



## GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

# El liderazgo global, a tu alcance

A las multinacionales les cuesta preparar a sus empleados para puestos de liderazgo global y cubrir sus crecientes necesidades de movilidad. Estos consejos, ilustrados con ejemplos, te ayudarán a gestionar mejor ambas áreas, el talento global y la movilidad.

Y a en el 2010, la complejidad del ejercicio del liderazgo global fue lo más mencionado en una encuesta que realizó IBM a 1.500 directores generales de 33 sectores y 60 países. Es muy posible que hoy, con más razón si cabe, sea también tu caso.

Esa complejidad se refleja en la evolución de las propias multinacionales. La presión competitiva global ha propiciado un modelo de red integrada en el que las filiales interactúan más directamente entre sí y además han sido divididas en unidades funcionales, como ventas o I+D.

Este modelo, junto con una mayor huella global, la diversidad de segmentos de clientes y la dispersión geográfica, ha complicado aún más la labor de los líderes globales. Para afrontar los retos de coordinación que plantea, las multinacionales han introducido organizaciones y líneas de reporte sofisticadas que han vuelto más compleja la estructura del trabajo global y de los itinerarios profesionales.

Por un lado se han ampliado las relaciones transfronterizas de la cúpula directiva con los mandos medios e, incluso, el personal de primera línea, lo que ha desplazado la responsabilidad de la coordinación transfronteriza hacia abajo. Por otro, los traslados internacionales se repiten cada vez más y a muchos más destinos, con lo que aumenta la intensidad de la movilidad

**B. SEBASTIAN REICHE**

Profesor agregado y director del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE



## Las multinacionales deben ofrecer perspectivas profesionales claras y políticas formales que amortigüen los costes personales de la movilidad

global a lo largo de la trayectoria profesional de los empleados.

Todo esto redundará en un mayor papel de los líderes globales como conectores transversales entre las funciones, unidades de negocio y divisiones de sus empresas, pero también con grupos de interés externos. A menudo estas fronteras estructurales y geográficas se solapan, incrementándose así los desafíos a la hora de entablar relaciones personales.

A medida que el contacto de los líderes con cada uno de los actores disminuye debido a la dispersión geográfica, la comunicación se realiza por medios virtuales. Pero en ocasiones, en función de la confianza y el contexto, es necesario hacer acto de presencia, como, por ejemplo, en las *joint ventures* transfronterizas.

Otro de los retos para el liderazgo global son las fricciones sociales que pueden causar los malentendidos, los estereotipos y otros sesgos culturales. Cuantos más equipos o alianzas internacionales haya, mayor será la probabilidad de que surjan esos problemas.

### UNA GESTIÓN EFICAZ DEL TALENTO GLOBAL

Dados estos factores, es perentorio cultivar el liderazgo global desde tres funciones relacionadas con el talento: contratación y promoción; desarrollo, y socialización.

El primer paso para crear una bolsa de líderes globales es contratar y promover a personas de diversas nacionalidades. Puede parecer de cajón, pero no pocas multinacionales siguen favoreciendo a los ciudadanos del país de la matriz para los puestos directivos de las filiales. La selección en función del dominio del idioma oficial de la empresa es otra práctica habitual, que puede reforzar la falta de diversidad al reducir de forma artificial la bolsa de talento en contextos locales, donde pocos candidatos lo dominan. También puede restar valor a las competencias funcionales y reducir el arraigo local.

Para promover la diversidad, las multinacionales deben empezar por la alta dirección, pero sin olvidar los niveles inferiores. Haier selecciona

a directivos locales experimentados para gestionar sus operaciones en el extranjero. Con el fin de mantener el mismo nivel de calidad en todo el mundo, el segundo puesto más alto lo ocupa normalmente un ciudadano chino. Sin embargo, tener directores de países oriundos indica que no hay techo de cristal para el talento local.

Otra forma de aumentar la diversidad es impatriar directivos extranjeros a la sede central, como hace Adidas. Ello contribuye a diversificar e internacionalizar su cuartel general, mejora la comprensión de las operaciones mundiales por parte de todos y enriquece su conocimiento de los gustos y preferencias locales. También amplía las perspectivas profesionales de los directivos más allá del contexto local.

Cada vez más personas se expatrian por su cuenta. Estos expatriados voluntarios, que normalmente trabajan con contratos locales, más económicos para las multinacionales, pueden servir de complemento a sus necesidades de personal.

La contratación y promoción de personas biculturales o multiculturales es otra opción para agrandar la bolsa de liderazgo global. Su sensibilidad, empatía y habilidades multilingües no han pasado desapercibidas a L'Oréal, que ha incorporado estos perfiles a sus equipos de desarrollo de producto. Son más capaces de identificar oportunidades para nuevos productos y de mediar entre distintos grupos de interés.

