sociedad –que no da valor al esfuerzo– en la que casi todo está al alcance. Igual que la organización está al servicio de las personas, las personas están al servicio de la organización, y este principio ha de ser el motor de un círculo virtuoso.

Conseguir resultados no sólo en el largo plazo, sino también en el corto, es imprescindible para lograr un vínculo perdurable, igual que reconocer la aportación de valor de cada una de las personas. En este sentido, una comunidad se distingue porque aquéllos que la forman aportan más valor del que se llevan, valor que queda en la comunidad y se destina para el crecimiento y desarrollo de ésta.

No obstante, el ser humano sólo da lo mejor de sí mismo cuando encuentra sentido a lo que hace y es capaz de conectarlo con algo mayor, un propósito más elevado en el que encuentra la inspiración para ir más allá y alcanzar resultados extraordinarios, resultados que hoy día difícilmente se pueden alcanzar y sostener en solitario. Con quién más compartimos ese camino y hacia

Responder ante la adversidad significa enfocarse en aquellas –a veces pocas– cosas que realmente marcan la diferencia y ejecutarlas de manera excelente

quién están dirigidas nuestras acciones son preguntas que dan ese sentido de trascendencia y cuya respuesta compartida constituye el núcleo del espíritu de equipo y de comunidad.

Ese sentido de contribución genera confianza en las personas, en el equipo y en la organización, así como la dirección necesaria para que las personas se sientan se-

guras en sus acciones, tomen las decisiones que les corresponde en el nivel en el que están, asumiendo riesgos calculados y “saliendo de la caja” para encontrar alternativas innovadoras que aporten nuevas perspectivas desde las que mirar la realidad y enfrentarse a los retos que tienen por delante.

El miedo es el mayor enemigo de las compañías en tiempos turbulentos. El miedo paraliza o genera una hiperactividad desenfocada que sólo consume energía, recursos e ilusión. Es desde la confianza y el entusiasmo desde donde se podrán alcanzar los resultados esperados con éxito; y es desde la generosidad del reconocimiento de la aportación de valor de las personas desde donde lograremos un desempeño superior.

### El directivo como líder y ‘coach’

Constantemente los directivos nos manifiestan una clara falta de comprensión de lo que se espera de ellos. A menudo se trata de profesionales que han crecido asumiendo mayores responsabilidades a medida que obtenían éxito en las misiones que les encomendaban, y han aprendido observando cómo actuaban aquellas personas de las que dependían. Eran buenos gestores y ahora les decimos que se tienen que comportar como directivos. Cuando, además, añadimos que esperamos que sean líderes y *coaches* de sus colaboradores, caen sobre sus sillones con un gesto de incógnita en sus expresiones.

Hay algunas claves que la experiencia y la investigación nos aportan sobre el éxito del directivo como líder y *coach*:

- Una comprensión clara de su rol directivo está totalmente asociada al conocimiento que tiene de sí mismo y a cómo es consciente de su propósito y misión, de sus valores y creencias, y de cómo éstas configuran una serie de patrones que están condicionando su manera de actuar.
- El directivo líder y *coach* es un observador de sí mismo que en todo momento se pregunta qué está pasando en su entorno y en su interior, que reconoce sus emociones y que pone una intención en sus actos. No reacciona ante las circunstancias; observa, comprende, decide y actúa con determinación.
- Es capaz de colocarse en diferentes perspectivas a la hora de analizar cualquier situación y de valorar el impacto de sus decisiones en los demás, en el conjunto del sistema o en el tiempo. Recopilar información de cada una de éstas y pone en marcha medidas en las que todo el mundo se sienta escuchado, partícipe y vinculado.

No obstante, para ser más específicos, veamos a continuación cómo se reflejan estas claves en evidencias observables a través de actitudes concretas:

