

# Liderazgo Empresarial

**Carlos Romero Cañadas**

Ingeniero Industrial, MBA, MSc, DBA

Docente Maestrías y Postgrado

Investigador Asociado

Alta Gerencia Multinacionales

Recepción: 16/11/18 Aceptación: 18/03/19

## Resumen

El concepto de liderazgo es una acepción relativamente nueva aplicada a la consecución de resultados empresariales. Previo a 1930 el interés académico en dicho concepto era poco, evidenciado por la escasa disponibilidad de material en el tema. El interés se enfocaba en los aspectos de gestión operativa: ejecutar acciones específicas a través de otros en función del poder, del conocimiento de materia o de rigurosos sistemas administrativos. El propósito de este artículo es una revisión del proceso evolutivo del concepto de liderazgo: el ejecutar acciones a través de otros en función de aquellas características que hoy consideramos propias de un líder, definir dichas características, elaborar sobre cada una de ellas, y arribar a una definición concreta del líder empresarial moderno.

**Palabras clave:** Liderazgo Empresarial, líder, consenso

## Abstract

The concept of leadership is a relatively new concept. Prior to the 1930's there was not much academic interest in the area of leadership as evidenced by the limited availability of material on the subject. The interest was more in the traditional aspects of operations management: execute specific actions through others on the basis of power; on the basis of knowledge of the subject matter; or on the basis of rather rigorous administrative systems. The purpose of this article is to review the evolutionary process of the leadership concept, understood as the execution of actions through others based on the characteristics of a leader; and to define these characteristics so as to arrive at a concrete definition of what constitutes a modern corporate leader.

**Keywords:** Leadership, business, leader, consensus

## Introducción

El liderazgo empresarial es, hoy día, un atributo cada vez más escaso: mucha demanda, poca oferta. El enfoque primario son las ganancias a corto plazo, el desempeño en las bolsas de valores, olvidamos que estos son resultados, variables de efecto y no de causa. El mundo, en estos tiempos de información instantánea, ha dejado de producir líderes empresariales cuando y donde se necesitan. Eric Schmidt, presidente de Google, dice: “me gustaría encontrar la manera de crear un modelo más robusto de primacía, responsable y respetuosa, capaz de dirigirse a los problemas y solucionarlos, en lugar de solo hablar de ellos. Nos falta la clase de liderazgo que conducirá a las sociedades hacia adelante, y algo está mal cuando es tan difícil maniobrar (Schmidt *et al.*, 2013).

Pero ¿Qué es un líder? Martin Luther King Jr. decía: un genuino líder es aquel que no busca consenso; un genuino líder es aquel que construye consenso (King, 2014)... profundo pensamiento: el que busca consenso busca a aquellos que concuerdan con su pensamiento, el subalterno que le dice sí a todo, el adulador, el sicofante; en cambio el que hace sinergia, construye los espacios necesarios para consultar, concertar, proponer, sus propósitos son para beneficio de la empresa ; no es excluyente, la negociación es concepto central de su proceder, sabe que la paciencia es una virtud.

Un verdadero líder persuade a través de la razón y a través de un mensaje claro, sincero, sin ambigüedades; mensaje que en esencia representa su visión de la empresa,

es así como inspira, asocia y compromete a otros con dicha visión; es competitivo y feliz; con un buen grado de auto-conciencia y auto-regulación, de empatía seguidas con vigorosa acción correctiva, de alteridad y socialización; comunicativo, alguien que nunca cierra las puertas al diálogo; alguien firme y contundente en su actuar cuando las circunstancias lo demandan.

Añadiremos que un líder es saludable, sereno, sincero, sencillo, simpático, servicial, sinérgico, las siete “eses” de los grandes líderes desde tiempos inmemoriales (Abeiro, 2014). Es de suma importancia enfatizar la importancia de una visión clara, es imposible liderar sin causa, sin causa no hay mensaje, sin mensaje no hay dirección. Las palabras clave son: Inspira, asocia, compromete, visión. Entonces ¿Cuál sería una razonable definición de un líder empresarial moderno? Proponemos la siguiente definición: Un líder inspira no doblega, mucho menos aporrea, inspira con su comportamiento, sus maneras, su compromiso; un líder asocia a aquellos en su entorno, lima asperezas entre ellos; un líder compromete a todos no solo a unos, desarrolla el esfuerzo comunitario; todo alrededor de una visión; una visión creíble, una visión común, aceptada por todos como viable, como el camino a seguir.

