

ESTRATEGIAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL

AUTOR: HUGO SUÁREZ CORTES



San Marcos

| | |
|--|----|
| Introducción | 3 |
| Estrategias y cultura organizacional | 4 |
| Adaptación | 5 |
| Las organizaciones | 6 |
| Cultura innovadora | 10 |
| Liderazgo transformacional | 12 |
| 1.5 Estilos de pensamiento | 13 |
| Conclusión | 19 |
| Bibliografía | 20 |

El proceso de globalización establece enormes desafíos, inmersos en un conjunto de variables y estrategias que se comportan y establecen con base en unas condiciones del entorno, donde para participar en un mercado global no es suficiente considerar una mano de obra de bajo costo y la optimización de los recursos. Para ser un actor válido en esta competencia global y poder alcanzar las metas, además de desarrollar nuevos productos y nuevos negocios haciéndolo más rápido y mejor que la competencia, se requiere también desarrollar una cultura especial, diferente a la de la cultura tradicional de los negocios y construida vinculando a todas las partes de la organización. Es necesario incluir elementos esenciales para ser más efectivo y alcanzar las metas propuestas, por lo tanto, se debe desarrollar una cultura de la innovación y alcanzar una ventaja competitiva, minimizando los riesgos y efectos dentro del proceso de globalización.

Para participar en el proceso de globalización, los miembros de una organización requieren un amplio conocimiento del entorno y acceso a la información para identificar las necesidades de los clientes, la tendencia de los mercados, la oferta de la competencia, las preocupaciones de los distribuidores, la evolución de la tecnología. Adicionalmente se debe considerar la manera como se potencializa el recurso humano entre una mezcla de autonomía y responsabilidad, todo basado en una cultura en la que los empleados son empoderados para actuar y acumular experiencia para generar un proceso de innovación continua.

De esta manera discutiremos los elementos que intervienen en la construcción de una cultura corporativa, toda vez que las empresas son el motor o el mecanismo fundamental de la transformación hacia la globalización y un generador de las oportunidades que se desarrolla en la nueva cultura corporativa.

Para lograr este objetivo, los estudiantes deberán estar dispuestos a construir los elementos que componen este proceso de transformación y liderazgo cultural.

Estrategias y cultura organizacional





Figura 1. Cultura organizacional
Fuente: Freepik/2830622

Para alcanzar el objetivo del eje, nuestro desarrollo temático nos permitirá reconocer las estrategias y cultura organizacional para el desarrollo de nuevos productos, modelos de negocio y la extensión del emprendimiento.

Durante el desarrollo utilizaremos el término cultura refiriéndonos al concepto de la cultura organizacional, como el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones (Minsal, 2017).

Se entiende por evolución cultural la transformación a lo largo del tiempo de elementos culturales de una sociedad o de una parte de esta.

Adaptación

Desde el inicio de la humanidad, se han conformado pequeños grupos sociales que migraron y se establecieron en convivencia bajo un esquema de adaptación cultural como una forma de sobrevivir, donde fue necesario transmitir y desarrollar conocimientos, capacidades y tecnología, lo que hizo posible desarrollar relaciones humanas para la construcción del mundo.



Figura 2. Relaciones sociales
Fuente: Pixabay/3846597

Esta condición de convivencia se tradujo en una identidad cultural a través de los grupos sociales y zonas geográficas en las que se relacionaban cultural, económica y comercialmente, capacidad que se reconoce como un pilar fundamental que separan cualitativamente a los humanos del resto de las especies respecto del potencial evolutivo: el aprendizaje social y la teoría de la mente (Heyes, 1998).

Como resultado de este trabajo, intereses y necesidades compartidas, las personas se imitan unas a otras, van compartiendo conocimientos y desarrollando habilidades que se transfieren entre generaciones y dentro de sus grupos sociales, algunas de las cuales provienen de una cultura. El resultado de estas interacciones y transferencias en los procesos evolutivos se traducen en una cultura compartida y un liderazgo transformacional.

Las organizaciones

Las organizaciones, para participar en un proceso de globalización, se deben enfrentar a diferentes desafíos en todos los niveles, (Morris M., Kuratko D., Covin J., 2010).



Instrucción

Para ampliar la información se invita al estudiante a ingresar a la página principal del eje para revisar el recurso de aprendizaje:

Organizador gráfico

Para enfrentar esta realidad, se hace necesario la inserción de una cultura corporativa basada en innovación, con el fin de alcanzar el éxito de la organización y que este éxito pueda ser sostenible en el tiempo.

