

2012-12-01

La competitividad empresarial y el liderazgo

Antonio Emmanuel Pérez Brito

Universidad Autónoma de Yucatán, México, antonio.perez@uady.mx

Martha Isabel Bojórquez Zapata

Universidad Autónoma de Yucatán, México, mbzapata@uady.mx

Laura Guillermina Duarte Cáceres

Universidad Autónoma de Yucatán, México, guillermina.duarte@uady.mx

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

Citación recomendada

Pérez Brito, Antonio Emmanuel; Bojórquez Zapata, Martha Isabel; and Duarte Cáceres, Laura Guillermina (2012) "La competitividad empresarial y el liderazgo," *Gestión y Sociedad*: No. 2 , Article 8.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

La competitividad empresarial y el liderazgo

Antonio Emmanuel Pérez Brito*
Martha Isabel Bojórquez Zapata**
Laura Guillermina Duarte Cáceres***

Recibido: 8 de junio del 2012 – **Aprobado:** 20 de octubre del 2012

Resumen

El objetivo de este trabajo consiste en realzar la importancia del liderazgo como factor clave en la competitividad empresarial. La nueva intensidad competitiva ha desestabilizado no solo a muchas micro, pequeñas y medianas empresas, sino también a sectores industriales completos; en general, el ambiente de turbulencias produce cambios en las preferencias de los consumidores y muchas veces parece incontrolable por parte de estas empresas. Como consecuencia se está pidiendo a miles y miles de gerentes y ejecutivos que desarrollen nuevos productos, nuevos canales de distribución, nuevos métodos de comercialización, nuevos procesos de producción, nuevas estrategias financieras y muchas cosas más. Imaginar qué es lo que hay que hacer en un entorno de incertidumbre provocada por una intensa actividad competitiva y conseguir que otros, a menudo muchos otros, acepten una nueva forma de hacer las cosas, exige técnicas y actitudes que la mayoría de los gerentes simplemente no necesitaba en las épocas de relativa tranquilidad. Actualmente se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas no hay forma de que haya prosperidad en las empresas. Una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes.

* Contador Público. Maestro en Administración. Doctorando en Estrategias y Dirección de Tecnología. Profesor de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Yucatán, México. Correo electrónico: antonio.perez@uady.mx

** Contadora Pública. Especialista en Finanzas. Maestra en Finanzas. Doctoranda en Ciencias de la Administración. Profesora de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Yucatán, México. Correo electrónico: mbzapata@uady.mx

*** Contadora Pública. Maestra en Administración. Doctoranda en Ciencias de la Administración. Profesora de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Yucatán, México. Correo electrónico: guillermina.duarte@uady.mx

Palabras clave

Ética, humildad, liderazgo, competitividad empresarial.

Business Competitiveness and Leadership

Abstract

The purpose of this paper is to highlight the importance of leadership as a key factor in business competitiveness. The new competitive intensity has destabilized not only many micro, small and medium enterprises, but also entire industrial sectors; in general, the turbulent atmosphere produces changes in consumer preferences and often seems uncontrollable by these companies. As a result, thousands of managers and executives have been asked to develop new products, new distribution channels, new marketing methods, new production processes, new financial strategies and much more. To imagine what must be done in such an uncertain environment caused by intense competitive activity and to get others, often many others, to accept a new way of doing things, requires skills and attitudes that most managers simply did not need in times of relative calm. Nowadays, more and better leaders are required, people with a broad vision and with great confidence in themselves. Without these people there is no way to achieve prosperity in business. Good management and good administration are no longer enough.

Keywords

Ethics, humbleness, leadership, business competitiveness.

Introducción

El liderazgo es uno de los términos más utilizados en las ciencias sociales. También ha demostrado un alto interés práctico tanto en el mundo de la empresa como en la política o en la educación (Ginés, 2000). A lo largo del siglo XX y comienzos del siglo XXI, el término liderazgo ha sufrido cambios importantes, ha ido abandonando el enfoque personalista del líder, incluyendo cada vez a la persona o a las personas que son líderes.

Es visto como un fenómeno de interacción social, que se manifiesta en todos los grupos humanos, de cualquier organización social (Perdomo y Prieto, 2009).

En este sentido, Bass (citado en Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2003) define el liderazgo como:

[...] una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que

los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo. (p. 125)

De esta manera se observa que el liderazgo involucra el uso de la influencia y que todas las relaciones interpersonales pueden involucrar liderazgo. Igualmente, esta definición implica la relevancia de ser un agente de cambio, capaz de afectar el desempeño y la conducta de los seguidores. Por último, se focaliza en el logro de metas individuales y grupales por parte del líder eficiente, a quien le corresponde ayudar a la gente de la organización a sentir orgullo y satisfacción de su trabajo, inspirándolos hacia altos niveles de logro. Como lo expresa Bennis (1998), es un llamado emocional a algunas de las necesidades humanas más fundamentales, la necesidad de ser importante, de crear una diferencia, de sentirse útil, de ser parte de una organización exitosa.

