

# El liderazgo en la gestión administrativa como impulsor de la estrategia para la competitividad internacional empresarial

Luz Dary Botero Pinzón<sup>2</sup>

DOI: [rces.v25n38.a1](https://doi.org/10.2510/ries.v25n38.a1)

## Resumen

Los directivos empresariales cumplen un rol esencial en la planeación y definición de la estrategia internacional de una organización y también en la toma de decisiones que permiten su implementación. Es fundamental que los líderes de la empresa comprendan que las variables culturales tendrán impactos en el desarrollo de la estrategia planeada y que se requiere de la existencia de una política de internacionalización que dé coherencia a las acciones necesarias para mejorar la competitividad de la organización.

## 1. El rol de los directivos empresariales en la definición de la estrategia internacional y en la toma de decisiones para su implementación

La estrategia corporativa y la internacionalización son dos conceptos que están ligados en el proceso de apertura de las empresas hacia nuevos mercados. Para comprender cómo se vinculan estos conceptos

1 Candidata a Doctor en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales – Universidad de Sevilla - España. Diploma de Estudios Avanzados: Organización de Empresas de la Universidad San Pablo-CEU de Madrid. Especialista en Negocios Internacionales - Universidad Pontificia Bolivariana. Correo electrónico: [luzdary.botero@upb.edu.co](mailto:luzdary.botero@upb.edu.co)

hay que considerar distintos elementos, entre ellos, el papel que juega el conjunto de directivos en la organización y sus características tanto individuales como colectivas, en función de la creación de una estrategia internacional para la empresa. Tener una visión para alcanzar éxito en el extranjero y motivar a todos los empleados de la empresa para lograr este objetivo, es fundamental en la internacionalización de la empresa Loane, et. al. (2008); Oviatt, B. McDougall, P. (1995); Strandskov, J y Pedersen, K. (2008).

Algunos autores han señalado la importancia de un cuadro de mando con alto perfil internacional en función de las oportunidades de expansión de la organización; es decir, se da una especie de transferencia de los perfiles de los directivos a la estrategia de la empresa, como si el directivo, con visión internacional, considerara como estrategia natural la internacionalización de la empresa. Esto ocurre porque las diferencias en los procesos cognitivos de gestión afectan la participación en el proceso de toma de decisiones, así como en la búsqueda y procesamiento de la información requerida para planificar el rumbo de la organización Haleblan, J. y Rajagopalan, N. (2006).

La gestión de los altos directivos se destaca como un factor clave detrás del éxito de la empresa internacionalizada, ya que son los estrategas quienes establecen la dirección de sus empresas. Estos directivos toman decisiones con base en sus orientaciones cognitivas, procesos de percepción, valores y experiencias, que pueden influir en el desempeño organizacional Lee, H. y Park, J. (2006); Boeker, W. (1997); Hambrick, D y Mason, P. (1984); Miller, D. Et. Al. (1982); Dimitratos, P., Et Al (2011).

Existe evidencia respecto a la asociación entre las características de la alta dirección y el crecimiento internacional de la empresa. Se esperaría que la decisión de internacionalización, dentro de la estrategia

organizacional, obedeciera a un proceso de planificación formal y como consecuencia de los diversos análisis de entorno y prospectivos, que generalmente preceden al desarrollo de los planes estratégicos de las organizaciones; pero en el caso de la internacionalización, las decisiones de expansión, búsqueda de otros mercados fuera del contexto nacional, ampliación general de contactos y las nuevas perspectivas para la organización tienen orígenes muy diversos, como han señalado numerosos autores en el campo de la estrategia organizacional Carpenter, M. (2002); Jaw Y. Y Lin, W. (2009); Tihanyi, L. Et. Al. (2000); Dimitratos, P., Et Al. (2011).

La toma de decisiones organizacionales puede incluir una mezcla de modos, tales como el racional, el intuitivo y de improvisación. La línea de pensamiento para la toma de decisiones de la empresa no es necesariamente racional. La decisión de la empresa para salir al extranjero sigue juicios subjetivos de los directivos en respuesta a estímulos contextuales objetivos; aunque también están potencialmente incluidos los aspectos del azar, es decir que circunstancias coyunturales pueden afectar la toma de decisiones relacionadas con los procesos internacionales de la empresa Cunha, M. (2007); Mintzberg, H. Y Westley, F. (2001).

