



**Juan Pablo Grijalva**  
Gerente General de la Asociación de  
Ganaderos de la Sierra y Oriente AGSO  
y de la Sociedad Industrial Ganadera El  
Ordeño S.A.

# Liderazgo empresarial

## Ecuador, empresarios creativos y capaces

El nuevo escenario mundial, en el que la distancia y el tiempo son cada vez menores ya que debido a los grandes avances tecnológicos en comunicación la información se encuentra casi al instante a nuestro alcance, hace que las posibilidades empresariales sean cada vez más variadas y, sobre todo, que las probabilidades de éxito sean mayores, a pesar de la gran competencia que la globalización genera, más aún en países como el nuestro en el que tantas actividades están por ser implementadas, al mismo tiempo que cuenta con personas de elevada creatividad y perseverancia.

El ciudadano ecuatoriano es una persona con una gran capacidad de adaptación, lo cual da al Ecuador y a sus empresas, si son bien dirigidas, una muy buena posibilidad de éxito.

La capacidad empresarial en Ecuador es alta, como muestra de ello están muchas empresas grandes, medianas o pequeñas que se han formado, mantenido e inclusive crecido a pesar de todos los cambios que se han dado. Cambios marcados por la inestabilidad política, económica y social, y en los que las tendencias políticas de derecha, de izquierda o de centro han determinado en su tiempo el establecimiento de modelos económicos con componentes de apertura de mercados a protección de los mismos, los que han generado en muchas ocasiones distorsiones económicas y debacles financieras; sin embargo las empresas se han adaptado, sostenido, crecido y se han constituido en uno de los motores más importante de la economía.

Siendo la empresa en Ecuador un elemento determinante para el desarrollo, debemos pensar en la importancia que tiene su capacidad de liderazgo, entendiéndose por ello la capacidad que tiene la misma empresa, el sector empresarial y sus líderes, de influir positivamente en los ecuatorianos para la construcción de redes virtuosas que permitan atender adecuadamente, brindando bienes o servicios variados, en primera instancia a los propios ecuatorianos y luego proyectándonos al mundo.



La empresa tiene la responsabilidad, no solo de dar un gran servicio y obtener beneficio por ello, sino que hoy en día debe liderar un cambio y revalorizar su papel en el desarrollo, para lo cual los líderes y promotores de las empresas deben comprender este nuevo rol que les toca asumir.

## Le empresa, generadora de un cambio

La empresa tiene la responsabilidad, no solo de dar un gran servicio y obtener beneficio por ello, sino que hoy en día debe liderar un cambio y revalorizar su papel en el desarrollo, para lo cual los líderes y promotores de las empresas deben comprender este nuevo rol que les toca asumir.

Al iniciar una empresa, independientemente del tamaño, se asume una gran responsabilidad con todos los involucrados, sean ellos accionistas, colaboradores, ejecutivos, usuarios, instituciones financieras, comunidades aledañas, el estado, y con la sociedad en general así como con la naturaleza. Bajo esta responsabilidad las empresas deben tener un espectro sumamente amplio, y esto nos lleva a reflexionar sobre algunos temas :

1. ¿Cual es la visión que tiene la empresa, o la visión por la cual se formará?
2. ¿Cuáles son sus principios básicos, filosofía y valores?
3. ¿Qué influencia tiene sobre su entorno? ¿Su accionar es o será generador de un beneficio general? ¿Su actividad tiene efectos negativos en algún lugar? ¿Cuáles son estos efectos? ¿Su actividad es amigable con el medio ambiente?
4. ¿Cuál es la motivación de su establecimiento, es primordial y prioritario generar dinero? ¿Es rentabilidad la principal motivación de sus líderes?
5. ¿Cómo está, o cómo quiere que sea, el desarrollo de su gente? ¿La empresa beneficia a sus trabajadores solo ofreciéndoles el trabajo y su salario? ¿O los capacita y les da la posibilidad de desarrollo personal?

Las respuestas nos permitirán plantear o replantear claramente lo que queremos, nos hará visualizar nuestra labor en el futuro y el beneficio colectivo real que podamos brindar y para el cual invertimos nuestro tiempo, nuestro esfuerzo y toda nuestra creatividad.