De igual forma, Chiavenato (2000, p. 151) define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, mediante el proceso de comunicación humana. Asimismo, para Rost (citado en Cardona, 2002), el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y colaboradores, los cuales intentan cambios reales que reflejan intereses mutuos. En consecuencia, el liderazgo debe ser entendido como la relación que el líder es capaz de crear con sus colaboradores, mediante una comunicación efectiva que genere interés, energía y motivación a los integrantes del equipo.

La influencia del líder está en relación directa con la capacidad de conducir a un grupo de seguidores hacia el futuro elegido, sin necesidad de amenazas o imposiciones. El verdadero liderazgo refiere García y Dolan (citados en Castro,

Miquilena y Peley, 2006) es en el fondo un diálogo sobre valores. De forma tal que el futuro de la organización se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orientan las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados. Trout (1998) establece que las técnicas aprendidas en la escuela de negocios pueden ser muy útiles, pero el verdadero *core business* del líder radica en una mente clara y simple.

Ética y liderazgo empresarial

En el área de las ciencias de la dirección, parece que fue Chester Bernard el primero en poner de manifiesto la relevancia de la ética para el liderazgo. Esto se comprueba en su célebre obra *The Functions of the Executive*, cuya primera edición es de 1968 y en la que sostiene que el liderazgo está compuesto por dos dimensiones: una técnica y otra ética, o de responsabilidad. Tanta importancia otorga a esta segunda dimensión que llega a escribir que: "las organizaciones perduran en proporción a la altura de la moralidad según la cual son gobernadas. Por lo que la fortaleza de una organización depende de la calidad de su liderazgo; y esa calidad, a su vez, deriva de la categoría de la moralidad sobre la que se apoya" (Bernard, 1968, p. 214).

Sin embargo, y a pesar de que las ideas de Bernard recibieron buena acogida entre autores tan influyentes en materia de liderazgo como Selznick (1957), el interés de los investigadores se concentró de manera predominante en la dimensión técnica y, concretamente, en la racionalidad inserta en la toma de decisiones, por lo que las cuestiones relativas a la categoría moral del líder quedaron arrinconadas.

La dimensión ética del liderazgo apenas ha vuelto a merecer atención por parte de la comunidad

científica hasta fechas recientes. De hecho, resulta poco frecuente encontrar menciones explícitas a la ética en la literatura especializada en liderazgo, por lo que cabría preguntarse si Bernard efectivamente tenía razón, si realmente existe algún componente ético en la función del líder. Y de existir, ¿qué papel le corresponde?

La respuesta a esta pregunta, señala Ginés (2000), pasa por retrotraer a la literatura general sobre liderazgo, pues parece sensato pensar que cualquier investigación rigurosa acerca de la dimensión ética del liderazgo deberá partir de un buen conocimiento previo de las principales concepciones de este. Ahora bien, ¿existen puntos de coincidencia entre esas diferentes concepciones? Si se sigue la senda marcada por muchos estudiosos del concepto de liderazgo, se llegará a responder afirmativamente a esa pregunta, presentando una definición común de este concepto. De hecho, algunos estudiosos creen que si se ponen de acuerdo en una definición común de liderazgo, tendrán una mejor comprensión de este.

Rost (1991) reunió doscientas veintiuna definiciones del término liderazgo. Después de revisarlas se descubrió que el problema de la definición no tiene relación con las definiciones per se. Las doscientas veintiuna definiciones dicen fundamentalmente lo mismo: el liderazgo tiene que ver con una persona que logra que otras hagan algo. En lo que las definiciones difieren es en cómo los líderes motivan a sus seguidores y en quién tiene voz y voto para diseñar los objetivos del grupo o de la organización. Por ejemplo, una definición de los años veinte dice que el liderazgo consiste en la habilidad de inculcar la voluntad del líder en aquéllos que son dirigidos y de inducir la obediencia, el respeto, la lealtad y la cooperación (Moore, 1927). En los años noventa se ha definido el liderazgo como una relación de influencia entre

líderes y seguidores que desean cambios reales, que al mismo tiempo son reflejo de sus objetivos mutuos (Ginés, 2000).

Todos pueden pensar en líderes que encajan en ambas descripciones. Algunos utilizan su poder para obligar a la gente a hacer lo que quieren; otros trabajan con sus seguidores para conseguir lo que mutuamente consideran que es mejor para todos. La diferencia entre las definiciones se reduce a una pregunta formal: ¿los líderes cómo deberían tratar a los seguidores y cómo los seguidores deberían tratar a los líderes?

Los estudiosos que tratan de elaborar la definición definitiva de liderazgo plantean una pregunta incorrecta, pero sin darse cuenta están contestando a la correcta. La pregunta indiscutible sobre el liderazgo no es ¿cómo se define el liderazgo?, sino ¿en qué consiste un buen liderazgo? El uso del término bueno toma aquí dos sentidos: moralmente bueno (ético) y técnicamente bueno (eficaz). Si uno es buen líder en ambos sentidos, entonces, se forma una conjunción lógica. En otras palabras, para que la afirmación "Ella es un buen líder" sea verdad, tiene que ser cierto que ella es eficaz y ética.

