

Liderazgo global ¿Una nueva teoría?

M. Cristina Fernández T.¹

*El liderazgo no se define por el ejercicio del poder, sino por la capacidad para aumentar la sensación de poder entre los liderados.
El trabajo más esencial del líder es crear más líderes*

Mary Parker Follett
The creative experience
Longmans Green, New York. (1942:3)

Resumen

Ante la complejidad del mundo actual, se impone la necesidad de un nuevo liderazgo. El líder debe apoyarse en su equipo, debe saber delegar, empoderar, compartir y ceder su posición de líder cuando así se requiera. Lo importante es lograr los objetivos a través de un trabajo compartido. Existen muchas teorías, estilos y enfoques de liderazgo, sin embargo, el entorno actual exige ciertas características que son necesarias, por ejemplo: poseer pensamiento global, entender y respetar las diferencias culturales, estar familiarizado con los desarrollos de las tecnologías de información y comunicación, tener la capacidad de conformar redes y alianzas que permitan complementar cualquier deficiencia del equipo, mostrar un comportamiento ético y muy especialmente, saber compartir el poder. El liderazgo democrático es una necesidad sentida en estos momentos.

¹ María Cristina Fernández, Socióloga, Universidad Central de Venezuela, UCV, 1983. Especialista en Administración de Empresas, UCV, 1989. Doctorado en Economía de Empresas de la Universidad de Almería, España. 2009. Jefe del Departamento de Gerencia y Planificación de la Universidad Metropolitana. Docente en la Facultad de Humanidades, Escuela de Artes, UCV. Profesora del programa de Maestría en Gerencia de Keiser University. Miami, Florida, EE.UU. mcfernandez@unimet.edu.ve; mafernandez@keiseruniversity.edu

Consideramos que el liderazgo transformacional sintetiza las características que requiere el líder global. Por lo tanto, no debemos hablar de una nueva teoría, sino del liderazgo transformacional como el enfoque que logra integrar las características del líder para enfrentar la complejidad del siglo XXI

Palabras claves: liderazgo transformacional, liderazgo global, líder.

El entorno global, exige un liderazgo con capacidad para enfrentar la incertidumbre, los continuos cambios, la exigencia por la innovación, la flexibilidad, el comportamiento ético, saber delegar y compartir el poder.

Esta última idea es fundamental. La complejidad del entorno demuestra que no basta con un líder para asumir los retos sino que el liderazgo debe ser compartido. El nuevo líder debe estar en capacidad de delegar y ofrecer poder a sus seguidores. Solo a través de una labor colaborativa es que se podrán enfrentar los retos. El protagonismo del líder cede: al trabajo en equipo, a los éxitos compartidos y a los logros obtenidos en colaboración. Se requiere de un liderazgo democrático

Es apropiado tomar una cita de Lewis Plattⁱ de la Hewlett-Packard, quien señaló: “Lo que tuvo éxito en el pasado no hará tener éxito en el futuro” Claramente, el entorno actual con sus múltiples cambios, exige una nueva forma de actuar. Es por tanto vital que el líder global, tenga conocimientos, competencias y habilidades, muchas de las cuales, deben ser adquiridas a través de las experiencias obtenidas en las diferentes unidades de negocio, preferiblemente, de la experiencia internacional o de la conformación de equipos virtuales con empresas mundiales. Tal como señala Peter Senge (2005) “el liderazgo es más que visión. Es la tensión creada por la distancia que media entre la situación presente y el sueño. Como toda tensión procura solución, ella es la fuente de energía que lleva a la creación de algo que no existía. Y eso es lo que hacen los líderes. Liderazgo es hacer algo que nunca hicimos para crear algo que no existía...”

