

# Indagando para formar verdaderos líderes empresariales

## *Inquiring to shape true business leaders*

1. Augusto Guillermo Terrazas Canedo

### RESUMEN

En el presente artículo se analizan los diferentes enfoques teóricos respecto a los rasgos fundamentales del verdadero líder empresarial, sus diferentes estilos y el interesante descubrimiento del liderazgo nivel 5, que fue identificado como factor esencial para transformar empresas de buenas a excelentes. Complementariamente, se describe la teoría del líder comunicativo, que hoy en día se constituye una parte importante del liderazgo que busca alinear y comprometer de manera eficiente diferentes partes de la empresa.

Sobre la base de la revisión documental y bibliográfica, se logró entender los diversos factores que hacen al verdadero líder empresarial, los cuales se constituyen en lineamientos básicos para responder a las interrogantes planteadas al inicio de la investigación y lograr interesantes conclusiones. Por lo tanto, el presente trabajo fue pensado como una guía práctica y reflexiva que ayude al lector a formarse como verdadero líder, con capacidad crítico-reflexiva de su entorno y sobre todo de su persona, que genere impactos positivos en la sociedad.

**Palabras clave:** Liderazgo. Inteligencia emocional. Ejecutivo Nivel 5. Comunicación.

### ABSTRACT

The present paper analyzes the different theoretical approaches regarding the fundamental features of the true business leader, the different leadership styles, and the interesting discovery of the leadership level 5, which was identified as an essential factor in transforming performance's companies from good to excellent. Complementarily the theory of the communicative leadership is described, and it was identified as an important part of the leadership skills. This theory seeks to efficiently align and engage different parts of the company.

Based on the literature review, it was possible to understand the various factors that shape the true business leader. These factors constitute a basic guideline for responding the questions posed at the begging of the research, and achieve interesting conclusions. Therefore, the current paper was conceived as a practical and reflective guide to cultivate the correct skills of the entrepreneurial leader. This kind of leadership should possess a critical-reflective capacity of his environment and his own person, who is able to generate positive impact on society.

**Keywords:** Leadership. Emotional intelligence. Executive level 5. Communication.

1. Economista, Docente - investigador de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad del Valle Cochabamba  
aterrazasca@univalle.edu, agosto.gtc@gmail.com

## INTRODUCCIÓN

Inicialmente, es importante mencionar que el presente artículo se constituye una revisión y reflexión personal del autor y no refleja ninguna ideología ni tendencia política social. Por lo tanto, se considera una construcción teórica sistematizada para lograr los objetivos de la investigación y generar una reflexión formativa respecto a la temática.

Hablar de liderazgo en nuestra sociedad puede ser algo confuso, a veces resulta difícil definir y entender el concepto debido a las distintas acepciones que podemos manejar o tener respecto al término. En nuestro país, es muy común ver o definir al buen líder como aquel que triunfa, sobre todo en un ámbito político y social, ya sea como un servidor público que obtuvo un cargo de manera “democrática” debido a su capacidad de liderazgo o que conquistó algún tipo de dirigencia, la cual está muy de moda en nuestros días.

Pareciera que en nuestra sociedad hay muy pocos “líderes”, parecen más caudillos que verdaderos líderes, porque durante un tiempo deslumbran, pero después de unos años o a su muerte no dejan más que un rebaño sin rumbo en busca de un nuevo sucesor. Si revisamos un poco de nuestra historia, podemos encontrar bastantes evidencias al respecto. Este simple hecho da cierta base para plantear que muchos de estos cabecillas fueron capaces de crear y formar una buena base de seguidores, pero no nuevos líderes; se hace esta afirmación sin desmerecer todo lo que estos personajes pueden o no haber aportado a la sociedad.