La pregunta ¿qué es un buen líder?, hoy en día, es central en muchos debates públicos sobre el liderazgo. Y es que queremos que nuestros líderes sean eficaces y éticos. No obstante, es más común decir que los líderes son buenos si son eficaces, pero no éticos. Cuando se sostiene esta afirmación se corre el riesgo, a mi juicio, de no valorar las consecuencias que puede tener para la supervivencia de la empresa que a medio y a largo plazo se opte por la eficacia en detrimento de la ética (Ginés, 2000).

Según Ciulla (1998), este conflicto entre eficacia y ética es patente en el denominado dilema de

Hitler. La respuesta a la pregunta ¿Hitler fue un buen líder? resulta afirmativa, si definimos al líder como alguien eficaz a la hora de aglutinar a un gran número de personas para realizar una tarea. La respuesta es negativa si la tarea es inmoral o si se ha llevado a cabo utilizando medios inmorales. En otros términos, el liderazgo no consiste solamente en la eficacia; su calidad también depende de la ética de los medios y los fines de las acciones que emprende. La mayoría de las personas preferiría tener líderes que hacen lo correcto, de la manera apropiada y por motivos adecuados.

Ahora bien, el modo de evaluar el impacto de los valores del líder en una organización también depende de la teoría de liderazgo que se adopte. A lo largo del siglo XX se ha asistido a una proliferación de modelos de liderazgo, que hacen hincapié, en algún aspecto sobresaliente, a saber, en determinados rasgos de la personalidad del líder, en el carisma, en la situación, etcétera. Lo anterior explica que el término liderazgo haya experimentado una evolución muy acusada, aunque siga conservando un común denominador idéntico. La variación vendrá del énfasis que se ponga en la descripción de alguno de los elementos presentes en la definición (Ginés, 2000).

Humildad y liderazgo

En opinión de Balmes (1845), la humildad es indispensable en un líder, pues, cuando se ejerce el liderazgo, es necesario saber rectificar, sobre todo si la equivocación versa sobre sí mismo. Por su parte, Hunter (1999) ofrece la siguiente lista de cualidades de quien es apto para ejercer el liderazgo: es honrado, digno de confianza, ejemplar, pendiente de los demás, anima a la gente, posee una actitud positiva y entusiasta, aprecia a las personas y las trata con respeto. Aunque la humildad como tal no aparece en la lista, resurge después

de otra manera, asociada con una cualidad que, efectivamente, no le es ajena: estar pendiente de los demás. House (1977) identifica tres cualidades personales del líder: extremadamente seguro de sí mismo, dominante y con una fuerte convicción en sus creencias. La humildad y el servicio se dan de la mano para hacer entender que el liderazgo no es un mito, sino una responsabilidad (Álvarez de Mon, 2001). También se establece que el poder requiere personalidades fuertes, libres y humildes que sean capaces de sustraerse a sus trampas y vanidades.

En opinión de Pérez (1997), el líder trata de mantener y acrecentar la unidad de la organización. Se preocupa de problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad en su gente, que sean capaces de moverse por sentido del deber y otros similares. El sacrificio de muchas personas por otros es fuente de gozo y alegría. Llano (2010) señala los cinco enemigos que se ponen frente a la formación del líder:

- Aversión al riesgo.
- Soberbia.
- Inmovilidad.
- Control excesivo.
- Retirarse a hacerle frente a asuntos difíciles.

Según Castro (1991), el líder debe desprenderse de sus adornos y boatos faraónicos, de los signos aparatosos de brillo y egolatría, para subrayar la simplicidad de los valores personales. La tarea de ejemplificación que le corresponde al líder se encuentra muy lejos de una tarea material espontánea consistente en el mero dejarse ser (Rav, 1994).

Nanus (1992) establece que para ser líder no solo se necesita ser humilde, sino que también la actitud de humildad es el comienzo para ganarse a las personas, para conducir las y aglomerar las en torno a él. La humildad es asociativa, mientras

la soberbia es disgregadora. Robbins (1999) declara que el liderazgo no se puede basar en las características del individuo, sino en los comportamientos de este. Para Llano (2000a), líder es el que logra desencadenar en un grupo de trabajo la positiva interinfluencia entre sus factores para que todos lleguen a la meta propuesta. La preponderancia del líder no solo debe amainarse atendiendo a la persona que ostenta esta tarea, sino a la institución misma del liderazgo. Como dice Shein (1980), el liderazgo no es el líder, sino también el sistema de organización con que todos los miembros de la entidad actúan mejor que en cualquier otra.

Goleman, Boyatzis y Mckee (2002) señalan que para llegar al liderazgo en equipo se requiere sacrificar el estilo dominante del liderazgo autoritario. El rasgo distintivo de un buen liderazgo es el logro de que los integrantes del equipo compartan abiertamente sus propias emociones (Servitje, 2003). Haalared (2002) opina que el líder, por medio de la enseñanza y del ejemplo, ha de crear en torno a sí el clima preciso para que entre sus seguidores se puedan comunicar los sentimientos radicalmente.

Para Llano (2000b), un líder humilde reconoce que puede haber muchos otros que cuenten con características fuertes que pueden suplir o remediar los débiles que él posee, por lo tanto, la humildad no es requerida por uno que forma el equipo, sino por todos. En este sentido, Ackoff (1990) menciona que el líder, para serlo verdaderamente, debe estar convencido de que ninguna sociedad puede caminar como máquina automática, por atrofiada o desplazada que esté la capacidad decisiva del sistema en cuestión. Para Luhmman (1990), dirigir no solo es señalar o indicar a dónde debe encaminarse la organización, sino también lograr que la empresa entera se ponga en camino hacia la meta fijada es lo que se llama mando.

Ghoshal y Bartlett (1977) dicen que la confianza es el elemento integrante de todas las compañías en la que la transferencia de conocimientos y el aprendizaje organizativo están en la base de sus capacidades estratégicas.

Para Temes (2002), hacer empresa requiere confianza. Sin confianza no se sabrá hacer empresa, sino solo negocios. La confianza es un factor insustituible en el liderazgo. Según Levering (2000), la fortaleza es la disposición habituada para enfrentarse con dificultades y obstáculos, con el fin de lograr la meta. La fortaleza es superar el miedo a las dificultades, no medir la intensidad del miedo (Sánchez, 1967). Por último, Llano (2001) establece que la constancia es fundamental para la fortaleza en el liderazgo, es preciso que toda decisión tomada por el líder con o para su equipo esté inicialmente marcada con el sello de la perdurabilidad.

Funciones del liderazgo

Entre las diversas funciones del liderazgo y para poder lograr la tarea y mantener unido al grupo se tienen que desempeñar ciertas funciones clave. Una función es lo que uno hace, a diferencia de una cualidad, que se refiere a lo que uno es. Algunas de las funciones del liderazgo según Adair (1990) son:

- *Establecer los objetivos:* por lo tanto, deberá definir o identificar el propósito, los fines y los objetivos de la organización o del grupo.
- *Planear:* es importante asegurar que haya un plan, de ser posible, acordado para lograr el objetivo. Esto facilita cómo hacer para ir de donde se está y llegar a donde se quiere.
- *Instruir:* es importante comunicar claramente los objetivos y el plan. Hay que saber responder correctamente a la pregunta ¿por qué lo hacemos así?

- *Controlar*: el control, la supervisión y el seguimiento se refieren todos al trabajo en proceso.
- *Si no se revisa y se evalúa el desempeño*: no se tiene material para darles una retroalimentación apropiada y útil al grupo y al individuo.

La persona que ejerce el liderazgo debe saber compartir sus decisiones en diversos grados y con los diversos miembros del grupo:

- Definiendo los límites y solicitando al equipo que tome la decisión.
- Señalando el problema, recibiendo sugerencias y la toma de decisiones.
- El líder presenta una decisión tentativa, sujeta a cambios.
- El líder presenta ideas e invita a hacer preguntas.
- El líder vende la decisión.
- El líder toma la decisión y la anuencia.

Entre más libertad se le dé a la gente en la toma de decisiones, menor es el control directo que se tiene del resultado. Sin embargo, mientras más participe el equipo o el colega, mayor será su motivación para llevarla a la práctica. Pero, a pesar de todo, lo deseable es que el líder involucre a las personas el máximo posible en las decisiones que afecten la vida laboral, pero existen cuatro factores que limitan el desempeño del liderazgo:

- *La situación*: aquí se retoma el enfoque de la teoría situacional del liderazgo, sobre todo en las micro, pequeñas y medianas empresas que trabajan habitualmente en crisis, en las cuales el tiempo es demasiado corto para que el grupo de trabajo responda con prontitud.
- *Los miembros del grupo*: este factor es el conocimiento, la experiencia y la motivación relativos: la madurez del grupo. Para lograr lo

anterior es necesario, primero, tener una percepción realista de las personas que trabajan con uno —la gente suele ser mejor de lo que uno cree—, y segundo, entrenar, equipar y animar a la gente para que asuma su propia participación en las decisiones que afectan su vida laboral.

- *La organización*: las organizaciones tienen diferentes propósitos, diferentes valores y diferentes culturas.
- *El líder*: algunos líderes toman siempre las decisiones en el mismo punto del continuo; lo importante es tomar estas decisiones en el momento adecuado y en la forma correcta.

A pesar de estas limitantes, la calidad del liderazgo en el marco de cambio y continuidad contempla características de tipo cualitativo que el líder puede cultivar, como son:

- *Dirección*: un líder encuentra un camino hacia delante. Genera un sentido de dirección; esto incluye la identificación de nuevos objetivos, nuevos productos o servicios y nuevos mercados.
- *Inspiración*: el liderazgo va ligado a la inspiración. Las palabras y el ejemplo del líder encienden la motivación.
- *Conformación de equipos*: un líder tiende a pensar naturalmente en términos de equipos. Los equipos tienden a buscar líderes en vez de jefes.
- *Ejemplo*: el liderazgo es ejemplo. El líder dará su propio aporte o contribución directa a la tarea común.
- *Aceptación*: antes que otra cosa suceda es necesario que el equipo reconozca al líder como tal (Gómez, 2008).

Competitividad

Una de las palabras más comunes en la actualidad es competitividad. Todos la usamos libremente y se piensa que se tiene la misma idea de ella; sin embargo, cuando se pide definirla se encuentran dificultades. Inclusive un autor tan importante en el tema, como Porter (1984), no se atrevió a definirla en sus dos primeros textos fundamentales.

Uno de los escasos autores que intentan una definición es Müller (1995, p. 138), quien inicia diferenciando entre competencia y competitividad, sugiriendo que competencia es: "...parte de la lucha económica y la capacidad para la competencia como el proceso que desemboca en la rivalidad entre los grupos de vendedores..." y considera la competitividad como "el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia. La competencia sería el resultado de la competitividad y estaría incluida en ella". Además hace notar que el objetivo de la competitividad es siempre "conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados".

Así es como se distinguen dos enfoques cuando se define la competitividad: el enfoque económico y el enfoque sociocultural. El enfoque económico contiene definiciones precisas y operativas e interés por la medición cuantitativa de los componentes del proceso competitivo. Teóricamente, en este enfoque se enfatiza estudiar los precios y los costos de producción, las tasas de cambio e interés, los participantes internos y externos al mercado y aspectos como el diseño del producto, el empaque, el control de calidad y la atención a los clientes.

Según Porter (1995), la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional y añade

que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

- La amenaza de nuevos competidores.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- El poder de negociación con los proveedores.
- El poder de negociación con la competencia.
- La rivalidad entre las empresas.

A estas cinco fuerzas competitivas es necesario agregarles una sexta: los complementadores, los cuales, de acuerdo con Bradenburger y Nalebuff (1996), son aquellos que provocan que el cliente valore más el producto de la empresa teniendo el producto de los complementadores, que teniendo únicamente el producto de la empresa. Este complementador también puede ser un competidor con el tiempo.

Para Porter (1984), la forma de enfrentar las cinco fuerzas competitivas descritas anteriormente es por medio de tres estrategias competitivas genéricas:

- Liderazgo general en costo.
- Diferenciación.
- Enfoque o alta segmentación.

Para este autor, el cambio tecnológico es un elemento muy importante en la competencia entre las empresas. Muchas empresas han tenido éxito y otras han desaparecido a partir de un cambio tecnológico. Asimismo, advierte lo anterior e indica que un cambio tecnológico puede empeorar la posición competitiva de una empresa y lo atractivo de un sector industrial. Por último, señala que la alta tecnología no necesariamente garantiza utilidades igualmente altas.

El concepto de tecnología es muy amplio para este autor y está contenida en cada actividad de valor de una empresa y el cambio tecnológico

puede afectar la competencia en virtualmente, cualquier actividad. Reconoce que la tecnología no es únicamente la que se aplica al proceso o que se encuentra en el producto, puesto que el impacto de la tecnología sobre la competitividad ocurre porque afecta la diferenciación o el costo, las dos estrategias genéricas fundamentales (Dussauge, Hart y Ramanantsoa, 1992).

Una forma más completa de visualizar el impacto de la tecnología sobre la competitividad es apreciando que la innovación tecnológica consiste de tres aspectos: el propiamente tecnológico, que incluye el sistema educacional, los laboratorios de investigación, etcétera; el económico, que define las relaciones y las formas de las unidades productivas; y el de las instituciones sociopolíticas, que facilitan u obstaculizan el desarrollo tecnológico (Müller, 1995).

Según Rothschild (1990), existen ciertas premisas que les impiden a los empresarios ser competitivos; él señala las siguientes:

- *Los ganadores se duermen en sus laureles:* olvidan que su fuerza es relativa y que ellos pueden debilitarse o sus competidores pueden fortalecerse.
- *Se pasan por alto los deseos y las necesidades cambiantes de los clientes:* la sustitución, las sorpresas y las derrotas son causadas por hacer caso omiso o restar importancia a las preocupaciones, los problemas y las necesidades de los clientes, y solo lograrán triunfar cuando les demuestren que ofrecen algo único, un valor adicional y menores precios en comparación con lo que ya existe en el mercado.
- *Recabar información no es signo de inteligencia:* hace referencia a que el problema no radica en la carencia de información. Se cuenta muchas

veces con una gran cantidad de ella y hasta con cifras y con datos; lo que pasa es que no se recaba sistemáticamente, ni se usa para el desarrollo de estrategias.

- *Legalidad:* menciona que los directivos piensan que para recabar información sobre la competencia la única forma es el espionaje industrial u otros medios igualmente ilegales o poco éticos, cuando en realidad no hay necesidad alguna de recurrir a actividades ilegales o carentes de ética.
- *Se subestima su valor real:* menciona que los directivos de las empresas no usan el análisis competitivo porque desconocen su auténtico valor.