Ya en 1997, en el seminario Mundial de Estrategia y Liderazgo, organizado por Brian Tracy International Inc., compañía especializada en el entrenamiento y desarrollo de individuos y organizaciones, especialistas alrededor del mundo señalaban que el liderazgo en el futuro sería democrático, ejercido de forma compartida en todos los niveles de la Organización ya que solo así la organización podría evolucionar con éxito (Delgado Torres, N y Delgado Torres, D, 2003)

Hoy en día especialistas en liderazgo, resaltan ciertas características que son fundamentales para el líder global²:

1. Pensar globalmente
2. Apreciar la diversidad cultural
3. El desarrollo de conocimientos tecnológicos
4. Creación de asociaciones y alianzas
5. Compartir liderazgo

El pensamiento global es el resultado de la llamada sociedad de redes. La tecnología de la información y comunicación, ha logrado vincular cada espacio del globo terrestre. El comercio electrónico, el comercio mundial, facilita la interacción de personas de distintas culturas. Para sobrevivir en este entorno y hacerlo con éxito, el líder debe poseer mentalidad global, para ello debe superar la visión etnocéntrica. En este entorno es menos importante la nacionalidad y las diferencias culturales que las competencias y confiabilidad. Se busca a las mejores personas, independientemente de donde procedan.

Este pensamiento global está vinculado al llamado Cosmopolitismo que según Hannerz (1996) es la voluntad de comprometerse con el otro, es la apertura hacia experiencias culturales divergentes, una búsqueda de contrastes en lugar de

² Marshall Goldsmith, Cathy Greenberg, Alastair Robertson, Maya Hu-Chan Global (2003) *Leadership: The Next Generation*. Pearson FT Press. ISBN -10: 01231402439, Capítulo 1, citando la investigación original sobre el cual se basa el inventario sobre el líder global del futuro, realizado por Cathy Greenberg y Alastair Robertson con el apoyo de Accenture Institute for Strategic Change y Marshall Goldsmith, Warren Bennis, y John O'Neil. Traducción libre de N. Quintero, 2016.

uniformidad. En consecuencia, podemos considerar que pensar globalmente, significa complejidad cognitiva expresada a través de la capacidad de ver las situaciones del entorno desde múltiples perspectivas.

El pensamiento global, facilita el respeto y aceptación de la diversidad cultural. Tal como lo señalaba Hofstede (1980) las políticas y estrategias aplicadas por las empresas, deben considerar las diferencias culturales: a) la distancia del poder o la facilidad en aceptar las estructuras de poder en las organizaciones, b) el individualismo o la valoración que hacen las personas de la independencia c) la aversión al riesgo o tolerancia a la inestabilidad y finalmente d) masculinidad o feminidad cultural, expresada en comportamiento de competitividad Vs colaboración.

El considerar las diferencias culturales permitirá al líder global aplicar las políticas correctas para motivar a los miembros de la organización, no solo en el diseño sus paquetes de remuneración, sino también en comportamientos de cordialidad, respeto, consideración y tolerancia.

El conocimiento tecnológico es otro factor de mucha importancia en el entorno. El líder debe entender el papel de la tecnología en el éxito de las organizaciones y debe buscar rodearse de las personas con habilidades en el desarrollo tecnológico. Hoy en día, las empresas encaminan sus estrategias de mercadeo y publicidad a través de las redes sociales.

Otro aspecto a considerar es la capacidad de crear redes, alianzas, asociaciones. La competitividad del entorno, orienta a las empresas a la contratación de terceros para desarrollar actividades no centrales de la Organización. Los *outsourcing*, las asociaciones, las alianzas, son figuras que permiten trasladar parte de la cadena de valor de las empresas a terceros, permitiendo a la empresa centrarse en las actividades vitales. Estas alianzas, requieren del conocimiento y las habilidades de negociación y gestión que debe poseer el líder global.

Estas alianzas, también deben verse al interior de las empresas. La competitividad, las ventajas distintivas de las empresas, recaerán en un personal preparado y para ello, el líder debe buscar a los mejores y lograr la fidelidad a través de la cooperación, delegando poder y empoderando a sus trabajadores. El protagonismo debe ceder paso a la colaboración y al trabajo en equipo.

