

Liderazgo y capital social individual: factores clave en la competitividad

El presente trabajo pretende por un lado ser una aproximación al estudio de las relaciones que es posible establecer entre dos conceptos que presentan grandes similitudes y al mismo tiempo notables diferencias, pero que de una manera u otra, están íntimamente relacionados y que interactúan el uno sobre el otro: el liderazgo, más específicamente, el «liderazgo transformador» y el «capital social individual». De ninguna manera se quiere agotar ni siquiera profundizar intensamente en la cuestión sino presentar qué es una cosa y otra y mostrar las relaciones entre ambas. Por otro lado el capítulo pretende mostrar por qué ambos elementos son importantes para el desarrollo de las capacidades y ventajas competitivas, especialmente en contextos socioeconómicos como el del País Vasco. Tampoco en este aspecto pretendemos ser exhaustivos sino ofrecer un acercamiento para eventuales estudios más profundos.

Artikuluak helburu bikoitza du: alde batetik, antzekotasun handiak eta, aldi berean, euren artean alde nabariak dituzten baina modu batean ala bestean oso estu erlazionatuta dauden eta batak besteari eragiten dioten bi kontzepturen artean ezarri daitezkeen erlazioen azterketarako hurbilketa izan nahi du: lidergoa, zehazkiago «lidergo eraldatzailea» eta «gizarte kapital indibiduala». Inola ere ez du gaia agortu nahi, ez eta gehiegi sakondu ere. Gauza bat eta bestea zer diren aurkeztu eta bien arteko erlazioak erakutsi nahi ditu. Eta beste aldetik, kapituluak elementu biak lehiakortasun-gaitasun eta -abantailen garapenerako garrantzitsuak direla erakutsi nahi du, bereziki Euskadikoa bezalako testuinguru sozio-ekonomikoetan. Alderdi horretan ere ez dugu gehiegi sakondu, balizko azterketa zehatzagoetarako hurbilketa bakarrik egin dugu.

The present article has a double intention: on one hand, it pretends to be an approximation to the study of the relations which is possible to establish between two concepts that present important similitudes, and at the same time, important differences. But in a way or another, these similitudes and differences are intimately linked and interact among them: leadership, more precisely «the transforming leadership» and the «individual social capital». This article does not pretend at all, to exhaust or to deepen intensively in the question. The survey tries to present what is a thing and what is another and to show the relation between the two. An on the other hand, this chapter pretends to show why the two elements are important, as far as the development of the capacities and competitive advantages are concerned, especially in social economic contexts, such the one of the Basque Country. We neither pretend to be exhaustive in this aspect, but only to establish an approach for possible more profound studies.

ÍNDICE

1. Introducción
 2. La competitividad
 3. Los modelos del liderazgo
 4. El liderazgo de carácter transformador
 5. Los componentes del liderazgo transformador
 6. Los factores generadores de liderazgo
 7. El capital social
 8. El capital social individual
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: capital social, competitividad, liderazgo

N.º de clasificación JEL: A13, O10, Z13

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene una doble intención. Por un lado pretende ser una aproximación al estudio de las relaciones que es posible establecer entre dos conceptos que presentan grandes similitudes y al mismo tiempo notables diferencias, pero que de una manera u otra, están íntimamente relacionados y que interactúan el uno sobre el otro: el liderazgo, más específicamente, el «liderazgo transformador» y el «capital social individual». Digo aproximación porque de ninguna manera pretende agotar ni siquiera profundizar en la cuestión. Trata de presentar qué es una cosa y otra y mostrar las relaciones entre ambas. Por otro lado, pretende mostrar por qué ambos elementos son importantes para el desarrollo de las capacidades y ventajas competitivas, especialmente en contextos socioeconómicos

como el del País Vasco. Tampoco en este aspecto la pretensión es de exhaustividad sino de acercamiento para eventuales estudios más profundos.

2. LA COMPETITIVIDAD

Creemos no equivocarnos al decir que vivimos afincados en un sistema económico basado en buena medida en la competitividad. De hecho, o se es competitivo o se desaparece. Lograr un determinado nivel de competencia se convierte en una prioridad máxima para las empresas. Y no parece que esa circunstancia vaya a cambiar, sino todo lo contrario, pues como consecuencia de la globalización, la sociedad tiende a ser cada vez más y más competitiva. En este sentido no se perciben en el horizonte signos de cambio.

Pero ¿qué es ser competitivo?

El término «competitividad» presenta sentidos dispares. Por un lado, la competitividad hace referencia a una actitud de enfrentamiento, de lucha; una actitud opuesta a la cooperación, la colaboración, la solidaridad. Por otro lado, sin embargo competitividad significa disponer de las capacidades, habilidades, conocimientos, competencias para desarrollar una actividad cumpliendo los requisitos exigibles, y si es preciso, para resolver ese enfrentamiento con éxito.

Esos sentidos dispares entrañan una doble polaridad; de una parte presentan una connotación negativa (la actitud) y, de otra parte, un matiz positivo (las capacidades). Probablemente sea esa doble polaridad la que nos lleva a temerla, a rechazarla, y al tiempo a desearla. Así, no nos parece «culturalmente correcto» ser competitivos pero reconocemos que es bueno serlo. De hecho ser competitivo es lo que ha permitido la evolución del ser humano. Hemos llegado a donde hemos llegado gracias a que nuestros antepasados han sido competitivos, han tenido el estímulo de la competitividad, han dispuesto de capacidades competitivas.

Esa cierta contradicción también se hace presente en el mundo económico. Decimos que es necesario ser competitivo pero al mismo tiempo reconocemos que, cada vez más, debemos buscar cooperación y así frente al término competición inventamos otro que trata de resolver el problema, cooperación. Pero la mixtura del término no resuelve la realidad del problema. No nos queda más remedio que ser competitivos si queremos sobrevivir personal y empresarialmente. En este último sentido necesitamos tener competencias y ca-

pacidades competitivas, al menos mientras perdure la economía de mercado (que dicho sea de paso parece que goza de buena salud, otra cosa es que sea lo mejor).

Si la competitividad ha sido necesaria siempre, sin embargo, a lo largo del tiempo la fuente de la capacidad competitiva ha ido variando. Desde la disposición de recursos naturales hasta la capacidad para crear y aplicar nuevo conocimiento, desde su configuración con los elementos más tangibles hasta los más intangibles.

Hoy día, la realidad se está encargando de demostrar que las tradicionales ventajas competitivas asentadas sobre lo tangible sirven, muchas veces, de poco. Empresas con modernos medios productivos, con importantes recursos financieros, con sólidas posiciones en el mercado no tardan en declinar y hasta desaparecer, absorbidas por otras mejor capacitadas o incluso cerradas por inviables. Esas capacidades físicas, aún siendo importantes no lo son suficientemente en una sociedad como la presente, caracterizada por la información y el conocimiento.

En un entorno tan complejo, sometido a múltiples factores e incidencias e impredecible como el presente; parece más bien que la principal capacidad de supervivencia reside en la condición subjetiva de las personas y de los grupos sociales y de las empresas. En sus valores, conceptos y conocimientos. En su capacidad de aprender a descubrir los nuevos caminos competitivos, en suma, en su capacidad de aprender a aprender.

En realidad, probablemente siempre haya sido así en mayor o menor medida. Como decíamos, si el ser humano ha logrado sobrevivir lo ha sido por esa capacidad de aprendizaje. De entre aquellas

capacidades que dispusieron nuestros antepasados, sin duda una, tal vez la más importante entonces, hubo de ser la capacidad de aprendizaje, y si ahora las empresas perduran en el tiempo lo es igualmente por su capacidad de aprender y su capacidad de resolver las nuevas claves que se les plantea.

Evidentemente, esa capacidad de aprendizaje, esas condiciones subjetivas se convierten todavía en más importantes en la medida en que los recursos tangibles sean menos disponibles. Ese es el caso de nuestro tejido empresarial en el País Vasco. Su tamaño no es el más adecuado, su tecnología aún siendo notable, no es lo suficientemente avanzada, su posición frente a los focos de decisión es alejada, los sectores en los que tiene que competir son maduros y con fuerte dependencia de estrategias de liderazgo en costos y en feróz competencia con los de otras zonas con costes laborales mucho más bajos.

Nuestras empresas no se distinguen especialmente por su excelente disposición de medios. Históricamente no lo han hecho nunca, sin embargo aún en las peores situaciones sí han sido capaces de demostrar una habilidad especial para aprender y para resolver las dificultades que se les presentaron. El entorno actual se presenta como un nuevo reto a esas características.

Ante estas circunstancias parece evidente que la única manera de no ser absorbidos o aniquilados es la de activar, y mejorar ciertos rasgos de las condiciones subjetivas de nuestras personas y empresas.