## DESARROLLO

Sobre esta línea y sustentado en las ideas de diferentes teóricos y pensadores, se encontró planteamientos válidos y aplicables. Llama la atención lo citado por Tom Peters (2005): “Los verdaderos líderes no crean seguidores, crean más líderes” (traducido del inglés: True leaders don't create followers, they create more leaders). Aplicando esta pequeña frase a nuestro entorno, parece que no es muy fácil encontrar verdaderos líderes que hayan logrado tal objetivo; creo que los diez dedos de las manos serían más que suficientes para contarlos. El problema se agrava mucho más si tratamos de encontrarlos fuera del contexto político, ya sea en el ámbito empresarial o como importantes e influyentes emprendedores, pues es muy difícil que algunos de estos grupos hayan sentido la necesidad de devolver a la sociedad lo que esta ésta les ha dado y tratar de generar nuevos emprendedores o líderes.

Ya dentro del marco empresarial y, para realizar un paréntesis sobre el tema político, vienen a la mente las siguientes preguntas: ¿qué estilos de liderazgo existen, si es que los hay?, ¿cuáles serían las características de un verdadero líder en el ámbito empresarial y social en nuestro

medio? Si encontramos respuestas a estas preguntas, podríamos categorizar a los que consideramos nuestros líderes e incluso a nosotros mismos.

Revisando la publicación Leadership insights- What makes a leader del Harvard Business Review, HBR por sus siglas en inglés, (2010) se encontró que los líderes más efectivos se asemejan de una manera crucial: todos tienen un alto nivel de lo que se conoce como “inteligencia emocional”, pero ¿qué es la inteligencia emocional? Una definición muy aceptada es la planteada por Bradberry y Greaves (2005) que indica que: “La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer, entender nuestras emociones y la habilidad de utilizar esta cognición para manejar nuestro carácter y la relación que tenemos con los demás”.

Según el artículo de Goleman (HBR 2010), la inteligencia emocional tiene cinco componentes:

1. **Autoconciencia emocional:** la capacidad de interpretar y comprender las propias emociones, así como de reconocer su impacto en el desempeño laboral, relaciones, y otros.
2. **Autogestión emocional:** aptitud de controlar o redirigir impulsos o actitudes disruptivas, así como también la capacidad de remplazar los prejuicios por el pensar antes de actuar.
3. **Motivación:** pasión de trabajar por razones que van más allá del dinero y el estatus, juntamente con la tendencia de perseguir metas con energía y persistencia.
4. **Empatía:** capacidad de entender emociones ajenas y sentimientos que se pueden expresar y notar mediante signos no estrictamente lingüísticos, además de la destreza para tratar a las personas conforme a sus propias reacciones emocionales.
5. **Habilidades sociales:** aptitud para manejar relaciones interpersonales y formar nuevas relaciones, además tener la capacidad de encontrar espacios comunes de entendimiento mutuo.

Sobre esta misma línea, Goleman (2000) también propuso que los líderes usan seis estilos, cada uno emanado de los diferentes componentes de la inteligencia emocional. Estos estilos de liderazgo pueden ser caracterizados de la siguiente manera:

1. **Coercitivo:** exige cumplimiento inmediato y se basa en la frase “Haz lo que te digo”. Funciona mejor cuando se busca una transformación o con empleados problema, pero suele ser negativo sobre el clima general.

**2. Orientativo:** moviliza a las personas hacia una visión y se basa en la frase “Ven conmigo”. Es más efectivo al momento de brindar una visión nueva u orientación clara y se considera el más fuertemente positivo para el clima empresarial.

**3. Afiliativo:** crea armonía y construye lazos emocionales, su frase es “Las personas son lo primero”. Este estilo es bueno para sanar las desavenencias en un equipo o motivar en circunstancias estresantes y es positivo para el clima laboral.

**4. Democrático:** forja consenso mediante la participación su frase característica “¿Qué piensas tú? Es bueno para construir consenso u obtener aportes de empleados valiosos y es positivo para el ambiente laboral.

**5. Ejemplar:** fija altos estándares para el desempeño, su frase célebre se relaciona con “Haz como yo, ahora”. Es recomendable para obtener resultados de un equipo motivado y competente, aunque suele ser un poco negativo para el clima laboral.