- El comportamiento del directivo como líder y *coach* se orienta a armonizar los objetivos de los colaboradores con los de la empresa. Refleja su actitud participativa en su comportamiento no sólo frente a sus colaboradores, sino también con sus superiores y colegas. Se concentra en lo positivo de las personas y, a partir de ahí, crea un clima que favorece el diálogo y el trabajo. Bajo este aspecto, le resulta más sencillo ayudar a sus colaboradores de una forma determinada, solucionar problemas y delegar con más eficacia.
- Es constructivo con los errores propios y con los de los demás. Aborda los conflictos de forma abierta, ve las intenciones positivas que hay detrás de los distintos puntos de vista y busca, junto a los interesados, las soluciones que sean buenas para todos, integrando la diferencia y manejando la contradicción. Asimismo, se preocupa de que existan unas reglas claras que sirvan a todos de referencia y en las que puedan apoyar sus comportamientos.
- Su manera de relacionarse le permite reconocer con facilidad la contribución de cada uno a los resultados. Cuando elogia a alguien, lo hace desde la convicción y porque realmente lo siente.
- En cuanto al trabajo en equipo se refiere, se preocupa porque unos aprendan de los otros y se comparta el conocimiento. Otorga mucha importancia a la formación profesional y personal continuada. Concede a sus colaboradores la oportunidad de que puedan desarrollar su propia personalidad y les impulsa a que lo hagan de forma que encuentren lo mejor para el conjunto. Cuando es necesario, él mismo les ayuda, echándoles una mano pero no asumiendo sus tareas y terminándolas.
- Mantiene la atención para detectar nuevas posibilidades en su entorno. A menudo es capaz de reconocer tendencias antes que los demás. Tiene la capacidad de ver la evolución de las cosas a lo largo del tiempo y de establecer las relaciones oportunas. Se toma el tiempo que sea necesario para plantear y formular problemas de forma más comprensible y elaborada.
- Gracias a su perseverancia y a su visión, sabe en todo momento cómo están las cosas y qué es lo que tiene que hacer a continuación. Los obstáculos estimulan su imaginación. Si un camino no funciona, elige otro distinto, hasta que encuentra aquél que le lleva al éxito.

## Liderazgo y alineamiento del sistema

El liderazgo es algo personal. Tiene que ver con cada uno y con cómo somos capaces de manejarnos personalmente para relacionarnos con el entorno. Decimos que el liderazgo tiene que ver con ser un ejemplo que inspire a otras personas para que deseen alcanzar resultados extraordinarios. En este sentido sería diferente al *management*, que se definiría por conseguir que otros logren resultados.

El matiz es claro: la voluntad es la clave que marca la diferencia. El *management* se relaciona con el mane-

Si queremos que la fórmula del enfoque y ejecución como clave para enfrentar tiempos de turbulencias sea efectiva, será del todo necesario que contemos con las personas de manera sincera en lugar de hacerlo a costa de ellas

jo de los recursos, con su optimización. Tiene que ver con las estrategias, objetivos, planes y proyectos; con todo aquello que de una manera objetiva y observable seríamos capaces de llevar a un cuadro de mando desde la lógica de lo que debe ser gestionado; en resumen, con los vientos que marcan la dirección en las organizaciones.

Sin embargo, el liderazgo es más sutil. Tiene que ver con el manejo de las corrientes, con aquello que no es tan claramente observable: expectativas, miedos, inseguridades, valores y creencias, patrones y hábitos; con las conversaciones organizacionales a un nivel informal, con el murmullo y las emociones.

El poder de las corrientes es inmenso y tan capaz de hacer fracasar la mejor de las estrategias como lo haría un huracán, como tantas veces hemos visto, arrasando con todo aquello con lo que se encuentra a su paso por la costa.

Si se visualiza la imagen de un iceberg, en su parte visible tendríamos los aspectos mencionados al nivel de la lógica de la gestión, mientras que en la parte no visible, bajo las aguas, tendríamos los aspectos emocionales relacionados con la cultura. Siguiendo este símil, la

pregunta es: ¿hacia dónde se movería el iceberg si tuviéramos unos vientos hacia el norte y unas corrientes hacia el sur? Está claro, sólo el liderazgo puede manejar las corrientes.

El liderazgo implica dar coherencia y alinear los diferentes niveles del sistema que configuran en su totalidad una comunidad: el individuo, el equipo, la organización y la comunidad.

### Nivel individual

El nivel individual requiere del líder y *coach* que se enfoque estratégicamente hacia las personas, acompañando el desarrollo de la inteligencia emocional, relacional y espiritual que requiere el liderazgo. Aprender a liderarse a sí mismo en entornos turbulentos y a liderar el cambio.

Supone crear un sentido de propósito personal y de misión, sustentado en aquellos valores y creencias que te han servido de referencia a lo largo de la vida, como faro que en la espesa niebla se atisba a lo lejos y permite discernir y tomar las decisiones adecuadas para alcanzar el destino, desplegando los recursos internos necesarios, a veces desconocidos para nosotros mismos.

