

**EL LIDERAZGO CONSCIENTE COMO FUENTE DE COMPETITIVIDAD
ORGANIZACIONAL**



SANDRA AYUBEY GUTIÉRREZ LABRADOR

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ

2017

Tabla De Contenido

Pregunta De Investigación	4
1. Objetivos	4
Resumen	5
Abstract	5
Introducción	6
2. Marco Teórico	9
3. El Liderazgo Organizacional Y Su Evolución Hacia El Liderazgo Consciente	15
4. Factores Influyentes En La Competitividad De Las Organizaciones	26
5. Consciencia Y Competitividad	29
6. Conclusiones	32
7. Bibliografía	33

Lista De Tablas

Tabla 1. Comparativo factores de competitividad de teóricos, experto y empresarios	27
--	----

Título

El Liderazgo Consciente como fuente de Competitividad Organizacional.

Pregunta De Investigación

¿Cómo podría aumentar la competitividad de una organización a través del desarrollo del Liderazgo Consciente en sus equipos de trabajo?

1. Objetivos

Objetivo General

Describir la incidencia del Liderazgo Consciente en el aumento de la Competitividad de una organización.

Objetivos Específicos

- Conceptualizar el liderazgo enfocado en las organizaciones y exponer las características del Liderazgo Consciente.
- Indicar los factores que influyen en la competitividad de una organización.
- Identificar la relación entre el Liderazgo Consciente y el aumento de la Competitividad Organizacional.

Resumen

Los escenarios actuales en diferentes ámbitos, demandan del liderazgo su protagonismo en las organizaciones, en tanto las personas son reconocidas como determinantes e influyentes en la conquista de la competitividad de las organizaciones y por ende de las naciones. Teorías modernas del liderazgo y nuevos autores cada vez más conscientes de las dimensión humana, han demostrado que una vez las personas despiertan o adquieren la capacidad de aprehender de su entorno y contemplarlo en todos los ámbitos (impersonal, interpersonal y personal), se transforman en líderes conscientes, que permean la organización con habilidades del ser y del hacer. Habilidades que se manifiestan en las actitudes, interacciones y reacciones propias de cada persona, y cuya apropiación en la cultura personal, se convierte en un factor fundamental que incide en la creación o el aumento de la competitividad y que inicia con el ejemplo de líderes directivos hasta llegar a crear cultura organizacional a todo nivel.

Abstract

The current scenes in different ambiances, demand of the leadership its leading role in the organizations, meanwhile persons are recognized like determinant and influential in the conquest of the competitiveness of the organizations and therefore of the nations. Modern theories of the leadership and new authors are increasingly aware of the human, have demonstrated that once persons awaken or acquire the capacity to learn from their environment and when they are able to contemplate it in all areas (impersonal, interpersonal and personal), they transform themselves in conscious leaders, that permeate through the organization with skills of the being and of doing. Skills that are evident in the attitudes, interactions and proper reactions of every person, and whose appropriation in the personal culture turns into a fundamental factor that affects in the creation or the increase of the competitiveness and that initiates with the example of managing leaders up to going so far as to create organizational culture at all level.

Palabras Claves

Liderazgo, consciencia, competitividad, incidencia, influencia, fuente.

Introducción

La realidad actual de las organizaciones, las presenta inmersas en la carrera del tiempo y escenarios de globalización, cuya supervivencia está supeditada en gran manera a su capacidad de evolucionar al ritmo del mundo, adaptarse a él o perecer; de tal manera que la adaptación requiere que aprendan a realizar las cosas en forma distinta y lograr posicionarse en los mercados de manera estratégica y a través de ventajas competitivas. (Lussier y Achua, 2010)

El Consejo Privado de Competitividad presenta anualmente desde el año 2007 su Informe Nacional de Competitividad, en el cual analiza y presenta cómo ha sido la evolución de Colombia en los aspectos claves de la competitividad. En el Informe vigente, específicamente diagnostica cómo va en camino a la visión de competitividad definida en 2006 y proyectada para el 2032:

Ser el tercer país más competitivo de América Latina, con un nivel de ingreso per cápita equivalente al de un país de ingresos medio altos, a través de una economía exportadora de bienes y servicios de alto valor agregado e innovación, con un ambiente de negocios que incentive la inversión local y extranjera, propicie la convergencia regional, mejore las oportunidades de empleo formal, eleve la calidad de vida y reduzca significativamente los niveles de pobreza y desigualdad. (Competitividad, 2016, p. 8)

Son varios los avances que muestra el país y así mismo bastante el trabajo por realizar de la mano del Estado, la Academia, las Empresas y la sociedad en general; para lograr fortalecer estructuralmente la economía y permitir al sector productivo ser el motor de desarrollo nacional, creando oportunidades en los escenarios actuales de incertidumbre política y deterioro del ambiente macroeconómico. (Competitividad, 2016)

La competitividad de un país es uno de los factores que más participa en su progreso y evolución, y está directamente relacionada con el nivel de competitividad alcanzado por sus organizaciones; por tanto, las personas deben ser comprendidas como piezas claves de dichos sistemas dinámicos, llamados organizaciones, que interactúan entre sí y generan diversidad de relaciones y complejas estructuras que impulsan o no la organización. Entonces, cobra

importancia el factor humano como generador de cualquier cambio importante de la organización, una vez que las personas logran desarrollar y activar ciertas capacidades que llevarán a las empresas al nivel de competitividad deseado (Kofman, 2012).

Y es aquí donde el liderazgo figura de manera relevante en este fenómeno social, económico, humano y por tanto organizacional; siendo una de sus tareas lograr que las personas se adapten a dichos cambios, de manera que generen valor a las organizaciones en éstos nuevos escenarios y puedan crear nuevos modelos mentales, nuevas realidades.

Warren Bennis pronosticó respecto a la época actual, que la función primordial de los líderes presentes al dirigir las organizaciones, sería obligatoriamente encontrar y aprender la manera de crear nuevos entornos, que acogieran los cambios como una oportunidad y no como una amenaza (como se citó en Bolívar, 2000).

Es así que las organizaciones requieren de manera imperativa despertar y ser conscientes de las situaciones y riesgos actuales y futuros, trabajando en sus colaboradores, forjando líderes a distintos niveles que puedan soportar la estructura, crear y cultivar la cultura organizacional y convertirse en agentes de cambio y de competitividad para la organización.

Lo anterior, puede lograrse llevando a las organizaciones al modelo de empresas conscientes, a través de Líderes que actúen con voluntad, consciencia, valores y propósito; viviendo y auto liderándose a sí mismos de manera consciente. Branden refiere que actuar de manera consciente significa estar en un estado de ser mentalmente activo en lugar de pasivo, vivir conscientemente es poder ver el mundo de una manera distinta, es reconocer lo que es fundamental para los intereses propios, como: valores, objetivos, acciones, intenciones, entre otros. (como se citó en Kofman, 2012). Peter Senge (como se citó en Kofman, 2012) da su opinión al respecto y resalta la importancia de ésta nueva y diferente manera de ver las cosas:

En mi opinión, lo que falta, fundamentalmente, es una profunda comprensión de lo que significa desarrollar una organización concibiéndola como una comunidad humana. Fredy Kofman sostiene que una organización consciente comienza por aquellas cosas que consideramos más importantes: el compromiso de lograr una visión que exceda cualquier capacidad individual, una visión que reúna a las personas en un esfuerzo común, con un

significado genuino. Ese compromiso debe fundarse en la responsabilidad incondicional que las personas asumen con respecto a su situación y a las maneras de abordarla. (p.16)

La presente investigación es de tipo descriptivo, y para la consecución de los objetivos se realizará así: inicialmente una revisión del concepto de liderazgo especialmente a nivel organizacional y cómo ha sido su evolución hacia el Liderazgo consciente. Continuará una revisión teórica del concepto de competitividad y los factores que la determinan en el contexto organizacional. Finalmente, se hará referencia a la relación planteada por el autor entre el Liderazgo Consciente y el aumento de la Competitividad Empresarial actualmente.

