

El Liderazgo y su Influencia en el Desarrollo Empresarial
Andrea Carolina Sánchez González
Universidad de la Sabana

Resumen

Este es un marco conceptual sobre la relación entre el liderazgo, la eficacia y la eficiencia en las organizaciones. Para realizar este marco conceptual se describen los resultados de dos artículos empíricos y dos teóricos. Estos hablan de las diferentes clases de liderazgo, en su mayoría orientados hacia la persona. Los artículos muestran principalmente que el liderazgo en las empresas se orienta más hacia la persona que hacia la tarea, lo cual tiene mayor influencia sobre la eficacia, eficiencia o productividad en las empresas. Así mismo los artículos hacen énfasis en el liderazgo como elemento fundamental para el desarrollo empresarial, cuyos líderes se caracterizan por desarrollar más competencias del ser que competencias técnicas.

Palabras clave: liderazgo, persona, desarrollo empresarial, eficacia, eficiencia, productividad.

Abstract

This is a theoretical framework about the relation between leadership, effectiveness and efficiency in organizations. To make this theoretical framework, it describes the results of two empiric articles and two theoretical articles. These talk about different kind of leadership, which mostly are oriented to the person. Articles mainly show that leadership in organizations is mostly oriented to the person than tasks, which has greater influence over effectiveness and efficiency or productivity in organizations. Also, the articles empathize on the leadership like an essential element to the business development, whose leaders are characterized by the development of more person competences than technical competences.

Key words: leadership, person, organizational development, effectiveness, efficiency, productivity.

El Liderazgo y su Influencia en el Desarrollo Empresarial

El propósito del siguiente trabajo es mostrar como algunas investigaciones y empresariales ^{casos} muestran o ven las diferentes clases de liderazgo en relación con un efectivo y eficaz desarrollo organizacional. De esta forma se muestran diferentes posiciones que influyen el éxito o una mayor productividad en las organizaciones, teniendo en cuenta como elemento principal el liderazgo en sus diferentes estilos. Se empezará con un estudio realizado en Latinoamérica sobre diferentes estilos de liderazgo y su influencia en la ejecución de grupos en industrias estructuradas, se seguirá con el artículo del gerente de una multinacional exitosa quien habla del liderazgo del servicio.

En la universidad de la Habana se llevaron un conjunto de estudios con el objetivo de explicar las relaciones existentes entre el estilo de dirección y la productividad grupal. Para el efecto se midieron cuatro dimensiones de estilo: uno, autoritarismo-democrático, dos, centrado en la tarea, tres, centrado en las relaciones, cuatro, nivel de tolerancia. Como variable dependiente se controló la productividad. Los resultados obtenidos apoyan la idea de que un estilo de mando puede o no ser efectivo para la productividad grupal dependiendo de un conjunto de circunstancias identificadas (Casales, 1995).

Los aspectos de la relación que median relación estilo ejecución, son: la comunicación recíproca dirigente grupo, las percepciones de tal comunicación, la capacidad de liderazgo del dirigente, y la convocación entre el dirigente y el líder emergente. Se concluye que de estos aspectos el de mayor peso en las tareas industriales es primero la capacidad de liderazgo del jefe, en segundo término el apoyo existente entre el dirigente y el líder emergente. El primero de estos parece estar ligado al estilo de dirección mientras que las disposiciones comunicativas entre dirigente y líder emergente, no (Casales, 1995).

De esta forma se observa como un conjunto de variables influyen en una alta o baja ejecución grupal, no solo depende del estilo de liderazgo de la interacción de una serie de aspectos que son unos más decisivos que otros. En este caso se vio como el apoyo de un líder emergente o la comunicación entre este y el dirigente son de gran significancia. También es importante resaltar como un buen manejo del liderazgo y su capacidad para desarrollarlo, puede ser muy influyente, sin importar el estilo de liderazgo o la variable tan influyente de la que se habló anteriormente.

Según esto, los resultados de la investigación muestran que para la obtención de buenos resultados grupales el respaldo del líder emergente es fundamental, así no se tenga capacidad de

liderazgo, y así el estilo de liderazgo sea, autoritario o democrático, centrado en la tarea, centrado o no en las relaciones, con poco o moderado nivel de tolerancia. En cambio el respaldo del líder emergente deja de ser influyente cuando se tiene buena capacidad de liderazgo así el estilo sea intolerante, autoritario, centrado en la tarea y apoyo del grupo, poco motivado por el desarrollo de las relaciones, o un dirigente, democrático, preocupado por las relaciones, centrado en las tareas, con moderada intolerancia y apoyo del grupo (Casales, 1995).