## El empresario, motor del desarrollo

Me he referido a la empresa y a la importancia de valorarla en su verdadera dimensión, esto es como un medio sumamente importante del desarrollo, que tiene una responsabilidad gigantesca con el país y su gente; pero es importante también referirnos a la gran responsabilidad que tienen sus dirigentes. Los empresarios son el motor de las mismas, y su responsabilidad es darse cuenta que el mundo es un todo con recursos naturales en el cual debemos convivir plantas, animales y personas. Nuestros actos se alejan de los instintos y se convierten en decisiones, las cuales tienen un impacto en los diferentes ámbitos en los

que nos desenvolvemos. Tenemos que darnos cuenta que cada decisión o acción que tomemos tiene un efecto en algún momento, en algún lugar, en alguna circunstancia o en alguna persona.

El empresario tiene la gran responsabilidad de mantener el equilibrio en los diferentes recursos que le rodean, y usar los componentes de tal forma que su uso ordenado no violente la lógica natural con la que el mundo y el entorno se desarrolla, y para que este recurso tenga como resultado el beneficio general, sea éste en el campo natural o espiritual.

El empresario actual debe tener presente que los recursos naturales en el mundo se hacen más limitados cada día, primero porque crecemos en número y por tanto en necesidades, segundo porque no siempre hacemos un uso eficiente de ellos, y tercero porque no los cuidamos. Esto implica que el empresario debe guiar a su empresa con una visión a largo plazo, en la sustentabilidad y el equilibrio de siglos futuros. El mundo entero está conformado por empresas de varios tipos, pero en la práctica el trabajo real y coordinado de ellas es el que regirá su desarrollo. Con esto quiero decir que el mundo como tal es una empresa y nosotros somos parte de ella, y nuestra responsabilidad va mucho más allá que la búsqueda de beneficios momentáneos.

El empresario debe tener liderazgo, entendido como la capacidad de influir de manera positiva en los demás para que sus acciones, sean estas individuales o colectivas, coadyuven y produzcan beneficio para una idea, una causa o un plan.

El empresario, debe ser perseverante, escuchar, aceptar críticas, reconocer errores y tener la capacidad de enmendarlos.

## La empresa como responsabilidad social

Los líderes empresariales actuales debemos tener mucho cuidado en que la motivación primordial de las empresas no sea el rendimiento económico, sino más bien que éste sea la consecuencia de la generación de bienestar por medio del servicio que presten. Si la empresa se acopla al entorno adecuadamente, con una visión correcta, unos valores claros y con sistemas eficientes, los beneficios económicos y no económicos vendrán por añadidura y permitirán satisfacer adecuadamente las necesidades de quienes conforman la empresa, y además permitirán la innovación y el crecimiento.

Los líderes empresariales actuales conformamos empresas en su mayoría para dar servicio a personas, comunidades y conglomerados humanos, los cuales para que la empresa

...que la motivación primordial de las empresas no sea el rendimiento económico, sino más bien que éste sea la consecuencia de la generación de bienestar por medio del servicio que presten. Si la empresa se acopla al entorno adecuadamente, con una visión correcta, unos valores claros y con sistemas eficientes, los beneficios económicos y no económicos vendrán por añadidura...



...la empresa, por tanto, debe tener claro que la tecnología es muy importante, que es una herramienta para mantener controlados los procesos para crecer eficazmente, pero que en ningún caso sustituye a las personas ni a su capacidad de discernimiento...

crezca deben obtener beneficios claros y sentirse satisfechos de dichos beneficios, pero debemos tener muy claro que quienes conforman la empresa y son parte de su grupo laboral deben sentir satisfacción de lo que hacen, y deben ser cuidadas y motivadas, no solo para que rindan mejor en su trabajo, sino para que sientan satisfacción en todos los aspectos de su vida. Hay que tener muy claro que ese trabajador es también un consumidor de bienes y servicios de otras empresas que tienen los mismos principios, valores y responsabilidades que la empresa que dirigen. Por lo tanto, ese trabajador debe ser cuidado y respetado tanto como el cliente de la empresa. Solo así se podrá generar un círculo virtuoso de beneficios, y los recursos que utilizemos tendrán un uso eficiente.

