

Qué significa ser un líder global

En el entorno económico actual, en el que los mercados exteriores pueden suponer más de la mitad de los ingresos y beneficios, las empresas necesitan un liderazgo global que dé la talla. Pero, ¿qué es exactamente un líder global? Este artículo define las principales características de este liderazgo y recomienda una serie de estrategias para crear un modelo global sólido en la empresa.



7 de noviembre de 2012

Ahora que las operaciones en el extranjero representan la mitad o más de sus ingresos y beneficios, las empresas necesitan líderes globales que sepan moverse sin problemas en estos contextos. Este liderazgo exige mucho más que añadir la etiqueta "global" al cargo del responsable de las operaciones en el extranjero o al de los expatriados, cuyos requisitos varían mucho en función del país en el que están destinados.

Un número especial de *Journal of World Business* dedicado al liderazgo en el contexto global incluye el artículo "[Defining the 'Global' in Global Leadership](#)" (Definición de "global" en el liderazgo global), del profesor del IESE [Sebastian Reiche](#), Mark E. Mendenhall, Allan Bird y Joyce S. Osland. En él, los autores definen qué es el liderazgo global y presentan las estrategias más importantes para crear un modelo global en las empresas.

Qué significa "global"

El primer paso es comprender el verdadero significado de "global", ya que se trata de un concepto tan amplio que puede dar pie a interpretaciones completamente dispares. Además, en sus operaciones, las empresas y empleados experimentan grados muy diversos de exposición a la globalización.

Contar con un modelo de liderazgo global puede ayudar a las organizaciones a desarrollar talento a dos niveles: en la identificación de las tareas y competencias de los líderes globales y en el diseño de programas que permitan a los empleados mantener y mejorar sus relaciones sociales con actores de diferentes contextos.

En comparación con los directivos locales, los globales deben lidiar con más actividades transversales, grupos de interés y presiones competitivas y una mayor volatilidad, complejidad, ambigüedad y necesidad de un comportamiento flexible e integrador.

Los autores proponen tres dimensiones para identificar quién se ajusta a la categoría de líder global: contextual, relacional y espacio-temporal.

Un contexto complejo

Los investigadores coinciden en que los líderes globales son más sensibles al contexto que los locales, cuyas características les dificultan asumir los retos de un negocio global. La comprensión del contexto es fundamental. Y una de sus características clave es la complejidad.

El artículo menciona un reciente estudio de IBM entre 1.500 consejeros delegados de 33

sectores y 60 países. Una de sus conclusiones es que para estos ejecutivos la complejidad representa un reto mayor que cualquiera de las demás variables de negocio.

Y, ciertamente, es el nivel de complejidad inherente a las responsabilidades internacionales del líder lo que determina hasta qué punto merece el calificativo de "global". Es decir, se ha de tener en cuenta hasta qué punto trabajan en condiciones de multiplicidad, interdependencia, ambigüedad y flujo, características que, todas juntas, producen un efecto multiplicador.

Relaciones transversales y presencia

Además de la complejidad, los líderes se enfrentan a distintos grados de flujo en las funciones transversales de su cargo. Esta dimensión relacional comprende actividades relacionadas con la toma de perspectiva, la generación de confianza y la mediación. Pero es el flujo de información entre el líder y otros actores del escenario global lo que constituye la dimensión principal de un líder global.

Para facilitar este tipo de valoraciones, los autores proponen dos dimensiones de ese flujo: riqueza, es decir, la frecuencia y alcance de las interacciones, y cantidad, o sea, la magnitud o número de canales que debe usar el líder global para ampliar proactivamente sus límites.

La tercera dimensión que hace "global" a un líder es la espacio-temporal, o sea, la presencia. Una mayor presencia física es importante, pues el líder deberá hacer frente no solo a unos requisitos de movilidad más elevados, sino también a un abanico más amplio de emociones, retos interpersonales y ambigüedad e imprevisibilidad social.

Más allá del director general

Los líderes globales suelen describirse como personas que ocupan puestos de alta dirección, pero esta definición excluye el creciente número de empleados de escalafones inferiores que desarrollan tareas globales.

El liderazgo global suele ser también un trabajo de equipo, en el que aparecen muchos líderes. Por eso, los autores recomiendan no limitar la definición de liderazgo al puesto o la autoridad.

En su artículo los autores también observan que algunas multinacionales han adoptado el desarrollo de talento como un aspecto crucial del liderazgo hasta el punto de utilizarlo como un criterio, añadido al del rendimiento, para evaluar a sus líderes. Además, en el artículo

aparece el concepto de "crecimiento colectivo", que aborda las dimensiones y procesos del liderazgo relacionados con la responsabilidad social corporativa en el contexto global.

La incorporación de estos aspectos a la definición de liderazgo global la acerca a la realidad actual, en la que cada vez más trabajadores forman parte de una "comunidad mundial". La concepción que simplemente asocia este liderazgo a aquellos ejecutivos cuya función tiene "cierto alcance internacional" ha quedado desfasada.

www.iese.edu/es/insight