De entre esos rasgos hoy quisiéramos traer a colación uno, el de la implicación, pues lo consideramos crucial en un entor-

no como el presente, teniendo en cuenta los retos que se nos avecinan, o mejor dicho, los que tenemos ya encima.

Conseguir que las personas que trabajan en nuestras empresas desarrollen un mayor nivel de implicación es en nuestra opinión un factor clave para lograr mejores niveles de capacidad competitiva. Y es que la principal queja que se oye a los directivos de empresa respecto de sus colaboradores es precisamente el de la falta de implicación. Sus colaboradores, así lo dicen ellos, no se implican, no viven el proyecto empresarial como propio. Por ello, tal vez haya que preguntarse por qué no lo hacen. ¿Es que se dan las condiciones para que lo hagan? ¿en qué medida ese proyecto es suyo y no sólo de otros? ¿hasta qué punto las relaciones persona-empresa son susceptibles de generar unas condiciones en las que las personas quieran implicarse?

La implicación supone en gran medida la ruptura, la desaparición o inexistencia de una relación entre dos partes, significa básicamente la consideración de la empresa como una comunidad de intereses. Cuando en las empresas esas dos partes existen y las relaciones persona-empresa son de carácter eminentemente transaccional, la única manera de activar a las personas y generar así energía para el cambio, es mediante la motivación. Pero en toda motivación hay un motivador y un motivado, alguien que activa y otro que espera ser activado. Jamás por esa vía lograremos la suficiente energía para adecuarnos al cambio y competir con ventaja. Por el contrario, en la implicación esas dos partes desaparecen. Sólo hay una. A una persona no se le implica. Ella, por sí misma, se implica. ¿Cómo conseguirlo? He ahí la cuestión, ¿qué se requiere para que ésta se dé?

En nuestra opinión, se requieren para empezar, ciertas rupturas conceptuales nada fáciles de realizar puesto que afectan a los cimientos de las creencias básicas de lo que la empresa y su mundo son. Somos conscientes de que nuestra propuesta no es fácilmente aceptable, e igualmente somos conscientes de que, a pesar de todo, puede resultar más fácil admitirla que llevarla a la práctica, pero creemos que no hay otras vías. En primer lugar, se requiere que la persona deje de ser considerada como un recurso del que se usa (y a veces abusa) para pasar a ser considerada persona plena. Una persona sólo se implica cuando percibe que es tratada como tal, más allá de un mero recurso (por muy humano que sea), es decir cuando ve que se le valora por el hecho de ser persona, y no sólo por lo que es capaz de hacer o rendir. Si se percibe recurso sólo dará de sí en la medida en que reciba una recompensa que le compense de su esfuerzo o aportación. Esperará una motivación transaccional en la que procurará dar lo menos posible a cambio del máximo posible.

Dar entrada a la persona plena en la empresa significa también abrir las puertas a que el entorno laboral, el mundo de la empresa, sea considerado como un marco de realización personal y no sólo de desarrollo profesional y fuente de medios económicos. Únicamente así la persona podrá encontrar sentido más pleno a su quehacer y desde ahí implicarse.

Ser considerada persona plena supone también poder participar en la definición del proyecto y del quehacer. Supone poder sentirse pertenecido, miembro activo del grupo. Supone que su actividad sea reconocida en su plena extensión, no sólo en su recompensa económica, sino también en su apropiación de la obra creada.

Cuando una persona transforma algo, ese algo se convierte en cierta medida en su propiedad. Aquello es suyo.

Esta apropiación supone el reconocimiento de la existencia de dos propietarios, el de los medios de producción y el de la creación de valor, y que junto al propietario de los medios físicos de producción existe el propietario del conocimiento. Y que curiosamente ese propietario lo es de la principal fuente de ventaja competitiva. La persona es, hoy por hoy, la única capaz de crear conocimiento. Y lo creará y aplicará en la medida en que pueda (porque sea capaz y se le permita) y quiera, en la medida en que tenga sentido para ella. Se requiere, en consonancia con lo anterior, configurar unas organizaciones, que más que una colección de tareas predeterminadas en las que la persona (recurso en ese caso) encaje, quiera o no, sean una armonía de ilusiones, interacciones y capacidades. Organizaciones con carácter de comunidad, frente a organizaciones jerárquico funcionales de marcada orientación burocrática.

Para que la implicación surja se requiere además que quienes detentan el poder, bien sea derivado del puesto que ocupa o sea merecido, haga de él un uso servidor, liberador, generador de contextos en los que el individuo se pueda realizar como persona y descubra el mencionado sentido a su quehacer. Un poder, en suma «desde» y «para» más que «sobre» las personas.

Evidentemente, esos requerimientos suponen claras rupturas con los principios que actualmente soportan y configuran las empresas de nuestro entorno.

Resumiendo, diríamos que precisamos el siguiente modelo de empresa:

Cuadro n.º 1

Modelo de empresa según su concepción de las personas

Frente a:	Considera a:
—La persona como recurso.	—La persona como persona plena.
—Al empleado como contratado.	—La persona con pertenencia como miembro activo.
—La persona con pertenencia suya.	—Como miembro activo de una comunidad.
—Al trabajo como actividad reconocida y «asalariada».	—Al trabajo como apropiación de la obra creada.
—La persona como «mano de obra».	—La persona como generadora de conocimiento.
—El poder «sobre» las personas.	—El poder «para» liberar a las personas.
—Las organizaciones tipo tarea.	—Las organizaciones tipo comunidad.
—El proyecto empresarial predefinido.	—El proyecto definido en participación.

Fuente: Elaboración propia.

La realización de estas rupturas, del paso de unas bases o principios a otros no resultará, como dijimos, fácil. Requerirá lógicamente que quienes disponen de posiciones de poder, haciendo el uso liberador que señalábamos, activen el ejercicio de una nueva manera de dirigir. Que pasen de la mera gestión economista al liderazgo transformador.

No proponemos cualquier estilo de liderazgo, sino un liderazgo transformador, capaz de realizar el cambio que proponemos. Que posibilite la transformación, el desarrollo de las personas plenas; la mutación de las reglas de relación entre persona y empresa, y así, finalmente, la transformación de las empresas.

3. LOS MODELOS DEL LIDERAZGO

La idea del liderazgo ha tenido significados muy dispares a lo largo del tiempo.

Los primeros estudios estructurados de lo que es liderar se recogen en el *corpus* teórico de la escuela de los Grandes Hombres. Su surgimiento parece lógico. Si uno lee la historia cronológicamente tiende a percibir que muchas veces su ocurrir es una sucesión de hechos y datos históricos a los que se asocia la figura de un hombre. Consecuentemente, el devenir histórico aparece como una relación de hitos promovidos por insignes personajes. Tratar de conocer qué los hace ser así parece por tanto algo lógico. Lo que

interesa para estos teóricos es determinar cómo es la persona del líder. Cuál es su manera específica de ser, que para estas escuelas históricas viene determinada por la cuna. Se nace líder. Evidentemente esta orientación exclusivamente personalista y marcadamente determinista aporta poco al conocimiento y menos aún a la formación y preparación de líderes.

Desde este primer enfoque teórico se deriva otra nueva escuela, la de los Rasgos. Ésta sigue entendiendo que el liderazgo es fundamentalmente una manera de ser, un conjunto de rasgos de personalidad, con algunos de los cuales se nace pero que otros pueden ser desarrollados. La búsqueda de los rasgos que identifican al líder llevó a realizar numerosas investigaciones cuyos resultados no siempre fueron concordantes. En algunos rasgos, lógicos y básicos, se coincidía pero en otros muchos no. Surgen así infinidad de rasgos, lo que tampoco aporta demasiada luz para establecer un modelo. Se hace necesario por tanto, abrir una nueva línea de estudio e investigación.

Así se configuran las escuelas Conductistas. Para ellas, lo importante no es tanto cómo es, sino cómo se comporta el directivo. Dentro de ellas se desarrollan diferentes propuestas de conducta que se agrupan en tres básicas: las *Participativas*, las *Autoritarias*, y las de *Dejar Hacer*. Diferentes autores propugnan unas u otras en función de los resultados empíricos que obtienen. Ciertamente los partidarios de las conductas participativas aparecen como mayoritarios, si bien, también los partidarios de las «conductas autoritarias» y las de «dejar hacer» presentan ciertos resultados positivos que avalan sus posturas.

En la búsqueda de nuevos descubrimientos surgen las teorías *Funcionalistas*. Para ellas lo importante no es tanto cómo se es, ni siquiera cómo se comporta, sino más bien cuál es la función a la que el directivo presta especial atención. Para ello distinguen dos funciones básicas, que con diferentes denominaciones, giran alrededor de la «tarea» y de la «persona». Ambas funciones se presentan con diferente posición relativa. Así para unos, la atención a una de ellas resta atención a la otra, en tanto que para otros es posible una importante (o escasa) atención a las dos a la vez.