Sin embargo, desarrolla algunos conceptos que permitirán mejorar la competitividad de las empresas; uno de ellos es: *determinar el campo de batalla*, es decir, simplemente comprender a los clientes, sus deseos y necesidades. Para tener éxito, los competidores y los productos y servicios competitivos deben satisfacer todas las expectativas de los clientes. Por lo tanto, la primera investigación tratará de descubrir lo que los clientes realmente están comprando y qué tan bien satisfacen sus deseos y necesidades los productos que se ofrecen en el mercado. Esto le permitirá al analista determinar las formas en que dichos productos se podrían mejorar para que adquiriesen la tan buscada ventaja competitiva.

También está *identificar a los ganadores de los perdedores*, es decir, separar a los que han tenido éxito de los que no. Esto obligará a definir el criterio del éxito y después a identificar las razones de los triunfos o fracasos del pasado. Como tercer punto para analizar está la *revisión de la industria en su totalidad*; en esta se examinarán los objetivos, las metas y las estrategias de proveedores e intermediarios, así como las razones que

los podrían inducir a convertirse en auténticos competidores.

El tercer planteamiento se basa en la *demografía del competidor*. Establece que mediante la agrupación de los competidores por tipos diferentes se puede mejorar la percepción del tipo de industria al que se pertenece o a la que se desea pertenecer. Existen dos características muy útiles para segmentar a los competidores. Una tiene que ver con el grado de especialización o diversificación y otro recalca el grado de globalidad de la competencia; con esto se pueden comprender los grados de agresividad y la naturaleza de las posibles recompensas y riesgos de las industrias.

Como último planteamiento está la *revisión a fondo de los principales competidores actuales y potenciales*. Esto consiste en un sondeo de las posibilidades totales del competidor, de lo que motiva las estrategias y las inversiones en cada segmento de dichas posibilidades y, por último, de los principales programas que, en conjunto, harán posible su implantación.

Liderazgo y competitividad

Drucker (2002) señala que los líderes ejecutivos están interesados actualmente en la creación de organizaciones que tengan un alto espíritu de desempeño, lo cual permitirá elevar su competitividad. Para atender ese espíritu de desempeño los líderes deben:

- Exhibir altos niveles de integridad en sus conductas ética y moral.
- Enfocarse en resultados.
- Construir en las fortalezas.
- Llevar a las organizaciones más allá de las fronteras para satisfacer al menos los requisitos

de todas las partes interesadas, incluyendo, clientes, accionistas y el público, así como servir al bien común.

Este mismo autor menciona que las principales organizaciones se basan en una teoría de los negocios. Una teoría de los negocios es la manera en que una organización intenta crear valor para sus clientes y, por lo tanto, es aplicable a todas las organizaciones no solo a las organizaciones de negocios. Se requiere responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra misión?
- ¿Cuáles son nuestras competencias principales?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y los no clientes?
- ¿Qué podríamos considerar resultados para la empresa?
- ¿Cuál podría ser nuestra teoría?

Asimismo, establece que el liderazgo ejecutivo y su efectividad se basan en tres áreas interconectadas:

- Los atributos personales y las prácticas que hacen a un líder ejecutivo efectivo.
- Las habilidades ejecutivas específicas que deben de adquirir para ser efectivos como líderes.
- Las tareas particulares que los ejecutivos deben de desarrollar para dirigir a sus organizaciones para ser efectivas.

También establece que las cinco prácticas de un ejecutivo eficaz para conseguir hacer las cosas correctas son:

- Gestión del tiempo.
- Establecer prioridades.
- Las decisiones de las personas.

- Concentración en el desempeño superior.
- Tomar decisiones efectivas.

Finalmente, establece que los ejecutivos deben adquirir habilidades en cinco áreas para poder ser efectivos, las cuales son las siguientes:

- Toma de decisiones.
- Comunicación.
- Presupuestación.
- Medición y control.
- Las Ciencias de la gestión.

Según Ireland y Hitt (2005), la competencia en la economía global en el siglo XXI será compleja, desafiante y con bastantes oportunidades competitivas, pero también con bastantes amenazas. Las prácticas efectivas del liderazgo estratégico podrán ayudar a las empresas a mejorar el desempeño mientras compiten en entornos turbulentos e impredecibles. Estos autores sugieren seis componentes por considerar para llevar a cabo un efectivo liderazgo en las entidades. Cuando las actividades señaladas en los componentes han sido completadas exitosamente, las prácticas del liderazgo estratégico de las empresas pueden convertirse en una fuente generadora de ventajas competitivas. A su vez, el uso de esta ventaja puede contribuir significativamente al logro de la competitividad.

Para ellos, liderazgo se define como la capacidad de una persona para anticipar, imaginar, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros al iniciar cambios, los cuales darán como resultado un futuro viable para la organización. Cuando los procesos del liderazgo estratégico son para los competidores difíciles de entender y, por lo tanto, de imitar significa que la empresa ha creado una ventaja competitiva. Porque la creación de una ventaja competitiva sostenible es el objetivo universal de todas las compañías,

por lo que ejercer el liderazgo competitivo de una manera superior facilita los esfuerzos de las empresas para obtener adecuados retornos sobre la inversión.