Consideramos a la persona como un ser naturalmente creativo, completo, lleno de capacidades y recursos que le van a permitir enfrentarse a cualquier situación en su vida. Vemos a esta persona de forma holística, es decir, como un todo en el que cada una de las partes de su vida, ya sea su salud, sus relaciones familiares y de

Conseguir resultados no sólo al largo plazo, sino también a corto, es imprescindible para lograr un vínculo perdurable, igual que reconocer la aportación de valor de cada una de las personas

amistad, su desarrollo personal, su desarrollo profesional, su desarrollo espiritual o su responsabilidad social, se mantiene interrelacionada con las demás y se afectan mutuamente. A su vez, contemplamos a la persona sistémicamente, en su contexto personal y profesional, ante los retos que tiene que enfrentar en cualquiera de los contextos en los que actúa.

### Nivel de equipo

El enfoque estratégico del equipo requiere construir coalignamiento, trabajo en equipo, confianza y compromiso con un propósito común, valores y visión inspiradora. En definitiva, supone definir la alianza que mantendrá unido al equipo en torno a una cultura compartida; en cierto sentido, un espíritu de equipo que ejerce de elemento atractor y unificador frente a los obstáculos.

### Nivel organizacional

El enfoque estratégico de la organización está basado en la ejecución efectiva, el compromiso de sus miembros y la responsabilidad en su actuación. Viene dado por unos sistemas de dirección y de evaluación que permiten a las personas mantenerse alineadas con la estrategia del negocio y orientadas a una ejecución efectiva, así como los sistemas de evaluación que permiten medir su aportación de valor.

De la misma manera, deberán mantenerse alineados con dicha estrategia la propia estructura organizativa y las políticas que van a servir de marco de referencia en el que se producen las relaciones entre las personas, de forma que no sólo consigan sus resultados, sino que deseen alcanzarlos con energía.

### Nivel de comunidad

El enfoque estratégico de la comunidad tiene por objetivo humanizar las organizaciones en todos sus aspectos, creando una comunidad de personas.

## Humanizar es construir comunidad

La actuación del directivo líder y *coach* se orienta a construir una comunidad a la que las personas que en ella se relacionan quieran pertenecer y en la que deseen permanecer. Esta actuación consiste en lo siguiente:

### Compartir un espacio común

Una comunidad se distingue por la voluntad de compartir un espacio común a largo plazo. Corresponde al directivo líder y *coach* proporcionar un entorno en el que cada persona se sienta segura, disponga del apoyo o de la información necesaria para enfrentarse a los retos que se le propone que asuma o para desempeñar su rol, ya se trate de colaboradores, proveedores, accionistas o clientes.

En una mirada hacia el interior de la organización, será necesario que los colaboradores dispongan de toda la información requerida para realizar su trabajo, así como de transparencia y de recursos, evitando que se pro-

duzcan interferencias o distracciones que dificulten mantener el enfoque.

En cierto sentido, la labor del directivo líder y *coach* es la de un tutor, e implicaría cuidar y guiar a las personas, sobre todo en entornos cambiantes, con el objeto de pasar desde un estado presente a un estado deseado, ya sea en el ámbito del desempeño competencial, del rendimiento en resultados, etc.

Hay muchas compañías que hoy día ya han implantado modelos institucionalizados de acogida de sus nuevos colaboradores. No cabe duda de su eficacia cuando estos realmente responden al propósito con el que fueron diseñados. En la dimensión planteada, nos referimos al rol que el propio directivo ha de adoptar, siendo consciente del momento en el que están sus colaboradores con respecto al entorno en el que se han de manejar, un espacio común de relación.

Igualmente, esta reflexión se ampliaría al resto de los colectivos de personas que se relacionan con nuestra compañía. Desde la perspectiva de la comunidad, se trata de cómo cuidamos y guiamos a nuestros accionistas, clientes o proveedores de tal forma que mantengan con nosotros una relación óptima en la que se sientan bien tratados y en la que perciban que están reconocidas y atendidas sus necesidades.

#### **Acompañar en el perfeccionamiento continuo**

Se centra en el nivel del comportamiento e implica el proceso de ayuda de los miembros de la comunidad para alcanzar o mejorar determinada actuación o comportamiento. Implica extraer y reforzar las capacidades de la persona por medio de la atención cuidadosa y la realimentación, facilitando que la persona actúe en coordinación con los demás miembros de la comunidad de manera más afectiva.