Ciertamente, parece evidente que si el directivo actúa atendiendo al quehacer y a quién lo hace, los resultados deberán ser mejores. Sin embargo, también parece evidente que existe otra variante hasta entonces no tenida en cuenta, la situación. Esas actuaciones sobre el quehacer y las personas no podrán ser las mismas en una empresa pequeña que en otra grande; en empresas pertenecientes a un sector u a otro; en organizaciones con personas formadas, a otras en las que las personas dispongan de una escasa preparación; en fin, en circunstancias tan variantes como las que presentan las empresas en la realidad.

Este reconocimiento de que las actuaciones directivas deben variar según sean las circunstancias, supuso la ruptura con las teorías universalistas, que buscaban el mejor estilo de dirección para cualquier situación y momento, y significa también, dar entrada a las teorías *Situacionalistas* y *Contingencialistas*. Su aparición representa un salto cualitativo importante en el estudio de los estilos de dirección y un intento destacado de adaptación a un entorno empresarial tan cambiante como el

actual. Sin embargo, precisamente esa variabilidad del contexto y la gran cantidad de factores que incide en él, dificulta enormemente su aplicación práctica, ya que esta aplicación exige, en primer lugar, determinar, definir la contingencia, para luego, en segundo lugar, determinar el estilo idóneo a ella.

Todo este discurrir en busca de una mejor manera de dirigir nos lleva hoy a las teorías *Transformacionales*. Estas teorías parten del principio de que, en un entorno cambiante e impredecible, no basta con pretender adaptarse, sino que es preciso dirigir siguiendo la meta de la permanente transformación. Esta característica supone romper con los viejos conceptos y dar entrada a las nuevas premisas de partida que hemos señalado anteriormente. El liderazgo transformador se nos presenta así como manifestación de una nueva manera de dirigir y al mismo tiempo como agente generador de ese nuevo modo de concebir la relación persona-empresa.

4. EL LIDERAZGO DE CARÁCTER TRANSFORMADOR

Básicamente el liderazgo de carácter transformador supone un salto conceptual fundamental respecto de las anteriores teorías. Todas ellas tienen en común la consideración de una motivación de carácter transaccional, son formas de dirección transaccional. El colaborador se motiva en función de la compensación que recibe hasta un límite.

En todas ellas la persona es concebida como un recurso que actúa en la realización de la tarea encomendada, movida por intereses exclusivamente económicos

y, consecuentemente, rinde hasta la medida de lo que recibe. La regla que da forma a la relación persona-empresa es «tanto me das, tanto te doy». Cada parte vela por sus propios intereses. Supone la traslación de la ley de la oferta y la demanda a las relaciones entre empresa y persona. El punto de encuentro entre ambas supone el lugar del mejor acuerdo «posible».

Desde esa base de partida, otras premisas que configuran la dirección transaccional giran en torno a la idea de acuerdo. Dirigir supone buscar un acuerdo. En realidad, dirigir, en este sentido, es equilibrar. Equilibrar recursos y necesidades, esfuerzos y objetivos, intereses de unos con intereses de otros. Dirigir es por tanto adecuar, armonizar, equilibrar, estabilizar. En lógica consecuencia, el control se constituye en la función directiva básica. Es el control el que permite descubrir, ajustar, y corregir las desviaciones.

Pero lógicamente un estilo así sólo es posible en sistemas estables. Dificilmente lo es en entornos tan inestables como los de hoy día. He ahí uno de sus principales problemas.

Hoy en día lo importante no es equilibrar sino cambiar, transformar y todo cambio supone ruptura, desequilibrio.

Por otro lado, es una manera de dirigir que puede alcanzar los objetivos predefinidos, lo cual no es poco, pero no puede ir más allá. Es un estilo que basa su potencial energético para el cambio en los recursos de que dispone. Con ellos, intercambia recompensas por resultados y es ésta su clave de motivación. Pero todos sabemos que los recursos en las empresas son escasos por naturale-

za. Su capacidad de motivación, por tanto, siempre va a resultar escasa.

Frente a este panorama, la dirección transformadora, en realidad el liderazgo transformador, nos va a ofrecer una serie de premisas y propuestas diferentes.

El punto de partida de su propuesta es la consideración de la persona como tal, no sólo como un recurso o como un conjunto de capacidades y competencias que aportan a su quehacer. La persona, al incorporarse a la empresa es eso y mucho más. Es, además, un conjunto de ilusiones, intereses, intenciones, manías, preocupaciones... Es eso y todo eso y desde ahí es desde donde actúa y se comporta en la empresa. Todo ese conjunto de dimensiones que le configuran son las que le hacen ser, actuar y relacionarse en los contextos en los que está presente (en nuestro caso, en la empresa).

Desde esa posición podemos decir, como ya señalábamos antes, que la persona sólo podrá sentirse implicada, inmersa en un ámbito, en la medida en que pueda manifestarse en todas esas dimensiones. Sólo la persona plena se puede implicar.

En relación con ese principio del liderazgo transformador podemos señalar que su vocación deberá ser procurar el desarrollo más pleno, más humano de la persona. Ese desarrollo pleno pretende una doble vertiente en cada persona liderada, una mayor libertad personal, y una mejor predisposición hacia lo colectivo.

Será esa pretensión la que le hará aspirar a alcanzar nuevas y más elevadas metas, horizontes inesperados, escenarios transformados.

Junto a esa premisa básica de considerar a la persona plena, y por tanto úni-

ca y diferente, el liderazgo transformador aspira a elevar los valores y las necesidades de sus colaboradores posibilitando que estos quieran desarrollar su realización personal también en el ámbito laboral. Esa posibilidad, en la medida en que sea aprovechada, supondrá la aportación de una energía adicional por parte del colaborador como consecuencia de la implicación que supone.

Una tercera premisa de la que parte el liderazgo transformador es que se puede, y se debe, aspirar a alcanzar metas que vayan más allá de las expectativas tradicionales. Es precisamente la implicación que supone buscar el desarrollo personal en el ámbito empresarial, la que genera la energía para hacer posibles esas expectativas excepcionales.

Y finalmente, una cuarta premisa señala que debe superarse la motivación por mero intercambio, limitar lo que se aporta a la medida de lo que se recibe. Esta premura permite y posibilita la ruptura con el individualismo propio de los estilos gestores y abre las puertas a unas relaciones de mayor cooperación, dando cabida a lo comunitario y a lo social.

5. LOS COMPONENTES DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Liderar es uno de los términos que ha experimentado en las ciencias sociales un mayor número de intentos de dotarle de contenido inequívoco. Cientos de libros y autores han tratado de precisar qué es liderar. Como hemos visto, cuerpos enteros de teorías han tratado de hacerlo con mayor o menor éxito. No es nuestro deseo hacerlo aquí. Sin embargo, para avanzar en nuestra exposición nece-

sitamos establecer, cuando menos, algunos aspectos o dimensiones básicos que lo definan. Determinar en suma, algunos componentes imprescindibles para poder decir que se está dando un ejercicio de liderazgo.

En primer lugar, diremos que liderar es influir. Es manifestar una determinada manera de ser, de comportarse, de actuar y de relacionarse que hace que los otros actúen influidos por ello. El proceso de liderazgo es primariamente un proceso de influencia.

Sin embargo, no todo proceso de influencia es un ejercicio de liderazgo. Liderar, a diferencia de la llamada dirección transaccional es ejercer una influencia superior a la que correspondería por la posición jerárquica o social que ocupa quien pretende ser líder. Una persona lidera cuando influye por encima de lo que correspondería a su posición. Es precisamente esa influencia añadida, ese «plus» de influencia la que manifiesta e identifica a una conducta como propia del liderazgo, influir por encima de lo que corresponde al puesto dotado de autoridad.

Liderar, en tercer lugar, hace referencia a procesos de influencia de una persona sobre otras. Liderar trata, por tanto, de relaciones interpersonales. Es en ese ámbito de las relaciones interpersonales donde se originan y manifiestan los procesos de influencia. Esa influencia diferencial es un «regalo» del colaborador al líder. Si el líder influye más es porque el colaborador se lo permite. Es por tanto, una especie de «regalo», de poder adicional que responde a ciertas razones, más o menos conscientes y justificadas. De entre todas ellas hay que destacar especialmente una, la confianza que el liderado tiene en

el líder. Parece lógico suponer que una persona sólo otorgue a otra la posibilidad y capacidad de influirle por encima de su posición si confía en ella. La confianza es por tanto la clave del ejercicio de liderazgo. Generar relaciones de confianza es decisivo para liderar. De hecho, diríamos que liderazgo y confianza son dos dimensiones que corren parejas; a mayor confianza interpersonal o social mayor capacidad de liderazgo. Por tanto, establecer unas relaciones interpersonales, intensas y de calidad serán elementos fundamentales en la creación de espacios de confianza y, consecuentemente, de liderazgo. Responder a qué tipo de relaciones estamos hablando, ocupará más adelante una parte de nuestra exposición.