La empresa líder debe tener como objetivo final el logro de una sociedad mejor, en la cual todas las personas se sientan seguras de que pueden confiar en las acciones que ésta cumpla, puedan saber que lo que ofrece se ajusta a sus necesidades y que esa empresa estará velando por el bienestar de toda la sociedad.

## El ser humano, principal componente de la empresa

Si bien la empresa y el empresario no están directamente relacionados ni tienen responsabilidad directa con el plano familiar de sus miembros y colaboradores, es importante la capacitación y la educación, el compartir valores que ayuden a las personas a tener una conciencia de sus prioridades a nivel personal y familiar. Una empresa se podrá considerar exitosa solamente cuando las personas que trabajan en ella tengan vidas exitosas.

Por otro lado es importante que tengamos muy en cuenta que existe una gran variedad de tecnología, que ésta debe servir para mejorar los procesos, pero en ningún caso sustituir a las personas, ya que por más avanzada que sea no tiene la capacidad intuitiva ni la inteligencia ni el sentimiento de entrega, mística o compromiso que tiene el ser humano debidamente motivado.

Interiormente la empresa, debe tener claro que la tecnología es muy importante, que es una herramienta para mantener controlados los procesos para crecer eficazmente, pero que en ningún caso sustituye a las personas ni a su capacidad de discernimiento, por lo tanto hay que poner mucho énfasis en el desarrollo humano, en desarrollar sus capacidades, sus habilidades, apoyar a que supere sus defectos, dar herramientas técnicas por medio de la capacitación permanente, así como darle oportunidades de mejora tanto a nivel jerárquico como personal y familiar. Debemos recordar que las personas que están involucradas en la empresa, tienen familia y más relaciones, lo cual les convierte

fuera de la empresa también en empresarios que deben liderar su entorno, con una responsabilidad gigantesca ya que su actitud y entrega influenciará en gran medida en el futuro de muchos.

## La empresa en el mundo globalizado

El empresario actual debe mantenerse siempre atento a lo que pasa en el mundo, actualizado y atento a los cambios. Esa será la única forma de mantener una estabilidad y equilibrio en las decisiones que se tomen en un mundo abierto y cambiante.

Permanentemente debe regresar a ver los principios con los cuales se formó la empresa, si bien es cierto la actividad de la empresa puede ir cambiando, los principios básicos y su filosofía si son correctos no variarán, y sobre todo en momentos de turbulencia o cambios en el escenario, estos principios serán los que ayuden a una toma de decisiones adecuada.

## El tamaño de las empresas

Se generan muchos emprendimientos pero no todos prosperan, seguramente porque no han sido suficientemente estudiados, porque se querían realizar acciones innecesarias, o porque distorsionaban el sentido lógico de las cosas, poniendo una traba o un costo adicional a una actividad que ya funcionaba y no requería de esta acción o que su desarrollo buscaba el beneficio de pocos.

Los emprendimientos que subsisten son los que generan un valor, para el grupo objetivo, y que no distorsionan las actividades normales sino que, al contrario, las facilitan.

Muchas veces pensamos como sinónimo de empresa a una organización grande con mucha gente, máquinas y tecnología de punta, y minimizamos a empresas pequeñas. Debemos recordar que toda empresa grande que hoy en día vemos como hito de éxito, comenzó algún momento como empresa pequeña, con una idea innovadora desarrollada por alguien que vio en su momento una necesidad que podía satisfacer, quien desarrolló un producto o servicio, un sistema, una cultura, unos principios éticos y morales básicos, y que consiguió incorporarse en la comunidad adecuadamente brindando satisfacción, gracias a lo cual logró crecer y adaptarse a los cambios que durante décadas han existido en el mundo.

