Consejos para cultivar el liderazgo global

Pese a la retórica de la antiglobalización, el trabajo transfronterizo está creciendo. El problema es que no resulta sencillo para las multinacionales preparar a sus empleados para puestos de liderazgo global o cubrir las asignaciones internacionales vacantes.



15 de diciembre de 2017

©IESE Business School

Por B. Sebastian Reiche

¿Un *brexit* duro? ¿O suave? El incierto futuro de la relación de Reino Unido con la Unión Europea, de la que saldrá en 2019, está llevando a muchas empresas a abrir nuevas sedes y preparar la reubicación de su personal en otras ciudades del continente, como Dublín, París, Fráncfort, Luxemburgo o Viena. Bancos, servicios financieros, compañías aéreas y telecos son las que más se han anticipado, con planes que estiman entre unos pocos cientos y miles los puestos de trabajo que podrían trasladarse, empezando por los equipos de alta dirección.

Semejante recolocación en masa rompería con la expatriación tradicional, basada en asignaciones individuales y temporales en las filiales. Así lo valora Chris Debner, asesor en movilidad global estratégica, en un informe de Santa Fe Relocation Services: "Durante los próximos diez años, los traslados permanentes van a ser más habituales que los de tres a cinco años. La tendencia de las empresas a reubicar grupos a raíz del *brexit* exige una gestión del cambio de hondo calado, que conlleva una planificación estratégica y el análisis de las dificultades y los riesgos asociados".

Aunque las asignaciones internacionales se han formalizado y están más estructuradas que hace veinte años, uno de los mayores retos es que las sedes de las multinacionales siguen contemplándolas con una mentalidad etnocéntrica y quieren seguir llevando la voz cantante. La formación ayuda, pero lo hecho hasta ahora no parece haber aumentado las competencias culturales de los directivos para liderar en un contexto global. Un estudio sacó a relucir cómo un curso sobre concienciación cultural dejó a sus participantes con más estereotipos de los que tenían en un principio. Esto pone en entredicho el modo en que se está transmitiendo ese conocimiento.

El *brexit* ha traído a la palestra estas cuestiones, pero el problema del acceso al talento y su gestión para cubrir las crecientes necesidades de movilidad va mucho más allá de las empresas británicas. Pese a la retórica antiglobalización, las encuestas sectoriales indican que el trabajo transfronterizo está creciendo. Y a las multinacionales no les resulta fácil ni preparar a sus empleados para puestos de liderazgo global ni cubrir las asignaciones internacionales vacantes.

Este artículo se basa en mi investigación sobre los empleos de alcance global, la retención del talento y la gestión transcultural. Tras describir los cambios del contexto en que operan los directivos, explico sus implicaciones para el liderazgo global. Por último, ofrezco una serie de recomendaciones para cultivar las competencias en esta área.

©IESE Business School

El *brexit* es un buen pretexto para que el CEO sitúe entre sus prioridades la movilidad y la gestión del talento. Los riesgos se multiplican para las empresas con poca experiencia en esta área, pero también existen grandes oportunidades. Te muestro a continuación cómo sacarles el máximo partido.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Insight 35 (T4 2017).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "Consejos para cultivar el liderazgo global" como de la revista completa en formato PDF mediante IESE Publishing.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School