Las decisiones de internacionalización pueden ser múltiples, obedeciendo a las diversas consideraciones que muchos investigadores han revisado como parte del proceso estratégico de la organización, y pueden estar orientadas a los diversos frentes que la estrategia empresarial podría considerar, incluyendo acciones asociadas con la producción, las finanzas, la gestión del personal, entre otros.

La investigación sobre gestión estratégica ha considerado factores específicos en la toma de decisiones, como el contenido y el contexto de las mismas. El contenido refleja el tipo de decisión. Algunos estudios

se centran en las decisiones cruciales, aunque poco frecuentes, hechas por la administración superior para seleccionar una actividad principal que ofrece una ventaja competitiva, o para aprovechar las oportunidades en el mercado Hitt M. y Tyler, B. (1991). En cuanto al contexto, las decisiones pueden ser objetivas o subjetivas. Las primeras se asocian principalmente con los productos, servicios, financiación, operaciones internas, políticas de personal, el marketing y la tecnología. Las últimas incluyen establecimiento de la agenda, la selección de temas para futuras decisiones y consideraciones éticas Nutt, P. (2008), Dimitratos, P., et al (2011). Papadakis, V. et. al. (2010).

Es interesante además examinar la dinámica en la que se genera el proceso de decisión y desarrollo de estrategia, puesto que, si bien la internacionalización puede proceder directamente de una estrategia generada por la alta dirección, también puede surgir de las políticas institucionales o incluso de procesos colaterales y coyunturales que aparecen en los mandos medios o en diversos niveles de la organización y que dan origen a diversos eventos de internacionalización para la empresa.

Las decisiones sobre los procesos de internacionalización se toman en las empresas de modos diferentes. Algunos autores han planteado la existencia de distintos pilares de apoyo para el proceso de toma de decisiones, por ejemplo la *descentralización jerárquica* que se refiere al grado de difusión de poder y autoridad en la organización con respecto a la toma de decisiones. Otra forma es mediante la *comunicación lateral* que examina el grado de participación equilibrada de todos los departamentos y unidades de negocio en la toma de decisiones; y finalmente mediante la *formalización* que se refiere al grado en que las políticas de la organización, normas, cuadros y planes se articulan de manera explícita y formalmente en la toma de decisiones Grinyer, P et. al. (1986); Dimitratos, P., et al (2011).

Habría que analizar también cómo las empresas toman decisiones estratégicas de internacionalización en función de su tamaño. Como es sabido, las grandes empresas tienen un proceso de apoyo mayor a la hora de tomar decisiones; es decir, si bien para ellas las coyunturas, el perfil directivo y otros factores son determinantes a la hora de decidir su proceso de internacionalización, es evidente que pueden contar con la ventaja de disponer de departamentos especializados o poder contratar procesos externos de asesoría ya que es más fácil para ellas, desde el punto de vista financiero, acceder a la información que puedan necesitar para reducir el riesgo asociado a las decisiones de internacionalización. Esto haría pensar que para las pequeñas empresas el proceso puede ser menos planificado o más intuitivo si se quiere; pero la decisión de internacionalización para estas empresas puede producirse a través de vías diferentes, como han señalado varios autores.

En relación con la internacionalización de la pequeña empresa, numerosos investigadores postulan que la decisión de estas empresas para entrar en el mercado internacional es probable que sea no planeada Bonaccorsi, (1992); Collinson, S y Houlden, J. (2005) sin embargo, otros estudios muestran que las pequeñas empresas internacionalizadas emplean ciertos procesos en su toma de decisiones. Investigaciones previas sugieren que la toma de decisiones en la pequeña empresa incluye una variedad de modos, como la improvisación intuitiva y racional, debido a que los esfuerzos internacionales se consideran generalmente con más riesgos Mintzberg, H y Westley, F. (2001); McDougall, P. et. al. (2003); Cunha, M. (2007).

Independientemente de los métodos que las distintas organizaciones utilicen para decidir sobre sus procesos de inserción en mercados internacionales, los sistemas de gestión relacionados con la planificación y el control influyen positivamente en el crecimiento de las empre-

sas internacionalizadas Tyebjee, T. (1994). Es por ello que resulta de gran importancia un equipo directivo con un liderazgo orientado a estructurar claramente una estrategia internacional para la organización.