**6. Formativo:** desarrolla las personas para el futuro con su frase “Intenta eso”. Es apto para ayudar a alguien para mejorar el desempeño o las fortalezas de la empresa y positivo al clima empresarial.

Sobre esta misma línea, al momento de revisar con mayor detalle la bibliografía del líder empresarial, se encontró el concepto del liderazgo nivel 5 planteado por Jim Collins (2001) en su investigación *Liderazgo Nivel 5: El triunfo de la humildad y la férrea determinación*. Este documento presenta el caso de Darwin Smith, donde se demuestra que un líder puede convertir una empresa de meramente buena en verdaderamente excepcional. El caso de Smith es un clásico ejemplo de un líder de Nivel 5: un individuo que combina una extrema humildad personal con una intensa voluntad profesional. De acuerdo con un estudio realizado en las mejores empresas durante 5 años, Collins afirma que los ejecutivos que poseen esta paradójica combinación de rasgos son catalizadores del suceso y logran transformar una buena empresa en una gran empresa. Por lo tanto, el Nivel 5 se refiere al nivel más alto en una jerarquía de capacidades ejecutivas que se identificó durante esta exploración. Los líderes de los otros cuatro niveles en la jerarquía identificados en la figura N°1 pueden generar altos grados de éxito, pero no el suficiente para elevar a las empresas de la mediocridad a la excelencia sostenida.

**Figura N°1. La jerarquía Nivel 5**

El líder de Nivel 5 se sitúa en la cima de una jerarquía de capacidades, es un requisito necesario para transformar una organización de buena a excelente. Pero ¿qué hay debajo de él? Otros cuatro estratos, cada uno apropiado en sí, ninguno con el poder del nivel 5. Los individuos no necesitan proceder en secuencia por cada nivel de la jerarquía para llegar a la cima, pero ser un líder de Nivel 5 en plenitud requiere las capacidades de todos los niveles anteriores, más las características especiales del Nivel 5.
<p align="center"><b>Ejecutivo de Nivel 5</b></p> Desarrolla una grandeza duradera mediante una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional.
<p align="center"><b>Líder eficaz</b></p> Cataliza el compromiso con una visión clara y convincente y su vigorosa aplicación estimula al grupo a lograr altos estándares de desempeño.
<p align="center"><b>Ejecutivo competente</b></p> Organiza a las personas y los recursos para la búsqueda eficaz y eficiente de objetivos predeterminados.
<p align="center"><b>Colaborador de un equipo</b></p> Contribuye al logro de objetivos grupales; trabaja eficazmente con otros en un entorno de grupo.
<p align="center"><b>Individuo altamente capaz</b></p> Hace contribuciones productivas mediante talento, conocimiento, habilidades y buenos hábitos de trabajo.

Fuente: *Elaboración propia según Collins, 2001*

Para Collins (2001) aunque el liderazgo de Nivel 5 no es el único requisito para transformar una empresa de buena a excelente, otros factores incluyen sumar a las personas correctas a la aventura y apartar a las incorrectas, así como crear una cultura de disciplina, pero básicamente se ha demostrado que es esencial contar con líderes de Nivel 5 en el mando para lograr transformaciones de bueno a excelente; caso contrario, estas no ocurren. El paquete total, Nivel 5 más estos otros impulsores, es lo que podría sacar a las empresas de la mediocridad.

Existe una relación simbiótica entre el Nivel 5 y el resto de los factores: el Nivel 5 permite la implementación de los otros y practicar los otros puede ayudar a la consecución del Nivel 5. Una breve reseña de algunos de los otros factores claves desarrollados en la investigación comienza con pensar primero en las personas. Los líderes de empresas que pasaron de buenas a excelentes en vez de pensar en la visión y la estrategia se ocuparon primero de las personas y después de la estrategia. Trajeron a las personas correctas a la empresa, removieron a las incorrectas, pusieron a las personas apropiadas en los cargos adecuados y luego fijaron la dirección que tomarían.