Adicionalmente, se evidencian nuevas prácticas gerenciales y en diferentes niveles, lo que hace aún más relevante alcanzar una cultura organizacional que pueda enfrentar esta realidad y sea compartida en todos los niveles de la organización. A continuación, se señalan algunas de estas prácticas gerenciales:

En la gestión de los clientes

- Las empresas deben adoptar múltiples enfoques para servir a diferentes públicos objetivos.
- Diseño personalizado de productos y servicios, modelos de atención de clientes y canales de comunicación.
- Crear herramientas de fidelización de clientes con el fin de mantener altos niveles de personalización de productos.
- Aprender a servir a los mercados globales dentro de un crecimiento sostenible.

En la inserción de la tecnología

Nuevas formas de operar y competir en relación a:

- Administración de las nuevas tecnologías de información.
- Utilizar tecnología para la distribución de los productos y servicios.

- Nuevas tecnologías para administración de clientes.
- Nuevas tecnologías para la administración de la logística y el inventario.
- Nuevas tecnologías para la fuerza de ventas.
- Nueva tecnología para el desarrollo de productos y servicios.

Con la competencia

- La competencia lleva a los clientes a nuevos mercados.
- Competencia es agresiva para imitar los productos.
- Las compañías deben competir con compañías de otros sectores.
- Proveedores especializados que atacan las áreas más rentables del negocio.

Aspectos legales, ética y regulación

- Mayor regulación en algunos tipos de productos o servicios con un claro riesgo de responsabilidad empresarial, aumento de costos, limitación de las acciones innovadoras.
- Restricciones regulatorias de competitividad que limitan las opciones y obligan a las empresas a aprender nuevas formas de competir.
- Influencia de la sociedad para hacer responsables a las empresas del medio ambiente y las implicaciones sociales.

Cultura corporativa

La cultura organizacional se refiere a un conjunto de comportamientos, artefactos, hábitos, creencias, valores y formas de interacción dentro de los grupos existentes. Es similar a la caracterización particular e intangible de una organización, debe estar presente en una organización para hacer frente a los aspectos externos e internos de la supervivencia y el éxito.



Figura 3. Cultura organizacional
Fuente: Freepik/5761558

Existen dos ejes que se pueden distinguir en la cultura organizacional: el primero interno, que hace referencia a las relaciones internas, esquemas de convivencia, clima laboral, modelos de interacción con los niveles jerárquicos; el segundo externo, que tiene relación con la sociedad, la competencia, las entidades de control y en general se refiere a modelos de relacionamiento con su entorno.

Por lo tanto, la cultura de la organización establece el direccionamiento y estilo de convivencia en todas sus interacciones y cómo debe administrarse en sus relaciones internas y externas, lo que se convierte en una identidad de la organización.

En la cultura corporativa se pueden diferenciar dos niveles, como se muestra en la tabla 1. Niveles visibles y no visibles de una cultura corporativa: el primer nivel, que es un nivel que se puede percibir a través de la observación, e incluye patrones de comportamiento, lenguaje, artefactos, normas, **technical know-how**, prácticas gerenciales, mitos, relatos, símbolos, el uso y la producción de los objetos y productos; el segundo nivel, no observable, se refiere a modelos mentales, ideas, creencias, valores, actitudes, procesos cognitivos, ética, sentimientos, principios, sentimientos, visión, visión del mundo.



Technical know-how

Se refiere a toda información y conocimientos obtenidos de la experiencia relacionados con el diseño, desarrollo o producción de un producto, que es necesario o útil para interpretar, aplicar o interrelacionar datos técnicos.

| | | |
|---|-----------------------------------|--|
| Nivel visible (difícil de interpretar) | Elementos y comportamientos | Incluye: patrones de comportamiento, lenguaje, artefactos, normas, technical know-how, prácticas gerenciales, mitos, relatos, símbolos, el uso y la producción de los objetos y productos. |
| Nivel no visible (puede inferirse) | Valores, creencias y pensamientos | Incluye: modelos mentales, ideas, creencias, valores, actitudes, procesos cognitivos, ética, sentimientos, principios, sentimientos, visión, visión del mundo. |

Tabla 1. Niveles visibles y no visibles de una cultura corporativa
Fuente: Howard O, (1997)

La construcción de una cultura corporativa, surge a partir de la relación con aspectos externos e internos necesarios para la supervivencia y el éxito de la organización.