En cuarto lugar podríamos decir que si liderar es influir, también es ejercer poder, y si además es influir de manera diferencial, superior, es a la vez desarrollar un poder adicional.

La cuestión en este apartado es determinar, cuando hablamos de poder, de qué tipo de poder hablamos. Evidentemente no puede tratarse en ningún caso de poder explotador, ya que éste terminaría por destruir la confianza y con ella el liderazgo. Por tanto, sólo puede tratarse de un poder liberador, que redunde en el desarrollo personal del liderado. Un liderazgo sólo podrá ser duradero en la medida en que posibilite y facilite ese desarrollo de las personas lideradas.

Finalmente, en quinto lugar, y en relación con lo anterior, liderar es un ejercicio de determinados valores personales. La posibilidad de desarrollar unas relaciones abundantes y de calidad que deriven en confianza para ejercer influencia descansa en la disposición por parte del líder de

unos valores personales que puedan ser apreciados por los liderados. Liderazgo y prácticas de valores humanos son también dos aspectos en íntima relación.

Pero no toda forma de liderazgo es positiva, ni buena.

Lo señalado en el apartado anterior referido al poder, nos permite señalar la existencia de dos formas básicas de liderazgo: positivo y negativo.

Estaremos ante un liderazgo positivo cuando el ejercicio de la influencia, es decir, del poder diferencial, busca el desarrollo y la libre realización personal de los liderados. Por el contrario, el liderazgo será negativo cuando el ejercicio del poder pretenda explotar, dominar y sojuzgar a los liderados.

En este sentido, podríamos decir que en la medida en que el poder diferencial promueva más y mejor el desarrollo personal, entendido éste como más liberador, el liderazgo será positivo. En esa línea, incluso el término liderado debería, en la búsqueda de un liderazgo positivo, tender a desaparecer. De tal manera que la vocación del líder sería buscar su desaparición. Su finalidad sería, más que crear liderados, lograr personas autónomas, y para ello, su poder diferencial debería ser utilizado en generar contextos donde sus colaboradores (que no liderados) encontraran las condiciones idóneas para su autodesarrollo.

Estaríamos así, ante un «liderazgo de contextos» más que ante un liderazgo de personas. No obstante, éste no desaparecerá nunca ya que los procesos de influencia no pueden permanecer ausentes en las interacciones sociales. Podremos (y deberemos) omitir el liderazgo explota-

dor, podremos (y tendremos que) ejercer un liderazgo de influencia interpersonal, pero deberemos también propugnar un liderazgo de contextos para la autorrealización personal.

6. **LOS FACTORES GENERADORES DE LIDERAZGO**

Visto qué es liderar y que tipo de liderazgo precisamos llega el momento de señalar aquellos elementos, factores, o ámbitos de actuación para la generación de esas relaciones abundantes y de calidad que derivan en espacios de confianza en los que surja la influencia diferencial.

En el presente punto vamos a hacer nuestras las propuestas de B. Bass (1985), promotor y principal propulsor del liderazgo transformador junto a Mc Gregor Burns (1978), si bien éste en el terreno político y aquel en el empresarial. De acuerdo con él señalaremos cuatro ámbitos de acción para generar influencia diferencial: a) la consideración individualizada; b) la estimulación intelectual; c) la motivación inspiracional y d) la influencia idealizada. Pasemos a ver el contenido de cada uno de ellos.

a) *La consideración individualizada.* Viene a decir que el líder debe tratar a sus colaboradores con la consideración y respeto que se merece toda persona por el hecho de serlo, y que, complementariamente, ese trato debe ser diferente, personalizado dado que cada uno de nosotros somos diferentes y buscamos, para una relación confiada, unas interacciones diferenciadas. Todo ello en línea con lo señalado antes de que la persona deja de considerarse exclusivamente un

recurso humano para transformarse en persona plena.

La activación y práctica de este factor requiere disponer de ciertas características personales. Básicamente señalaríamos dos, la empatía y el pensar y poner el interés en el otro.

La empatía para que «situándose en el lugar del colaborador» pueda aproximarse a conocer qué es lo que éste puede sentir y percibir. «Si yo estuviera en su lugar ¿cómo me sentiría? ¿qué es lo que pensaría?» Probablemente, la práctica de la empatía constituya una de las mejores actividades para generar cercanía y con ella construir las bases de unas relaciones más confiadas.

La segunda característica supone colocar al colaborador en el centro de atención e interés del líder. Sólo cuando el colaborador perciba en el líder un interés (desinteresado) por lo que a él le interesa y preocupa, estará en disposición de «abrir sus puertas», de «quitar las vallas» y posibilitar una cercanía efectiva. Sólo entonces, la «mano tendida» que presenta el líder que practica la consideración individualizada será entendida y atendida.

El profesor Bass señala algunas conductas que manifiestan esas características personales de la consideración individualizada:

- permanecer atento a las necesidades personales (no sólo profesionales) individuales de sus colaboradores,
- ofrecer oportunidades para aprender que sean distintas y adecuadas para cada uno,
- ser un oyente activo,
- perseguir un trato personal y personalizado con sus colaboradores,

- plantear retos apropiados a cada uno para favorecer su desarrollo,
- fomentar el autodesarrollo de sus colaboradores,
- estar siempre disponible cuando se le necesite,
- practicar una dirección basada en el contacto directo,
- ...

Como puede apreciarse, la consideración individualizada pretende el desarrollo pleno e integral de los colaboradores en sí mismo, más allá de la dimensión exclusivamente profesional. Será a partir de esa voluntad del líder de pretender un mayor desarrollo del colaborador como surgirá la confianza básica y fundamental para el ejercicio en otros ámbitos. La consideración individualizada se convierte así en la puerta de entrada a espacios de confianza desde los que lograr la influencia diferencial. Además de generar confianza, la consideración individualizada es muy probable que produzca una mayor cercanía afectiva y vinculación del colaborador con el líder.

b) *La estimulación intelectual.* Si la consideración individualizada hace referencia al ámbito afectivo, este factor se refiere al intelectual. De nuevo aquí, el centro de interés recae en el colaborador. El papel del líder es meramente instrumental. No importa tanto su capacidad intelectual (que si la tiene elevada, mejor) como la de sus colaboradores. El es un estimulador, un provocador de la capacidad intelectual de su gente. Reconozcamos que habitualmente lo que está desactivado en las empresas es el potencial intelectual de los colaboradores. Normalmente, en nuestras empresas, los directivos son especialmente agentes de respuesta, emisores de decisiones ya to-

madras. Cuando un colaborador pregunta a los directivos qué posición se debe tomar frente a un problema los directivos responden una u otra. Pero de esta manera el colaborador no aprende, sólo ejecuta. Y las empresas necesitan desarrollar aprendizaje, conocimiento. Por ello, el directivo debería ser más que emisor de respuestas una fuente de preguntas. Buscando respuesta a éstas es como el colaborador puede activar su capacidad de pensamiento y así crear conocimiento.

Preguntar, ¿tu qué harías? o ¿qué alternativas tenemos? o ¿y si lo hiciéramos de otra forma? son sólo muestras de una vía para activar el pensamiento. En realidad vale cualquier camino con el fin de generar en el colaborador el deseo de pensar y la voluntad de aplicar lo que piensa.

Características básicas de este factor de generación de liderazgo transformador son la inquietud intelectual, el inconformismo, el ir contra el «siempre lo hemos hecho así», ser rupturista con el pasado. No es una cuestión de técnicas (*brainstorming*, analogías, alternativas, etc.) sino de actitud. Aquellas sirven en la medida en que exista una predisposición personal a considerar al colaborador como sujeto capaz de pensar y de hacerlo bien, en cantidad y calidad. Las personas de nuestras empresas y organizaciones saben mucho, mucho más de lo que creemos. ¿No será hora ya de dejar de contratar «mano de obra» (¿sólo la mano? ¿sólo la obra? y ¿el resto?) y de dar entrada a la persona plena con todas sus capacidades y voluntades? ¿no necesitamos de eso para poder competir? Probablemente, el mayor despilfarro que cometemos sea éste, nosotros que propugnamos tanto la mejora de la productividad...

