

## NUEVOS LIDERAZGOS PARA EMPRESAS COMPETITIVAS EN ENTORNOS GLOBALIZADOS

### NEW LEADERSHIP FOR COMPETITIVE COMPANIES IN GLOBALIZED ENVIRONMENT

**Ph.D. Gina Paula Cuartas Montoya**  
Universidad Cooperativa de Colombia –  
Sede Medellín, Docente Facultad de Psicología,  
Grupo de Investigación en  
neurociencias y cognición,  
Medellín-Colombia  
gina.cuartasm@campusucc.edu.co

**Ph.D. César Alveiro Montoya Agudelo**  
Universidad Cooperativa de Colombia –  
Sede Medellín, Docente Facultad de Ciencias  
Administrativas, Económicas y afines,  
Grupo de Investigación en gestión y desarrollo  
organizacional,  
Medellín-Colombia  
Cesar.montoyaag@campusucc.edu.co

(Recibido el 11-11-2014. Aprobado el 04-12-2014)

**Resumen.** En un mundo en donde los mercados, la competencia, los clientes y todas las demandas del medio exigen una expansión globalizadora de la calidad, sin importar los recursos necesarios para ello. ¿Cómo lograr que las competencias humanas representadas en los líderes empresariales garanticen que el impacto de la tecnología, la globalización y el conocimiento en sí, sean una fortaleza de desarrollo empresarial y no una barrera para la subsistencia de la organización? Para responder a esta pregunta se realizó una revisión crítica de la literatura científica orientada a los temas de liderazgo y la globalización y su relación con la empresa del siglo XXI, como parte del proceso académico de docencia e investigación.

**Palabras clave:** globalización; liderazgo; empresa; cultura organizacional.

**Abstract.** In a world where markets, competition, customers and all environmental demands require a globalizing expansion of quality, regardless of the resources for this. How to make human skills represented in the business leaders ensure that the impact of technology, globalization and the knowledge itself, be a stronghold of business development and not a barrier to keep the organization? To answer this question was conducted a critical review oriented to issues of leadership and globalization and its relationship with the company for the XXI century as part of the academic process of teaching and research.

**Keywords:** globalization; leadership; company; organizational culture.

### 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad se habla de un “mundo sin fronteras”, hablamos de un mundo globalizado. Esta apertura genera un impacto directo en la educación, la sociedad, la familia, la cultura y más aún en las organizaciones, lo que nos lleva a pensar en la necesidad de líderes que desarrollen nuevas competencias para enfrentarse a los desafíos que reclama el mundo actual. Es por esto, que las organizaciones que pretenden ser sostenibles y perdurables han de ser competitivas, reto que exigirá la transformación de la cultura organizacional, y por ende del liderazgo empresarial.

No cabe duda que la globalización es el nuevo paradigma mundial, mas cabe preguntarse ¿están las organizaciones preparadas? La única manera de garantizar que el poder de la globalización no desborde la misión, la visión, los principios y filosofía de las organizaciones es tener líderes éticos y comprometidos con los cambios. Estos procesos requieren que los individuos, los grupos y la organización se reinventen con valores éticos y morales que impidan la corrupción de lo humano en la organización.

Los cambios en las organizaciones demandan que los procesos de adaptación sean más rápidos, que la innovación sea constante, que el conocimiento sea

transversal a todas las áreas de la organización y que las personas desarrollen competencias de liderazgo prospectivo.

Para responder al impacto de la globalización en la cultura organizacional, será preciso contar con el capital humano necesario para agilizar los procesos de adaptación, intervenir en la estructura organizacional, en el clima organizacional e integrar los valores y principios corporativos con los valores de la sociedad, garantizando la igualdad de oportunidades para todos. Frente a estos cambios las organizaciones deben ser flexibles y abiertas, multiculturales y multidisciplinarias.

Lo que se busca al intervenir en los cambios organizacionales generados por la globalización, es mantener la identidad de la organización, reafirmar los principios, valores y filosofía organizacional y seguir siendo productiva y competitiva a la vez. Estos aspectos se ven directamente afectados por dichos cambios, de ahí la complejidad del impacto de la globalización en las organizaciones.