Por lo tanto, existen otros factores que se deben administrar en el entorno externo al interactuar con los clientes, proveedores, empresas reguladoras y otras entidades, sobre los que se debe desarrollar soluciones culturales para adaptarse.

Adicionalmente, existen factores internos sobre los que la organización debe también administrar en el entorno interno.

En la siguiente tabla, se muestran los factores que intervienen en una cultura corporativa.

| | |
|-------------------|--|
| Factores externos | <ul style="list-style-type: none"> • Sentido de un propósito corporativo (misión). • Objetivos y estrategias corporativas para alcanzar la misión. • Objetivos y estrategias de bajo nivel, enfocada a una estrategia de mercadeo. • Procedimientos para medir y revisar los planes de acción. |
| Factores internos | <ul style="list-style-type: none"> • Sentido de un significado compartido (visión). • Estructura organizacional. • Desarrollo y administración del recurso humano. • Desarrollo y administración de los procesos de trabajo. • Mejoramiento continuo de procesos y personas. |

Tabla 2. Factores internos y externos de la cultura corporativa
Fuente: Howard O, (1997)

Cultura innovadora



Figura 4. Innovación
Fuente: Freepik/931961

El éxito de una organización en un proceso de globalización y en una competencia global, es aceptar el desafío para desarrollar nuevos productos y nuevos negocios en menos tiempo con mayor calidad que su competencia. Adicionalmente, los nuevos productos y los nuevos procesos de negocio deben ser altamente efectivos y eficientes. Estas no son las únicas premisas para asegurar que estos nuevos productos y estos nuevos procesos de negocios alcancen el nivel de competitividad, es necesario que estos nuevos productos y procesos de negocio se encuentren adecuadamente soportados por una cultura apropiada y distribuida por toda la empresa.

Las investigaciones han demostrado que los innovadores y emprendedores deben estar soportados por una organización que los empodere y los conduzca hacia la innovación para alcanzar el éxito en el largo plazo, pero debe desarrollar una cultura de innovación al interior de la organización, es decir, para alcanzar una posición en innovación en un proceso de globalización, se debe contar con una cultura apropiada.

Por lo tanto, la cultura innovadora se refiere al entorno interno que respalda u obstaculiza totalmente el desarrollo de nuevos productos o nuevos negocios en la organización. De esta forma, la cultura innovadora debe permear a toda la organización en cada una de sus partes, centrada en la excelencia y el alcance del éxito de manera permanente mediante la creación de nuevos productos y servicios a través de un factor diferenciador.



Instrucción

Les invitamos a ingresar a la página principal del eje para revisar la actividad de aprendizaje:

Práctica

La cultura corporativa basada en la innovación, incluye un conjunto amplio de características sobre las cuales se desarrolla, todos son aspectos relevantes cuando se debe enfrentar un entorno adverso y de máxima competitividad, a saber:

- Liderazgo estratégico y cultural de alto nivel con visión de futuro
- Énfasis en innovación, emprendimiento desde la organización y el logro
- Fuerte orientación hacia el cliente
- Enfoque en la Gestión de Calidad Total
- Organizaciones flexibles y adaptables
- Altos niveles de colaboración, trabajo en equipo y confianza.
- Estilo de Gerencia Participativa y **employee empowerment**.
- Énfasis en el Recurso Humano
- Aprendizaje, cambio y mejoramiento continuo
- Información efectiva, comunicación y sistemas de toma de decisiones.
- Énfasis en gestión de procesos



Employee empowerment

Se refiere al empoderamiento de los empleados se define como las formas en que las organizaciones brindan a sus empleados un cierto grado de autonomía y control en sus actividades cotidianas.

Estas características son el eje principal y definen la cultura de la innovación, establece, entre otros, los instrumentos necesarios para alcanzar una transformación cultural que minimice los riesgos y aumente las oportunidades hacia una innovación sostenible dentro del proceso de Globalización y Desarrollo.



Instrucción

Les invitamos a ingresar a la página principal del eje para revisar el recurso de aprendizaje:

Demostración de roles

Liderazgo transformacional

La primera consideración para el liderazgo transformacional, es la capacidad del líder para adaptarse a las demandas y situaciones del entorno, así como a las necesidades que plantean los miembros de la organización.

