

Lidere con el ejemplo. Mejorará su capital social

Liderar con el ejemplo. Sí, los directivos deberían liderar con el ejemplo y hacer de ello una prioridad para mejorar el capital social de la empresa.

1 de marzo de 2008

Como dijo una vez el premio Nobel de la Paz Albert Schweitzer: "El ejemplo no es la manera más importante de influir en los demás, es la única". Parecen coincidir con él toda una serie de gurús de la dirección de empresas, que han hecho de los consejos a los directivos sobre "cómo liderar con el ejemplo", normalmente en diez pasos muy prácticos, un auténtico negocio.

Muy pocos pondrían en duda la verdad que hay en la frase "liderar con el ejemplo". De hecho, las madres han inculcado en sus hijos la necesidad de ser rectos y dar un buen ejemplo desde tiempos inmemoriales. Pero en el caso de la dirección, ¿cómo puede su comportamiento moldear y mejorar el de los empleados y, a la postre, potenciar el capital social de una empresa?

Ésta es la cuestión que abordan en el artículo "[Ethical Managerial Behavior as an Antecedent of Organizational Social Capital](#)" David Pastoriza, [Miguel Á. Ariño](#), profesor de Decisiones Directivas del IESE, y [Joan E. Ricart](#), profesor de dirección estratégica y economía del IESE y titular de la Cátedra Carl Schroeder de Dirección Estratégica. Los autores estudian cómo un comportamiento modélico, desde lo más alto a lo más bajo de la organización y viceversa, puede redundar en un mayor capital social para toda la empresa.

Capital social: asociabilidad y confianza compartida

Los autores definen capital social como la buena voluntad generada en las relaciones humanas de los sistemas sociales, que puede ser movilizada para facilitar la acción colectiva. En el contexto empresarial, el capital social refleja "el carácter de las relaciones sociales en el seno de la organización, formado a través de la orientación al objetivo común y la confianza compartida de todos sus miembros".

Aunque el capital social es una fuente positiva para muchos tipos de sistemas, en las empresas puede aumentar la actitud de cooperación, los beneficios de la solidaridad y los niveles de confianza, así como disminuir la probabilidad de que se den casos de oportunismo. Es decir, a mayor capital social, mayor eficiencia, comportamiento ético y lealtad.

Dos son los principales factores del capital social de la organización: la asociabilidad (o el objetivo común de los empleados) y la confianza compartida. Ambos factores son de la mayor importancia para las empresas.

Cuando los empleados abrazan la asociabilidad, priorizan los objetivos de la organización sobre sus propios intereses personales. La asociabilidad aumenta el compromiso de los empleados y su identificación con la empresa, características vitales en una plantilla dedicada y eficiente.

La confianza compartida, o confianza basada en la identificación, se alcanza cuando "una persona ha internalizado completamente las preferencias de otra" a través de "una historia de interacciones personales con la otra parte". Esta confianza lleva a los empleados a "confiar en las normas y comportamientos que se han generalizado en todos los miembros de la unidad social en su conjunto".

Cuando los empleados comparten confianza y presentan un nivel elevado de asociabilidad, el capital social de la organización es fuerte, señalan los autores.

Fomentar los motivos trascendentes

El capital social de la organización es un bien profesional evaluable que aumenta la ventaja competitiva de la empresa. Pero su fuente suele ser elusiva. No es algo que se pueda comprar u obtener de forma clara y precisa. Así, la cuestión de cómo aprovechar y aumentar el capital social es uno de los quebraderos de cabeza de los líderes de la organización.

Los estudios han sugerido que el empleo de prácticas como las políticas de estabilidad de

Recursos Humanos, las normas de reciprocidad y los procedimientos formales pueden fortalecer el capital social, pero no bastan. Hay otro factor importante en juego: el comportamiento de la dirección.

Para que los empleados se comprometan completamente con los objetivos colectivos, primero han de identificarse con esos objetivos y valores. Y esos objetivos y valores los encarnan los directivos. La función del directivo debe "ir más allá de limitarse a diseñar los controles racional-administrativos para implantar en la organización un entorno ético de trabajo".

Como el capital social está arraigado en "el estado interno de las personas, la dirección ha de influir en las actitudes, creencias y motivaciones de los empleados para crearlo".

Así expresada, Esta recomendación puede parecer orwelliana. Como si los directivos tuvieran que manipular deshonestamente a los empleados para que "compraran" el experimento corporativo. Pero es justo lo contrario, insisten los autores. Es una intención sana, no falsa. Los directivos simplemente darían salida a la dedicación natural de sus empleados, que pasarían de ser "agentes centrados en sus intereses individuales y con un escaso sentido de la obligación a miembros de una comunidad identificada y comprometida con el bien común de la empresa".

Forma parte de la función de los directivos ayudar a transformar las motivaciones personales de los empleados en lo que los autores denominan "motivaciones trascendentes".

Los motivos trascendentes, explican, son parecidos a los intrínsecos, que empujan a las personas a actuar movidos por recompensas internas y no externas. Pero los motivos trascendentes van más allá porque además buscan el bienestar de los demás. Los empleados no sólo realizan su potencial profesional y sobresalen en su propio trabajo, sino que también desarrollan empatía hacia los demás. Esta combinación asegura el éxito tanto para los empleados como para la empresa.

¿Cómo conseguirlo?

¿Qué pueden hacer los directivos para fomentar estas motivaciones en sus empleados? Los autores creen que la clave estriba en la idea de una "relación de intercambio" en la que los directivos desarrollen una "cercanía relacional" con los empleados. A medida que esta cercanía se vaya desarrollando, también lo harán la confianza y la identificación. Y es la identificación la que, al final, conduce a las motivaciones trascendentales.

Los autores dan tres consejos a los directivos que se propongan introducir los motivos trascendentales:

- Dar ejemplo y actuar por motivos trascendentes.
- Concienciar sobre la importancia de responsabilizarse de las consecuencias de las propias decisiones.
- No cerrar el paso a un empleado que intente actuar basándose en motivos trascendentes.

Y no todo se reduce a un proceso de arriba abajo, señalan los autores. El comportamiento de cualquier miembro de la organización, ya sea un directivo o un mero empleado, puede estimular a todo el grupo mediante el efecto goteo. Empieza poco a poco, con interacciones sencillas, diarias, entre los directivos y los empleados de todos los niveles de la empresa. Pero todo el mundo tiene la capacidad, expresada de muchas formas, de generar cambios al más alto nivel, sostienen los autores.

Trabajar por el bien de los demás, generar confianza... sobre el papel todo esto está muy bien. Pero en el mundo real, los empleados pueden verse enfrentados a un "conflicto intermotivacional" si, por ejemplo, sus motivos trascendentes anulan las recompensas extrínsecas.

En este tipo de situaciones, los autores recomiendan a los empleados que recurran a la racionalidad y la virtualidad para fijar sus acciones. La "racionalidad" implica valorar la conveniencia o inconveniencia de una acción, mientras que la "virtualidad" significa actuar a partir de esas valoraciones. Con algo de práctica, estas técnicas pueden convertirse en hábitos positivos.

Para los directivos, que los empleados aprendan a actuar por el bien colectivo debería ser una parte fundamental del esfuerzo por aumentar el capital social de la empresa. Esta idea refuerza además lo que todo el mundo sabe instintivamente: que la mejor manera de enseñar es liderar con el ejemplo. Con esto, la trascendencia estará al alcance de todos.

www.iese.edu/es/insight