

LIDERAZGO GLOBAL Y LOCAL EN BUSCA DEL EQUILIBRIO



CARLOS SÁNCHEZ-RUNDE

Profesor, Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE



LUCIARA NARDON

Profesora Adjunta en la Sprott School of Business, Carleton University



RICHARD STEERS

Profesor Emerito de Organización y Dirección, Lunquist College of Business, University of Oregon

Una reflexión detallada sobre el concepto de liderazgo global, sobre si es aplicable o no a nivel universal y sobre cómo cada cultura entiende lo que debe ser un líder.

LIDERAZGO Y DIRECCIÓN DE PERSONAS • DIRECCIÓN ESTRATÉGICA • GLOBALIZACIÓN

¿Qué es el liderazgo? ¿Acaso es como la belleza, algo difícil de definir pero reconocible al instante? ¿O existen muchos conceptos de liderazgo que varían en función de la cultura?

¿Un líder es un héroe, un visionario de voluntad férrea, al estilo de Braveheart, o más bien un personaje confuciano que facilita el cambio que emana naturalmente de cada situación, sin necesidad de esfuerzos heroicos? Lo cierto es que un líder es ambas cosas, pero cuando se escribe sobre el liderazgo, se tiende a usar patrones específicos que se basan en creencias, valores y culturas occidentales que, posteriormente se lanzan al mundo como modelos de gestión y dirección eficaces.

Sin embargo, en un mundo globalizado, esto no funciona. Esté en Japón, Estados Unidos, China o México, un líder global siempre se enfrenta al mismo problema: cómo adaptar su estilo de liderazgo a las circunstancias locales para favorecer el cumplimiento de los objetivos corporativos. Según diferentes estudios, los estilos de liderazgo que prefieren los empleados varían considerablemente en función de cada cultura. Y, ahora que los directivos se enfrentan, cada vez más, al reto de dirigir a plantillas de diferentes culturas y con distintas expectativas con respecto a la jerarquía, el poder y las relaciones interpersonales, es muy importante que comprendan la influencia de las dinámicas culturales sobre un liderazgo efectivo. En su búsqueda de la esencia del liderazgo global, los directivos sue-

len adoptar uno de los tres enfoques siguientes para abordar esta cuestión.

EL ENFOQUE UNIVERSAL

Es aquel que establece que las características y los procesos de liderazgo son relativamente constantes en todas las culturas, y que los modelos de liderazgo son universalmente aplicables, independientemente de su ubicación. Un buen ejemplo es el continuo debate que existe en Occidente sobre las ventajas del liderazgo transformacional frente al transaccional y viceversa. Los defensores del liderazgo transformacional, –que se basa en la creación por parte de los directivos de una visión universalmente aceptada sobre el rumbo que debe seguir un determinado grupo o una empresa, y que aplican usando la persuasión moral (y el liderazgo carismático)– afirman que este enfoque es superior al del modelo transaccional, mediante el cual los resultados se definen en función de las relaciones de intercambio con los empleados.

El problema es que, según un reciente estudio realizado en Japón, ninguno de estos enfoques es muy efectivo en el país nipón, dado que, por un lado, los líderes transformacionales se consideran demasiado abstractos y, por otro, los transaccionales se consideran demasiado mercenarios. Además, ambos son criticados por ser demasiado manipuladores. Por su parte, los directivos japoneses de éxito prefieren el “liderazgo de portería”, en el que los líderes trabajan con sus subordinados para reducir las barreras y así alcanzar el éxito.

La cuestión es, si estas teorías occidentales no funcionan en Japón, ¿en



NO EXISTE NINGUNA VERDAD UNIVERSAL SOBRE EL LIDERAZGO EFECTIVO, ES DECIR, UN LÍDER DE ÉXITO EN NUEVA YORK PUEDE FRACASAR EN TOKIO O EN PARÍS SI ES INCAPAZ DE MODIFICAR SU CONDUCTA PARA ADAPTARLA AL ENTORNO LOCAL.

qué otros lugares pueden fallar? (Por ejemplo, Brasil, Rusia, Egipto o la India).