Vale la pena contarle al lector que los principios del liderazgo consciente planteados por Kofman, en su libro *La empresa consciente*; son “el resultado de quince años de trabajo con directivos de las principales compañías de los Estados Unidos, Europa y Sudamérica”, (...) “perfeccionado y aplicado en el mundo real por miles de líderes de compañías tales como Microsoft, Yahoo, EDS, Cisco, Google, General Motors, Chrysler, Shell, Citibank, Unilever y muchas otras”. (Kofman, 2012, p.27)

2. Marco Teórico

A través de la historia y desde las civilizaciones antiguas el liderazgo ha hecho parte de las relaciones humanas y la consecución de resultados de la humanidad, iniciando por las civilizaciones son muchos los conceptos y definiciones dadas al liderazgo así como sus aplicaciones en diferentes ámbitos. Ha sido motivo de estudio de diversas ciencias como la Administración, especialmente a partir de la revolución Industrial que inicia en el siglo XVIII en Inglaterra, dada su influencia en el funcionamiento de las organizaciones y en la productividad, competitividad y eficiencia de los colaboradores.

Origen De Las Organizaciones

Con la intención de ahondar en el liderazgo organizacional, es imperativo revisar sus antecedentes dentro del marco de la organización empresarial, remontando el inicio de las Organizaciones a las civilizaciones antiguas de las cuales hay evidencia de grandes proyectos que debieron estar guiados por líderes encargados de la planificación, organización, dirección y control. Luego hasta después del siglo XVI se inicia la literatura del tema con los aportes de *Adam Smith* en 1776, referentes al aumento de la producción a través de la división del trabajo en tareas especializadas; a partir de 1760 con la Revolución Industrial y el surgimiento de sus organizaciones brota la necesidad de indicarles a dichos líderes cómo dirigirlos. Llega con *Frederick Taylor* la Teoría de la Administración Científica (1865 -1915) en la que se demuestra un aumento en la eficiencia de la producción gracias a la organización y división de las tareas. (Murati y Pozo, 2013)

Paralelamente surgen la teoría de la Administración Moderna con *Henry Fayol* quien estructura el proceso administrativo como se conoce y enseña actualmente (planificación, organización, dirección, coordinación y control); y así también llegan los aportes de *Marx Weber* quien caracteriza las organizaciones con su teoría de estructuras y relaciones de autoridad (jerarquía, división del trabajo, normas, reglas y relaciones interpersonales). Llega *Carlos Marx* en 1868, con su obra el Capital; refiriéndose al hombre como quién debe servir a las máquinas y donde el elemento más importante del sistema productivo es la máquina, surgiendo la figura de

supervisor, capataz o lo que sería un líder autocrático que existe únicamente para impartir autoridad y mantener la disciplina (Murati y Pozo, 2013).

Sin embargo, y a pesar de los avances en la estructura de las organizaciones y las teorías administrativas, dichas teorías aún no valoraban el factor humano en toda su dimensión, por el contrario ven al hombre:

Como un apéndice de la máquina que necesita una supervisión constante del jefe fundamentada en el uso del poder y la autoridad sobre la fuerza de trabajo para producir al mínimo costo y obtener la ganancia o plusvalía con una visión estrictamente economicista y deshumanizada. (Murati y Pozo, 2013, p.2)

Avanza el tiempo, y para el siglo XX, surge la corriente humanista de comportamiento organizacional, con *Robert Owen*, *Hugo Munsterberg*, *Mary Parker Follett* y *Chester Barnard*, reconociendo el factor humano como indispensable en el éxito empresarial, y estableciendo los primeros pasos hacia puntos que hoy en día son fundamentales en la administración del recurso humano; como: la selección de personal, la motivación y el clima organizacional (Murati y Pozo, 2013). Alineado a ésta corriente llega en 1927 el experimento de Hawthorne realizado por el profesor de la Universidad de Harvard, *Elton Mayo*, destacable como refiere Murati y Pozo (2013):

Por su contribución a los conocimientos acerca del papel de las conductas humanas en la organización, que en definitiva impulsaron el interés para el estudio del factor humano en las empresas y sentaron las bases para las teorías actuales de liderazgo, motivación y el comportamiento y formación de grupos. (p.3)

Culminando, vale la pena mencionar a *Douglas Mc Gregor* y a *Peter Druker* entre los años 1900 y 2000, el primero con la teoría X y Y en el campo de las escuelas administrativas de las relaciones humanas; y el segundo, con sus diferentes aportes principalmente en materia de organizaciones y liderazgo.

Origen Del Liderazgo

Revisando la evolución de las diferentes teorías de liderazgo que se han desarrollado a través del tiempo, es preciso referirnos al aporte en 1986 de Culligan (como se citó en Gómez - Rada, 2002) quién hace distinción en cinco periodos, así:

Liderazgo de conquista, época de la conquista en la cual las personas buscaban un líder que les generara seguridad a cambio de su lealtad; luego se abre paso el *Liderazgo comercial*, en la edad industrial, donde diferente a seguridad, se busca del líder que oriente hacia la mejora de la calidad de vida; y entonces aparece el *Liderazgo de organización*, período en el que la necesidad de las personas trasciende al deseo de pertenecer a un grupo, por lo que requieren un líder que las organice y lo facilite.

Es entonces cuando se sobreviene la época del *Liderazgo de innovación*, dado que la organización permite el desarrollo de nuevos productos y métodos de manera constante, y es allí donde se requieren líderes cuya capacidad de innovar y luchar contra la obsolescencia sea sobresaliente y basada en la creatividad, la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades.

Llega el período del *Liderazgo de la información*, en respuesta a los avances tecnológicos utilizados para el manejo de la misma, donde el líder será quien mejor conozca, domine, utilice e interprete inteligente y eficientemente dicha información. Y finalmente aparece el *Liderazgo en la "Nueva edad"*, época actual en la que el líder requerido es aquel que entiende que dirige personas, que posee la capacidad de escuchar, comprender y captar sus necesidades, motivarlas, y proyectar su labor valiéndose del eficiente uso de las tecnologías y la información.

Liderazgo Organizacional

Al respecto de los diferentes modelos de liderazgo y su evolución a través del tiempo, explican Lussier y Achua (2010) que una forma práctica de clasificar la teoría de liderazgo es mediante los niveles de análisis. Siendo los siguientes: el individual, el grupal (equipos) y el organizacional. Éste último, objeto del presente estudio y bajo la proposición de que los

individuos y los equipos no sólo contribuyen al éxito de la organización, sino que depende de su capacidad de adaptabilidad al entorno y adquisición de herramientas que se lo permitan.

