

¿Es usted un líder global?

¿Ejercen los actuales directivos un liderazgo tan global como el mundo empresarial en el que operan?

21 de marzo de 2013

Más de la mitad de los ingresos y beneficios de las empresas proceden de operaciones en el extranjero. A la vez, países de alto crecimiento como China, India y Brasil están cambiando la economía global de forma significativa.

Navegar por las complejidades que supone dirigir negocios transfronterizos no está en el ADN de todos los líderes. Diversos profesores del IESE subrayan las responsabilidades del líder global, los requisitos para aprobar el examen y cómo la formación puede contribuir a desarrollar las habilidades necesarias en el mundo de hoy.

Requisitos básicos

A menudo, el término "global" se utiliza con ligereza. "Es un término muy amplio que si no se define con precisión puede dar a entender cosas muy diferentes", asegura [Sebastian Reiche](#).

En un artículo publicado en el *Journal of World Business*, este profesor explica que, más que referirse únicamente a directivos con tareas que tengan cierto alcance internacional, los directivos globales son aquellos que encuentran en su día a día más diversidad, más actividades transfronterizas, más inversores, mayores presiones competitivas y volatilidad, más complejidad y ambigüedad, y mayor necesidad de comportamientos flexibles e integración.

Las responsabilidades de los líderes globales son variadas y complejas. "Es la manera en que la complejidad añadida, la incertidumbre, la diversidad y la heterogeneidad entran en el proceso de toma de decisiones lo que define el liderazgo global", añade el director general

del IESE, [Jordi Canals](#), en el libro [Leadership Development in a Global World: The Role of Companies and Business Schools](#) (Desarrollo de liderazgo en el mundo global: el papel de las empresas y las escuelas de negocio).

Diferentes tipos de actividades internacionales, desde viajar con frecuencia al extranjero hasta traslados temporales o permanentes, son otros de los nuevos requisitos del líder verdaderamente global.

Para entender mejor esta variable, Reiche y sus coautores proponen tres dimensiones para identificar quién puede encajar en la categoría de líder global: la contextual, la relacional y la espacio-temporal.

En la primera dimensión, la contextual, los autores consideran que tratar con la complejidad es el aspecto más exigente en un marco global. La dimensión relacional, por su parte, abarca funciones transfronterizas y de regulación de flujos de información a través de canales múltiples. Por último, la dimensión espacio-temporal hace referencia a los requisitos de presencia física y de movilidad asociados al liderazgo global, que conllevan una serie de retos emocionales, interpersonales y sociales, así como de gestión de la imprevisibilidad y la ambigüedad.

El componente cultural

A esta mezcolanza, [Carlos Sánchez-Runde](#) añade la sensibilidad cultural, es decir, la capacidad de adaptar el estilo de liderazgo a las circunstancias locales.

En su artículo "Looking Beyond Western Leadership Models: Implications for Global Managers" (Más allá de los modelos de liderazgo occidentales: implicaciones para los directivos globales), Sánchez-Runde y sus coautores comparan los enfoques oriental y occidental con objeto de pulir el perfil del líder global.

Apelando a la sensibilidad local, señalan que no se trata simplemente de imitar la cultura local, lo que podría ser un error comparable al de imponer a los demás la culturalmente condicionada manera propia de hacer las cosas.

Al contrario, los directivos deberían aprovechar al máximo sus propias fortalezas directivas al tiempo que respetan las costumbres y prácticas locales. Sánchez-Runde profundiza en estos temas en el Programa Enfocado "Managing People Across Cultures".

Equilibrando lo local y lo global

Encontrar el equilibrio adecuado entre lo local y lo global exige una cierta madera de líder "cosmopolita pero con raíces", indica [Pankaj Ghemawat](#). Se trata del perfil de los directivos que habitualmente participan en el Global CEO Program.

Muchos de estos líderes se encuentran a caballo de dos culturas. Son lo que [Yih-teen Lee](#) llama "[marginados biculturales](#)", concepto que apela a personas que han asimilado más de una cultura, pero que no se identifican especialmente con ninguna de ellas.

Algunos dirán que esta falta de afiliación o identidad podría hacer que estas personas sean de trato social más difícil, y por tanto poco aptas para el liderazgo. No obstante, la investigación de Lee sostiene que son mejores líderes globales, ya que poseen esa necesaria capacidad de comprender e interactuar como si fueran autóctonos a la vez que no dejan de sentirse unos forasteros.

Esto también los convierte en especialmente aptos para manejar la diversidad, más tolerantes con la incertidumbre, menos proclives a padecer conflictos identitarios y más abiertos a las nuevas ideas.

¿Nacen o se hacen?

Aunque siempre ayuda haber crecido en entornos biculturales, "los directivos globales no nacen, sino que se hacen", señala Percy Barnevik, que fue CEO para Suecia de la empresa suiza ABB.

La mayoría de directivos tendrán que buscar oportunidades de desarrollo para seguir el ritmo de las tendencias que están cambiando el significado de ser un líder global, como el *big data*, los cambios en los hábitos de consumo de los países emergentes y la constante incertidumbre económica.

Puede encontrar más información sobre las oportunidades de desarrollo del liderazgo global en los programas de [Executive Education](#) del IESE, que incluye un amplio abanico de programas abiertos y para empresas, que se imparten en Barcelona, Madrid, Nueva York y muchos otros emplazamientos globales.

www.iese.edu/es/insight