## **2. Liderar la estrategia de internacionalización de la empresa comprendiendo las implicaciones culturales**

Los altos directivos de las organizaciones deben tener en cuenta el factor cultural y su relación con la capacidad de los miembros de una organización para interactuar en diversos contextos; además, los factores culturales determinan la mayor o menor propensión de las empresas, de ciertos entornos, para avanzar en las políticas de internacionalización o para adaptarse con mayor o menor facilidad a ciertos ambientes de negociación.

Existen múltiples estudios que han tratado el tema cultural en los negocios, abordándolos desde diversos ángulos y estableciendo ciertos patrones de comportamiento cultural frente a los negocios en función de los patrones culturales regionales.

Hofstede, G. (1994) señaló que la cultura nacional es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro, y estableció cinco dimensiones con base en las características de distintos países, estas dimensiones fueron: distancia de poder, el individualismo frente a colectivismo, la evitación de la incertidumbre, la masculinidad versus feminidad y dinamismo confuciano o largo plazo frente a la orientación a corto plazo. La distancia de poder se refiere a la medida en que los miembros menos poderosos, de las instituciones

y organizaciones de un país, esperan y aceptan que el poder está distribuido de forma desigual. El individualismo se refiere a la consecución de los objetivos individuales, y refleja una cultura en que los miembros sociales derivan orgullo de sus logros personales Morris, et. al. (1994); Dimitratos, P., et al. (2011).

Estas dimensiones parecen ser influyentes para el éxito en el proceso de toma de decisiones en la organización. La distancia de poder y la incertidumbre tienen una relevancia especial para la organización. La distancia de poder afecta a la toma de decisiones en las empresas multinacionales. La concentración del poder y el individualismo pueden influir en el éxito de la toma de decisiones dando forma a las expectativas y al compromiso de los participantes de la organización. Existe una asociación entre la toma de decisiones, la incertidumbre y el rendimiento de la empresa Ali, A. (1993); Morris, M. et. al., (1994); Singh, J. (1986). Hennart, J. y Larimo, J. (1998).

La manera como la perspectiva cultural se comprende y la caracterización que pueda establecerse entre los grupos que la comparten marcará una decisiva línea de pensamiento y acción para determinar la manera, velocidad, seguridad y grado de incertidumbre tolerable, a la hora de decidir enfrentar procesos de negociación internacional en el campo empresarial.

## **3. Los líderes de las empresas y su papel frente a la política de internacionalización**

La formulación de la política de internacionalización empresarial obedece no solo a mecanismos normales de los procesos de gestión organizacional, también tiene que ver con patrones culturales de

comportamiento en relación con la necesidad de los miembros de una colectividad, particularmente de una empresa, a tener un marco conocido de actuación para desenvolver sus actuaciones cotidianas. "No hay que confundir el hecho de tener actividades internacionales con el de contar con una verdadera política de internacionalización" Gacel-Avila, J. (1999).

Como se ha dicho ya, el proceso de internacionalización empresarial genera un ambiente proclive a la incertidumbre y al riesgo. En este contexto, la existencia de una política de internacionalización, claramente liderada por los directivos de la organización, actúa como la guía necesaria que da vigencia a las actuaciones de los miembros de la empresa para encarar los distintos aspectos relacionados con la internacionalización de la compañía.

Disponer de una política de internacionalización se hace casi necesario para muchos miembros de la organización, en términos de que actúa no solo como carta de navegación para los diversos procedimientos y decisiones que se tienen que tomar, sino que constituye en sí misma un aval para las actuaciones y decisiones que deban ejecutarse, puesto que las formaliza dentro del esquema y patrones de comportamiento aceptados en la empresa.

Contar con una política clara de internacionalización permitirá articular, en el plan de desarrollo de la organización, el conjunto de acciones requeridas para su inserción en el mercado internacional, lo cual impactará positivamente su competitividad.

## Conclusiones

Una buena política internacional, que considere la cultura institucional y que esté adecuadamente

liderada por los directivos de la organización, puede desarrollar muchos beneficios; por ejemplo, facilitaría la visualización en la empresa de entidades nacionales gubernamentales o no gubernamentales que podrían apoyarla en su proceso de internacionalización, ayudaría a detectar programas existentes en el medio que facilitarían el establecimiento de conexiones en el exterior, permitiría visualizar nuevas oportunidades de negocio, al igual que el análisis de diversos procesos de operación que pueden transformar las posibilidades de expansión de la empresa.