Para el caso del presente documento se enmarcará la investigación en el marco de las organizaciones, entendiendo el liderazgo como un fenómeno social cuya “naturaleza psicosocial lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, y el poder, la autoridad y el mando en la Dirección de organizaciones”. (Ramirez, 2013, p.5)

Luego no cabe duda que el liderazgo ha sido fundamental a lo largo de la evolución, desarrollo y perdurabilidad de las sociedades, las naciones y las organizaciones (Ramirez, 2013). Por tanto vale la pena precisar el Liderazgo organizacional como lo hizo en el año 2011 Castrillón (como se citó en Hernández, 2013):

Un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. (p.28)

Éste concepto del Liderazgo en el marco de las organizaciones se ampliará en capítulos posteriores con base en los aportes de Chiavenato y Amaru.

Teorías Del Liderazgo

Muchas teorías de liderazgo han surgido a lo largo de los años, en capítulos posteriores se explicarán brevemente sus enfoques hasta llegar a la época contemporánea, desde la teoría de los rasgos, pasando por la teoría conductual, situacional, transformacional, etc; hasta el enfoque de liderazgo integral y organizaciones que aprenden, muy relacionadas con las premisas del Liderazgo consciente. Los autores que servirán de base en esta referencia serán Gómez – Rada, Amaru, Mendez y Rojas, Reyes y Lara.

En capítulos posteriores y basados en los aportes de Kofman, se explicará brevemente el fundamento del Liderazgo consciente, las tres dimensiones de la empresa y las características que deben tener los empleados o líderes conscientes.: responsabilidad incondicional, integridad

esencial, humildad ontológica, comunicación auténtica, negociación constructiva, coordinación impecable y maestría emocional (Kofman, 2012).

Competitividad Organizacional

Algunos autores denotan que la competitividad se refiere a la competencia que se da entre las empresas del mundo, en términos de productividad en los ámbitos nacional, regional e internacional (Flórez y Gómez, 2016). En este aspecto la presente investigación tiene su marco de referencia en los aportes de Michael Porter al tema de la competitividad de las organizaciones, quien indica la importancia fundamental de la productividad de las empresas en el nivel de vida de las naciones (Porter, 2008). Así como indican Flórez y Gómez (2016): “Una nación debe buscar un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos y depende de la productividad con la que se emplee la mano de obra y el capital”. (p.2) Adicionalmente, en 1993 Porter (como se citó en Cabrera, López, y Ramírez, 2011) expone lo siguiente:

La competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas. (...) las empresas competitivas hacen regiones (ciudades y territorios) competitivas y, por lo tanto, naciones poseedoras de esta cualidad.. (p.14)

Así mismo, supone que la sumatoria de dichas empresas competitivas, es decir, aquellas generadoras de rentabilidad en estas condiciones, dará como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar general (como se citó en Cabrera et al., 2011). En este ámbito, Porter desarrolla el *Diamante de la Competitividad*, y éste representa el modelo más usado para la medición de la misma, en él se pretende descubrir que factores inciden en el crecimiento de las organizaciones, a través del análisis de variables que inciden en la capacidad de las organizaciones para mantener la ventaja competitiva en los mercados internacionales. Tales variables tienen en cuenta: Factores de la oferta, factores de la demanda, factores de integración con empresas relacionadas, factores asociados a oportunidades de mercado, apoyo institucional ó público, factores de la estrategia empresarial (Cabrera et al., 2011). En otras

palabras, puede resumirse que éstos atributos que constituyen el diamante de la ventaja de las naciones y que también aplica para sus industrias, son:

Condiciones de los factores: la posición de la nación en factores de producción, tales como mano de obra calificada o infraestructura, necesarios para competir en una industria dada. *Condiciones de la demanda*. La naturaleza de la demanda por el producto o el servicio ofrecido por la industria en su mercado de origen. *Industrias relacionadas y de apoyo*. La presencia o ausencia en la nación de industrias proveedoras y otras industrias relacionadas que sean competitivas internacionalmente. *Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas*. Las condiciones que rigen cómo las empresas se crean, se organizan y se gestionan en la nación, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica. Estos determinantes crean el entorno nacional en el cual las empresas nacen y aprenden a competir. (Porter y Machinea, La ventaja competitiva de las naciones, 2007, p.9-10)

Han existido varios autores que hacen sus aportes a determinar los factores que inciden en la competitividad de una organización, y esto es fundamental para el proceso de su medición. En capítulos posteriores se mencionan brevemente los factores más relevantes. De todas maneras es interesante mencionar que en aras de comprender la competitividad cobran importancia: “las reglas macroeconómicas, el peso institucional en los países, las reglamentaciones para los accesos al capital y el trabajo, las características de la educación, etc.” (Cabrera, López, y Ramírez, 2011, p.11)

Los índices de referencia mundial para el análisis de la competitividad y el desarrollo económico a nivel internacional son: el *Global Competitiveness Report* (GCR) o Índice de Competitividad Global (desarrollado por el Foro Económico Mundial), el *World Competitiveness Yearbook* (WCY) desarrollado por el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (Institute for Management Development, IMD). El *Industrial Development Scoreboard* (Acevedo y Jiménez, 2015). Y a nivel nacional se tiene el *Índice Departamental de Competitividad* (del Consejo Privado de la Competitividad CPC) y el *Informe Nacional de Competitividad*.

3. El Liderazgo Organizacional Y Su Evolución Hacia El Liderazgo Consciente

El liderazgo fue reconocido como relevante e influyente en el comportamiento de las personas hasta después del surgimiento de la Teoría de las relaciones humanas, ya que en la Teoría clásica se adjudicaba la influencia en las personas únicamente al papel que se ejercía a través de la autoridad formal y las jerarquías. Aquí el experimento de Hawthorne como expresa Chiavenato (2000) “mostró la existencia de líderes informales que encarnaban las normas y expectativas del grupo, mantenían control sobre el comportamiento del mismo y ayudaban a los operarios a actuar como grupo social cohesionado e integrado”. (p.104)

Concepto De Liderazgo Organizacional

De la mano de diferentes autores se puede construir este concepto y adicional dimensionar la influencia del liderazgo en las organizaciones. Organizaciones en las cuales los líderes como dice Bass “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”. (como se citó en Perdomo y Prieto, 2009, p.21)

Planteamiento coincidente con lo expresado por Chiavenato (citado en Pérez, Bojórquez, y Duarte, 2012) quien 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”. (p.113)

Entre tanto, la influencia y su carácter esencial se demarca al connotar el liderazgo como lo definen Lussier y Achua (2010): “proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”. (p.6)

De tal manera, que la fuente de dicha influencia como lo menciona Robbins (citado por Gómez - Rada, 2002) “podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización”. (p.64); y esto se debe a las estructuras organizativas, sin embargo, retomando las estructuras sistémicas de las organizaciones, y sin supeditar la acción del liderazgo a las jerarquías si debemos decir que éste es un proceso como lo describe French y Bell (citado

por Gómez - Rada, 2002) “en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas”. (p.64)

De forma tal que las organizaciones percibidas como sistemas dinámicos, llenos de vida y actividad, requieren tener dentro de sus grupos líderes que serán el activo máspreciado de la organización como indican Juárez y Contreras (como se citó en Cuesta, 2013,) “no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su empresa por ser impulsor y generador de valor agregado en ella” (p.26).