El segundo impulsor fue identificado como la paradoja de Stockdale, la cual cuenta la experiencia de un almirante ganador de la medalla de honor, quien sobrevivió siete años en un campo de prisioneros de guerra del Vietcong aferrándose a dos creencias contradictorias: que su vida no podía ser peor en ese momento y que su vida sería algún día mejor. Al igual que Stockdale, las personas de las empresas que pasaron de buenas a excelentes confrontaron los factores más brutales de su realidad del momento, pero a la vez mantuvieron una fe absoluta en que al final prevalecerían conservando simultáneamente ambas disciplinas: hechos y fe todo el tiempo. El tercero es readaptado de las ideas de Collins (2001), donde la paciencia y perseverancia son determinantes para generar cambios fundamentales, por lo que las transformaciones de bueno a excelente no ocurren de la noche a la mañana en un sólo gran salto; más bien, el proceso se asemeja a empujar constantemente una gigantesca y pesada rueda en una misma dirección. Al principio, el impulso hace que la rueda gire una vez, con un esfuerzo consistente gira dos veces, luego cinco, luego diez, acumulando fuerza hasta que la rueda alcanza su punto.

El cuarto impulsor nace de una interesante y peculiar parábola analizada en uno de los ensayos más famosos de Isaiah Berlin (Crowder, 2003), donde cita un fragmento del poeta griego Arquíloco que dice: “El zorro sabe muchas cosas, pero el erizo sabe una gran cosa”. Muchos autores han diferido sobre la correcta interpretación de estas palabras, que pueden significar no más que el zorro -con toda su astucia- es derrotado por la defensa del erizo. Pero, tomado figurativamente, estas palabras pueden servir para diferenciar dos clases de pensadores, artistas y seres humanos en general: aquellos que poseen una visión central sistematizada de la vida, un principio ordenador en función del cual tienen sentido y se ensamblan los acontecimientos históricos y los menudos sucesos individuales (la persona y la sociedad) y aquellos que tienen una visión dispersa y múltiple de la realidad y de los hombres, que no integran lo que existe en una explicación u orden coherente, pues perciben el mundo como una compleja diversidad en la que, aunque los hechos particulares gozan de sentido y coherencia, el todo es tumultuoso, contradictorio, inapresable. (Berlin, 2003).

Aplicando la anterior frase, y según lo analizado por Collins (2001), los grandes avances requieren de una comprensión simple, tipo erizo, de tres círculos que se intersectan:

1. Lo que una empresa puede hacer mejor que nadie en el mundo.
2. Cómo funciona mejor su propio fundamento económico.
3. Qué es lo que más enciende la pasión de su gente.

Los grandes avances ocurren cuando se adopta el concepto del erizo y se es sistemático y consistente en su aplicación, eliminando prácticamente cualquier cosa que no encaje en los tres círculos. Por otra parte, un factor muy importante hoy en día son los aceleradores de tecnología. Las empresas que pasaron de buenas a excelentes tenían una relación paradójica con la tecnología. Por un lado, evitaban continuamente adoptar nuevas tecnologías de manera apresurada. Por el otro, eran pioneras en la aplicación de tecnologías cuidadosamente seleccionadas, realizando inversiones audaces y previsoras en aquellas tecnologías directamente vinculadas con su concepto de erizo. Finalmente, entre lo más importante y muy relacionado con los valores institucionales, se encuentra la cultura y disciplina. Cuando se observan todas las transformaciones de buena a excelente, éstas sistemáticamente exhiben tres formas de disciplina: personas disciplinadas, pensamiento disciplinado y acción disciplinada. Cuando se tiene gente disciplinada, no se necesita jerarquía. Cuando se tiene pensamiento disciplinado, no se necesita burocracia. Cuando se tiene acción disciplinada, no se necesitan controles excesivos. Combinando una cultura de disciplina con una ética de emprendimiento, se obtiene la alquimia mágica del desempeño excepcional. Se puede concluir que el Nivel 5 es un descubrimiento empírico, no ideológico. Y es importante notar eso, dado lo mucho que el hallazgo del Nivel 5 contradice, no sólo la sabiduría convencional, sino también gran parte de la teoría del management (teoría gerencial en español) hasta la fecha. De manera simple y resumida se define: Humildad + Voluntad = Líder Nivel 5. Los líderes de Nivel 5 son un caso de dualidad muy difícil de encontrar por ser modestos y voluntariosos, tímidos e intrépidos.