El fortalecimiento de la cultura organizacional es la única manera de enfrentarse a las demandas de la globalización. Esto con el fin de garantizar el adecuado desenvolvimiento de la organización, por esto es fundamental centrarse en el comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones, específicamente en los líderes de los procesos organizacionales. Tanto las naciones, la sociedad, las organizaciones, y los individuos deben estar preparados para los cambios mundiales que están sucediendo; el proceso de adaptación no es fácil y menos la aceptación de una nueva cultura que en la mayoría de los casos es vista como capitalista, impuesta y que viene a sustituir los valores y cultura actuales (Arámbula, 2003).

Para acercarnos a este contexto se efectuó una revisión crítica de la literatura académica orientada a los temas de liderazgo y la globalización y su relación con la empresa del siglo XXI. Este proceso se trabajó mancomunadamente con estudiantes de diversas universidades de Medellín con el fin de nutrir las discusiones y reflexiones en torno a cada uno de los documentos seleccionados para este artículo, buscando la articulación entre docencia e investigación.

Así de cada documento seleccionado se realizó un análisis a partir de una serie de preguntas orientadoras que identificaran los aportes del autor a los temas transversales identificados y de diagramas causa-efectos. Posteriormente se realiza en

compañía de los estudiantes grupos de debate que articulaban los aportes y ubicaban según su pertinencia al contexto actual, generando un panorama final de la importancia del liderazgo en las empresas globalizadas o con el reto de globalizarse.

## 2. LA GLOBALIZACIÓN EN LA EMPRESA

Desde hace varias décadas se ha definido a la empresa como la unidad productora de riqueza en la sociedad, que se distingue por su contribución al crecimiento económico y cuyos objetivos son: producir bienes o servicios, promover el desarrollo humano, garantizar la continuidad de la empresa y aumentar el valor económico añadido logrando beneficios; a fin de atender las rentas de trabajo y de capital y poder invertir para garantizar la viabilidad de la empresa (Cortina, 2000).

Ahora bien, si el nuevo entorno impacta a las organizaciones actuales exigiéndoles conocimientos, innovación constante, tecnología de punta, competitividad e internacionalización, estas deben estar dispuestas a realizar un cambio organizacional, el cual se define como una alteración en la alineación de una organización con su entorno externo (Fiss & Zajac, 2006). Estos cambios en el entorno son la causa fundamental de transformaciones que ejercen un efecto en las organizaciones al presentar nuevas oportunidades y amenazas para el liderazgo (Bass, 2007).

La globalización se define como un fenómeno económico y social que implica que avancemos hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de los distintos países (Pla Barber y León Darber, 2004); de igual manera, se define como:

La globalización es un proceso complejo de interconexión e interdependencia financiera, económica, política y cultural que relaciona a personas, instituciones, organizaciones y pueblos de todo el mundo y que genera nuevas formas organizativas y culturales. Su dinámica propia es "la ampliación, profundización y aceleración de la interconexión mundial en todos los aspectos de la vida social contemporánea, desde lo cultural hasta lo criminal, desde lo financiero hasta lo espiritual (De Moraes, 2005, p.13)

Así fueron y son las organizaciones las encargadas directamente del desarrollo de un mundo globalizado, tecnificado y competitivo, es por ello que es preciso conocer algunos aspectos que han llevado a dichas transformaciones:

La globalización cultural contemporánea está asociada con varios acontecimientos: nuevas infraestructuras globales de una escala sin precedente, que generan una enorme capacidad para la penetración transfronteriza y una disminución en su costo de utilización; un incremento en la intensidad, el volumen y la rapidez del intercambio cultural y de la comunicación de todas clases; el surgimiento de la cultura popular occidental y de la comunicación entre los negocios como el contenido principal de la interacción cultural global; el dominio de las transnacionales en la industria de la cultura en lo concerniente a la creación y la propiedad de infraestructuras y organizaciones para la producción y distribución de bienes culturales; y un cambio en la geografía de la interacción cultural global, que se aparta en ciertas formas significativas de la geografía del orden global previo a la Segunda Guerra Mundial (Held, 2002, p. 421)

Una empresa es globalizada porque ha extendido su presencia, genera valor en un gran número de países y coordina constantes flujos de conocimientos, capitales y productos entre sus filiales interrelacionadas (Pla Barber y León Darber, 2004). Las exigencias actuales buscan que las organizaciones sean globalizadas, para ello es fundamental conocer los contextos socioculturales, económicos, políticos y jurídicos de cada país, puesto que de ello dependerán las posibilidades de globalización o no de una empresa.