Más aún, es imprescindible indicar que los líderes gestores de cambios de las organizaciones, necesitan adentrarse en la organización y conocer completamente su cultura, sus creencias, sus valores, sus motivaciones; y todo aquello requerido para ejercer una labor de influencia e impacto, de tal forma que como menciona Amaru (2008) “si quisiera desarrollar sus competencias como líder, usted debe entender las motivaciones de las personas a las que pretende liderar”. (p.313)

Esto concuerda con los resultados arrojados por el experimento de Hawthorne entre los años 1927 y 1932 bajo la instrucción de Elton Mayo luego del cual se afirma que “la producción parecía estar más estrechamente relacionada con los sentimientos de los trabajadores que con las condiciones objetivas de trabajo” (como se citó en Hart, 2012, p.160) y adicional que “todo intento de estudiar a los seres humanos debe considerarlos en su totalidad; un estudio parcial de uno de estos aspectos es no solo incompleto, sino que también, debido a que es incompleto, lleva a conclusiones engañosas”. (como se citó en Hart, 2012, p.164)

Entonces, en línea con lo mencionado por Siliceo, Casares y Gonzalez (citado por Gómez - Rada, 2002):

El líder en todos los niveles y en todos los campos de trabajo humano, es en realidad un constructor de la cultura organizacional, siendo ésta, el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales. (p.65)

Ahora bien, una vez dimensionada la influencia del liderazgo y su concepto, dentro de una organización, cabe diferenciarlo de la capacidad de dirigir, como explicó en 1997 Ginebra (citado por Gómez - Rada, 2002): “el liderazgo es la manera de mover personas y esto es únicamente una parte de las tareas del directivo”. (p.65) Sin embargo, sin esa influencia ejercida por el líder y sus habilidades, el papel de la dirección difícilmente llega a buen término en estructuras organizativas como las actuales.

McGregor con su aporte también explica el liderazgo, no sólo como característica, cualidad o competencia del líder sino como “ un proceso social complejo en el que interactúan cuatro variables o componentes: las motivaciones de los seguidores, la tarea o misión, el líder y la situación o contexto dentro del cual ocurre la relación entre el líder y los seguidores. ” (citado por Amaru A. C., 2009, p.313)

Teorías Del Liderazgo

Muchas teorías de liderazgo han surgido en sus años de evolución, originando diversos enfoques dentro de los cuales pueden agruparse para fácil comprensión como marco referencial, así:

En *el primer grupo* se analiza el liderazgo como una cualidad personal e invariable de quien la posee, en otras palabras se refiere a lo que es el líder (teoría de los rasgos, liderazgo carismático y la teoría motivacional). El *segundo grupo*, examina el liderazgo como un conjunto de comportamientos puntuales del líder que establecen su estilo de interactuar con los seguidores, dicho de otro modo lo que el líder hace (teoría conductual, liderazgo transaccional y transformacional). Un *tercer grupo*, explora el efecto del liderazgo dependiendo del contexto en que se ejerce (teorías situacionales o contingenciales) (Gómez - Rada, 2002).

Un *cuarto grupo*, se enfoca en el tipo de recompensa (motivación) que el líder ofrece a sus seguidores más no en la forma en que toma sus decisiones (liderazgo transaccional pero también el liderazgo carismático puede ubicarse aquí) (Amaru A. C., 2009).

La mayoría de las anteriores teorías, mantienen su enfoque de acuerdo a su contexto histórico, demarcado generalmente por la intención de incrementar la eficiencia en la producción y perdiendo de vista todas las dimensiones del ser humano.

Entonces, surge el *quinto grupo* con tendencias contemporáneas y concepciones muy coherentes con los principios del Liderazgo Consciente de Fredy Kofman, involucrando algunos autores como: Ken Wilber, Frances Hesselbein, Stephen Covey, Peter Senge, entre otros (Mendez y Rojas, 2009).

Por un lado se encuentra el modelo de Ken Wilber llamado liderazgo integral, el cual surge consecuencia de los constantes cambios del mundo actual, que generan nuevos y diferentes escenarios y obligan a los nuevos líderes a ser, como explica en 2009 Morris (como se citó en Reyes y Lara, 2011): “conscientes de todos los posibles factores que intervienen en la ejecución de su rol”. (p.161) Al respecto de éste nuevo grupo ó modelo, Pin Lu (como se citó en Reyes y Lara, 2011) denota al líder integral como aquel:

Capaz de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa, sean éstas internas y externas, individuales y colectivas, permitiéndole generar consciencia, motivación y pasión a los miembros de su grupo, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la organización. (p.161)

Para 1996 aparece Frances Hesselbein (como se citó en Mendez y Rojas, 2009), quien dice respecto del líder futuro que “será aquel que se centre en el cómo ser y en el cómo llegar a ser, (...) demostrará una creencia en el valor y en la dignidad de los hombres y mujeres que conforman la empresa”. (p.21) Y con el mismo enfoque llega Stephen Covey con su *teoría del líder basado en principios*, rescatando la importancia de soportar las empresas sobre principios éticos universalmente válidos e incuestionables y lo imperativo de retomar la moral y la ética como base fundamental del liderazgo (como se citó en Mendez y Rojas, 2009)

Por otro lado, entre 1993 y 1996 aparece Peter Senge (como se citó en Mendez y Rojas, 2009) con las Organizaciones que aprenden, afirmando lo siguiente:

La única forma de sobrevivir a los cambios del entorno es constituyendo organizaciones inteligentes, donde sus líderes puedan tener un dominio personal, manejar nuevos modelos mentales, compartir la visión, trabajar y aprender en equipo y tener una visión sistémica de la realidad, para realizar los cambios necesarios. (p.22)

Las tendencias en los últimos años respecto a los estudios del liderazgo están dirigidas: hacia el contexto, el proceso y la formación del líder (Mendez y Rojas, 2009).

Caminando Hacia El Liderazgo Consciente

Es preciso atender las aproximaciones realizadas por Peter Senge y Ken Wilber respecto al Liderazgo consciente planteado por Fredy Koffman, dentro del marco de sus propias teorías.

Inicialmente, Bolívar (2000) sugiere que la organización que aprende supone más allá de las organizaciones tradicionales heredadas de la modernidad nuevas capacidades, entre ellas: valores, conversaciones, acciones coordinadas y la visión de la vida como un sistema. Adicional, afirma que es necesario incentivar el compromiso, para poder llegar al aprendizaje, el cual es un proceso voluntario, y completamente discordante con modelos donde predomine la sumisión ante la autoridad. De esta manera, el liderazgo será compartido y necesariamente consciente, basado en valores y como algunos autores expresan Auto dirigido. Lo anterior, va de la mano con Senge (como se citó en Kofman, 2012):

Fredy Kofman sostiene que una organización consciente comienza por aquellas cosas que consideramos más importantes: el compromiso de lograr una visión que exceda cualquier capacidad individual, una visión que reúna a las personas en un esfuerzo común, con un significado genuino. Ese compromiso debe fundarse en la responsabilidad incondicional que las personas asumen con respecto a su situación y a las maneras de abordarla. (p.4)

Entonces vale la pena reseñar el concepto de consciencia como “la capacidad de aprehender la realidad, de estar atentos a nuestro mundo interior y al mundo que nos rodea. Es lo que nos permite adaptarnos a nuestro medio y actuar para potenciar nuestra vida”. (Kofman, 2012, p.1).

Ahora bien, Ken Wilber (como se citó en Kofman, 2012) precisa frente al Liderazgo consciente lo siguiente:

Todas las grandes teorías sobre la administración y el liderazgo en la empresa —desde la teoría de sistemas, pasando por la inteligencia emocional, hasta el manejo de la cultura corporativa— que refieren a los Tres Grandes ámbitos inherentes a lo humano, tienen un lugar fundamental en un Modelo Integral de consciencia empresaria. Si bien en principio la idea puede parecer demasiado complicada, es innegable que un enfoque que no sea integrador está destinado al fracaso. En el mundo de hoy el costo de no adoptar ese tipo de enfoque es muy alto. El cuerpo, la mente y el espíritu —tanto como el individuo, la cultura y la naturaleza— están en todas partes, ejerciendo su influencia y delineando activamente los acontecimientos. Podemos elegir tenerlos en cuenta de manera consciente en cualquiera de nuestros emprendimientos o simular que ignoramos su existencia. (p.13)

El Líder Consciente Y Sus Características

El liderazgo consciente está muy relacionado con el autoliderazgo, no pertenece o representa una teoría específica, es más bien un liderazgo enfocado desde el ser hacia la organización, adoptado hoy en día por miles de líderes de empresas reconocidas. Como dice U.S. Army (citado por Kofman, 2012): “El liderazgo comienza por aquello que el líder debe “ser”, los valores y atributos que definen su carácter... El liderazgo es cuestión de “cómo ser”, en lugar de “cómo hacer””. (p.41)

Fredy Kofman (2012) aduce necesario que el líder sea consciente de su mundo interior y exterior, y éste es el fundamento, por cuanto:

Vivir conscientemente significa que estamos abiertos para percibir el mundo que nos rodea y nuestro mundo interior, para comprender nuestras circunstancias y decidir cómo actuar frente a ellas de una manera que honre nuestras necesidades, valores y objetivos. Ser inconsciente es estar adormecido, actuar mecánicamente. Vivir en forma inconsciente significa dejarse llevar por el instinto y los patrones de conducta habituales. (p.32)

Explica Kofman que dicha consciencia permite ser consciente de sí mismo, de los otros, poder decidir y darle la trascendencia elegida a sus vivencias, cada vez con mayor profundidad, hasta permear sus decisiones cotidianas en la empresa; permite afrontar las realidades personales, trabajar en el logro de los objetivos dentro del marco de los valores propios. Cuando se pierde la consciencia, se es arrastrado por los instintos y hábitos que tal vez no sean útiles, que en cambio lleven a perseguir metas que no son favorables en ningún aspecto (salud, felicidad, etc) y lleven a la persona a adoptar actitudes que más tarde lamentará, produciendo resultados que lo dañan a sí mismo y a quienes le importan.

Por tanto, una empresa consciente, buscará desarrollar ésta Consciencia a todos los niveles de la organización, exhortando a los colaboradores a la reflexión de su mundo y el rol que desempeñan, a mirarse a sí mismos y descubrir lo que les hace sentido, a observar a los demás como seres humanos, a comprender a los clientes, y así cumplir la misión de la compañía. Y de esta manera, Kofman sin desconocer la importancia de los conocimientos técnicos, da mayor importancia a la necesidad de las empresas de contar con personas con alto nivel de consciencia, sin las cuales difícilmente podrán lograr ser excelentes o incluso sobrevivir (Kofman, 2012).

Antes de revisar las características del Líder Consciente, es preciso reconocer las tres dimensiones de una organización planteadas por Kofman (2012):

La impersonal, lo concerniente al trabajo, al “ello”; la interpersonal, lo que atañe a las relaciones, al “nosotros”; y la personal, la que involucra al “yo”. El ámbito de lo impersonal comprende aspectos técnicos, como la eficacia, la eficiencia y la confiabilidad de la organización. El interpersonal abarca aspectos relacionales, como la solidaridad, la confianza y el respeto existentes en las relaciones entre sus miembros. El ámbito de lo personal abarca aspectos psicológicos y conductuales. Tiene en cuenta la salud, la felicidad y la necesidad de sentido para los integrantes de la empresa.(p.42)

Al líder consciente observar y trabajar la organización desde las tres perspectivas verá lo siguiente: en la *dimensión Impersonal*., su capacidad para cumplir objetivos, misión, y visión, con el fin de que se mantenga en el tiempo, que sea rentable, se posicione mejor en el mercado,

sea eficiente, sea exitosa, sea atractiva para todas las partes interesadas ó su supervivencia estará en riesgo. En la *dimensión Interpersonal*, podrá observar la capacidad que tenga la organización de generar lazos de confianza, respeto, solidaridad, colaboración, compromiso, aceptación, apoyo, ó su supervivencia y éxito estarán en riesgo. Y si observa la *dimensión personal*, podrá identificar que capacidad tiene de causar bienestar y felicidad en sus colaboradores, con la intención de promover salud física, mental, una alta calidad de vida, y éxito personal de todos, sin éste la organización no perdurará (Kofman, 2012).

La relación entre la felicidad de las personas y su compromiso y productividad es directa. “Una sólida rentabilidad no será sustentable si la solidaridad y el bienestar personal no son igualmente sólidos”. (Kofman, 2012, p.44) De forma tal que al no contemplar las tres dimensiones, e ignorar lo importante del liderazgo que aplique a sus “seres conscientes”, la organización estará actuando inconscientemente y olvidando que allí radicará en gran manera su éxito (Kofman, 2012).

El líder quien busca motivar a sus seguidores para alcanzar objetivos con eficacia y compromiso, debe fundamentalmente lograr su confianza y respeto, en tanto desee obtener más allá de la simple cooperación. Lo cual logra demostrando su competencia cognitiva y técnica para la tarea gerencial que desarrolla, ejerciendo el liderazgo consciente, es decir, ejerciendo las siete cualidades de la empresa consciente, y llevando a su equipo al mismo escenario, promoviendo la cultura consciente a todo nivel y demandando de todos actuar conscientemente (Kofman, 2012).

Las siete características que diferencian a los líderes conscientes de los inconscientes, las menciona Kofman no como desconocidas pero si desconocida su implementación, como de sentido común pero no de práctica común. Las menciona como la manera organizacional en que se deben hacer las cosas, para lo que requiere un cambio cultural (de creencias, actitudes, conductas, interacciones, etc.) a través del ejemplo de los líderes y directivos, quienes mostrarán cómo debe actuar alguien con poder y así podrán generar el cambio cultural y organizacional a todos los niveles (Kofman, 2012).