Por otro lado, pero muy ligado a nuestra búsqueda del verdadero líder, en una investigación de Groysberg, B y Slind, M. (2012), se llegó a la conclusión que los grandes líderes en más 150 compañías importantes realizaban esfuerzos para “tener una conversación” con su personal o tenían fuertes ambiciones para “avanzar la conversación” dentro de sus empresas. Sobre esta base se desarrolló un modelo de liderazgo llamado “conversación organizacional.” Los líderes inteligentes de hoy deben comprender que, para poder tener una buena relación con los empleados, se debe tener un contacto que se asemeja a una conversación ordinaria de persona a persona en un mismo nivel; es decir, una conversación sencilla más que una serie de comandos que vengan desde arriba. Además de iniciar prácticas y fomentar normas culturales para infundir la sensibilidad conversacional a través de sus organizaciones. Al hablar con los empleados, en lugar de simplemente emitir órdenes, los líderes pueden recuperar algunas de las cualidades propias de la fuerza laboral como: la flexibilidad operativa, altos niveles de compromiso de los empleados y alineamiento estratégico de de-

sempañ, todo esto permitirá que las empresas emergentes superen mejor a sus rivales establecidos.

El modelo planteado por Groysberg y Slind (2012) identifica cuatro elementos de conversación organizacional que reflejan los atributos esenciales de la comunicación interpersonal en la empresa:

1. Intimidad
2. Interactividad
3. Inclusión
4. Intencionalidad

Los líderes que impulsan a sus organizaciones a través de prácticas basadas en la conversación no necesitan hablar específicamente de las cuatro I's. Sin embargo, la investigación ha demostrado que estos elementos tienden a reforzarse uno con otro y al final se unen para formar un solo proceso integrado.

La primera de las 4 I's, intimidad, hace referencia a la forma en que los líderes se relacionan con sus empleados. Mediante el nuevo modelo, se busca pasar de la comunicación estrictamente vertical, es decir, de arriba hacia abajo y con tono muy formal, a un estilo de comunicación más personal y directa en la que los líderes valoren la confianza y autenticidad de sus empleados.

El segundo factor, la interactividad, requiere el cambio desde un enfoque en que los líderes sólo mandan mensajes o "memos" a sus empleados en forma de órdenes y los discursos predominan, hacia una comunicación en la cual los líderes se dirijan a la persona, no sólo a los grupos, fortaleciendo la interacción de atrás adelante y las relaciones cara a cara o interpersonales.

El tercer elemento, identificado como la inclusión, se refiere a la forma en que los líderes desarrollan parte del contenido organizacional; esta parte agrega una dimensión crítica a los elementos de intimidad e interactividad. El modelo tradicional plantea que los altos ejecutivos crean y controlan la información, donde los empleados son simples consumidores pasivos de esta. Con el nuevo modelo de la comunicación organizacional, los líderes renuncian a cierta parte del control sobre el contenido organizacional y ahora los empleados participan activamente en la generación de contenidos que componen la historia de la compañía, de tal manera que se pueda expandir una significativa parte de sus roles. Finalmente, la intencionalidad que hace referencia a la comunicación y transmisión de la estrategia difiere de los otros tres elementos de la conversación organizacional en un aspecto clave. Mientras que la intimidad, interactividad e inclusión sirven para abrir el flujo de información e ideas dentro de una empresa, la intencionalidad es una medida de cierre de ese

proceso. Permite que los líderes y empleados deriven acciones estratégicamente relevantes que resultan de una serie de discusiones y debates. En el primer enfoque la comunicación es fragmentada, reactiva, hecha sólo para un propósito rígido y vertical dirigido a cumplir los lineamientos estratégicos. Por otra parte, con el nuevo modelo se presenta una agenda clara que es informada por la gerencia de manera objetiva y la estrategia surge de una organización cruzada de debates y conversaciones con varias partes ejecutivas de la empresa. Por consiguiente, y respecto al modelo de la comunicación organizacional y su estrecha relación con el liderazgo, se puede inferir que para poder implementar la 4 I's en una empresa resulta casi necesario que los líderes empresariales posean una combinación casi perfecta de humildad y profesionalismo lo que refuerza la idea del ejecutivo de Nivel 5.