El liderazgo transformacional incluye la capacidad del líder para guiar a la organización a través de una cultura organizacional, que además determina el estilo del liderazgo que se va a ejercer, basados sobre una misión y visión consistentes, desafiantes, pero a la vez realista, que minimice los riesgos y aumente el potencial de la empresa para alcanzar las metas.

Según Bass (1985), fundamentado en los conceptos que Burns (1978), describe dos tipos de liderazgo: el transaccional y el transformacional. El liderazgo transaccional se refiere al intercambio entre el líder y sus seguidores, donde los estímulos de liderazgo se basan en una operación de cambio, donde el líder reconoce un valor una vez su seguidor alcance los resultados. De otra parte, se reconoce el liderazgo transformacional, donde se desarrolla una conexión desde la conciencia de los seguidores, inspirados en los intereses colectivos de la organización sin considerar sus intereses personales. El estudio tiene un alcance en un nivel mayor, donde se sugiere que con base en el comportamiento del entorno, es decir, de la realidad organizacional y como las circunstancias lo exijan, son aplicables diferentes patrones de liderazgo.

En estudios aplicados a grandes organizaciones, se ha descubierto que basados en una excelente relación individuo-empresa, donde en forma declarada y a través de técnicas organizacionales se logran identificar las necesidades personales o profesionales de los grupos de trabajo, los modelos de pensamiento y estrategias de reconocimiento a aplicar; se establecen matrices de incentivos que van desde la importancia de asegurar el éxito personal y profesional del trabajador, hasta hacerlo partícipe de los resultados de la organización.

Esta condición, basada en el liderazgo transaccional y transformacional, da como resultado la posibilidad de estructurar potenciales líderes auto dirigidos, autorregulados, auto actualizados y auto controlados (Bass, 1985), cumpliendo así con dos aspectos claves en la organización, dado que de un lado combina las necesidades y retos personales con los de los resultados esperados de la organización.

Estas formas de liderazgo se han impuesto como un mecanismo diferenciador en las empresas más exitosas del mundo, donde las estrategias para empoderar a los empleados, surgen de las necesidades empresariales de alta competitividad e innovación en los modelos de negocio y en la producción de bienes y servicios.

Dentro del desarrollo de los estudios de Bass y Avolio, se distinguen ocho modelos de liderazgo, a saber: dejar hacer, administración pasiva por excepción, administración activa por excepción, reconocimiento contingente, consideración individual, estímulo intelectual, motivación e inspiración, influencia idealizada o carisma.



Instrucción

Les invitamos a ingresar a la página principal del eje para revisar las siguientes actividades:

Caso simulado

Caso modelo



Lectura complementaria:

El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas

Martha Ruth Mendoza Torres, Carolina Ortiz Riaga

1.5 Estilos de pensamiento

Existen herramientas aplicadas en las áreas de gestión humana, que se han convertido en un instrumento de evaluación en las grandes empresas y se aplican a los empleados durante los procesos de selección y reclutamiento de personal (Benziger, K, 1993).

Estas herramientas están orientadas a reconocer las habilidades naturales de un individuo basados en su modelo mental y cómo es posible explotar sus fortalezas para lograr un alto desempeño, calidad de vida y bienestar.

La neurociencia ha mostrado como los individuos son más efectivos y exitosos cuando son valorados por el uso de sus habilidades naturales, situación que abre una ventana a la exploración de técnicas y métodos de interacción y comunicación para alcanzar la máxima eficiencia de los individuos y los grupos de trabajo, implementados sobre una estrategia y alienados con la misión y visión de una organización.

El descubrimiento de las condiciones naturales basadas en los estilos de pensamiento, la aplicación de estrategias para el desarrollo de una cultura corporativa, el desarrollo de capacidades para la identificación del entorno y la capacidad de medir, evaluar y redefinir las estrategias corporativas, se sitúan dentro de las organizaciones como factores determinantes de éxito en espacios de alta competitividad, como los que están inmersos en el proceso de globalización.

El objetivo que se pretende alcanzar es descubrir los estilos de pensamiento, tiene el siguiente alcance:

- Identificar y resolver una brecha de eficiencia oculta en una organización
- Consiste en reconocer las capacidades naturales de los empleados, ubicarlos dentro de grupos donde su eficiencia cerebral genere mayores resultados y produzca mayor bienestar.
- Descubrir una manera fácil de motivar a sus empleados
- A través de reconocer el modelo de pensamiento de los individuos, las estrategias de construcción de incentivos y motivación se facilitan dentro de los procesos de la organización y el empoderamiento de los empleados.
- Utilizar la fuerza natural de cada persona para construir equipos más eficientes.