Es sabido que el objetivo de una compañía es maximizar sus resultados, pero el rol de un líder empresario va más allá: se trata de prestar un servicio, no solo para que los clientes reciban un beneficio, sino para que la gente que trabaja en la empresa sienta que puede desarrollar todo su potencial. William Pollard es el presidente de Service Master, una empresa con sede en Chicago, líder en servicios de soporte administrativo y mantenimiento sanitario; esta empresa se ha duplicado cada tres años en los últimos 20 años, tiene ganancias que superan los 5000 millones de dólares, emplea 230 mil personas y opera en 33 países. Pollard (1997) en su artículo nos dice que las organizaciones de cualquier tipo deben servir para ser exitosas, ya que nos encontramos en un mundo globalizado de bastante cambio, donde no hay estabilidad y donde los riesgos son altos. En este sentido toda empresa debe preguntarse en que contexto de cambio se encuentra, si es una empresa que solo se preocupa por prestar servicios de calidad o si es una comunidad que contribuye a forjar la conducta y espíritu de sus miembros, si la empresa es un lugar donde se aprecie el valor y las cualidades de las personas al igual que sus productos o servicios.

En este sentido Pollard (1997) nos habla de que un líder es quien enfrenta los desafíos, es una persona considerada, una persona creativa y una persona que escucha. La pregunta fundamental que se hace Pollard es ¿a quien se está beneficiando en realidad?

El autor nos dice que el liderazgo y la gerencia debe estar basado en capacitar y motivar a los empleados para servir, de modo que sean más productivos y eficientes y puedan mejorar como personas. Esto es visto no solo como una forma de ganarse la vida o de trabajar, sino como la misión. Este liderazgo de servicio se basa en el valor y la dignidad de las personas, no se trata de ver a las personas como unidades productivas, sino ver su estilo y potencial. De acuerdo con esto un líder orientado al servicio, es una persona que no solo se preocupa porque su personal haga bien su trabajo use adecuadamente sus recursos, no cometa errores, etc, sino que se preocupe por como se siente en su trabajo, consigo mismo, como son sus relaciones con sus compañeros, y no solo con ellos sino con su familia y su comunidad.

Esto implica un sentido de responsabilidad total de la persona, porque no solo el líder, se responsabiliza de su intelecto profesional o su agilidad manual ya que el ser humano no es solo eso, no se obtiene solamente de el eso, una empresa un líder tiene a su cargo personas completas e integradas y no partes de ellas. Así mismo el líder que sirve cree y confía en su gente, reconoce las diferencias de cada persona y potencializa a cada quien según sus diferencias para armonizar el ambiente de trabajo y hacer que las personas se sientan parte de un todo. Los líderes que sirven deben escuchar y hablar con la gente de todos los niveles de la organización, estar siempre disponibles y trabajar a puertas abiertas.

"¿Puede ser una empresa rentable ser también una sociedad ética que contribuya a moldear el carácter y la conducta humana? Service Master es la mejor prueba. Esta es la esencia del liderazgo como servicio y sus resultados trascenderán el lugar de trabajo y se notará en la calidad de vida de la gente (Pollard 1997)".

Según este artículo podemos ver el liderazgo centrado más en el ser humano, con una perspectiva más integral del hombre, una visión más ética y holística, que se centra tanto en las habilidades profesionales o laborales de las personas pero también en sus necesidades personales y sociales.

Un artículo de la Universidad de Valencia habla de la Gestión de la Calidad Total, aquí se trata de fundamentar las razones por las que las personas que ocupan cargos directivos en organizaciones, con el sistema GCT, necesitan de elevadas dosis de liderazgo éticas para alcanzar con éxito los objetivos de la organización.

Aunque existen diferentes enfoques de gestión de la calidad el autor se centra en el más amplio, denominado Gestión de la Calidad Total. Se trata de un enfoque que se distingue por su carácter dinámico y multidimensional, que concibe la empresa como un sistema abierto en constante relación con proveedores y clientes, y que se apoya en unos principios básicos mayoritariamente admitidos (Marco, 2001).

De entre los principios fundamentales de la GCT, hay que destacar precisamente el importante papel que se concede a la dirección. Todos los autores coinciden en señalar que sin su concurso, es imposible la efectiva implantación y funcionamiento del sistema. En este contexto, el autor analiza en este qué papel se asigna a los directivos en el proceso de cambio y, en concreto, si es necesario su liderazgo para llevar a buen puerto el proceso de implantación. Para realizar esta tarea es necesario contar con un marco de trabajo en el que quede claro qué se entiende por directivo, cuáles son sus tareas y qué capacidades necesita para desempeñarlas. Desde este marco se analizan las

condiciones de analizar las repercusiones que tiene la implantación de un sistema de GCT en el rol de los directivos. Se puede afirmar que la implantación de los sistemas de GCT refuerza aquellos papeles relacionados con las tareas de concepción: cabeza visible, líder, enlace, monitor, difusor, portavoz, emprendedor, gestor de anomalías, asignador de recursos, negociador (Marco, 2001).