El enfoque de este artículo es una revisión del proceso evolutivo del concepto de liderazgo: identificar y definir las características propias de un líder empresarial moderno; y arribar a una definición concreta y justificable para el mismo.

## Evolución conceptual

El concepto de liderazgo es un concepto relativamente nuevo. Previo a 1930 el interés académico en dicho concepto era poco, evidenciado por la escasa disponibilidad de material en el tema. El interés era más en los aspectos de gestión operativa: ejecutar acciones específicas a través de otros en función del poder, del conocimiento de materia o de rigurosos sistemas administrativos. La literatura de la época se concentra primariamente en los aspectos de gestión y poder. Sin embargo, es de suma importancia examinar cómo los diferentes conceptos en el tema han venido evolucionando, dicha evolución se basa en la percepción del papel que juega el ser humano en entornos organizacionales o comunitarios ¿Qué lo motiva?. Revisaremos el trabajo de varios emblemáticos autores de su época: Frederick Taylor, padre de la dirección científica; Max Weber, el poder emana de la autoridad (posición); Chester Barnard, la persuasión como herramienta de motivación; Mary Parker Follet, el empoderamiento, el “poder con” versus el “poder sobre”, entre otros, y concluimos con opiniones de Rosabeth Moss Kanter .

Frederick Taylor, establece cuatro principios fundamentales sobre la manera de cómo se hace el trabajo, y sobre cómo se administran los procesos productivos. La Gerencia: Elabora una disciplina para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo; selecciona sistemáticamente a los trabajadores, les adiestra, les enseña y les forma; colabora cordialmente con los

trabajadores para asegurarse de que el trabajo se realiza de acuerdo con los principios de la ciencia que se ha elaborado; toma bajo su responsabilidad todo aquel trabajo para el que está más capacitada que los obreros (Taylor, 1923). Según Fernanda Orozco, el llamado Taylorismo provee una visión microscópica del hombre, una concepción negativa del hombre. Asume que la persona solo está motivada por las recompensas económicas, salariales y materiales. La comprobación científica se refiere al cómo y no al porqué de la acción del operario (Orozco, 2014). El Taylorismo descarta la necesidad de un líder, un supervisor es suficiente.

Max Weber argumenta que el tipo de organización administrativa puramente burocrático es capaz de lograr el más alto grado de eficiencia: Es el medio formal más racional que se conoce para lograr un control efectivo sobre los seres humanos, superior a cualquier otra forma de organización en cuanto a precisión, estabilidad, disciplina y operatividad. Hace posible calcular resultados precisos, necesarios para conducir la organización, y es capaz de realizar cualquier tipo de tareas administrativas. Weber considera a la burocracia como un tipo de poder y no como un sistema social, el poder emana de la autoridad, es decir, tener autoridad es tener poder. El modelo de la burocracia debe de estructurarse sobre la base de las siguientes características: Carácter legal de las normas y los reglamentos, carácter formal de las comunicaciones, racionalidad en la división del trabajo, impersonalidad en las relaciones de trabajo, jerarquía bien establecida de

la autoridad, rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales, competencia técnica, especialización de la administración y de los administradores, profesionalización de los participantes, completa previsibilidad del funcionamiento (Weber, 1978). En resumen, la autoridad y el poder resultante son inherentes al nivel del cargo y no a la persona, esto descarta la necesidad de un líder, suficiente con el cargo, el poder en función de su posición.

Mary Parker Follet en su propuesta de gestión participativa, lo que hoy conocemos como empoderamiento, sostuvo firmemente que hay principios comunes a todas las esferas de la administración: Que gerentes de industria enfrentan el mismo tipo de problemas de control, poder, participación y conflicto que los administradores en el servicio público; que los motivos fundamentales involucrados en las relaciones humanas, particularmente de las reacciones de un individuo dentro de su grupo de trabajo, responden a dos interrogantes: ¿qué se desea que la gente haga en el trabajo? y ¿cómo se controla y se guía científicamente la conducta humana y las relaciones sociales en el trabajo?.