La conformación de equipos de trabajo son un factor estratégico dentro de una organización, por lo tanto, la identificación del estilo de pensamiento, garantiza los modos de interacción de los individuos con un enfoque hacia la productividad, mejora la convivencia entre las personas basadas en sus preferencias naturales y fortalece a los individuos para alcanzar mejores resultados.

Las siguientes son las áreas específicas sobre las que se enfocan los estilos de pensamiento:

- Aumentar la calidad del desempeño de individuos y grupos
- Mejorar la creatividad y toma de decisiones analíticas de individuos y equipos
- Reducir los conflictos interpersonales debido a una conducta mal adaptada
- Disminuir la rotación de personal y las tasas de ausentismo

De esta forma, de acuerdo con los estudios realizados y aplicados con éxito en las organizaciones, los estilos de pensamiento se distribuyen entre los cuatro componentes de la corteza cerebral y cada una con unas funciones específicas.



Figura 5. Distribución de la corteza cerebral con base al estudio
Fuente: Benziger, K

Tomando en cuenta que “el pensar” es un proceso cerebral, el cerebro utiliza todas sus capacidades naturales para poner el pensamiento en acción. Por lo tanto, todos los pensamientos provienen del pasado, el presente y el futuro.

El proceso de pensamiento se manifiesta en cuatro áreas del cerebro de igual tamaño conformadas por dos fisuras transversales: la fisura central y la fisura longitudinal, cada una con funciones individuales, como una unidad central de proceso que requiere una información correcta para cumplir su función.

La neurociencia, en sus investigaciones recientes, confirma que cada una de las partes del cerebro descritas se concentra en un tipo de información distinta. De esta forma, la siguiente es la descripción del tipo de información que procesa:

La parte posterior izquierda o basal izquierda, recibe información sobre las masas y objetos, se refiere a su capacidad para realizar procesos secuenciales, con una alta capacidad de aprender.

Luego, el segmento **posterior derecho o basal derecho**, procesa información armónica de las relaciones con otras personas, administrando inclusive tonalidades de la voz, ritmos, colores, entre otras; por lo que su habilidad exclusiva se centra en reconocer relaciones personales y de actuar concordantemente.

El **segmento frontal izquierdo**, tiene la capacidad de percibir información estructurada y de identificar los defectos, tiene una alta capacidad de concentración con precisión con la capacidad de explicarlos. Esto le permite evaluar y resolver problemas de manera lógica y eficiente.

El último **segmento el frontal derecho**, percibe los patrones abstractos y a partir de esta información construir o establecer posibilidades de mejora, que puede expresar con facilidad, dado que puede construir imágenes internas y a partir de estos patrones identificar tendencias o necesidades de evolución.

Con base en la distribución anterior, a continuación, se señalan las características funcionales de cada segmento de la corteza cerebral, veamos.