A pesar de que muchos autores han destacado que el líder debe poseer las características antes mencionadas, pocos estudios establecen una relación directa entre la presencia de esas características en el líder y el éxito de la empresa, de hecho cada variable es tratada con independencia de la figura del líder y de su gente. Por ejemplo: en un estudio realizado por Álvarez, Calderón y Rodríguez (2011) de la Universidad de Navarra, en 150 empresas transnacionales, señalan que los escándalos empresariales han tratado de centrar el interés en la legislación quitándole importancia al líder en su rol por velar por el comportamiento ético, sin embargo, es el líder ético global el que debe saber combinar las leyes nacionales con los intereses globales y las diferencias locales. Por lo tanto, estos autores llegan a la conclusión de la necesidad del liderazgo global en el control del comportamiento ético en las empresas.

Las empresas multinacionales, en su intento por protegerse de la agresiva competencia en el mercado, tratan de adaptarse a las normativas internacionales que regulan el comercio y las negociaciones a nivel mundial, sin embargo, no deben dejar de considerar el valor que tienen las diferencias y el efecto de la cultura de cada país.

El líder global, se enfrenta al dilema de trabajar en países y culturas diferentes. Es por ello que recae en él, la definición y transmisión, al interior de la empresa, de principios básicos y patrones de comportamiento (Banai y Sama, 2000)

Álvarez, Calderón y Rodríguez (2011) destacan que las normativas legales son muy diferentes y difíciles de aplicar, ellos se refieren al sistema de los Estados

Unidos donde predomina el derecho común, que da una mayor protección a los empresarios al tratar el mal comportamiento de los empleados, mientras que el sistema europeo, predomina el derecho civil, el cual es más favorable para el empleado. Asimismo, los autores señalan que en Europa hay mayor sensibilidad a los derechos de quien es acusado de forma anónima, mientras que la cultura americana da más crédito y protección con el anonimato, al denunciante. Estas diferencias, hacen que la participación del líder sea esencial al tratar de integrarlas con criterios apropiados

La otra variable presente en el entorno global, es la referida a la Innovación. La innovación es considerada fundamental para lograr el crecimiento, desarrollo y competitividad de las naciones y de las empresas. Sin embargo, cuando se habla de innovación, la mayoría de los estudios se centran en el desarrollo de las tecnologías dejando, nuevamente a un lado, el papel del líder como generador o facilitador de la creatividad e innovación.

En un estudio realizado por Gutiérrez y Torres (2007) de la Universidad del Zulia, en Venezuela, apoyándose en la Teoría de la Innovación, la Teoría de la Gestión del conocimiento, y la Teoría Gerencial, demostraron que la conducta innovadora, no solo se ubica en el empresario-emprendedor de la organización, sino en los miembros seguidores, logrando así construir el perfil promotor de innovación del Modelo de Liderazgo con *Empowerment*³.

La innovación empresarial, se logra a través de la generación de ideas de sus miembros, es allí donde el líder puede lograr la motivación, el ambiente flexible que auspicie e incentive la creatividad. Parte de este trabajo, está en el diseño de estructuras organizacionales planas, con menos burocracia que facilite la comunicación y la innovación.

³ Empoderamiento: deriva de las palabras potenciar, poder, capacitar y permitir, entre otras. Abarca todas las áreas de la organización. A través de esta herramienta la organización le otorga a sus trabajadores la tecnología e información necesaria para que hagan uso de ella de forma óptima y responsable, alcanzando de esta manera los objetivos propuestos. En el marco de esta nueva filosofía empresarial, el líder de la organización delega poder y autoridad a sus empleados. La toma de decisiones ya no depende de una sola persona, ya que los trabajadores poseen la autoridad, crítica y responsabilidad necesarias para para su desempeño.

Para McFarland, Senn y Childress (1996:86) “La esencia del *Empowerment* reside en la mente de los líderes, que constantemente estimulan el surgimiento de las nuevas ideas y la innovación de toda la organización. La innovación no tendrá lugar hasta tanto la cultura como un todo no provea *Empowerment* y nutra las nuevas ideas. No obstante, si la organización no tiene internalizado el valor innovación en su cultura, difícilmente ocurrirá el proceso de innovación (Torres y Gutiérrez, 2007)

El empoderamiento es el saber delegar poder y autoridad a los seguidores o miembros de la Organización, transmitiéndoles el sentimiento de que son parte de la empresa y dueños de su trabajo. De esta forma se convierte en una herramienta estratégica que fortalece el trabajo en equipo (Delgado Torres, N y Delgado Torres, D, 2003). De esta manera, el líder debe ceder poder ya que solo así favorece el ambiente creativo en su personal.