El estudio de la literatura de GCT corrobora, a dos niveles, el análisis de las repercusiones que estos procesos tienen sobre el rol del directivo. Por una parte, el papel de la alta dirección sigue siendo visto como elemento imprescindible en las tareas de concepción. En otras palabras, es responsabilidad indelegable de ésta el diseño de la estrategia y de un conjunto de objetivos en los que esté presente la calidad. En este sentido, se considera que el papel de la alta dirección es un factor clave de éxito y se espera que difunda los principios de la GCT con el ejemplo, a través de la formación y de la participación en las actividades de mejora y de reconocimiento de logros (Marco, 2001).

Pero si bien es cierto que en la labor directiva han ganado importancia las tareas de concepción, es en las de ejecución donde la incertidumbre es mayor y se plantean cuestiones de profundo interés. Si las fuentes de poder tradicionales se han reducido, parece lógico pensar que sólo queda un camino para conseguir que las cosas se hagan, y es mediante el desarrollo del liderazgo. En efecto, es mediante el ejercicio del liderazgo donde se espera que los directivos sean capaces de fomentar la comunicación abierta y de doble vía entre todos los miembros de la organización, y entre éstos y el exterior. Pero lo más importante y, a la vez, lo más difícil, es la necesidad de cambiar el rol de controlador por el de motivador (Marco, 2001).

En este trabajo se apuesto por una concepción integral de liderazgo, que posea un carácter multidimensional porque se entiende que la capacidad de influencia del líder puede apoyarse sobre tres dimensiones: técnica, psico-afectiva, moral. Cada una de ellas explicaría, en mayor o menor medida, por qué el líder es capaz de motivar y de conseguir adhesión y lealtad.

Entre los motivos que pueden justificar la adhesión que provoca el líder hay un grupo que se englobaría en la que denominamos dimensión técnica. Esta dimensión hace referencia al conjunto de habilidades de carácter técnico que posee la persona del líder, su saber y su "saber hacer". El líder, analizado desde esta dimensión, atrae por su capacidad para conseguir resultados, apoyado en su conocimiento de la realidad, que además juzga con visión. En el plano también de carácter intelectual, la capacidad para obtener resultados requiere precisamente de la búsqueda de éstos, la intencionalidad del logro de recompensas, de beneficios (Marco, 2001).

Junto a la dimensión técnica, una segunda fuente de influencia es la que denominamos dimensión psico-afectiva. En este caso, las razones por las que el líder provocaría adhesión –su capacidad de influencia- estarían apoyadas en los rasgos psicológicos de su carácter, en sus habilidades sociales y en su capacidad para crear un clima atractivo. Por último, cabría hablar de la dimensión moral como tercer ámbito o dimensión del liderazgo, que convierten al líder en un factor decisivo para que la organización del Tercer Sector en donde desarrolla su actividad se convierta en un verdadero espacio ético, es decir, en un espacio en el que haya un lugar para la innovación, la cooperación y la responsabilidad. El líder, en esta dimensión, atraería por sus virtudes morales, entendidas éstas como hábitos estables del carácter que le ayudan a hacer lo correcto y que, junto a los rasgos psicológicos del carácter ya citados, configuran su personalidad (Marco, 2001).

Como anteriormente se ha señalado, las tres dimensiones descritas forman parte de la realidad del comportamiento, aunque constituyen ámbitos distintos de éste. La tesis que en este trabajo se sostiene es que el liderazgo puede estar apoyado en cualquiera de estas tres dimensiones que atañen a su persona, comportamiento, ideas e intenciones. Es por ello por lo que el grado de atracción que provoca el líder no dependería exclusivamente de una de las tres dimensiones descritas, ya que todas y cada una de ellas tendrían su relevancia. Al mismo tiempo, los ámbitos analizados se complementan entre sí, y puede haber liderazgo incluso cuando alguno de estos tipos de influencia se halle ausente, si bien cabe pensar que el grado de influencia del líder es mayor en la medida en que se combinan los tres ámbitos. (Marco, 2001).