## Bibliografía

- Ali, A. (1993). *Decision-making style, individualism, and attitudes toward risk of Arab executives*. *International Studies of Management and Organization*, 23: 53-73.
- Boeker, W. (1997). *Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth*. *Academy of Management Journal*, 40: 152-170.
- Bonaccorsi, A. (1992). *On the relationship between firm size and export intensity*. *Journal of International Business Studies*, 23: 605-635.
- Carpenter, M. A. (2002). *The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance*. *Strategic Management Journal*, 23: 275-284.
- Collinson, S., y Houlden, J. (2005). *Decision-making and market orientation in the internationalization process of small and medium-sized enterprises*. *Management International Review*, 45: 413-426.
- Dimitratos, P., Petrou, A., Plakoyiannaki, E., Johnson, J. (2011). *Strategic decision-making processes in internationalization: Does national culture of the focal firm matter?*. *Journal of World Business* 46 (2011) 194-204
- Gacel-Avila, J. (1999). *Internacionalización de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. *Reflexiones*

- y *Lineamientos*; 1ª. Ed. Organización Universitaria Interamericana OUI, Mexico.
- Grinyer, P. H., Al-Bazzaz, S., y Yasai-Ardekani, M. (1986). *Towards a contingency theory of corporate planning: Findings in 48 UK companies*. Strategic Management Journal, 7: 3–28.
- Haleblian, J., y Rajagopalan, N. (2006). *A cognitive model of CEO dismissal: Understanding the influence of board perceptions, attributes and efficacy beliefs*. Journal of Management Studies, 43: 1009–1026.
- Hambrick, D., y Mason, P. (1984). *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*. Academy of Management Review, 9: 106–193.
- Hennart, J. y Larimo, J. (1998). *The impact of national culture on the strategy of multinational enterprises*. Journal of International Business Studies, 29: 515–538.
- Hitt, M., y Tyler, B. (1991). *Strategic decision models: Integrating different perspectives*. Strategic Management Journal, 12: 327–351.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and organizations. Software of mind*. Glasgow, UK: Harper Collins Business.
- Jaw, Y. y Lin, W. (2009). *Corporate elite characteristics and firm's internationalization: CEO level and TMT-level roles*. International Journal of Human Resource Management, 20: 220–233.
- Lee, H., y Park, J. (2006). *Top team diversity, internationalization and the mediating effect of international alliances*. British Journal of Management, 17(3): 195–213.
- Loane, S., Bell, J. y Mcnaughton, R. (2008). *A cross-cultural study of the impact of management teams on the rapid internationalization of small firms*. Journal of World Business, 43: 489–504.
- Mcdougall, P., y Oviatt, B.. (1996). *New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study*. Journal of Business Venturing, 11: 23–40.
- Mcdougall, P., Oviatt, B. M., y Shrader, R. C. (2003). *A comparison of international and domestic new ventures*. Journal of International Entrepreneurship, 1: 59–82.
- Miller, D., De Vries, M, y Toulouse, J.. (1982). *Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment*. Academy of Management Journal, 25: 237–253.
- Mintzberg, H., y Westley, F. (2001). *Decision-making: It's not what you think*. Sloan Management Review, 42(3): 89–93.
- Morris, M., Davis, D. L., y Allen, J. (1994). *Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism*. Journal of International Business Studies, 25: 65–89.
- Nutt, P. (2008). *Investigating the success of decision-making processes*. Journal of Management Studies, 45: 425–455.
- Oviatt, B. M., y Mcdougall, P. P. (1995). *Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage*. Academy of Management Executive, 9(2): 30–43.
- Papadakis, V., Thanos, I., y Barwise, P. (2010). *Research on strategic decisions: Taking stock and looking ahead*. In P. C. Nutt, y D. C. Wilson (Eds.), Handbook of decision making (pp. 31–70): Wiley y Sons Ltd.
- Singh, J. (1986). *Performance, slack, and risk-taking in organizational decision making*. Academy of Management Journal, 29: 562–585.
- Strandskov, J., y Pedersen, K. (2008). *The foreign expansion of a service company: The case of ISS A/S*. Business History, 50: 40–61.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., y Dalton, D. R. (2000). *Composition of the top management team and firm international diversification*. Journal of Management, 26: 1157–1177.
- Tyejee, T. (1994). *Internationalization of high tech firms: Initial vs. extended involvement*. Journal of Global Marketing, 7(4): 59–81.