Sin embargo, no basta con el liderazgo con *Empowerment*, también es necesaria la presencia de una variable importante y es el compromiso y la confianza del personal hacia la organización. Las personas que conforman la empresa deben estar identificadas con la misión, visión y valores de la organización. (Delgado, et al)

Otro aspecto a considerar es la llamada intrategia, que es el conjunto de medidas a lo interior de la organización que favorecen el cambio y la innovación. (Cardona, 2001) Algunas de esas intratécnicas son: seguridad de empleo, contratación colectiva, descentralización en la toma de decisiones, pocas diferencias de estatus, formación extensiva. El liderazgo con *Empowerment*, favorece estas intrategias que facilitan la integración de miembros de la Organización, la innovación y el cambio.

Tal como señalaba la Teoría de Rasgos, el locus de control interno, es otro aspecto a considerar, ya que es importante para garantizar la innovación. El locus de control está orientado a las fuerzas que motivan el comportamiento de un sujeto. Cuando hay locus de control interno asumimos que se posee una conducta

equilibrada e interdependiente con el entorno. Este rasgo está además muy vinculado a la apertura a la experiencia, características necesarias para la innovación.

La empresa debe ser competitiva y por lo tanto favorecer el cambio, ser flexible. Asimismo, debe existir un ambiente de confianza y optimismo. Los trabajadores deben poder integrar equipos de trabajo funcionales que cuenten con el respaldo y apoyo de la organización. Debe existir un ambiente de confianza hacia la capacidad del trabajador. Debe existir la posibilidad de romper con las estructuras organizacionales verticales y rígidas.

Después de recorrer este camino, llegamos a un punto de encuentro que nos permite consolidar las características del liderazgo global con las necesidades del entorno. Este punto de convergencia lo encontramos en la teoría del liderazgo transformacional, de Bass & Avolio, (2000), los cuales ya hablaban de un liderazgo orientado en los seguidores y no en el líder.

El líder transformacional, estimula la creatividad de sus miembros, crea vínculos emocionales, logra la fidelidad y el compromiso con la misión, visión, valores de la organización, pero además, está orientado a la transformación de la realidad hacia una visualización de innovación y mejoras. Es realmente un liderazgo inspirador.

El liderazgo transformacional, es considerado parte de las llamadas teorías del liderazgo organizacional, y su importancia descansa en la contribución de estos líderes en el éxito de las Organizaciones, las cuales están sometidas a numerosos cambios producto de la globalización. Los líderes transformacionales logran responder de manera rápida a las exigencias del entorno apoyados en sus seguidores, en quienes ha influido, logrando el cambio de un interés individual a un interés colectivo, y alcanzando las metas de la Organización.

En 1978, J.M. Burns, desarrolla el concepto de liderazgo transformacional en el cual el líder ejerce una influencia sobre los seguidores a través de la habilidad de la comunicación y características personales, y logra transmitir una visión ideal en la que todos desean participar. Tal como es definido por Lussier y Achua (2010)

“El liderazgo transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con sus seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podría ser una nueva organización...” (p. 348).

El líder transformacional surge en contextos de incertidumbre y se caracteriza por mantener relaciones positivas con los grupos de trabajo y éxitos en los objetivos organizacionales ya que logran generar confianza en las personas que los rodean.

En diversas investigaciones realizadas se ha demostrado que existe correlación entre el líder transformacional y el desempeño del empleado, el compromiso organizacional y la satisfacción laboral (Liao and Chuang, 2007). Otras investigaciones han demostrado que trabajadores con supervisores caracterizados por liderazgo transformacional experimentan emociones positivas y satisfacción laboral (Pastos, Mayo and Shamir, 2007). Asimismo, un estudio reveló que las relaciones con el líder transformacional son más sólidas con los seguidores porque perciben una relación de calidad (Piccolo and Colquitt, 2006). Finalmente, existen estudios que han demostrado la relación positiva entre el liderazgo transformacional y el clima, la cultura y el aprendizaje organizacional. Aragón-Correa, García Morales y Cerdón-Pozo, E. (2007); Trautmann, Maher and Motley, (2007); López, S. P., Peon, M. M., y Ordas, V. J (2006).