Follett postula cuatro principios fundamentales de organización: coordinación por contacto directo, la gente responsable debe estar en contacto directo sin hacer caso de su posición en la organización, la comunicación “horizontal” es tan importante como las cadenas “verticales” de mando. (Follett, 2003)

En resumen, el trabajo que se requiere que la gente haga esta basado en los requerimientos

objetivos de la situación, no en el capricho personal de un gerente en particular. El líder debe estar consciente del grupo en el que trabaja y debe considerar su trabajo como algo dirigido hacia descubrir el talento y las contribuciones de los miembros individuales. El líder debe saber cómo “crear un poder de grupo en vez de expresar un poder personal”, la noción de “poder con” en vez de “poder sobre”, de responsabilidad compartida, y liderazgo múltiple (Serzo, 1983).

Chester Barnard introduce un nuevo concepto de líder: La habilidad de un superior de influenciar el comportamiento de sus subordinados y de persuadirlos a seguir un curso de acción en particular. La teoría de la autoridad de Barnard es notable por el resumen de las condiciones para las comunicaciones de autoridad, por la explicación de la zona de indiferencia y por su distinción entre la autoridad de posición y la autoridad de liderazgo. (Barnard 1968)

French & Raven (1959) sugieren que existen cinco formas de poder: coercitivo, recompensa, legítimo, referente, experto. El poder de información fue añadido como forma de poder por Raven en 1965 (Raven, 1965). La influencia social es el cambio en la creencia, actitud o comportamiento de una persona (el blanco de influencia), que resulta de la acción de otra persona (un agente que influye), y el poder social es el potencial de dicha influencia (Raven & French, 1958) (French & Raven, 1959). Según Mulder, el poder es la capacidad para influir en el comportamiento de otros con el fin de que realicen una determinada conducta, podemos

considerarlo como una característica de la que todas las personas y los grupos participan en alguna medida. Desde esta perspectiva, cualquier relación es una relación de poder y expresa el poder relativo de sus participantes. La noción de poder suele aparecer asociada a otros dos conceptos, autoridad e influencia. (Mulder, 1986)

Tannenbaum & Schmidt (1958) establecen la posibilidad que el propio líder escoja su estilo de liderazgo a partir de la continuidad entre la orientación a la tarea y la orientación a las relaciones. El enfoque de “contingencia” que argumenta que el estilo de liderazgo debe basarse en la situación y no en preferencias personales. El modelo desarrollado, conocido como el Tannenbaum-Schmidt Continuum, identifica siete tipos de liderazgo, y propone que mediante el entendimiento de estos se pueden identificar las opciones disponibles y escoger la más apropiada para enfrentar la situación específica. Las siete opciones corren desde el líder ejerciendo una autoridad rígida hasta el equipo teniendo total libertad de acción.

Kouzes y Posner (2003), siguiendo las teorías de Stodgill, (1974) desarrollaron un instrumento “El Inventario de Prácticas en Liderazgo” con el cual determinaron siete importantes características de un líder: honestidad, ver hacia adelante, competente, inspirador, inteligente, justo y tolerante. McCall y Lombardo (1983), también siguiendo las teorías de Stodgill, (1974) investigaron líderes exitosos y no exitosos e identificaron cuatro rasgos principales a los cuales podría atribuirse su éxito o fracaso:

estabilidad emocional, reconocimiento de sus errores, buenas habilidades interpersonales y amplitud intelectual.

Goleman, Boyatzis & McKee (2002) extienden los conceptos de inteligencia emocional al campo del liderazgo, afirmando que la realidad de este término es sencilla: los líderes son personas que saben manejar sus emociones; que la clave del liderazgo primal se asienta en las competencias de la inteligencia emocional que poseen los líderes, en el modo en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás.

Kenwyn Smith de la Universidad de Pensilvania y David Berg de la Universidad de Yale, señalan en sus investigaciones que estas emociones en un grupo son cruciales señales que la cuestión o evento en cuestión debe ser enfrentada y no evitarse. La configuración de las reglas requiere un líder emocionalmente inteligente, con sentido común, Los mejores líderes prestan atención y actúan con el sentido de lo que está pasando en el grupo... Bajo tal liderazgo, equipos acumulan de manera natural y en poco tiempo, una tradición común, positiva, acerca de cómo operar el uno con el otro para lograr los objetivos (Goleman *et al*, 2002).