Estas características pueden ser competencias del Ser (atributos de la personalidad): responsabilidad incondicional, integridad esencial y humildad ontológica. Y competencias del Hacer (habilidades interpersonales): comunicación auténtica, negociación constructiva y coordinación impecable. La última hace posibles las seis anteriores: maestría emocional (Kofman, 2012).

A continuación, se presentará el concepto que da Fredy Kofman de estas cualidades a lo largo de su libro “La empresa Consciente, cómo construir valor a través de valores”:

Responsabilidad incondicional.

Entendiendo primero la responsabilidad como la habilidad de responder ante una situación, y una manifestación de la racionalidad, voluntad y libertad del ser humano. Entonces se debe comprender que la responsabilidad no implica culpa, ya que no se es responsable de las circunstancias, pero sí de la manera de enfrentarlas. Esto no garantiza el éxito, pero otorga poder de decisión, permite que se concentre en aquellos aspectos en los que sí puede influir y entonces dar lo mejor de sí para el logro del objetivo. Entre más consciente es el líder de la autonomía, menos condicionadas son sus respuestas, es decir más incondicional es su responsabilidad.

Aparecen dos figuras: la *victima* quien sólo presta atención a los factores sobre los cuales no puede influir, proclama su inocencia, sufre, no se incluye, no reconoce responsabilidad alguna en la situación, busca culpables, señala los errores del otro, conserva una actitud defensiva, no innova, no genera acciones de valor y considera que el entorno es el culpable. El *protagonista*, por el contrario, presta atención a los factores sobre los cuales sí puede influir, responde ante la situación, su autoestima es producto de hacer las cosas de la mejor manera, se involucra, trata de entender que puede hacer para corregirse y mejorar, mantiene una actitud franca, reconoce el poder de la consciencia, asume el resultado de sus acciones (éxito y/o fracaso), repara, previene, construye acuerdos, es creativo, enfrenta desafíos y muestra siempre la verdad.

Integridad esencial.

Puede definirse como la alineación existente entre la manera como actúa el líder y los valores que manifiesta en su actuar. Al actuar de manera incondicional de acuerdo a los valores

intrínsecos que posee la persona, se puede decir que es íntegro. Actuar de ésta manera es una decisión personal, depende únicamente del líder alinear o no su actuar a sus valores. Aquellos que no lo logran suelen ser quienes hacen cualquier cosa para lograr sus objetivos, cuidan solo el bienestar propio, quieren ganar a costa de los demás, únicamente cuidar su satisfacción y no las consecuencias o reglas que puede sobrepasar con su actuar. Al actuar consciente siempre de los valores propios, aún cuando el resultado no sea el éxito esperado, se alcanza lo que el autor denota como el “éxito más allá del éxito”.

Humildad ontológica.

Es necesario entender lo opuesto a ésta cualidad, es decir: la arrogancia y la manifestación de no necesitar recurrir a ningún aprendizaje. Éstas personas anulan los modelos de las demás personas, únicamente pueden reconocer su propio modelo mental de la realidad como válido y correcto; asegura que quien piensa diferente está equivocado y además se concentra en lograr que los demás se ciñan a sus opiniones y decisiones. Por el contrario, quienes poseen ésta cualidad manifiestan su interés en aprender constantemente, son capaces de compartir diversos puntos de vista, recurren al consenso en situaciones adversas, motivan a otros a participar con sus opiniones y exponen las propias de manera dócil, reconocen que su modelo mental propio les da una visión de las situaciones, pero que es limitado.

Comunicación auténtica.

Hace referencia a la capacidad de escuchar activa y conscientemente al otro, comprender su punto de vista, expresarse de manera productiva, interesada, manifestando el profundo interés de entender al otro dentro del respeto; además, busca indagar en aras de cumplir éste objetivo.

Negociación constructiva.

Habla de la manera en que se lleva a cabo la confrontación y los conflictos de manera apropiada, cuidando el respeto y evitando la desconfianza, el resentimiento y la perjudicación de las relaciones al interior de la organización. Ésta cualidad, propone y suscita la resolución de los conflictos a través de la toma de decisiones por medio del consenso, conservando relaciones de respeto mutuo y contemplando siempre las necesidades y los valores de todos.

Coordinación impecable.

Ésta se refiere a la capacidad de cumplir los compromisos de manera impecable, generando seguridad y confianza en el equipo y posibilitando el desarrollo de acciones coordinadas dirigidas hacia los objetivos organizacionales. Cuando los compromisos adquiridos no se adquieren de manera consciente, no se asumen de manera responsable y se incumplen; las disculpas son insuficientes, se debe en reparación culminar el trabajo, restablecer la confianza con el otro, y ayudar a reparar el daño causado. Lo anterior, ocasiona disminución de productividad de los equipos, pérdida de confianza, afectación de relaciones con clientes internos y externos, entre otros.

Maestría emocional.

Ésta cualidad debe desarrollarse a través del autoconocimiento, reconociendo las formas en que es posible manejar la información contenida en las emociones, sin permitir que estas controlen el actuar propio. Además, desarrollando la ecuanimidad con el fin de mantenerse centrado ante escenarios difíciles y preservando el equilibrio. (Kofman, 2012)

Las actitudes, interacciones y reacciones contrarias a las descritas anteriormente, hacen parte de comportamientos inconscientes que a través de un proceso de transición deben cambiar en los líderes para trascender hacia el liderazgo consciente y “promover una vida (empresarial) más dinámica, gratificante y productiva”. (Kofman, 2012, p.62)

4. Factores Influyentes En La Competitividad De Las Organizaciones

La competitividad puede entenderse como la capacidad de competir y a su vez se relaciona con las ventajas de aquellos agentes que hacen parte de la competencia. Entonces vale la pena distinguir entre *ventaja absoluta* (cuando uno de los agentes es más productivo que los demás, produce más con menor uso de recursos), *ventaja comparativa* (se refiere al costo de oportunidad, cuando el costo de producción es menor que el de los demás) y *ventaja competitiva* (la cual según Porter entendida como estrategia competitiva, define el éxito o fracaso de la organización)(Cabrera et al., 2011). Así también en 1993 Porter (como se citó en Cabrera et al., 2011) afirma:

La estrategia se refiere a una habilidad o destreza, y la competitividad (es decir, la capacidad de hacer uso de esa destreza para permanecer en un ambiente) es entonces un indicador que mide la capacidad de una empresa de competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. La competitividad es también la búsqueda de una posición relativamente favorable en un mercado, con respecto a los rivales, la cual le permitirá permanecer y expandirse. (p.14)

Adicionalmente, en la misma época, Porter (como se citó en Cabrera et al., 2011) expone lo siguiente:

La competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas. (...) las empresas competitivas hacen regiones (ciudades y territorios) competitivas y, por lo tanto, naciones poseedoras de esta cualidad; asimismo, supone que la sumatoria de empresas competitivas, es decir, generadoras de rentabilidad en estas condiciones, dará como resultado países con mayor riqueza para sus habitantes y mayor bienestar general. (p.14)

Sin embargo, son tantos los teóricos, expertos, investigadores y demás autores influyentes, que han hecho sus aportes a definir los factores de competitividad, que se hace

necesario referirse a una propuesta establecida por la literatura que compare y enseñe la mayor parte de factores denotados a la actualidad.