Los seis componentes por considerar para un liderazgo efectivo de acuerdo con estos autores son los siguientes:

- Determinar el propósito o la visión de la firma.
- Explotar y mantener las competencias principales de la firma.
- Desarrollar el capital humano.
- Sostener una efectiva cultura organizacional.
- Hacer énfasis en las prácticas éticas en la firma.
- Establecer controles organizacionales balanceados.

En la era posindustrial, la tecnología basada en la información y la internacionalización representan las actividades primarias de creación de riqueza. En esta era, la mayoría de la producción económica proviene de la producción de servicios y de los sectores de alta tecnología; existe una creciente globalización de las finanzas, la producción, el trabajo y los mercados de producción; el crecimiento económico es confrontado con los límites ecológicos y se da un movimiento hacia la democratización de los mercados y la política en la mayoría de los países del mundo. Los atributos de la era posindustrial crean mayores riesgos para las empresas que tratan de crear riqueza por la competencia en los múltiples mercados. Los líderes se enfrentan a retos que podrán convertirse en dominantes mientras más procesos de democratización ocurren en el mundo. A esos líderes, estos autores les presentan las siguientes recomendaciones:

- Una orientación hacia el crecimiento.
- Gestión del conocimiento.
- Movilización del capital humano.

- Desarrollar una efectiva cultura organizacional.
- Mantener el enfoque en el futuro.

Kruyt, Malan y Tuffield (2011) dan a conocer tres acciones que un líder debe tener en cuenta para construir un equipo de trabajo que le permita a la organización elevar su competitividad:

- *Tener a la gente correcta en el equipo y no a las personas equivocadas:* la clave para obtener una composición correcta del mejor equipo es decidir sobre las contribuciones del equipo, tanto de manera conjunta como de manera individual.
- *Asegurarse de que el equipo principal haga el trabajo que deba de realizar:* es importante distinguir entre aquellos temas en los cuales hay que trabajar de manera colectiva y aquellos en los cuales se requiere solamente observar.
- *La dinámica de la dirección del equipo y los procesos:* para desarrollar un mejor equipo altamente efectivo se requiere típicamente un buen diagnóstico, seguido de una serie de talleres y campos de trabajo para direccionar la dinámica del equipo mientras se atienden cuestiones duras del negocio.

Eddy, Hall y Robinson (2012) señalan que los líderes, en la actualidad, deben tener las siguientes consideraciones en sus grupos de trabajo con el fin de incrementar la competitividad de las organizaciones:

- Permitir que los empleados escojan su siguiente asignación.
- Considerar un enfoque realista al presupuestar.
- Tomar mejores decisiones mediante la comunicación en línea.

- Mejorar la moral por medio de la transparencia.
- Desarrollar talento por medio de un enfoque de enseñanza.
- Crear un espacio no jerárquico.

Tal como lo expresan Siliceo, Casares y González (1999), la competitividad es una condición de sobrevivencia, es una forma de aprender y crecer para poder enfrentar con éxito la vida, dentro de un proceso evolutivo de cambio, desarrollo y mejora continua. Aunado a ello, la competitividad es una medida de satisfacción del consumidor en un mercado globalizado, es una estrategia de sobrevivencia empresarial para el mediano y el largo plazo fundamentada según los autores en mención, en los siguientes principios:

- Espíritu innovador y manejo del cambio.
- Fortalecimiento interno de la organización y trabajo en equipo.
- Conocimiento del entorno, del mercado y de las necesidades del cliente.
- Calidad, servicio y valor agregado.
- Nuevos compromisos y exigencias de clase mundial y enfoque de negocio.
- Promoción del capital intelectual y emocional de las organizaciones.
- Conocimiento y valoración de los signos vitales de la organización.
- Proceso de mejora continua.
- Definición clara de la filosofía de la empresa: visión, misión, valores.
- Sabiduría directiva.

Conclusiones

En la actualidad, una de las principales variables para lograr el éxito en las empresas radica en un auténtico liderazgo en todos los niveles de la organización, fundamentado en la motivación y la comunicación en todas sus vertientes, por lo que es indispensable identificar las características de la organización y el entorno ambiental para determinar el tipo de liderazgo que podría ser ejercido para lograr el éxito de la organización.

Las organizaciones para poder mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y globalizado deben adaptarse a nuevas tendencias gerenciales que les permitan no solo satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores, sino también superar el marco de sus expectativas. De allí que las organizaciones se guíen por una filosofía gerencial basada en el liderazgo, en la cual la estrategia, la innovación, el sistema, el personal y el cliente hacen parte activa de esta, sin embargo, también es importante considerar que el liderazgo debe estar basado en la ética, lo cual indica, que el liderazgo ético no es algo optativo en el mundo de hoy; por el contrario, emerge como una necesidad. La información ha cambiado el equilibrio de poder entre líderes y seguidores, y la confianza —no el poder coercitivo— constituye la autoridad de un líder. En otros términos, es necesario considerar que día a día se está volviendo más difícil ser un líder eficaz dentro de una empresa sin serlo éticamente.