El líder transformacional tiene cualidades para asumir riesgos, hacer cambios ante las situaciones presentes y posee una visión que le permite ver oportunidades las cuales aprovecha, pero además, logra transmitir el interés e inspira a sus seguidores para que crean y asuman los mismos proyectos.

Bass y Avolio (1994) plantearon que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones: Influencia idealizada o carisma, lo que hace que los seguidores sientan un apego a su líder; motivación inspiradora: el líder transformacional logra transmitir visiones inspiradoras; consideración individual: es un modelo a seguir para los demás y estimulación intelectual: incentiva el pensamiento creativo y la solución de problemas a través de un pensamiento crítico y novedoso.

Consideramos que el liderazgo transformacional sintetiza las características que requiere el líder global. Por lo tanto, no debemos hablar de una nueva teoría, sino del liderazgo transformacional como el enfoque que logra integrar las características del líder para enfrentar la complejidad del siglo XXI

Referencias.

Álvarez Arce, J; Calderón Cuadrado, R; Rodríguez Tejedó, I (2011). Liderazgo ético y regulación en un escenario empresarial global. *Contabilidad y Negocios* (6) 11, 2011, pp. 56-66 / ISSN 1992-1896. Universidad de Navarra.

Avolio, B, & Bass, B. (2000) Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.

Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cerdón-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36, 349–359

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Bass, B. M. (1998a). The ethics of transformational leadership. In J. Ciulla (Ed.), *Ethics: The heart of leadership* (pp. 169–192). Westport, CT: Praeger.

Banai, M y Sama, L (2000) Ethical Dilemmas in MNCs' International Staffing.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row

Cardona S. (2001). "Intrategia: una dimensión básica de la cultura empresarial". En Álvarez de Mon, Cardona S., Chinchilla, A., Millar, Pérez, L., Pin, A., Poelans, Rodríguez, L., Rodríguez, P., Torres (2001). *Paradigmas de Liderazgo*. España. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.

Delgado Torres, N y Delgado Torres, D (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. En: *Revista Interamericana de Bibliotecología*. Vol. 26, No. 2 (jul.-dic, 2003); p. 75-88.

Farland, L.; Senn, L.; Childress, J. (1996). *Liderazgo para el siglo XXI*. Colombia. McGraw-Hill Interamericana, S.A..

Gutiérrez González, L, Petit Torres, E, (2007) Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación *Revista Venezolana de Gerencia* [en línea] 2007, 12 (Abril-Junio):

[Fecha de consulta: 16 de abril de 2016] Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014472004> ISSN 1315-9984.

Hannerz (1996) *Transnational Connections. Culture, people, places*. Routledge. NY.

Liao, H., & Chuang, A. (2007). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47, 41-58.

Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2006). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227-245.

Lussier y Achua (2010). *Liderazgo* Cengage Learning Editores S.A. México

Pastor, J.C., Mayo, M. & Shamir, B. (2007). Adding fuel to fire: The impact of followers' arousal on ratings of charisma. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1584-1596.

Peter Senge (2005) *La Quinta Disciplina En La Práctica*. Ediciones Granica S.A.

Piccolo, R and Colquitt, J (2006) Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal ACAD MANAGE J* April 1, 2006 vol. 49 no. 2 327-340

Policies A Conceptual Framework. *Journal of Business*. 25(3), pp. 221-235

Trautmann, K., Maher, K. J., and Motley, D. G. (2007). Learning strategies as predictors of transformational leadership: the case of nonprofit managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 28, 269-287

ⁱ Cita de Tom Peters, coautor de *En busca de la Excelencia*. Citado por Delgado Torres, N.; Delgado Torres, D., (2003)