### CONCLUSIONES

A manera de conclusión, con los diferentes estilos de liderazgo planteados por Goleman y tomando en cuenta el concepto de Bradberry y Greaves (2005) respecto a la inteligencia emocional como factor clave para el liderazgo efectivo, llegamos al descubrimiento del ejecutivo Nivel 5 -desarrollado por Jim Collins- y el modelo de comunicación organizacional. Desarrollamos una base teórica clara y objetiva para evaluar a nuestros líderes y caracterizarlos dentro de diversos contextos. Sin dejar de lado la primera frase del gran estratega Tom Peters, la cual motivó parte del desarrollo de esta investigación, rescatamos que todo buen líder tendrá siempre como objetivo principal crear más líderes y no seguidores.

Para finalizar, es fundamental para nosotros como ciudadanos y/o "líderes" que aprendamos a desarrollar nuestra inteligencia emocional, juntamente con los otros factores que fueron desarrollados en este artículo y se constituyen parte del verdadero líder empresarial. Si realmente buscamos ser verdaderos líderes exitosos que generen impacto en la sociedad y no simples caudillos, primero es necesario formarnos como personas de manera integral y, sobre todo, en algo que es muy escaso hoy en día en nuestro medio: el autoaprendizaje. Según el famoso mentor empresarial Anthony Robbins (2001): "Ser autodidacta es lo más importante y lo mejor que podemos hacer por nosotros mismos." Aprender y superarnos en el ámbito del conocimiento científico y la sabiduría nos ayudará a desenvolvernos en diversos campos, que a la larga pueden ser cruciales para generar en nosotros el deseo de llegar a ser buenos líderes para la sociedad. En palabras sencillas, debemos crecer y educarnos íntegramente para lograr la dualidad casi inalcanzable del Nivel 5, que seguramente muchos de nosotros no sabíamos que existía. Todo lo planteado es una buena parte de lo que necesitamos y necesitaremos para poder aportar a nuestra so-

ciudad que está tan necesitada de estos verdaderos líderes. En otras palabras, se deberá buscar y desarrollar un nuevo enfoque del liderazgo en nuestro medio, con nuevos líderes que estén dispuestos a guiar nuestra sociedad sin tratar de ser perfectos, pues simplemente tendrán que ser ejemplos de buenos seres humanos.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Bradberry, T; Greaves, J. (2005). The emotional intelligence quick book. Touchstone Publisher.
2. Berlin, I. (2003). The Hedgehog and the Fox: An Essay on Tolstoy's View of History. EE.UU: Princeton University Press. Second Edition
3. Collins, J. (2001). Liderazgo nivel 5: El triunfo de la humildad y de la férrea determinación. EE.UU: Harvard Business Review.
4. Crowder, G. (2003). Hedgehog and fox - review article. Australian Journal of Political Science 38 No 2. Págs. 333-77
5. Goleman, D. (2000) Leadership that gets results. EE.UU: Harvard Business Review.
6. Groysberg, B; Slind, M. (2012). Leadership is a conversation. EE.UU: Harvard Business Review Press.
7. Harvard Business School Review. (2010) Leadership insights- What makes a leader? EE.UU: Ed. Harvard Business School Publishing.
8. Peters, T. (2005). Essentials: Leadership. Inspire, liberate, achieve. New York: Dorling Kindersley Limited. ISBN-13: 978-0756610555.
9. Robbins, A. (2001) Awaken the Giant Within: How to Take Immediate Control of Your Mental, Emotional, Physical and Financial Life. ISBN-13: 978-0743409384. Pocket books London