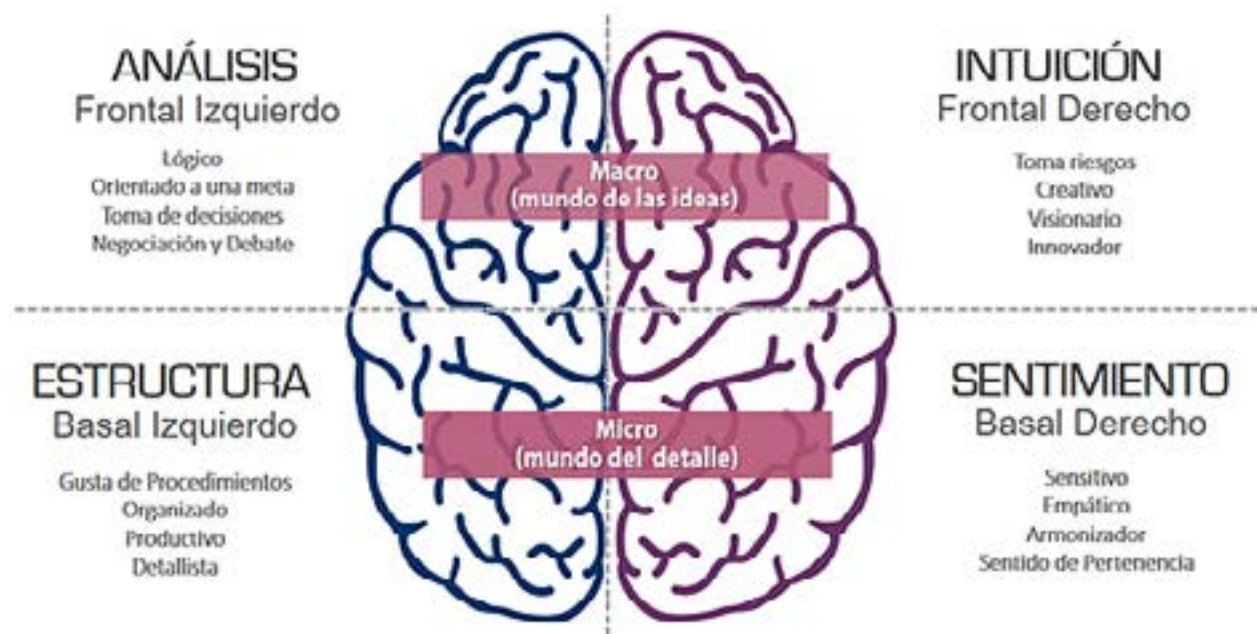


Figura 6. Los cuatro modos de pensamiento
Fuente: <https://images.app.goo.gl/6FSPs798egWaec9J6>

Se debe precisar que, aunque cada una de las cuatro áreas clave de nuestra corteza cerebral tiene una función particular o especial, es un sistema integrado que opera conjuntamente para lograr su objetivo compartido: asegurar la supervivencia, la evolución y el crecimiento humanos.

Ley de dominancia cerebral

La dinámica interna del cerebro se rige por un factor dominante, lo cual significa que cada uno de los segmentos del cerebro tienen capacidades naturales que están más desarrolladas respecto de otros segmentos. Quiere decir entonces que tenemos un modo de pensamiento que funciona con una velocidad y eficiencia natural y puede guardar una diferencia marcada de eficiencia mayor o sutilmente diferente respecto de otro modo de pensamiento, obedeciendo a una condición natural no aprendida.

Este comportamiento del cerebro representa las razones por las cuales existen personas que, basados en su dominancia cerebral, tienen altas capacidades de liderazgo que se perciben casi de manera permanente. También existen personas que desarrollan sus actividades con un gran esfuerzo y desgaste, posiblemente porque las acciones de pensamiento o dominancia cerebral no coinciden con las tareas que desempeñan, es decir, trabajan en contra de su preferencia cerebral.

Es necesario precisar que la dominancia cerebral en cada persona obedece a una manifestación única de su cerebro y se distribuye en cada uno de los segmentos cerebrales ya detallados, donde se denota que en general los comportamientos de las capacidades cerebrales en cada cuadrante según su patrón de dominancia se pueden distribuir de la siguiente manera:

Unimodales

Es un patrón que se manifiesta como un modo dominante respecto de los demás modos, por lo que se refiere a preferencias funcionales preferidas, por ejemplo, los que se manifiesta en el frontal izquierdo, son personas con capacidades de liderazgo sobresalientes, representa el 25% de la población como experto unimodal.

Bimodales

Cuando dos patrones dominantes se muestran bajo dos preferencias funcionales, aparece con mayor frecuencia que los demás modos, ocurre en un 55% de la población.

Trimodales

De este modo de pensamiento, aparecen solamente el 15% de la población, son personas con competencias desarrolladas, alta flexibilidad y participan con alta eficiencia en los grupos de trabajo por la amplia capacidad de comunicarse con casi todos los modos de pensamiento. Sin embargo, el exceso de bondades en tres modos, tienen dificultades para tomar decisiones.

A todo cerebro

Con apenas el 5 % de la población, es un patrón donde los cuatro modos están muy desarrollados.

Una vez se establece el modo de pensamiento para cada persona, a través de un test de evaluación, estudio respaldado por la neurociencia, se construyen estrategias para la interacción con las personas, la conformación de equipos de trabajo, el aumento de la eficiencia individual, el incremento en la productividad y un alto nivel de satisfacción que se traduce en beneficio para la organización y para el individuo.

Dominancia cerebral práctica: Distribución de frecuencia

El 25% de la población es experto unimodal,
el 55% es bimodal con una dominancia práctica. Utiliza 2 modos.
El 15% es trimodal, pero sólo el 5% es a cerebro total.