### DESARROLLO ESTRUCTURADO

Para que el personal desarrolle las competencias de liderazgo global necesarias, hay que procurarles exposición internacional. Existen otras opciones, además de la expatriación e impatriación, como los destinos de corta duración, equipos globales virtuales, viajes de negocios, proyectos y equipos de trabajo transfronterizos o asignaciones de desplazamiento diario. En cualquier caso, el desarrollo de competencias más sostenible es el basado en largas estancias en el extranjero.

El voluntariado es otra vía para adquirir exposición internacional.

GlaxoSmithKline tiene un programa llamado PULSE con el que envía a unos cien empleados al año a ONG de países emergentes o en desarrollo por periodos de tres a seis meses. Además de fomentar la conciencia transcultural, la empatía, la motivación y el compromiso de los participantes, el 95% aseguran que el programa ha aumentado su inspiración y creatividad.

La realización de estas actividades exige disponer de una reserva centralizada de talento, de modo que los empleados más prometedores puedan reubicarse y rotar por las localizaciones de la red global de la empresa. Por desgracia, al gestionarse la mayor parte del talento local o regionalmente —una responsabilidad que las funciones locales y regionales se resisten a ceder—, suele haber muy poca supervisión o coordinación central.

Para evitar que los líderes globales repatriados terminen dejando la empresa, las multinacionales deben ofrecer perspectivas profesionales claras y políticas formales que amortigüen los costes personales de la movilidad. Algunas les animan a añadir unos cuantos días extra de ocio a sus viajes de negocios (*bleisure*), y cada vez más paquetes de asignaciones internacionales ofrecen formación y mentoría cultural.

Estas medidas ayudan a contrarrestar los estereotipos culturales. A tal fin, hay que actualizar siempre el conocimiento contextual propio y transferirlo mediante políticas estructuradas. Una forma de sacar partido de los líderes globales es el *coaching*, muy útil a la hora de concienciar a los demás empleados de las diferencias culturales.

## SOCIALIZAR EN LA DIVERSIDAD

Para crear un sentido de pertenencia compartido, lo mejor es que las multinacionales fomenten una cultura corporativa que integre la diversidad cultural de todos sus grupos de interés. Así, Boehringer Ingelheim busca reforzar una “cultura corporativa diversa, colaborativa y abierta” para impulsar el pensamiento innovador y soluciones creativas: “La diversidad es todo un activo para nuestro negocio”.

## Cada vez más empresas miden el encaje cultural de sus empleados y la congruencia con sus valores. En Ikea, estos dos criterios son los que más pesan

En esa dirección, cada vez más empresas miden el encaje cultural de sus empleados y la congruencia con sus valores. En Ikea estos dos criterios son los que más pesan durante las fases de preselección, entrevistas, formación y desarrollo del talento, y Anglo American evalúa el alineamiento de sus directivos con los valores corporativos mediante un proceso de 360 grados. Los programas de iniciación, acompañados de *coaching* y mentoría, son otras herramientas de socialización.

Asimismo, la organización de puntos de encuentro en las unidades dispersas ayuda a romper los silos que se forman a nivel nacional, étnico o de sexo, mientras que la rotación de puestos de trabajo permite el intercambio de conocimiento de los distintos contextos locales y, con él, el entendimiento mutuo.

El trabajo remoto exige contar con múltiples puntos de contacto para construir una identidad común. Al comienzo de un proyecto, el contacto personal es el más efectivo, pero se puede complementar con subequipos virtuales (un miembro de cada equipo se conecta y después reporta al resto), espacios de trabajo virtual y recompensas virtuales (entrega de premios *online*).

Por último, en el contexto adecuado, un idioma corporativo común puede estimular el crecimiento. Es lo que ha hecho la japonesa Rakuten con el inglés. Su presidente y CEO, **Hiroshi Mikitani**, lo explica así: “No solo buscamos personas con experiencias diferentes, sino también una amplia variedad de culturas e identidades. Nos ayudan a comprender mejor a nuestros clientes y atraen a un mercado más amplio y global, con lo que capitalizamos oportunidades que, de lo contrario, jamás habríamos detectado”.

Y tú, ¿cómo valoras la movilidad global y la diversidad: como un activo o como un obstáculo? La respuesta a esta pregunta es clave para saber si tu empresa cultivará bien el liderazgo global.

Fuente: Reiche, S. “Consejos para cultivar el liderazgo global”. *IESE Insight*, 35 (2017): pp. 31-38.