Hemos llevado la división del trabajo hasta límites extremos: unos están para pensar y otros para ejecutar. El «a ti no se te paga para pensar» posiblemente ya no se diga, no se verbalice, pero se sigue practicando, sigue estando plenamente vigente. El directivo que pretenda practicar la estimulación intelectual debe acabar con todo ello.

B. Bass presenta a modo de ejemplo de estímulo intelectual, las siguientes conductas:

- cuestionar el *statu quo* organizacional y personal,
- reexaminar suposiciones y premisas,
- inquirir permanentemente,
- tomar en consideración todas las aportaciones,
- considerar ideas que parecen inadecuadas,
- no esperar que los colaboradores piensen como el/ella,
- considerar al error como una fuente de aprendizaje,
- ...

Todas estas conductas (y otras que cada directivo sabrá en función de su contexto o situación particular) producen, además, espacios adicionales de confianza. Decimos adicionales porque hay que reconocer que su práctica sólo será posible desarrollarla en profundidad en la medida en que existan unas condiciones de confianza previas, probablemente generadas por la práctica de la consideración individualizada. Y es que, aunque no existe una relación secuencial entre los cuatro factores, sí es cierto que la consideración individualizada es la puerta de entrada a la práctica del liderazgo, por ser la forma más primaria de crear confianza.

Con las actitudes señaladas más arriba y con éstas, y otras conductas similares, cabe esperar que los colaboradores quieran, en primer lugar pensar, y después aplicar su pensamiento, su conocimiento.

Una empresa que sea capaz de activar este caudal de conocimiento tiene un tesoro. Tiene en sus manos una organización que aprende, una organización que lleva en sí misma su capacidad de adaptación; mejor aún, tiene institucionalizado el cambio permanente.

Esta capacidad de cambio no es sólo un activo de la empresa y para su propio beneficio, lo es también y especialmente para la persona. El colaborador consigue así desarrollarse (además de profesionalmente) personalmente.

Como podemos apreciar (ya lo dijimos antes) el líder está pretendiendo transformar, mejor dicho, crear las condiciones para que el colaborador se desarrolle, se transforme emocional e intelectualmente, creando así un contexto de transformación de las relaciones persona-empresa, y de transformación de la propia empresa.

c) *La motivación inspiradora de ilusión, sentido, misión y nueva misión.* Este tercer factor viene a configurarse en la nueva fuente de energía que precisa la empresa para el cambio. Cambiar exige siempre energía, sea en el ámbito físico, como en el personal o en el empresarial.

Como señalábamos en un apartado anterior las formas de dirigir simplemente gestoras basan su energía motivadora en los recursos económicos (o de carácter economizable, o intercambiable) de que

disponen. Y señalábamos también que esa fuente motivadora era al propio tiempo su límite. Su fuerza se agotaba con ellos.

El liderazgo por su parte, propugna otra fuente de energía adicional, la derivada de la posibilidad de realización personal en el marco laboral empresarial. Ya lo dijimos al hablar de las premisas del liderazgo transformador.

Junto a ello, la motivación inspiracional, gira también alrededor, entre otras cosas, de la motivación por medio de dar sentido. Es papel del líder ayudar al colaborador a dar al quehacer que desarrolla y realiza, un sentido que vaya más allá de la recompensa económica.

En esa línea, dotar de una misión y ayudar a configurar una visión son dos prácticas importantes en este campo. Una misión que recoja la razón de existencia de su puesto, de su equipo, de su departamento, de su servicio, de su sección... ¿Para qué existe? ¿Qué aporta? ¿Qué perdería la organización si no se desarrollara esa actividad? Y junto a esa misión, una visión, no del líder, sino del colaborador o colaboradores. El líder no debe aportar, y mucho menos imponer su visión. Su papel aquí es recoger las ilusiones e intenciones de las personas con que trabaja, y desde ellas, junto con las suyas, y las que precisa la organización, dar forma, configurar una idea de futuro por la que merezca la pena esforzarse especialmente.

También en este factor el centro de interés, de atención, es el otro, el colaborador. El papel del líder es fundamentalmente instrumental, servidor.

Con una visión así, el colaborador sí puede estar dispuesto a implicarse. Ésa

es la consecuencia final. Superar la motivación para dar lugar a la implicación.

Dos posiciones de partida son importantes para la práctica de esta motivación. La primera es una actitud positiva frente al quehacer profesional, más aún, frente a la vida. Estamos ante una forma de motivación no susceptible de transacción porque aquí no hay recursos o recompensas que ofrecer. Aquí se trata de generar ilusión y esto, ciertamente, no lo puedes hacer, ni un individuo con actitud triste, ni mucho menos un pesimista. Sólo con una actitud optimista puede uno pretender generar ilusión. Descubrir oportunidades en las amenazas puede ser una buena práctica en este factor; buena y «oportuna» en un contexto como el que vivimos, lleno de amenazas, pero también de oportunidades. Vivimos un momento cargado de pragmatismo. Lo importante parece ser tener los pies en tierra. Y ciertamente lo es, pero tan importante o más es tener la vista y la ilusión altas.

La segunda posición de partida es confiar en el colaborador. Confiar en él y transmitírselo para aumentar su autoestima y generarle confianza en sus propias capacidades. Una vez más, y de manera reiterada, aparece la confianza como elemento clave del liderazgo. Sin confianza en uno mismo, uno no da de sí cuanto tiene dentro, uno no se desarrolla plenamente. También en este aspecto el centro de atención es la persona del colaborador; el rol del líder es crear las condiciones para que el colaborador adquiera confianza en sí, se desarrolle profesional y personalmente.

Junto a estas actitudes, B. Bass señala entre otras, las siguientes conductas como propias del tercer factor:

- clarificar la misión,
- aunar los fines individuales y los organizacionales,
- transmitir autoestima al colaborador,
- dar un significado, un sentido que motiva a la acción,
- presentar una perspectiva optimista de un futuro alcanzable,
- demostrar autodeterminación y entrega para la consecución de los fines,
- modelar esperanzas y demostrar su factibilidad,
- infundir ánimos,
- ...

La práctica de esta motivación no transaccional deberá conducir a la automotivación, a la implicación, pero es preciso reconocer que esa práctica sólo será posible en la medida en que las motivaciones transaccionables, las de orden inferior en la pirámide de necesidades de Maslow estén suficientemente cubiertas. No es ético, ni siquiera posible, pretender que el colaborador aspire a desarrollar su autorrealización en el ámbito laboral, cuando éste no le cubre unos suficientes niveles de las necesidades básicas: sueldo, estabilidad de empleo, pertenencia o estima social.

d) *La influencia idealizada.*

Este cuarto ámbito es a la vez factor «generador» y campo de «cosecha» de los resultados de las prácticas en los otros tres ámbitos.

Es generador de influencia en cuanto que supone especialmente la práctica de credibilidad. Supone la confirmación en la actividad diaria, de que aquella confianza iniciada con la consideración individualizada se reafirma. Una vez más la confianza.

Básicamente la credibilidad, en el ámbito profesional, descansa sobre dos grandes columnas: por un lado la profesionalidad y por otro la integridad, la honestidad, la ética. Un directivo es fiable y creíble, en la medida en que desarrolle activamente esas cualidades profesionales y humanas.

De entre ellas destacaríamos, en la vertiente profesional, el conocimiento de la sustancia de la actividad que dirige, el conocimiento de lo que es en sí misma la función de dirección, la determinación y disposición de criterios claros, la responsabilidad con su función y para con los demás, la exigencia y la laboriosidad. Por el lado de la integridad, señalaríamos la disposición de principios, la transparencia y la verdad, la coherencia entre lo que dice y hace y la ejemplaridad.

La influencia idealizada es ámbito «co-sechador» en cuando que recoge los frutos de la credibilidad, ciertamente, pero también de la práctica en los otros tres factores. El directivo que desarrolla conductas catalogadas en los otros ámbitos tiende a generar entre sus colaboradores una influencia diferencial pero al tiempo idealizada que sólo tendrá sentido en el modelo de liderazgo transformador, si es consciente, libremente aceptada, crítica e independiente, alejada de todo seguidismo, borreguismo y dependencia. No podemos olvidar que la meta final de este liderazgo es el desarrollo del colaborador y este desarrollo, para ser auténtico, ha de ser libre, autónomo, propio, ajeno a las imitaciones, y dependencias acríticas.

El liderazgo presenta dos riesgos importantes: el abuso de poder y la dependencia. Por un lado, el abuso del poder derivado del diferencial de influencia que genera y por otro, la dependencia en que

fácilmente puede caer el colaborador. Una actitud y actividad a practicar por el líder transformador será, por tanto, la de vigilar para no caer en esos riesgos.

De acuerdo con Bass, algunas conductas que reflejan este cuarto ámbito son:

- dar ejemplo,
- enseñar el camino para alcanzar los ideales compartidos,
- demostrar competencia profesional,
- alegrarse de los éxitos de sus colaboradores
- compartir la fama,
- ofrecer serenidad ante las crisis
- ser honesto, congruente, coherente entre lo que dice y hace,
- ...

Como consecuencia de su práctica la influencia idealizada tiende a generar, además de esa vinculación con el líder (que sólo será válida si es libre y crítica) predisposición favorable al esfuerzo extra, a implicarse en el proyecto y en el desarrollo personal.

Haciendo extensiva esta presentación de consecuencias a la totalidad de prácticas de liderazgo transformador se podría decir que:

- dinamiza la organización,
- genera energía extra para el cambio,
- desarrolla y aprovecha las capacidades de todos,
- alcanza niveles superiores de influencia, eficacia, satisfacción y vinculación,
- motiva a la innovación, la mejora y la superación continuas,
- es capaz de transformar las reglas de juego entre persona y empresa posibilitando la implicación mutua,
- ...

Como colofón de este apartado quisiera resaltar algunas consideraciones finales:

- el liderazgo es un proceso sin límite, dura toda la vida,
- depende de uno y de los otros; pero son éstos los que le hacen líder,
- no se trata de técnicas, ni siquiera sólo de comportamientos; es una manera de ser, una filosofía de vida,
- su actuación exige centrar la atención y dedicación en el otro; servirle,
- supone dirigir a partir de las personas y contando con ellas, no sobre éstas,
- requiere generar confianza y dar ejemplo,
- su actuación no produce seguidores, sino personas autónomas y capaces.

7. EL CAPITAL SOCIAL

Hasta ahora hemos concretado en el discurrir de la exposición, cómo la competitividad, a pesar de sus sombras, es absolutamente precisa para sobrevivir. Hemos deducido también que las posibilidades reales de nuestro país para dar respuesta a esa necesidad pasan por la incorporación de elementos intangibles, de carácter subjetivo a las formas de ventaja competitiva. Para ello, hemos propuesto la implicación como un factor clave y hemos señalado que ésta sólo cabe esperarse en contextos empresariales que presenten nuevos enfoques, en ruptura radical con los anteriores todavía vigentes. Finalmente hemos señalado que estos cambios, esas rupturas conceptuales, no se dan por sí mismos, sino que será preciso que alguien con poder las desarrolle: directivos líderes transformadores.

Llegados a este punto, en el presente apartado pretendemos establecer la relación (coincidencias y disparidades) entre ese tipo de liderazgo y el denominado «capital social individual» (CSI).

Las referencias bibliográficas al CSI son escasas. El término que recoge una mayor abundancia de tratamiento es el de «capital social comunitario (CSC) o más brevemente, y con carácter genérico, el de capital social (CS).

En este sentido, son ya tradicionales las definiciones de los cuatro autores considerados fundacionales del CS y que lo abordan desde diferentes perspectivas. Recordémoslas brevemente a fin de precisar el contexto¹.

Para R. Putnam (1993) el CS hace referencia al «conjunto de factores intangibles (valores, normas, actitudes, confianza, redes y semejantes), que se encuentran dentro de una comunidad y que facilitan la coordinación y la cooperación para obtener beneficios mutuos».

Por su parte, P. Bordieu (1985) lo define como «el conjunto de recursos existentes o potenciales relacionados con la posesión de una red estable de relaciones más o menos institucionalizadas de mutua familiaridad y reconocimiento».

A su vez J. Coleman (1990) considera que el CS es el conjunto de «recursos socioestructurales que constituyen un activo

¹ Dada esta intención, y por su carácter resumido y didáctico, en este apartado seguimos el trabajo acerca del estado de la cuestión del CS realizado por el grupo de investigación sobre el CS configurado en torno al proyecto Conex y formado por X. Barandiarán, A. Mújika, O. Ayerbe, A. Unamuno, I. Urkidi e I. Lizarralde, pertenecientes a la Universidad de Deusto, Mik. S.Coop., Tekniker y Mondragón Unibersitatea (ETEO) en 2003.

de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones de individuos que están dentro de esa estructura».

Y finalmente F. Fukuyama (1996) define al CS como «la expectativa que surge dentro de una comunidad de comportamiento normal, honesto y cooperativo, basado en normas comunes, compartidas por todos los miembros de dicha comunidad».

Junto a estas posiciones de autores fundacionales, dos de ellas de carácter cultural (Putnam y Fukuyama) y otros dos de carácter estructural (Bordieu y Coleman), otros autores, de distintas instituciones internacionales, también han dado definiciones sobre el CS generalmente bien aceptadas.

Así, Woolcok y Narayan (2002) y Dasgupta (1998), del Banco Mundial, lo han definido como las instituciones, relaciones, actitudes y valores que rigen la interacción interpersonal y facilita el desarrollo económico y la democracia.

B. Kliskberg (2000), del Banco Interamericano de Desarrollo considera que el CS es el conjunto de «normas y redes que facilitan la acción colectiva y contribuyen al beneficio común».

Y Lechner, del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo lo define como las relaciones informales de confianza y cooperación (familia, vecindario, colegas); asociatividad formal en organizaciones de diverso tipo, y marco institucional normativo y valorativo de una sociedad que fomenta o inhibe las relaciones de confianza y compromiso cívico.

Otras aportaciones conceptuales igualmente aceptadas y derivadas de las de los autores fundacionales son las que ha-

cen Durston (2001), Woolcok y Narayan (2002), North (1990), Portes (1996) y Rojas (2002).

Durston (2001) señala que «el CS hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promuevan la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación».

Woolcok y Narayan (2002) dicen que el CS «tiene relación con las normas y redes que le permiten a la gente actuar de manera colectiva».

Según el premio Nobel North (1990) el CS «se identifica con las instituciones que son conjunto de normas y valores que facilitan la confianza entre los actores.

Portes (1995) por su parte habla de la capacidad de los individuos para disponer de recurso escasos en virtud de su pertenencia a redes o estructuras sociales más amplias.

Finalmente Rojas (2002) dice que el CS se refiere a los recursos disponibles en las estructuras sociales que pueden ser utilizados por los individuos para lograr acciones colectivas.

Más cerca, entre nosotros, X. Barandiarán (2004) define el CS como «la capacidad de un colectivo de personas que trabajan en una red organizacional para generar actitudes, valores y acciones o procesos de relación que inciden de forma positiva en el desarrollo de la red en la que interactúan».

En resumen, podríamos decir que el CS hace referencia a la creación y desarrollo de procesos de relación interpersonales y grupales o de institucionalización que generan respuestas relacionadas con el desarrollo de un entorno. Se trata

por tanto, de una forma de recurso del que dispone un grupo social que le permite obtener resultados beneficiosos.

En cualquier caso, el CS es la solidez interactiva en la producción social de la realidad. Esta interacción se compone de elementos normativos que configuran nuestra relación y de formas de sentir, pensar y actuar que condicionan nuestra acción. El fortalecimiento del CS dependerá de la fortaleza de esas interacciones y de la fortaleza y cohesión de los elementos que condicionan esa interacción. La historicidad y el control de la interacción y su efectividad a lo largo del tiempo refuerzan a su vez el CS. Éste no es medible fuera de un proceso de interacción. No adquiere valor en sí mismo, adquiere valor en el proceso de interacción y orientado a un fin.

De todo este conjunto de definiciones y elementos conceptuales podemos deducir toda una serie de elementos componentes del CS. Éste guarda una estrecha relación con:

- la consideración de que es un recurso intangible para los individuos de una institución o comunidad y/ o para estas mismas,
- la cantidad y calidad de las relaciones formales e informales, interpersonales,
- las redes estables más o menos institucionalizadas,
- unas relaciones de familiaridad, reconocimiento y confianza,
- unos recursos de carácter social y estructural,
- unas normas, actitudes, valores y comportamientos compartidos,
- la promoción de confianza, ayuda recíproca y cooperación.

La agrupación de estos componentes nos permite señalar, como se ha dicho, la existencia de dos dimensiones: la cultural y la estructural. La cultural, representada por las referencias a actitudes, normas y valores y la estructural por las referencias a las instituciones.

Consecuentemente, en un primer intento de aproximarnos al concepto de lo que es el CS podríamos decir que es un recurso individual y comunitario de carácter social asentado sobre unas relaciones interpersonales y organizacionales intensas y de calidad (familiaridad, reconocimiento, confianza) entre los agentes de redes más o menos institucionalizadas, y unas normas, actitudes, valores y comportamientos compartidos, orientados a la promoción de confianza, ayuda recíproca y cooperación.

8. EL CAPITAL SOCIAL INDIVIDUAL

8.1. Capital social individual frente a capital social comunitario

Acerca de si el CS es un recurso individual o colectivo se ha vertido bastante tinta, reeditando un debate recurrente entre sociología y antropología, entre posiciones «sobresociologizadas» y «subsociologizadas», en el que las primeras subrayan la internalización de las normas colectivas y las segundas los intereses individuales.

En este sentido, creemos que las posiciones defendidas por Durston son sólidas y convincentes. Afirma que las comunidades se componen de individuos que se benefician del CS y añade que «gran parte de la riqueza del ideario, radica justamente en lo que aclara sobre la manera

en que el CSI interactúa en general para reforzar las instituciones de CSC», aunque a veces lo haga en contra. Por tanto, la discusión que pretende diferenciar a ultranza uno y otro CS se nos presenta útil, desde el punto de vista operativo.

Así Durston indica que uno y otro pueden ser definidos en buena medida por los efectos esperados que se derivan de ellos y que ambos conceptos son válidos y complementarios, aunque *heurísticamente* distintos.

El CS puede ser estudiado, desde el punto de vista del CS individual o desde el comunitario. Estudiar el CS individual supone enfocar el estudio de la capacidad interactiva en el individuo (estudiar sus valores, sus conductas y el efecto de éstas en el otro). El estudio del CS comunitario centra su atención en colectivos, en instituciones, en redes que conforman una cierta comunidad. Sin embargo no podemos olvidar que la aproximación al estudio de una comunidad sólo se puede realizar a través del estudio de los individuos que conforman esa comunidad. Se trata de estudiar lo mismo en un distinto marco de relación.

Durston afirma que el CSI «consta del crédito que ha acumulado la persona en la forma de reciprocidad difusa que puede reclamar en momentos de necesidad, a otras personas para las cuales ha realizado, en forma directa o indirecta, servicios o favores en cualquier momento en el pasado. Este recurso reside no en la persona misma sino en las relaciones entre personas». El comunitario, en cambio, «consta de las normas y estructuras que conforman las instituciones de cooperación grupal. No reside en las relaciones interpersonales de dos, sino en sistemas

complejos en sus estructuras normativas, gestionarias y sancionadoras».

Más adelante destaca que «el CSI es propiedad de quien puede beneficiarse de ello, el CSC no es propiedad de nadie, pero contribuye al beneficio del grupo. Citando a Putzel hace suya la opinión de que «la confianza que existe entre los individuos que integran las redes no es recurso de la sociedad como un todo, sino solamente de cada individuo o grupo que está en el centro de una red».

En este mismo sentido de compenetración de los dos conceptos incide cuando afirma que el CSI de las redes y el CSC de las instituciones son simbióticos y sinérgicos, reforzándose y complementándose. Las normas colectivas incluyen no sólo prohibiciones y castigos sino también «premios» para el individuo y pueden ser fuentes de beneficios personales». De hecho «el CSC emerge de las acciones de agentes individuales por maximizar su CSI».

No obstante, lo expuesto por otros autores como Portes (1998) y Woolcock (1998) señalan que ambas formas de CS presentan una dinámica propia. En nuestra opinión sin embargo, las posiciones señaladas por Durston son sólidas y consistentes.

8.2. Las fuentes del capital social individual

Para nosotros el CSI es la capacidad individual para la interacción efectiva que puede ser estudiada en términos de valores y normas que regulan la acción individual orientada a un fin. Dentro de esa capacidad de interacción existen algunos

elementos que nos gustaría destacar especialmente.

En primer lugar, la socialización en valores que condiciona la conducta del individuo. En segundo, las normas en la cuales se desarrolla la acción individual interactiva. Y en tercero, la respuesta en términos de aceptación desde el punto de vista normativo y cultural del otro interactivo respecto a la acción del uno. La cohesión en valores y en las normas facilita la interacción, y la confianza (por experiencia, eficiencia, etc.) facilita la necesaria mutua aceptación de los interactuantes para que su acción sea efectiva. Durston destaca este elemento de la confianza y destaca especialmente la capacidad del individuo para obtener obediencia, aceptación, ..., «crédito» del otro.

A nuestro juicio, habría que destacar que para el correcto desarrollo del CS, tan importante como ese crédito serían las condiciones estructurales y culturales en las que se hace efectiva la construcción de ese crédito

Decíamos, de acuerdo con Durston, que el CSI era «el crédito», que ha acumulado la persona en la forma de reciprocidad difusa que puede reclamar en momentos de necesidad a otras personas para las cuales ha realizado de forma directa e indirecta, servicios o favores en cualquier momento del pasado». Detengámonos un poco en dos manifestaciones que configuran esa definición: «crédito acumulado» y «reciprocidad difusa»

El CSI es «crédito acumulado». Entendemos por crédito el derecho que tiene uno a recibir de otro alguna cosa: ¿cómo aumenta nuestro crédito? y ¿cómo es más firme, seguro, ese derecho? En suma,

¿cuáles son las fuentes del CSI? ¿cómo conseguimos aumentarlo y hacerlo útil?

En primer lugar, podemos decir que el CSI será mayor y más utilizable cuanto mayor sea el nivel de socialización de la persona. Y ésta tendrá mayor socialización cuanto mayor sea el grado de conocimiento que disponga del entorno o de las redes formales e informales decisivas en los que participa. También lo será en la medida en que conozca mejor los procesos clave que se desarrollan en las redes. Igualmente aumentará la socialización según sea la importancia otorgada a dichos procesos y el grado de implicación y participación en los mismos. Conocimiento e interés en los procesos y redes serán por tanto vías (y a la vez indicadores) para el aumento del CSI.

Un segundo ámbito de trabajo para la generación y utilización del CSI vendrá representado por todo el conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y valores que posibilitan generar confianza en otros. ¿Cuáles pueden ser estas características? Pues entre otras:

- Capacitación y preocupación por la actualización de las siguientes competencias:
 - en conocimientos técnicos: los saberes,
 - instrumental: el saber-hacer,
 - de relación interpersonal o social,
 - imaginativas y creativas,
 - para el análisis, visión y gestión sistémica,
 - para la intervención intrapersonal,
 - ...
- Actitudes orientadas al Capital Social, como:
 - orientación al logro y a la afiliación,

- autocrítica,
- empatía,
- ...
- Valores orientados al Capital Social en los ámbitos del:
 - para qué vivir,
 - de qué vivir, y
 - cómo convivir.

Un tercer ámbito estará configurado por dos campos orientados especialmente a incrementar el nivel de vinculación; es decir, los comportamientos relacionados positivamente con el CS y los resultados que la persona obtiene de la organización.

El cuarto ámbito hace referencia a la legitimación que la persona recibe y que viene especialmente condicionado por la percepción que los otros tienen de ella y de sus acciones y consecuentemente por el grado de credibilidad que genera.

Los resultados medidos por el grado de eficacia que desarrolla con sus acciones representarán el quinto ámbito de actuación: logro de objetivos, uso de recursos y productividad y sus mejoras correspondientes.

En sexto lugar, otro campo de generación de CSI lo será la calidad y cantidad de las relaciones que desarrollan en la familia, con los amigos, en el trabajo y en las instituciones, así como la configuración cultural que presentan las relaciones: valores e intereses compartidos, características personales de los agentes y calidad de la información y comunicación.

Estos seis ámbitos hacen especial referencia a la dimensión cultural del CSI.

Refiriéndonos ahora a la dimensión estructural señalaríamos como ámbitos ge-

neradores de un mayor y más útil CSI los siguientes:

- aquellos orientados a mejorar y aumentar la participación en el quehacer público mediante la creación de espacios institucionales adecuados,
- la adecuada formalización de los derechos legales, su reconocimiento y respeto, generalizado,
- la extensión y ampliación de la red social de las personas que integran la organización favoreciendo las relaciones sociales de todo tipo intra y extra comunitarias,
- la transmisión de capacidades para la generación de CS,
- la facilitación del uso de los recursos derivados del CSI,
- ...

Lógicamente, el grado de importancia de cada ámbito es variable en función de los diferentes elementos situacionales que configuran una contingencia.

Como puede apreciarse, y en coherencia con lo dicho anteriormente de que el CSI se trata de un recurso que no reside sólo en la persona misma sino en las relaciones que mantiene, su activación no depende exclusivamente de la persona sino de las implicadas en las redes.

Siguiendo con el contenido de la definición del CSI, decíamos también que se trata de un crédito «de reciprocidad difusa». No se trata de un intercambio directo sino de un intercambio en el que la otra parte no está definida a priori; en principio puede ser cualquiera de los miembros pertenecientes a la comunidad: de ahí su carácter de difuso. Por otro lado, no estamos ante un intercambio inmediatamente ejecutado, sino de un potencial de intercambio que se ejecutará cuando

la persona que dispone del crédito así lo desee; puede que nunca.