El líder y *coach* observa primero el comportamiento de la persona y le da indicaciones y consejos sobre cómo mejorar en situaciones y contextos específicos. Es por ello que la herramienta más eficaz para el directivo es el *feedback*.

#### **Dar espacio al crecimiento**

La enseñanza o la formación están relacionadas con ayudar a los miembros de la comunidad a desarrollar nuevas habilidades y capacidades. Consiste en acompañar a la persona en el incremento de sus competencias y sus “habilidades de pensamiento” que tengan relación con determinada área de aprendizaje.

La enseñanza se centra más en la adquisición de capacidades cognitivas generales que en formas concretas de actuar en situaciones específicas. El formador

El liderazgo implica dar coherencia y alinear los diferentes niveles del sistema que configuran en su totalidad una comunidad: el individuo, el equipo, la organización y la comunidad

ayuda a la persona a desarrollar nuevas estrategias de pensamiento y de acción. El énfasis de la formación reside más en el nuevo aprendizaje que en revisar actuaciones previas de la persona, como sucede en el nivel anterior.

#### **Construir valores compartidos**

Una comunidad se organiza en torno a unos valores compartidos. Por eso hablamos, a diferencia de la tradicional cadena de valor (ya que las cadenas “encadenan”), de una comunidad de valor (ya que las comunidades unen y los valores son su pegamento).

En este nivel, la labor del directivo líder y *coach* implica más guiar a los miembros de la comunidad hacia el descubrimiento de sus propias competencias inconscientes, así como hacia las competencias inconscientes de la comunidad misma. El rol del directivo es el del mentor. Ayuda a moldear o influenciar de forma positiva las creencias y valores de la persona, “vibrando” jun-



to a ella, liberando o desvelando su sabiduría interna, frecuentemente mediante el propio ejemplo y evidenciando los valores intrínsecos de la comunidad, que la persona comparte y con los que se siente alineada.

Este proceso queda interiorizado por la propia persona, de tal forma que finalmente la presencia física del

Hay muchas compañías que hoy día ya han implantado modelos institucionalizados de acogida de sus nuevos colaboradores; cuando realmente responden al propósito con el que fueron diseñados, no cabe duda de su eficacia

mentor no es necesaria. Todos podemos llevar con nosotros “mentores internos” que nos acompañan toda la vida como consejeros ante situaciones diversas.

### Reconocer la singularidad de cada persona

La función del directivo líder y *coach* a este nivel es la de patrocinar. Patrocinar es el proceso de reconocer y aceptar la esencia o identidad de la persona. El patrocinio implica percibir y salvaguardar el potencial dentro del otro, focalizándose en el desarrollo de su identidad y de sus valores centrales.

El patrocinio eficaz tiene como resultado el compromiso con la promoción de algo que ya está en la persona y en la propia comunidad, pero que aún no se manifiesta en toda su plena capacidad. Eso se consigue mandando continuamente mensajes tales como “Existes”, “Te veo”, “Eres valioso”, “Eres importante”, “Eres especial”, “Eres único”, “Eres bienvenido”, “Eres uno de los nuestros”, o “Tienes algo que aportar”.

El buen patrocinador crea el espacio seguro y valiente en el que los demás pueden actuar, crecer y dar lo me-


yor de sí mismos. Proporciona las condiciones, los contactos y los recursos que hacen posible que los miembros de la comunidad puedan concentrarse, desarrollarse y desplegar el máximo potencial de sus propias capacidades y habilidades.

### Dar sentido

El directivo líder y *coach* asume el rol mediante el cual ayuda a despertar la conciencia de los miembros de la comunidad en relación con aquello mayor de lo que forman parte.

Va más allá, poniendo a las personas en contacto con su propia visión y sentido de propósito, mediante su propia integridad, honestidad y coherencia, ya que él mismo está en contacto con su propia visión.

Dar sentido significa conectar con la trascendencia y un sentido de contribución respecto a algo mayor, donde cobra valor el para qué de sus acciones y el hacia quién van dirigidas estas. El ser humano está deseoso de sentido, ya que dando sentido a lo que hace encuentra sentido para sí mismo y, a la inversa, desde el sentido de sí mismo, da sentido a lo que hace.

Humanizar las organizaciones tiene que ver con dar y encontrar sentido en ellas, el sentido de permanecer y pertenecer a ellas a lo largo del tiempo, el sentido de formar parte de una comunidad. 

---

«Humanizar las organizaciones: el papel del líder como creador de comunidades». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3632.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 21512 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)