Por lo expuesto, el liderazgo no se puede concebir de forma integral si se prescinde de su dimensión moral. Esta dimensión se convierte, pues, en la condición necesaria para que el liderazgo genere adhesión de manera sostenida en el tiempo. Liderazgo puede ser perfectamente traducido por autoridad moral, aquello que los clásicos latinos llamaban auctoritas. Este sustantivo procede del supino autum del verbo augeo de donde vienen auge y aumar. Es decir, la autoridad se produce cuando el otro recibe el aumar de uno. En este sentido, tienen más autoridad quienes más a disposición están de los demás, quienes más les sirven (Marco, 2001).

Por otro lado, en un estudio realizado por Pedraja y Rodríguez (2004) El presente se tenía como objetivo fundamental analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. Para este efecto, se trabajó con una muestra de 42 directivos pertenecientes a 10 instituciones públicas de la Región de Tarapacá (Chile). En este contexto, se relacionaron econométricamente 3 dimensiones o estilos de liderazgo y la eficacia, construida a partir de un conjunto de factores debidamente ponderados.

De acuerdo con lo citado por Pedraja y Rodrigues (2004) las investigaciones reafirman la idea que el estilo de liderazgo afecta los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados. Se sostiene que el liderazgo participativo está más relacionado que el liderazgo directivo con el hecho de efectuar observaciones de apoyo a los miembros del grupo. Por otra parte, se establece que el estilo de liderazgo influye sobre el clima y el clima influye sobre la creatividad y la productividad; además, el liderazgo influye en forma directa sobre la productividad. Los estudios anteriores son consistentes, se plantea que los diferentes estilos de liderazgo tienen diversos efectos sobre variables tales como la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas, la claridad y el compromiso y, en algunos casos, sobre el clima organizacional. En forma consecuente con las investigaciones citadas, se realiza un estudio cuya conclusión es que el estilo de liderazgo, los procesos, los productos y los servicios, así como las personas y el enfoque a los clientes, explican los resultados de las organizaciones.

Los resultados de esta investigación muestran que tanto la dimensión participativa como la colaborativa del liderazgo están presentes en alto grado en las organizaciones públicas. En tanto que el estilo de liderazgo instrumental está presente en un grado medio en las organizaciones públicas. El estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia en las organizaciones públicas. El estilo de liderazgo instrumental influye de modo negativo sobre la eficacia en las organizaciones públicas.

En efecto, de acuerdo a los resultados de este estudio se puede sugerir que en las organizaciones públicas: se fomente la participación y se considere la opinión, sugerencias, ideas y el parecer de los participantes en el proceso decisional. El líder del proceso de toma de decisiones preste colaboración a su equipo, se preocupe del clima de trabajo y del bienestar del equipo y brinde a los miembros del equipo un trato amable e igualitario. Se evite que el líder decida siempre y por sí solo acerca de qué deben hacer los miembros de su equipo, cómo deben hacerlo, cuáles son las metas deseables y el esquema de trabajo.

Por medio de la breve presentación de estos artículos se puede concluir que el liderazgo y la productividad son dos variables que van encaminadas hacia una alta correlación, en donde el liderazgo es tomado como el elemento principal o fundamental que permite una mejor eficacia, eficiencia y resultados, siendo el liderazgo la base para llegar hacia los resultados.

Sin embargo hay una serie de variables que intervienen en el camino del liderazgo hacia la mayor eficacia o resultados, siendo el liderazgo un elemento que se caracteriza por una complejidad de conductas, habilidades o competencias de las personas que influyen más sobre el ser que

directamente a su buen desempeño, este se ve como un resultado final o implícito, casi no se ve como propósito fundamental o directo del liderazgo obtener mayores y mejores resultados, tanto como mejorar el clima organizacional, las relaciones laborales, la comunicación o reconocer al trabajador como un ser integral.

Por otro lado es importante recalcar que en estas investigaciones, la mayoría enfoca el liderazgo en relación con la eficacia y la eficiencia, hacia las personas, dando más importancia a elementos como el servir, la participación, la colaboración, los valores, la ética, la moral, aspectos más psicológicos y del ser que técnicos, del saber o saber hacer.

Referencias

- Casales J. (1995). Estilos de dirección, liderazgo y productividad grupal. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 25 - 56
- Marco, S. (2001). Claves que favorezcan la potenciación de un liderazgo ético en las organizaciones del tercer sector. Papeles de Ética, Economía y Dirección, 6.
- Pedraja L, Rodríguez E, (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. Revista facultad de ingeniería, 12, 63 -73. _____
- Pollard W. (1997). El liderazgo como servicio. Gestión. Colombia, 1, 18 -24.