No necesariamente la empresa pequeña va a crecer, así como no necesariamente la empresa grande se va a sostener, todo va a depender de la capacidad que tengan de adaptarse al medio. Puede ser que una empresa brinde un servicio muy adecuado, genere satisfacción de sus clientes y los líderes se aseguren que su servicio sea el adecuado

pero no quieran crecer, y desarrollan una cultura familiar tradicional que pasa a través del tiempo. Estas empresas son necesarias y prestan un servicio o producto perfectamente claro y definido que, seguramente, no requiere de mayor innovación para mantener la satisfacción de sus clientes; se podría decir que este tipo de empresas carecen de ambición.

Por otro lado la empresa grande no tiene asegurado su crecimiento ni su permanencia en el tiempo, ya que puede haber generado desequilibrios en sus principios básicos, ocasionando problemas entre sus miembros, o generando daños al medio ambiente o, en el afán de mantener su crecimiento y estatus, dé demasiado énfasis a la rentabilidad y pierda de vista a sus colaboradores o al consumidor o, en otros casos, pierda de vista que vive en una comunidad en donde debe coexistir con empresas más pequeñas y con su afán de crecimiento las haya dañado y no haya permitido otros emprendimientos. Este tipo de empresas podría decirse que tuvo demasiada ambición.

Por lo tanto el liderazgo empresarial debe ser equilibrado y todos debemos trabajar en la dirección de objetivos sociales y claros para que se pueda mantener un equilibrio lógico con todos los aspectos relacionados con su desarrollo.

## Los valores, pilares fundamentales en los que se debe asentar toda empresa

Algo muy importante para ser un líder empresarial, es la filosofía con la que se maneje el inicio de la empresa, los principios sólidos que la sostengan y los ideales claros que se tengan. Esa filosofía deberá estar compuesta de mucha mística y entrega a los objetivos que se establezcan en los ideales; deberá tener políticas bien definidas que permitan que el camino a seguir sea claro con el propósito de que todos sus miembros las comprendan y las hagan suyas; el entusiasmo transmitido por quienes guíen a todos, debe lograr que las personas se involucren y participen activa e intensamente en la consecución de los objetivos; es de vital importancia dar seguridad y confianza, lo cual se consigue con la sinceridad y transparencia en todos los actos.

La empresa puede ser el semillero de valores cristianos para sus miembros. De hecho estos valores éticos iluminan y estimulan el comportamiento de los hombres en la empresa y sus objetivos. Los valores se basan en el reconocimiento y respeto de la dignidad del hombre, un ser individual dotado de razón y voluntad libre. El respeto a sus derechos implica el reconocimiento de su igualdad esencial, por encima de sus diferencias de nivel social, nacionalidad, origen, religión, sexo o raza.

La empresa está para servir a los hombres que, dentro y fuera de ella, se relacionan pero especialmente para ser-

Hay empresas pequeñas que no quieren crecer y quizás carecen de ambición, pero también hay empresas grandes que dañan su entorno laboral, social o ambiental al crecer y probablemente tienen demasiada ambición

Para poder liderar, lo primero es entonces la búsqueda del mejoramiento y perfección individual, lo segundo es tener la capacidad de transmitir esos valores e ideales y lo tercero, aplicar todo lo bueno y positivo en la empresa, obteniendo resultados motivadores que permitan que se dirija hacia el objetivo final que siempre será de bien colectivo.

vir a quienes le aportan su trabajo o sus recursos y a sus clientes a quienes proporciona bienes o servicios. Pero la empresa también entra en contacto con otros hombres que de algún modo contribuyen a su operación y a sus resultados: proveedores, banqueros, competidores, vecinos, gobernantes, a quienes debe reconocer, respetar y servir, dada la condición de seres humanos, que esperan del empresario su solidaridad y ayuda. Este papel del empresario debe entrañar una actitud positiva, con una disposición de escuchar para poder entender, seguida de un esfuerzo de discernimiento y finalmente de la acción necesaria que es su responsabilidad para cumplir su fin.

Esta visión de la empresa como una célula vital, única e irrepetible de la sociedad moderna, debe darnos a los empresarios no sólo la inspiración y la fuerza para defenderla sino también para explicarla y promoverla en la sociedad en la que nos desenvolvamos. Por lo dicho es preciso afirmar que su fecundidad y fortaleza se deberán al soporte de valores, a entender el bien común como base de su desarrollo, basado en la honradez, la veracidad, la prudencia, la dedicación, el esfuerzo, la confianza, la austeridad, la cooperación y la ayuda mutua, que hacen posible la comunidad de trabajo y las actividades de producción e intercambio.