Rosabeth Moss Kanter, profesora de negocios, Harvard Business School y profesora de sociología en Yale University, nos dice, en ponencias y entrevistas varias: una visión no es solo una pintura de lo que podría ser, es un llamado a lo mejor de nosotros, un llamado a volverse algo más; líderes deben escoger causas que no abandonarán fácilmente, permanecer comprometidos a pesar de

fracaso, y comunicar sus grandes ideas una y otra vez, en todo encuentro; líderes deben de sacar a la gente de su inercia.

### **Conclusión**

Hemos recorrido casi cien años de la evolución conceptual del tema líder-liderazgo examinando los trabajos de destacados investigadores en el tema. Es obvio que en esto del liderazgo juegan dos actores: el líder y el liderando. El liderando como colectivo, el equipo, y también como individuo.

El enfoque del análisis a través de los años es en el líder, en sus características: internas en relación a sí mismo, externas en relación al entorno; externas en relación al liderando, sea grupo o individuo. Llama la atención la poca atención que se le pone al liderando, siendo que la evolución de este es la causante fundamental de la evolución del líder. Las características del liderando hoy día, en medio de la post-era informática, sus niveles

educativos, entre muchos otros factores, demandan un estilo de líder totalmente diferente en su comunicación y enfoque.

Una definición razonable del líder empresarial contemporáneo entonces es: un líder que inspira y persuade a otros, a través de un mensaje claro y conciso, a actuar en beneficio de la empresa. Las características propias de sí mismo son: saludable, sereno, sincero, sencillo, simpático, servicial, sinérgico, feliz, de convicciones firmes, de visión clara, con un buen grado de auto-conciencia y auto-regulación, las características hacia su entorno: interés y compromiso, construye consensos, propositivo, el beneficio del colectivo sobre el propio. Las características hacia el liderando: comunicativo, persuasivo, incluye, asocia y compromete, paciente, empático, firme y contundente. Todo alrededor de una visión común, viable y creíble que genera pasión y entusiasmo.

### **Referencias**

- Burns, J. (2003). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Atlantic Monthly Press.
- Copley, F. B., & Taylor, F. W. (1923). *Frederick W. Taylor. Industrial Efficiency*. New York, London. Harper & Brothers.
- Cubeiro. (2014). Las siete cualidades del líder emocional. Recuperado Noviembre 24, 2014, de <http://juanenciso06.blogspot.com/2012/05/las-7-s-del-lider-emocional.html> y <http://juanenciso06.blogspot.com/>
- Chester, B. (1968). *The Functions of the Executive* (13 Rd). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- French, J. & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright et al., *Studies in*

social power. Ann Arbor: Institute for Social Research, pp. 150-167.

- Follett, M. P. (2003). *Creating Democracy, Transforming Management*, Tonn, Joan C.
- Goleman, Daniel (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI): Self instrument (Vol. 52)*. John Wiley & Sons.
- Martin Luther King, Jr.. BrainyQuote.com. Recuperado November 24, 2014, from BrainyQuote.com. [www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/martinluth166528.html](http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/m/martinluth166528.html)
- McCall, M.W. Jr. and Lombardo, M.M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, NC: Centre for Creative Leadership
- Mulder, M., De Jong, R.D., Koppelaar, L., & Verhage, J. (1986). Power, situation and leaders's effectiveness: an organizational field study. *Journal of Applied Psychology*, 1986. 71, 566-570.
- Orozco, L. (2014). *Teoría Científica por Frederick Taylor*. Recuperado de: [https://prezi.com/zrirtfzbdj\\_s/teoria-cientifica-por-frederick-taylor/](https://prezi.com/zrirtfzbdj_s/teoria-cientifica-por-frederick-taylor/)
- Raven, B. (1965). Social influence and power. In I. D. Steiner & M. Fishbein (Eds.), *Readings in contemporary social psychology*. New York: Holt, Rinehart, & Winston, pp. 371-382.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press
- Schmidt, Eric, and Jared Cohen (2013). *The New Digital Age: Reshaping the Future of People, Nations and Business*.
- Tannenbaum, A.S. and Schmitt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, March-April, 95-101.
- Weber, M., Henderson, A. M., & Parsons, T. (1978). Guenther Roth and Claus Wittich. *Economy and Society: An outline of Interpretive Sociology*.