EL ENFOQUE NORMATIVO

- En este enfoque, el líder es un gestor
- global, y se parte de la base de que todos los directivos, independientemente de donde trabajen, comparten ciertos rasgos y habilidades de liderazgo, tal y como ilustra un estudio reciente sobre “la mentalidad global”, “la inteligencia cultural” y “el liderazgo global”, según el cual un líder global de éxito tiene una naturaleza cosmopolita, amplias capacidades cognitivas, una mente inquisidora y un carácter fuerte, además de ser honesto y humilde. En otras palabras, un líder que posea estos rasgos estará preparado para dirigir eficazmente cualquier proyecto en dondequiera. Sin embargo, todavía está por ver si realmente todos los que tienen éxito en el mundo presentan estos rasgos, lo cual cuestionaría las presunciones normativas de este modelo.

EL ENFOQUE DE LA CONTINGENCIA

- Este enfoque parte de la base de
- que no existe ninguna verdad universal sobre el liderazgo efectivo, es decir, un líder de éxito en Nueva York puede fracasar en Tokio o en París si es incapaz de modificar su conducta para adaptarla al entorno local. Este enfoque interpreta el liderazgo como un proceso de integración cultural, y no como una serie de rasgos personales que deben presentar los directivos y sus seguidores. En este enfoque, el líder es un director local, no global, y las características de su éxito varían en función de la situación.

Un ejemplo del liderazgo simbólico empleado en Japón, donde los ejecutivos aceptan públicamente, y por voluntad propia, la responsabilidad y las consecuencias de sus fracasos corporativos. Esta actitud es habitual, y a menudo necesaria, en esta cultura, pero no tiene por qué serlo en otras. A modo de ejemplo, véase el testimonio del presidente y consejero delegado de Toyota, **Akio Toyoda**, ante el Congreso de Estados Unidos, donde asumió toda la responsabilidad por los problemas mecánicos asociados a los coches de su compañía. A diferencia de él, en un

testimonio similar ante el Congreso, el consejero delegado de BP en Gran Bretaña, **Tony Hayward**, hizo todo lo posible por evitar aceptar responsabilidades tras la catástrofe del vertido de petróleo en el Golfo de México.

EL CONCEPTO CULTURAL

- A pesar de que todos estos modelos
- nos permiten entender algo mejor el liderazgo en su contexto global, ninguno consigue explicar bien este concepto de liderazgo en relación con la diversidad global. Para empezar, lo más importante es reconocer que es un concepto cultural con un significado propio en las diversas culturas en las que se ejerce, y que varía en función de ellas. En este sentido, es muy importante tener en cuenta que el liderazgo no es un concepto occidental que se haya propagado hasta alcanzar dimensiones globales, sino que hace referencia a diferentes cosas para distintas personas. Un líder, ya sea en el terreno político o empresarial, tiende a ser una figura respetada, admirada, e incluso venerada, pero está claro que esta no es una verdad universal, puesto que, en muchos países, existe una visión totalmente opuesta del líder como, por ejemplo, en México, Egipto y Rumanía, donde prevalece la sensación de desconfianza y temor hacia todo tipo de poder y privilegio.

En las sociedades individualistas, el liderazgo hace referencia a una única persona que guía y dirige las acciones de los demás, a menudo de una manera muy visible. Sin embargo, en las sociedades más colectivistas, se relaciona menos con los individuos y más con los esfuerzos de grupo. Por ejemplo, la celebración angloamericana de los logros de un líder contrasta enormemente con la antigua, pero todavía ampliamente citada, observación de **Lao Tzu**: “El mejor líder es aquel que la gente apenas conoce, aquel que habla poco y aquel que, una vez finalizado el trabajo y cumplido el objetivo, consigue que la gente diga: esto lo hemos hecho nosotros”.

ORIENTE ES ORIENTE

- Cuando un occidental interactúa
- con directivos y líderes chinos, a menudo se siente confundido y frustrado por la experiencia, siendo la per-

cepción general de los occidentales que los líderes chinos no muestran decisión, no responden con franqueza, son ambiguos con respecto a sus objetivos y, en general, no actúan como “líderes”. Muchos ejecutivos occidentales consideran esta conducta ineficaz e incluso engañosa, lo que dificulta el establecimiento de unas buenas relaciones laborales. Sin embargo, si analizamos el concepto del liderazgo desde una visión multicultural, la interpretación puede ser muy distinta.

La teoría sobre la dirección de empresas que se enseña en la mayor parte del mundo es, en muchos sentidos, una teoría derivada de los conceptos griegos de la acción ideal y la finalidad de la acción. En este sentido, la estrategia de una empresa sería el arte de gestionar los medios hacia un fin deseado, mientras que la visión y la misión corporativas definirían los ideales organizativos. Los directivos de las empresas dirigen sus acciones en aras de la consecución de unos objetivos, mientras que los líderes se esfuerzan por conseguir que su empresa cumpla unos objetivos e ideales cuidadosamente definidos y publicados.

No obstante, según la tradición china, es importante posicionarse de una manera más pasiva dentro del flujo de la realidad, para poder identificar mejor la coherencia de esta realidad y beneficiarse de su evolución natural. En lugar de establecer una serie de objetivos, con arreglo a los cuales se lleven a cabo diferentes acciones, uno debe dejarse llevar por el potencial y la dinámica de cada situación. Esto significa que un líder debe posicionarse de tal modo que el sendero de eventos deseados sea la única alternativa viable, del mismo modo que los chinos nunca empujan al enemigo (militar o comercial) hacia una situación en la que su única alternativa sea arremeter con bravura contra ellos.

INTELIGENCIA CULTURAL

● Los directivos que se enfrentan a proyectos globales deben plantearse cómo desean conceptualizar su liderazgo y la gestión de su plantilla. ¿Qué significa el liderazgo para ellos como directivos? ¿Creen en una fórmula única para todas las situaciones o en un enfoque

que más personalizado que reconozca las diferencias locales? ¿Su enfoque es universal, normativo o contingente? ¿Y cuáles son las limitaciones de este en cada campo? Finalmente, ¿existe una manera mejor, quizás más amplia, de hacer las cosas? Dedicar tiempo a considerar el significado del liderazgo puede ayudar a los directivos a tener más éxito en sus proyectos en el futuro.

En segundo lugar, partiendo de esta base, los directivos que trabajen en proyectos globales podrían, y deberían, ir un paso más allá para comprender el carácter único de cada entorno local y esforzarse por adaptarse a las diferencias culturales. Esto no significa que el directivo deba convertirse en un “auténtico lugareño”, ya que, si lo hiciera, correría el riesgo de perder su autenticidad y de generar cierta confusión, e incluso desconfianza, entre sus subordinados. De hecho, hay muchos ejemplos de líderes extranjeros que fueron elegidos por su capacidad para hacer las cosas de una manera radicalmente diferente a la local. Este es el caso de **Carlos Ghosn** en Nissan o de **Howard Stringer** en Sony, que fueron seleccionados porque sus compañías buscaban el cambio en lugar de la continuidad, y para ello era necesario un estilo de liderazgo diferente, que rompiera moldes, lo que en ningún caso debe entenderse como una labor fácil.

Por lo tanto, el reto de los directivos globales no consiste en imitar caprichosamente las costumbres locales, sino en intentar comprender las condiciones locales y actuar en consecuencia de una forma auténtica, que sea compatible con las expectativas locales, pero no necesariamente sinónima de estas. Ser único puede ser una estrategia de éxito, pero este carácter de unicidad debe ser claramente comprendido por los demás y debe apoyar los objetivos locales, sin contradecir sus valores o expectativas culturales.

Liderar a personas de diferentes culturas y, de hecho, ser liderado por personas de diferentes culturas, nos brinda múltiples oportunidades para conocernos mejor a nosotros mismos, descubrir nuevas maneras de hacer las cosas y encontrar soluciones creativas para los problemas, tanto para los viejos como para los nuevos.

SER ÚNICO PUEDE SER UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO, PERO ESTE CARÁCTER DE UNICIDAD DEBE SER CLARAMENTE COMPRENDIDO POR LOS DEMÁS Y DEBE APOYAR LOS OBJETIVOS LOCALES SIN CONTRADECIR SUS VALORES O EXPECTATIVAS CULTURALES.

PARA SABER MÁS:
“Looking beyond Western leadership models: Implications for global managers”. Carlos Sanchez-Runde, Luciana Nardon y Richard M. Steers. *Organizational Dynamics*, 2011.