Asimismo, la competitividad es considerada como una estrategia y capacidad organizacional enmarcada en valores como la veracidad, el compromiso, la honestidad, la lealtad, el beneficio del consumidor, de la sociedad y de la misma empresa, para el logro de la productividad, servicio y satisfacción del cliente. En este sentido, la competitividad es un hecho humano con sentido social.

El liderazgo actual implica desarrollar habilidades, fomentar la creatividad y participación de todos los miembros de una empresa. En consecuencia, el líder debe ser visionario, agente de cambio, con visión y misión claras, integrador de equipo y sobre todo un buen comunicador. De allí que los líderes deben saber poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, adaptación, reto y cambio constante. En este sentido, se hace necesario precisar el sentido, alcance y aplicación del término competitividad a la dinámica actual de las empresas. Finalmente, es importante mencionar que el liderazgo se asienta con firmeza en la humildad, la participación, el desarrollo y la confianza.

Referencias

- Ackoff, R. (1990). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa.
- Adair, J. (1990). *Líderes, no jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el éxito*. Bogotá: Legis.
- Álvarez de Mon, S. (2001). *El mito del líder*. Madrid: Prentice Hall.
- Balmes, J. (1845). *El criterio*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Bennis, W. (1998). *On Becoming a Leader*. Los Ángeles: Addison-Wesley.
- Bernard, C. (1968). *The Functions of the Executive*. New York: Harvard University Press.
- Brandenburger, A. y Nalebuff, B. (1996). *Coopetition*. New York: Doubleday.
- Cardona, P. (2002). *La dirección de personas en las organizaciones. Claves de la dirección de personas*. Navarra: IESE.
- Castro, J. (1991). *The simple lifes come back*. Houston: Time.
- Castro, E., Miquilena, E. y Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12, 83-96.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.

- Ciulla, J. (1998). *Leadership Ethics: Mapping the Territory*. Washington: Praeger.
- Drucker, P. (2002). *Executive Leadership and Effectiveness*. New York: Harper Business Book.
- Dussauge, P., Hart, S. y Ramanantsoa, B. (1992). *Strategic Technology Management*. Londres: Jhon Wiley & Sons.
- Eddy, J., Hall, S. y Robinson, S. (2012). Listening to Employees; The Beyond Bureaucracy M-Prize Winners. *McKinsey Quarterly*, 1-4.
- Gibson, L., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2003). *Las organizaciones*. Santiago de Chile: McGraw Hill.
- Ginés, M. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de ética, economía y dirección de la Universidad de Valencia*, 5, 1-14.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Madrid: Plaza y Janés.
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 24, 157-194.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. (1977). *The Individualized Corporation*. New York: Harper Business.
- Haalared, J. (2002). *El amor escondido*. Madrid: Aceprensa.
- House, R. (1977). *Leadership: The cutting edge, Carbondale*. Illinois: Southern Illinois University Press.
- Hunter, J. (1999). *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. Madrid: Urano.
- Ireland, R. y Hitt, M. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 4 (19), 63-77.
- Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos.
- Kruyt, M., Malan, J. y Tuffield, R. (2011). Three Steps to Building a Better Top Team. *McKinsey Quarterly*, 1-5.
- Levering, R. (2000). *A Great Place to Work*. Nevada: Work Institute.
- Luhmman, N. (1990). *Sociedad y sistema*. Madrid: Paidós.
- Llano, A. (2001). *La vida lograda*. Madrid: Ariel.
- Llano, C. (2000a). *Falacias y ámbitos de la creatividad*. México: Noriega-Ipade.
- Llano, C. (2000b). *La amistad en la empresa*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Llano, C. (2010). *Humildad y liderazgo. ¿Necesita el empresario ser humilde?* México: Ruz.
- Moore, B. (1927). The May Conference on Leadership. *Personnel Journal*, 6, 50-74.
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*, 56, 137-148.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership*. New York: Free Press.
- Perdomo, A y Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad Rafael Bellosó Chacín*, 2 (6), 20-35.
- Pérez, J. (1997). *Liderazgo y ética en la nueva dirección de empresas*. Bilbao: Deusto.
- Porter, M. (1984). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- Porter M. (1995). *Ventaja competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- Rav, H. (1994). *Alma grande*. Valladolid: Temas de Hoy.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rothschild W. (1990). *Como ganar (y conservar) la ventaja competitiva en los negocios* (1ª ed.). México: McGraw Hill.
- Rost, J. (1991). *Leadership for the Twenty First Century*. New York: Praeger.
- Sánchez, A. (1967). *Filosofía de la praxis*. México: Grijalbo.
- Schein, E. (1980). *Organizational Psychology*. New York: Prentice Hall.
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Servitje, L. (2003). *El lado humano de la empresa*. México: Expo Management.
- Siliceo, A, Casares, D. y González, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Temes, R. (2002). *Las irregularidades financieras y la economía de Mercado*. s. l.: IESE.
- Trout, J. (1998). *The Power of Simplicity*. México: McGraw Hill.