En el contexto colombiano el sólo hecho de la deslocalización es un reto, puesto que son las mipymes el porcentaje más alto en el sector empresarial, y por tanto, son las que más deben luchar el día a día por la sostenibilidad y sustentabilidad. Esta tendencia hacia la economía global, exigirá que las organizaciones actuales requieran de una nueva dinámica organizacional y por ende un nuevo liderazgo. Es por ello que las organizaciones deben tener líderes que no sólo sepan enfrentar los retos locales, regionales, nacionales sino más aún los internacionales.

Frente a estos cambios globalizados, surge la necesidad de tener una cultura organizacional fortalecida a partir del liderazgo estratégico. Es importante implementar algún modelo de cambio organizacional, para ello se propone la teoría del modelo de ocho etapas (Kotter, 1995; citado por Lussier y Achua, 2010):

1. Establecer un sentido de apremio.
2. Crear una plataforma de respaldo (condición a favor del cambio).
3. Desarrollar una visión atractiva.
4. Difundir la visión en toda la organización.
5. Capacitar y brindar empoderamiento a los seguidores para actuar acerca de la visión.
6. Permitir los logros a corto plazo y recompensar el desempeño.
7. Consolidar las ganancias al cambiar la cultura, los sistemas, las políticas y las estructuras para alinearlas con la nueva visión.
8. Institucionalizar el cambio en la cultura organizacional.

Estos pasos facilitan los procesos de cambio que afectan tanto al clima y la cultura organizacional, cambios que son dinámicos, exigentes debido a la influencia de la competitividad globalizada, y que deberán ser dirigidos por un gran líder estratega. Para la comprensión de lo anterior, se presenta en las siguientes líneas como eje central, el concepto de liderazgo como fundamento para el desarrollo de la organización.

### 3. EL LIDERAZGO HOY

Uno de los retos en la administración es realizar actividades que produzcan resultados exitosos, y esto sólo dependerá que las empresas tengan líderes que realicen una adecuada administración estratégica, la cual es definida como “el conjunto de decisiones y acciones utilizadas para elaborar e implementar las estrategias específicas que lograrán una concordancia competitivamente superior entre la organización y su entorno, a fin de alcanzar las metas organizacionales” (Bass, 2007, p. 36).

Es entonces como todos los esfuerzos de los líderes se deberán centrar en articular a las organizaciones con estrategias que promuevan la adquisición de conocimiento, el aprovechamiento tecnológico, la innovación, como aspectos ineludibles para las empresas hoy en día.

Peter Drucker (1997), en su libro *La Sociedad Post Capitalista*, argumenta: “Que el conocimiento se haya convertido en el recurso más bien que en un recurso, es lo que hace nuestra sociedad postcapitalista. Cambia fundamentalmente la estructura de la sociedad. Crea una nueva dinámica social. Crea una nueva dinámica económica. Crea una nueva política (p.50)”.

En este orden de ideas, es fundamental considerar que de igual manera el conocimiento hoy crea una nueva organización y por ende un nuevo líder empresarial. La gran pregunta es: ¿qué tipo de líder empresarial se requiere hoy y para qué tipo de organizaciones?

Es pertinente entonces, diferenciar gestión y liderazgo. El primer término alude a la capacidad de enfrentar la complejidad de una administración, mientras que el liderazgo, por contraste, se ocupa de enfrentar el cambio. Lo que de verdad hacen los líderes es preparar a las organizaciones para el cambio y ayudarlas a enfrentarlo mientras lo atraviesan (Kotter, 2005).

Los conceptos de líder y gerente han tenido cambios a través del tiempo, según el momento histórico en el cual se encontraban las organizaciones y el avance de las investigaciones en ciencias organizacionales.