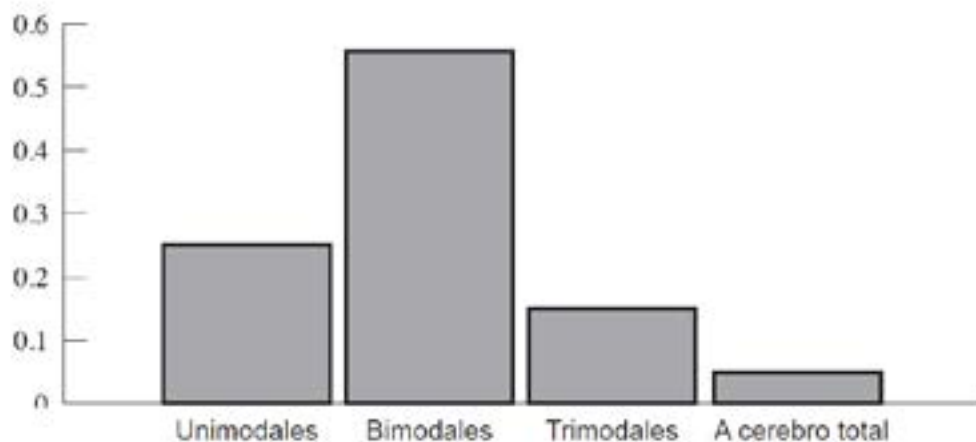


Figura 7. Dominancia cerebral práctica: distribución de frecuencia: se muestra una estadística de cómo es el comportamiento general de los modos de pensamiento en las personas.
Fuente: Hernández & Otros (2018)



Instrucción

Les invitamos a ingresar a la página principal del eje para revisar la actividad de aprendizaje:

Prueba objetiva

Conclusión

Luego de revisar algunos de los instrumentos disponibles para enfrentar el proceso de globalización desde un punto de vista funcional de las organizaciones y de las capacidades de las empresas para adoptar una cultura corporativa, utilizar técnicas y herramientas para el aprovechamiento de las capacidades humanas y el desarrollo de otras capacidades orientadas a reconocer la sensibilidad del entorno y el liderazgo transformacional, es posible resaltar que una cultura corporativa permea todo en una organización: su estructura, el estilo de liderazgo, prácticas administrativas, el entorno laboral, el recurso humano, la gerencia, las políticas, los procesos, los procedimientos, los sistemas de información, los sistemas de nómina, el diseño del trabajo, el diseño del producto, inclusive la imagen corporativa.

De otra parte, las estrategias organizacionales para participar en el proceso de globalización pueden venir de todas partes, sin embargo, el total de la empresa debe redefinirse de manera permanente, tiene que reaccionar más rápido y más eficiente que lo hace su competencia, por lo que la globalización establece unos desafíos donde los mejor preparados pueden sobrevivir, no es necesario pertenecer solamente a un grupo específico, requiere contar con un alto nivel de adaptabilidad, flexibilidad, velocidad, agresividad e innovatividad.



Reflexionemos

Pregunta: ¿Cómo puede una organización diseñar un proceso corporativo para minimizar los riesgos en el proceso de globalización? ¿Qué plan debo desarrollar? ¿Debo enfocarme en el producto? ¿En el mercado? ¿En el proceso? ¿En todos los anteriores? ¿Qué modos de pensamiento debo incluir en mi equipo de trabajo para enfrentar el proceso de globalización? ¡Pongamos en práctica!

Avolio, B., & Bass, B. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire*. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1348/096317999166789>

Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers. Obtenido de [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferencelD=2242886](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferencelD=2242886)

Cincodías.com. (2003). *El papel de los organismos internacionales*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2003/10/04/mercados/1065510328_850215.html

Journals.Opedition.Org. (2011). *Globalización y desarrollo: cambios en la concepción del proyecto de desarrollo*. Obtenido de <https://journals.openedition.org/revestudsoc/28790#tocto1n5>

Minsal Pérez , D., & Pérez Rodríguez , Y. (2007). *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1024-94352007000900008

Morris , M., Kuratko , D., & Covin , J. (2010). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Reviews.

Prepaibero-economia.blogspot.com. (2011). *Impulsores de la Globalización*. Obtenido de <http://prepaibero-economia.blogspot.com/2011/03/impulsores-de-la-globalizacion.html>



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica