

Liderar en entornos cambiantes

Volatilidad, incertidumbre, ambigüedad, complejidad. Son atributos que damos hoy en día al entorno habitual en que deben desenvolverse las organizaciones, empresas y cada una de las personas que las integran.

De hecho estas circunstancias han existido siempre pero se han acrecentado como resultado del crecimiento y facilidad de acceso a la pluralidad de información. La información es básica para la gestión y toma de decisiones y hoy en día la tenemos inmediata y abundante sobre cualquier tema y de cualquier parte del mundo. Y es bueno que sea así y que nos obligue a llevar a cabo ejercicios continuados de reflexión y síntesis, en definitiva, a separar el grano de la paja, que a fin de cuentas no es hacer otra cosa que reducir volatilidad, incertidumbre y ambigüedades buscando simplificar y mejorar el enfoque de los problemas a los que nos enfrentamos diariamente.

Todo este entorno variable exige al mismo tiempo tanto a las organizaciones como a las personas tener una gran capacidad de adaptación para poder perdurar y subsistir. Una gestión basada solamente en la creación de valor económico para la propia organización, con orientación única a lo financiero, no genera la capacidad de adaptación suficiente en estos entornos cambiantes. Debe ir acompañada

Joan Pedrerol



Ingeniero químico

de una gestión enfocada también a la creación y mantenimiento de relaciones, tanto externas como internas, basadas en la ética y en la confianza. Siempre ha sido necesario el establecimiento de este tipo de relaciones en las relaciones socioeconómicas pero hoy en día son, si cabe, más imprescindibles, precisamente porque ayudan a contrarrestar la volatilidad e incertidumbre existentes y facilitan así la gestión económica.

Desafortunadamente en demasiadas ocasiones parece ocurrir todo lo contrario y vemos ejemplos de gestión enfocada únicamente al beneficio económico propio. Estos modelos de gestión en un entorno cambiante pueden dar lugar más fácilmente a comportamientos no éticos con el mercado –por ejemplo el caso del trucaje del software de los motores diesel de Volkswagen o la emisión de las acciones preferentes de la banca- o crear tensiones internas en las organizaciones que derivan en una pérdida de compromiso de las personas. «Éxitos» a corto plazo fruto de liderazgos mediocres y autoritarios que pueden

llegar a comprometer el futuro de las organizaciones y que generan desconfianza y mayores incertidumbres en su entorno.

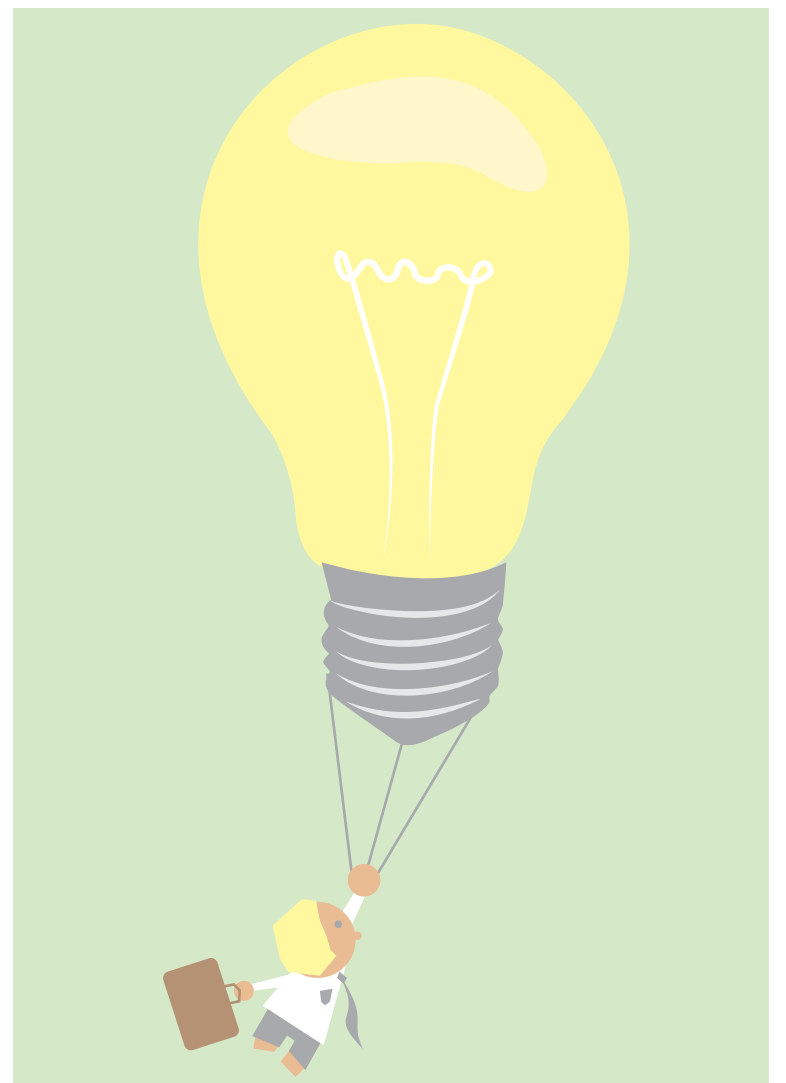
Estos estilos de liderazgo son a menudo el resultado de una reacción natural del ser humano ante las incertidumbres –como decíamos hoy en día mayores- frente a las cuales busca la «certeza» y, dependiendo de la capacidad del líder, esta «certeza» se encuentra en un radio muy reducido. La reacción consiste entonces en «cerrar filas», imponer la autoridad interna, exigir sumisión en nombre de la lealtad –cuando son concep-



Las empresas necesitan líderes con un alto compromiso ético y que hagan sentir útiles a las personas

tos totalmente distintos- y practicar el cortoplacismo.