...después de la Segunda Guerra Mundial se definía al gerente como la persona que es responsable del trabajo de subalternos. En la década de los 50, se definió: un gerente es responsable del rendimiento de las personas; y en la década de los 90 se definió como un gerente es responsable de la aplicación y el rendimiento del conocimiento (Drucker, 1997, p.50)

Hoy se buscan líderes comprometidos con la gestión del conocimiento, con la creatividad y la innovación, variables que garantizarán la sostenibilidad y productividad de las organizaciones. Es por esto que Zaleznik (2004) argumenta que “los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto de los objetivos. Buscan las oportunidades y recompensas potenciales que están a la vuelta de la esquina, inspirando a los subordinados e impulsando el proceso creativo con su propia energía”. Es decir, se habla de un liderazgo estratégico definido como “la capacidad de una persona para anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar en forma estratégica y trabajar con los demás para iniciar cambios que crearán un futuro viable para la organización” (Bass, 2007, p. 38).

Es entonces como desde las exigencias del entorno globalizado, el líder estratégico deberá desarrollar las siguientes habilidades (Carmeli & Tishler, 2006):

- Anticipar y elaborar pronósticos de sucesos en el entorno externo que tengan el potencial de impactar en el desempeño de negocios, ellos observan desde el exterior hacia dentro.
- Encontrar y mantener una ventaja competitiva al

construir competencias centrales y elegir los mercados correctos en los cuales competir;

- Evaluar la implementación de la estrategia y los resultados en forma sistemática y realizar ajustes estratégicos.
- Formar un equipo de empleados eficaz, eficiente y motivado en gran medida.
- Elegir, desarrollar y fungir como mentor de un equipo talentoso de líderes.
- Decidir acerca de las metas apropiadas y las prioridades para alcanzarlas.
- Ser un comunicador efectivo.

De igual manera, el líder estratégico asume las siguientes responsabilidades (Stern, 2006):

1. Conceptualiza la visión, misión y valores centrales de la organización,
2. Supervisa la elaboración de los objetivos, las estrategias, políticas y estructuras que traducen la visión, misión y valores centrales en las decisiones de negocios,
3. Crea un entorno y cultura para el aprendizaje organizacional e intercambio mutuo entre individuos y grupos,
4. Funge como representante y modelo a seguir para los demás.

La resistencia al cambio y la ausencia de un liderazgo estratégico, serán algunas de las variables que impedirán las transformaciones exitosas en las organizaciones.

Articulando este proceso al conocimiento requerido por la globalización se debe pensar en organizaciones que aprenden, las cuales resultan de la habilidad de crear, adquirir y transferir el conocimiento, así como para modificar el comportamiento, a fin de reflejar el nuevo conocimiento e ideas (Sirmon, Hitt & Ireland, 2007; citado por Lussier y Achua, 2010). Entonces si hablamos de organizaciones que aprenden o de empresas inteligentes, estas tendrán que contar con líderes estratégicos que:

- Tengan competencias desde el ser, el saber y el hacer, en donde prime el ser, puesto que será éste el modelo de identificación en la organización. Sólo desde el buen ejemplo se puede liderar.
- Posean comunicación asertiva, en donde la claridad, la pertinencia, la coherencia y la lógica, sean los componentes de su discurso.
- Desarrollen una visión prospectiva, en donde sus proyectos estén enmarcados en el desarrollo, sostenibilidad y competitividad de la organización.

- Gestionen el conocimiento, articulando la tecnología, la innovación y la ciencia en el entorno organizacional, donde la creatividad y la originalidad se transversalice en la empresa.
- Proyecten su ética y profesionalismo en todos los escenarios organizacionales y personales.
- Conozcan los objetivos y los planes de acción de la organización, para así orientar a sus colaboradores en el logro de los mismos.
- Motiven a su equipo de trabajo desde las necesidades personales, desde los intereses comunes y desde los lineamientos organizacionales.
- Direccionen los conflictos, problemáticas, crisis, diferencias, desavenencias, dificultades, a oportunidades de mejoramiento, crecimiento, progreso, ventaja en la organización.
- Reconozcan las fortalezas personales, grupales y organizacionales que potencialicen el quehacer de la organización.
- Construyan un equipo de trabajo de alto rendimiento, enriquecido por la diferencia, la heterogeneidad, la interdisciplinariedad, el debate a partir del saber y el conocimiento, la experiencia, lo teórico y lo práctico.

Si se requiere de líderes estratégicos para organizaciones que aprenden, éstas deberán crear condiciones que conduzcan a sus empleados al aprendizaje y a la creación del conocimiento, es por esto que Kotter (2007; citado por Lussier y Achua, 2010) sugiere estos lineamientos:

- Alentar el pensamiento creativo.
- Crear un clima en el que se fomente la experimentación.
- Proporcionar incentivos para el aprendizaje y la innovación.
- Construir confianza en la capacidad de los seguidores para aprender y adaptarse.
- Promover el pensamiento en términos de sistemas.
- Crear una cultura conducente a un aprendizaje individual y de equipos.
- Instituir mecanismos para canalizar y nutrir las ideas creativas para la innovación.
- Crear una visión compartida para el aprendizaje.
- Ampliar el marco de referencia de los empleados.
- Crear un entorno en el cual las personas puedan aprender de sus errores.

Los líderes tienen la responsabilidad de crear una cultura laboral que se adapte a las necesidades de un capital humano diverso y enmarcado en una misión y visión estratégica, la cual es un punto de vista ambicioso del futuro en el que todos en la

organización pueden creer y que no es alcanzable de manera inmediata, aunque ofrece un porvenir que es mejor en formas relevantes que lo que ahora existe (Bennis, 2003; citado por Lussier y Achua, 2010).

#### 4. CONCLUSIONES

Los contextos sociales, políticos, económicos y más aún las organizaciones, están sujetos a las exigencias que el mundo cambiante y dinámico trae consigo, como lo es la tecnología, las telecomunicaciones, la innovación, la ciencia y en general el conocimiento; es decir que la globalización se convierte en un desafío que deben enfrentar las empresas. Es por esto que quienes estén liderando procesos, deben ser lo suficientemente competentes como para no permitir que estos cambios produzcan una crisis individual, grupal y organizacional. Será entonces la capacidad de adaptación, de flexibilidad, de apertura, de prospectiva, de creatividad, de motivación, de cambio, la que marcará la diferencia entre un líder y otro, y al final entre una organización y otra.

Es la competencia globalizadora la que dirigirá el destino de las organizaciones, de los grupos y de los individuos, más aún las economías, políticas y contextos sociales. En este sentido es indispensable redefinir la empresa de hoy.

Para estas empresas globalizadas se requiere de líderes éticos, comprometidos por lo humano, por la dignificación del hombre en la organización, por el compromiso del ser más que el del saber y hacer, que puedan conjugar la misión, la visión, los valores, principios y filosofía organizacional con las demandas de la tecnología, ciencia e innovación a través de la cultura organizacional como su mayor fortaleza y soporte de dichos cambios.

#### REFERENCIAS

- Arámbula, M. (2003). *El impacto de la globalización en la formación de una cultura organizacional*. Recuperado de <http://207.249.140.110/cgi-bin/contenido.pl?Art=286>
- Bass, B. (2007). Executive and Strategic Leadership. *International Journal of Business*. 12 (1), 33-52.
- Carmeli, A., & Tishler, A. (2006). The relative importance of the top management team's managerial skill. *International Journal of Manpower*, 27 (1), 9-36.
- Cortina, A. (2000). *Claves para una nueva cultura empresarial. Ética de la empresa*. Madrid, España: Trotta.

- De Moraes, D. (2005). *Por otra comunicación: los media, globalización cultura y poder*. Barcelona, España: Icaria.
- Drucker, P. (1997). *La sociedad Post capitalista*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Fiss, P., & Zajac, E. (2006). The symbolic management of strategic change: sensegiving via framing and decoupling. *Academy of Management Journal*, 49(6), 11-73-1193.
- Held, D. (2002). *Transformaciones globales: política, economía y cultura*. Ciudad de México: University Press.
- Kotter, J. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. Harvard Business School Publishing Corporation, 17-25.
- Lussier, R., & Achua, C. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Pla-Baber, J., & León, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Stern, S. (2006). *Eigth skills that make you a good leader*. Recuperado de <http://www.b2binternational.com/b2blog/2006/11/30/eight-skills-that-make-you-a-good-leader/>
- Zaleznik, A. (2004). Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 74-81.