Tabla 1. Comparativo factores de competitividad de teóricos, experto y empresarios

N.º	Factores de competitividad definidos por teóricos	Factores de competitividad definidos por expertos	Factores de competitividad definidos por empresarios
1	Gestión (administración, comunicación, control)	Producto	Valor agregado
2	Estrategias empresariales	Mercado	Tecnología
3	Innovación	Tecnología	Capital de inversión y financiero
4	Sistemas de manufactura y producción	Conocimiento	Servicio
5	Recurso humano	Innovación	Calidad
6	Investigación y desarrollo	Adaptarse a circunstancias y no a comportamientos	Precio
7	Cooperación con otras empresas	Perdurabilidad	Responder a las necesidades del cliente
8	Calidad de los productos	Renovar – novar	Estrategias
9	Tecnología	Calidad	Modelo de negocio
10	Precios y costos	Diferenciación	Diferenciación
11	Estructura organizacional	Productividad	Capital intelectual (equipo humano)
12	Gestión de mercadeo	Precio	Comunicación permanente (cliente interno y externo)
13	Gestión financiera	Investigación y desarrollo	Conocimiento del mercado
14	Internacionalización	Asociatividad	Cultura organizacional
15	Mejores prácticas	Subcontratación	Innovación
16	Misión, valores y principios organizacionales	Capital intelectual (equipo humano)	Mejoramiento continuo
17	Cultura organizacional	Certificaciones de calidad	Satisfacción de clientes
18		Servicio	Producto

Fuente: (Cabrera, López, y Ramírez, 2011)

Limitando la presente investigación a la medición de éstos factores en el marco Colombiano, es preciso mencionar que los “índices más difundidos son el Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (FEM) y el Índice de competitividad del Instituto Internacional para el Desarrollo de la Gestión (IMD)”. (como se citó en Castellanos y Ramírez, 2013, p.35)

Para los años 80 la medición tomaba como base el desempeño macroeconómico y las variables como la productividad, el conocimiento, la tecnología y la calidad de la demanda. Luego para los años 90, inicia el desarrollo de estudios sectoriales de competitividad haciendo énfasis en el ambiente competitivo de las empresas. Hoy en día, son utilizadas herramientas que permiten la interrelación de las áreas funcionales de una organización y el cálculo de la competitividad, gracias a los desarrollos de nuevas tecnologías de la información que facilitan el manejo de la organización de manera sistémica (Castellanos y Ramírez, 2013).

En el año 2006, se crea el Sistema Nacional de Competitividad (SNC) debido a la necesidad de crear un grupo de indicadores para poder “evaluar la posición nacional en competitividad en comparación con el resto del mundo, pero también con indicadores de medición de la competitividad regional” (Castellanos y Ramírez, 2013, p.35-36). “El Informe Nacional de Competitividad (INC) es una publicación anual que proporciona información actualizada y pertinente sobre el estado de algunas de las áreas que se consideran críticas para la competitividad del país” (Competitividad, 2016, p.2), realizando una evaluación y calificación de éstas áreas y proporcionando recomendaciones específicas con miras al avance del país en éstos aspectos.

El informe vigente evalúa 15 áreas esenciales para la competitividad del país: Educación, Salud, Pensiones, Mercado laboral y formalización, Ciencia, tecnología e innovación, Desempeño logístico: infraestructura, transporte y logística, Tecnologías de la información y las comunicaciones, Financiación para el emprendimiento en etapa temprana, Sistema tributario, Justicia, Corrupción, Energía, Política comercial, Crecimiento verde y Eficiencia del Estado (Competitividad, 2016).

5. Consciencia Y Competitividad

En el Informe Nacional de Competitividad para 2016-2017 se describen los aprendizajes de la última década, resaltando tres puntos primordiales: El *primero*: el reconocimiento de que la competitividad “debe ser una apuesta nacional en la que empresarios, gobierno, academia y sociedad civil se articulen, para hacer frente a los cuellos de botella que limitan la capacidad de la economía y posibilitar un mayor bienestar a toda la población” (Competitividad, 2016, p.12).

El segundo y el tercero respectivamente, indican que Colombia:

Ha demostrado su capacidad de hacer, en algunas áreas específicas, las transformaciones necesarias para convertirse en el tercer país más competitivo de América Latina en 2032, como se evidencia en su avance sostenido, aunque leve, en algunos de los principales rankings globales de competitividad (...). A pesar de haber avanzado en la dirección correcta, la apuesta por la competitividad debe acelerarse y profundizarse, ya que el país aún ocupa el quinto puesto en Latinoamérica, detrás de Chile, México, Panamá y Costa Rica, quienes avanzaron más rápido en los últimos diez años. Solo una adecuada coordinación podrá generar un ciclo virtuoso de crecimiento económico, generación de empleo, aumento del bienestar y consolidación de los logros sociales que se han alcanzado durante la última década. (Competitividad, 2016, p.12)

Aun a pesar de reflejadas dichas mejoras, el INC indica que aún existen retos muy importantes en algunos pilares tales como: La calidad y fortaleza de las instituciones, siendo el área en la que Colombia tiene peor desempeño en el Índice Global de Competitividad (IGC), la debilidad institucional y la corrupción, retos para el sector público, a nivel empresarial el IGC registra la pérdida de siete posiciones en el pilar de innovación (fundamental para el aumento de la productividad), al descender hasta la posición 79 entre 138 países. Y por último, no menos importante, indica que el reto principal del sector privado es el aumento de su productividad (Competitividad, 2016).

Los cambios acelerados en el contexto globalizado de la tecnología, los sistemas de información, la economía, así como la política, han permitido que las organizaciones

desarrollen procesos de transformación que las conduzcan a ser competitivas y a responder con productos y servicios de calidad para satisfacer al cliente (mayor productividad). En consecuencia, el liderazgo actual implica desarrollar habilidades, fomentar la creatividad y participación de todos los miembros de una empresa. De tal manera, que el líder debe ser visionario, agente de cambio, con visión y misión claras, integrador de equipo y sobre todo un buen comunicador. (Perdomo y Prieto, 2009, p.29)

Retomando los conceptos aprendidos a lo largo de la investigación se invita al lector a leer el siguiente apartado escrito en el año 2001 por Choi, Dooley y Rungtusanatham (como se citó en Cuesta, 2013):

Consecuentemente, las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo, de sus dirigentes y esto es válido tanto para las que tienen fines de lucro y las que no, y debido a que las organizaciones dependen del líder, es necesario observar qué aspectos de éste son importantes. Por consiguiente, un buen líder debe reunir cuatro condiciones: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero no solo se trata del cumplimiento rígido de condicionamientos, también debe desempeñarse con ciertas virtudes (prudencia, templanza, justicia y fortaleza) que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. (p.29)

Entonces, se puede inferir claramente la relación entre los siguientes conceptos: “la capacidad de una organización de crecer y perdurar en el tiempo y la *competitividad*. Compromiso con la misión y *responsabilidad incondicional*. Comunicación de la visión y *comunicación auténtica*. Integridad personal e *integridad esencial*. Es decir, sale a relucir la relación directa entre la competitividad y el liderazgo consciente, siendo éste último incidente en la mejora, aparición o aumento de la competitividad organizacional.