La creación de relaciones basadas en la confianza implica disponer de líderes capaces que ejerzan un liderazgo con un alto compromiso ético por encima de los entornos variables existentes, que respondan más allá de las obligaciones legales a que puedan estar some-



tidos entendiendo y procurando satisfacer aquello que la sociedad espera razonablemente de la organización que lideran –más allá del producto o servicio que sirven-, que sepan crear un clima de confianza interno basado en la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, y que procuren que cada una de las personas de su organización conozcan cuál es su aportación a los objetivos de la misma. En definitiva, que

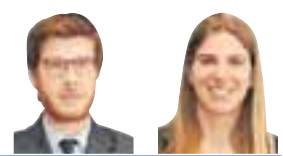
hagan sentir útiles a las personas.

Las organizaciones que cuentan con estos liderazgos, con la vista y el mensaje puestos en el largo plazo sin perder de vista el corto, ayudan a reducir el nivel de incertidumbre en que nos movemos. Y muy importante, satisfacen los legítimos intereses económicos de sus propietarios y accionistas aportándoles incluso más valor: fiabilidad de futuro.

El uso de marcas de terceros en actividades promocionales

Son muchas las actividades promocionales *online* u *offline* en las que se hace alusión, se designan o incluso se reproducen marcas de terceros sin haber obtenido la previa autorización de su titular para ello.

Es común pues, encontrarse con actividades promocionales ya sea en redes sociales como Facebook, Instagram o Twitter, o incluso, en el mismo punto de venta en las que el aliciente para participar en ellas es un premio o regalo de gran atractivo para el público que nada tiene que ver con los productos o servicios prestados por el promotor de la promoción (es decir, utilizar como señuelo una marca u otro signo distintivo reputado en el mercado con el fin de atraer a los usuarios a la participación en la mencionada pro-



Sergio de Juan-Creix
Elena Pagés

Departamento de nuevas tecnologías de BDO Abogados

moción y, en consecuencia, a la compra de productos o servicios propios).

Este tipo de prácticas, independientemente del canal utilizado para su difusión y en la medida que pueda considerarse que se realizan con la finalidad de aprovecharse de la reputación de la marca de un tercero en beneficio propio, podría conllevar problemas para los promotores u organizadores de la actividad

promocional si ello se considera una infracción de marca y no un uso descriptivo de marca ajena.

En todo caso, debe tenerse en cuenta que la utilización de la marca titularidad de un tercero requiere del consentimiento expreso de éste para la utilización de la mencionada marca conforme a la finalidad pretendida.

La utilización no autorizada de una marca ajena por un tercero en el tráfico económico en conexión con productos o servicios propios podría considerarse, por tanto, un acto de competencia desleal así como una infracción de marca.

No obstante, nos encontraríamos ante un uso legítimo de la marca titularidad de un tercero cuando su uso se realice de una forma que no pueda entenderse que existe una impresión de

conexión con el titular de la marca en cuestión o un aprovechamiento indebido del esfuerzo comercial realizado por dicho titular. Prueba de ello sería:

-La inexistencia de apariencia de conexión con la marca ajena. Esto es, evitar que el consumidor pueda llegar a entender que se trata de una entidad asociada, con la que existe una relación comercial o incluso que se trata de un patrocinador de la promoción.

-La inexistencia de aprovechamiento de la reputación y buen nombre adquirido por el tercero. Es decir, que el uso de la marca en cuestión sea necesario para designar el producto en cuestión y no exista otra forma de referirse a ese producto de una forma comprensible para los usuarios. La alusión debe realizarse, por tanto, con una finalidad informativa y meramente descriptiva de la marca en cuestión.

Por todo ello, habrá que ser cauto antes de realizar cualquier actividad promocional que implique la alusión o reproducción

de signos distintivos de terceros, entrando a valorar la necesidad de obtener la previa autorización de su titular, o por contra, valorar el cumplimiento de los indicios anteriormente señalados que vendrían a confirmar la existencia de un uso descriptivo legítimo de la marca ajena.



El uso no autorizado de una marca ajena puede considerarse un acto de competencia desleal y/o una infracción de marca

Mayores cautelas deberán tomarse en aquellas promociones realizadas en redes sociales, pues el efecto viral que les caracteriza, podría llegar a menoscabar la reputación online de la empresa organizadora de la actividad promocional.