## Empresas líderes guiadas por seres humanos íntegros

Las personas muchas veces nos acostumbramos a sobrevivir debido a las presiones de la vida diaria, y no siempre nos damos el tiempo para vivir plenamente ni para reflexionar, pero si queremos que el mundo sea cada vez mejor, debemos partir de cada uno de nosotros, cada uno debe querer siempre mejorar su existencia, y al hacerlo, lograr que quienes viven a nuestro alrededor también lo hagan. Nuestro ejemplo logrará ser como una cadena, para que nuestros hijos y sus hijos sigan por el camino de buscar la perfección para conseguir un mundo mejor.

La confianza en uno mismo, es un punto también que hay que tomar en cuenta puesto que muchas veces es preciso lanzarse y tomar decisiones cerrando los ojos a los miedos, a los prejuicios y a los cambios. Cada uno de nosotros puede ver las situaciones que se presentan de una manera diferente. Con una actitud positiva se pueden tornar las crisis en oportunidades, las situaciones difíciles en ocasiones de reflexión, los pensamientos negativos en acciones positivas.

La seguridad en lo que se quiere y se ha visualizado, la transmisión clara de ideales y valores a los miembros de la empresa lograrán metas muy importantes, porque todos estarán luchando por el mismo objetivo y con la misma filosofía de buscar siempre el bien común. Para poder lide-



rar una empresa, lo primero es entonces la búsqueda del mejoramiento y perfección individual; lo segundo es tener la capacidad de transmitir esos valores e ideales a sus seres cercanos para que puedan irradiar con positivismo esas ideas y convertirlas en acciones; y lo tercero, aplicar todo lo bueno y positivo en la empresa, obteniendo resultados motivadores que permitan que se dirija hacia el objetivo final que siempre será de bien colectivo. El empresario es el guía y maestro de hombres, para su bienestar, progreso y superación humana, debe tener siempre presente que la empresa es para el hombre y no el hombre para la empresa.

El empresario, como líder de hombres, deberá tener una conducta que constituye indudablemente un modelo para sus colaboradores de todos los niveles. Su ejemplo inspirará a sus subordinados a dar lo mejor de sí mismos, integridad, trabajo, iniciativa, entusiasmo.

## Empresa y familia

La familia es la empresa más importante, ya que tiene todo tipo de retos, de relaciones. Comienza con la conformación de un hogar, en el cual se unen dos mundos desconocidos en lo profundo, y deben coordinar todas las acciones, relaciones y recursos, para dotarles a sus hijos de herramientas que les permitan desarrollarse adecuadamente, formar otras familias y formar o ser parte de otras empresas. El liderazgo en la empresa Familia, es quizás el más importante de todos, porque es el que más influencia tiene en el desarrollo y actitud futura del talento humano.

Cuando cada uno de nosotros ha conseguido reflexionar en las acciones que realizará para lograr sus metas, va a ser mucho más fácil lograr que quienes le rodean se contagien de su propio entusiasmo. Cuando se ha logrado sembrar los principios éticos en sus seres cercanos, se podrá tener la tranquilidad de saber que sus empeños se convertirán en realidades. Todo lo que se hace con honestidad tiene sus frutos, sin eso, las cosas no tienen ningún valor. En esa confianza, los primeros en emprender nuevos retos pueden ser los miembros de su familia. Si todos en la familia tienen la misma visión y la unión de sueños, alcanzarán las metas que se propongan. Un empresario que es el líder de su familia y que consigue que cada uno de los miembros de su familia sean líderes de su vida y de sus propias familias, es un líder exitoso.

Cada persona, con su actitud positiva y sus ideas claras, logrará las metas que se ha propuesto. Es muy importante comprender que para cada uno en la empresa y en la familia, cada logro de uno es triunfo para todos, al igual que cada fracaso es un fracaso de todos. Se podría afirmar que la familia es una empresa a la que se van sumando nuevos miembros. La familia es un cimiento para el líder.