De manera tal que lograr la competitividad de las organizaciones será un reto de líderes conscientes, o como indica Peter Senge (como se citó en Kofman, 2012):

La tarea cotidiana se transforma así en una danza en la que aprendemos unos de otros, en la cual los resultados dependen de la calidad de nuestro diálogo, porque el trabajo conjunto implica una manera de conversar, de relacionarnos, de comprometernos con los

demás y con los objetivos comunes. En última instancia, como dice Fredy, los conocimientos específicos, tanto como la inteligencia emocional, la integridad y la capacidad de promover el “éxito más allá del éxito” son los elementos centrales de los cuales dependerá que una empresa prospere o fracase. (p.16)

Kofman incita a las organizaciones a tener en cuenta que “los empleados productivos también deben tener habilidades empresariales conscientes. Quien sabe diseñar, pero no sabe comunicarse, negociar y coordinar no es la persona indicada para formar parte del equipo de constructores”. (Kofman, 2012, p.36)

Y finalmente, cerramos ésta relación con un aporte más de Kofman (2012), donde explica que independiente del tipo de organización:

El único modo de generar una ventaja competitiva y rentabilidad en el largo plazo es atraer, desarrollar y retener a los empleados talentosos. Los gerentes superiores de la compañía pueden ofrecer una visión inspiradora y una sólida estrategia, pero esto no es suficiente. Los ejecutivos de todos los niveles son quienes definen el mundo cotidiano de los empleados. Sólo los gerentes conscientes pueden obtener el compromiso de sus trabajadores. (...) Desafortunadamente, la conciencia gerencial es escasa. (...) y los empleados conscientes necesitan gerentes conscientes si deben aplicar de lleno su energía al logro de las metas organizacionales. (...) Para atraer empleados conscientes, los directivos deben ejercer el liderazgo consciente. (p.37)

Entonces basta revisar los planteamientos de Kofman y la profunda incidencia que da al liderazgo consciente dentro del cumplimiento de las estrategias, misión y visión corporativas; para dimensionar la incidencia de un líder dentro de su organización a diferentes niveles; siendo fundamental en la construcción de la cultura organizacional que le permitirá obtener una ventaja difícil de imitar en sus competidores y alcanzar niveles de productividad cuyo desempeño esté arraigado al compromiso, bienestar y conciencia de toda la empresa. Además, será ésta cultura la que permita aumentar el bienestar social y la productividad, a través de líderes conscientes, generadores de cultura a diferentes niveles y logren permear la sociedad, impactando positivamente en los diferentes factores que miden la competitividad de las empresas y la nación.

6. Conclusiones

Luego de la investigación, es fundamental al conceptualizar quién es el líder organizacional, incluir los siguientes puntos claves: agente gestor de cambio en las organizaciones, generador de valor, esencialmente influyente en la motivación, competencias y habilidades de sus seguidores, conocedor en toda su dimensión de quienes lidera y de la organización, constructor de cultura organizacional (hábitos, normas, actitudes, conductos, creencias, etc.) y enmarcado dentro de procesos de comunicación con el fin de alinear a las personas con la estrategia de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

La competitividad más que una característica de las organizaciones, de las regiones o las naciones, podría entenderse como una situación resultante de diversos y variados factores que influyen en el escenario en el cual se da la competencia; sin embargo y a pesar de esta diversidad, el factor humano está presente en todas las consideraciones teóricas y prácticas a la actualidad, por tanto, es relevante que la academia y el estado profundicen en el análisis de las variables, que determinan su incidencia puntual en la competitividad; sin perder de vista su complejidad pero logrando desarrollar mecanismos objetivos de análisis que apliquen a todo nivel organizacional.

Una manera de medir la competitividad, efectivamente es la productividad de la organización, sin embargo, no se puede perder de vista el papel que desempeña el estado y los factores de la economía; en tanto éstos influyen en la eficiencia de las mismas y son responsables de proporcionar las herramientas y escenarios que faciliten escenarios competitivos en condiciones favorables y equitativas para todas las organizaciones.

Desarrollar la consciencia como la ventaja competitiva más valorada de las organizaciones, traerá beneficios a todo nivel para Colombia, convirtiéndose en el mayor valor agregado que el recurso humano pueda entregar al logro de las estrategias empresariales y al cumplimiento de la visión competitiva del país en estos momentos.

7. Bibliografía

- Acevedo, N., y Jiménez, L. (2015). Índice para la medición de la competitividad en Colombia. *Revista CEA*, 109-121.
- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Mexico: Pearson.
- Bolívar, A. (2000). El Liderazgo compartido segun Peter Senge. En I. d. Deusto, *Liderazgo y organizaciones que aprenden (III Congreso Internacional sobre dirección de Centros Educativos)* (págs. 459-471). Bilbao.
- Cabrera, A., López, P., y Ramírez, C. (Marzo de 2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Documentos de Investigación*. Bogotá: Ediciones Fundación Universidad Cental.
- Castellanos, O., y Ramírez, D. (2013). *Competitividad. Apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Competitividad, C. P. (2016). *Informe Nacional de Competitividad 2016 - 2017*. Bogotá.
- Cuesta, J. L. (2013). El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Bogotá, Colombia.
- Flores de la Fuente, M. (2013). Competitividad y liderazgo: elementos vitales para gerentes de unidades de información. *e.Ciencias de la Información*.
- Flórez, y Gómez. (2016). Factores que inciden en la competitividad de los países y las regiones. *Revista UNIMAR*, 11.
- Gómez - Rada, C. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. En *Cuadernos hispanoamericanos de psicología* 2 (2) (págs. 61-77).
- Hart, C. W. (2012). Los experimentos de Hawthorne. *Revista cubana de salud pública*, 38 (1), 156-167.

- Hernández Cuesta, J. L. (Octubre de 2013). El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Bogotá.
- Kofman, F. (2012). *La empresa consciente: como construir valor a través de valores*. Buenos Aires: Aguilar.
- Lussier, R. N., y Achua, Christopher F. (2010). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico: Cengage learning.
- Marturano, J. (s.f.). *Mindfulness en el liderazgo*.
- Mendez, E., y Rojas, L. (2009). La transmutación del liderazgo en las Organizaciones. *Formación Gerencial*, 11-32.
- Murati, F., y Pozo, J. (2013). Apuntes críticos sobre teorías y tipologías del liderazgo organizacional. *Contribuciones a la economía*, 11.
- Perdomo, Y., y Prieto, R. (2009). El liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Centro de investigación de ciencias administrativas y gerenciales*, 19-31.
- Pérez Brito, A., Bojórquez Zapata, M., y Duarte Cáceres, L. (2012). La competitividad empresarial y el liderazgo. *Gestión y Sociedad*, 111-124.
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, M., y Machinea, J. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review América Latina*, 2-23.
- Ramirez Mendez, G. A. (2013). Liderazgo Organizacional. Un desafío permanente. *Revista Universidad y Empresa*, 15(25), 5-11.
- Reyes, L., y Lara, G. (2011). El liderazgo integral en las organizaciones. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 161-175.