Ni siquiera se trata de un intercambio en el que lo que se da y se recibe están predefinidos, especialmente la parte acreedora no acumula un crédito cuantificable. Se trata más bien de la confianza que se tiene en que si algún día se necesita algo, alguien habrá que lo facilite.

Tampoco requiere que la aportación que se hace y que da lugar al crédito sea realizada de forma claramente destacable, basta que sea realizada de manera indirecta. Todo ello no hace más que remarcar que se trata de una relación de intercambio basada en la confianza ya que incluso siendo demandable no es necesariamente ejecutable. Se da, y se confía en que algún día, si uno necesita ayuda alguien habrá que podrá ayudar.

Beneficios del capital social individual

Llegados a este momento de la exposición deberíamos hablar de los efectos que genera el CSI. En otras palabras ¿para qué sirve?

El capital social puede llegar a generar numerosos beneficios de naturaleza diversa. Diríamos, que en su vertiente individual, y derivadamente en la comunitaria, se pueden agrupar en: bienestar, o beneficios económicos y materiales; integración social o beneficios sociales y culturales y poder e influencia social o beneficios políticos y cívicos.

Más detalladamente señalaremos como ejemplos de los beneficios económicos y materiales generados por el CSI: el acceso a informaciones de utilidad, y a activos económicos y financieros, la reducción de los costos de transacción, eliminación

de controles; la dinamización de las organizaciones, la creación de valor para las personas que participan dentro de las redes, la mejora de la calidad de vida...

Entre los beneficios sociales y culturales podríamos señalar: el desarrollo personal y la adquisición de destrezas y habilidades, la ampliación del mundo de referencia, conocimiento e información, reconocimiento y aceptación social, facilitación de alianzas externas e internas...

Y finalmente, de los beneficios políticos y cívicos destacaríamos la capacidad de influencia y de liderazgo, el derecho de voz pública, el aumento de la disposición a participar en iniciativas de interés público, la constitución de organizaciones y estructuras organizativas eficaces, la facilitación del surgimiento de actores sociales, autónomos y capaces...

Otros ejemplos de beneficios que cabe esperar derivados de la interrelación entre el CSI y CSC podrían ser:

- de carácter económico y material: incremento del desarrollo económico social de la comunidad, desarrollo de nuevos proyectos comunitarios, su sostenibilidad a largo plazo, atracción de mayores recursos económicos y financieros...
- de carácter social y cultural: el fortalecimiento de la vida social y comunitaria, la contribución a la cohesión grupal...
- de carácter político y cívico: mejora de la coordinación de los agentes, mejora de la capacidad de diálogo y negociación...

Complementariamente, y desde una perspectiva de beneficios en la vertiente del desarrollo personal que podría esperar

quien disfrute de un elevado CSI serían: superación de sentimientos de dependencia y ganar confianza en uno mismo, potenciación del desarrollo profesional y personal, apertura a espacios sociales más ricos y amplios, estimulación de la creatividad...

Liderazgo y capital social individual

Una vez expuesta la naturaleza de CSI, sus componentes, sus fuentes y sus beneficios esperables, vamos a proceder a relacionarlo con el liderazgo y a partir de ahí señalar su incidencia en la competitividad, esto es, en la generación de ventaja competitiva.

Ciertamente, como se habrá podido apreciar en la argumentación, liderazgo transformador (tal y como hemos expuesto en apartados anteriores) y CSI son dos conceptos con notables afinidades, pero al mismo tiempo con considerables divergencias.

Entre las afinidades resaltaríamos las siguientes:

- son procesos de influencia sobre las conductas de otros,
- se basan en abundantes y buenas relaciones interpersonales,
- descansan sobre contextos de confianza,
- dependen en gran medida de las percepciones que tienen los otros acerca de los detentadores de la influencia,
- basan su potencial de influencias en la manera de ser (valores), actitudes, capacidades y comportamientos del individuo,
- se ven influidos por los éxitos medidos en términos de eficacia,
- ...

Sin embargo, a pesar de las importantes afinidades, ambos conceptos presentan también notables divergencias, entre las que destacaríamos:

- el CSI es un concepto eminentemente social, el liderazgo es especialmente interpersonal,
- hacen referencia a la confianza, pero mientras en el CSI se trata de una confianza en el grupo o red a la que se pertenece, en el liderazgo es una confianza en la persona,
- en el CSI uno confía en otros; en el liderazgo otros confían en uno,
- en el CSI se trata de una confianza delegable, no requiere una confianza entre individuos concretos, en el liderazgo la confianza no es delegable; quién confía en el líder no puede ceder esa confianza a otro,
- el CSI genera un potencial de exigibilidad, el liderazgo se regala,
- la misión del CSI es resolver necesidades y problemas, el liderazgo pretende desarrollar al otro,
- la cooperación en el CSI es funcional; en el liderazgo se trata más bien de una cooperación ética.

Como podemos ver, no estamos ante dos conceptos afines sino más bien ante dos conceptos complementarios. Tal vez, la pregunta en este punto sería ¿cuál complementa a cuál? En nuestra opinión la respuesta es clara: ambos mutuamente. Por un lado, el CSI es un componente muy importante para el desarrollo de un eficaz liderazgo transformador. Así cuando una persona detente un elevado CSI está en mejores condiciones para ejercer un liderazgo amplio e intenso y si un CSI es limitado, su potencial de liderazgo también lo será. Pero, por otro lado, también podemos decir que cuanta mayor

capacidad de liderazgo detente una persona, mayor será su CSI y que cuanto menos líder sea, su CSI también será menor. Uno y otro se alimentan mutuamente.

Consecuentemente también podríamos decir que las prácticas de generación de uno y otro se convierten en una gran cantidad de casos en espacios comunes.

Como también hemos podido apreciar al señalar los numerosos beneficios

que uno y otro generan, ambos contribuyen de manera eficaz a generar un potencial excepcional de competitividad. Con ellos se consigue que el principal activo de las empresas, las personas y los grupos que ellas configuran a través de unas abundantes y confiadas relaciones interpersonales, se desarrollen y al tiempo se impliquen en la obtención de unos mejores resultados económicos y sociales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARANDIARÁN, Xabier y otros (2003): *Memoria del estado del arte del Capital Social*. MIK, San Sebastián.
- BARANDIARÁN, Xabier (2004): «Capital Social y desarrollo comunitario» en *Revista Mundaiz* n.º 65, Universidad de Deusto, San Sebastián.
- BASS, Bernard (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*, The Free Press, N.Y.
- BOURDIEU, Pierre (1985): «The Forms of Capital», en *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ed. J. Richardson. N.Y., Greenwood.
- BURNS, James McGregor: *Leadership*, Harper and Row, N.Y.
- COLEMAN, James (1990): *Foundations of Social Theory*, Belknap Press, Cambridge, Mass.
- DASGUPTA y SERAGELDIN (comps.) (1998): *Social Capital: A Multiperspective Approach*, Banco Mundial. Washington, D.C.
- DURSTON, John (2001): «¿Es el Capital Social un atributo de la comunidades?», *Revista de la CEPAL*, n.º 38 Serie de Políticas Sociales.
- FUKUYAMA, Francis (1996): *Confianza*, Ed. Atlántida, Buenos Aires.
- KLIKSBERG, Bernardo (2000): «El rol del Capital Social y de la cultura en el proceso de desarrollo» en KLIKSBERG, Bernardo y TOMASINI, Luciano (comps.): *Capital Social y cultura: Claves estratégicas para el desarrollo*, B.I.D. Washington, D.C.
- NORTH, Douglass (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. N.Y.
- PORTES, Alejandro (1995): *The Economic Sociology of Immigration: Essays on Networks, Ethnicity and Entrepreneurship*, Russell Sage Foundation, N.Y.
- PORTES, Alejandro (1998): «Social Capital: Its Origins and Applications in Contemporary Sociology», *Annual Review of Sociology*, n.º 24
- PUTNAM, Robert (1993): *Making Democracy Work: Civic Traditions In Modern Italy*. Princeton University Press. Princeton.
- ROJAS, Patricio (2002): «Dengue, Capital Social y Desarrollo: Un modelo viable para Nicaragua», *Ciclo de Conferencias del Centenario de OPS*. Managua.
- WOOLCOK, Michael (1998): «Social Capital and Economic Development: Toward a Theoretical Síntesis and Policy Framework», *Theory and Society*, n.º 28.
- WOOLCOK, Michael y NARAYAN, Deepa (2002): «Capital Social: Implicaciones para la teoría, la investigación y las políticas de desarrollo», en *Worldbank. Poverty.net*