

Cinco grandes mitos del liderazgo global

26 de julio de 2012

Tras veinte años de estudio de la globalización, Pankaj Ghemawat desmonta los cinco grandes mitos del liderazgo global.

Pese al avance de la integración internacional, su alcance varía mucho según el país y la empresa, y suele ser más limitado de lo que normalmente se cree.

En el artículo "[Developing Global Leaders](#)" (La formación de líderes globales), publicado en *McKinsey Quarterly*, el profesor del IESE [Pankaj Ghemawat](#) sostiene que estas exageraciones sobre la importancia de la globalización también condicionan la concepción del liderazgo global.

Por ejemplo, algunos programas intentan formar líderes "transculturales" supuestamente capaces de dirigir eficazmente en cualquier parte del mundo nada más bajarse del avión. Pero, en opinión de Ghemawat, se trata de una estrategia inútil. Y tampoco basta la experiencia en el terreno para desarrollar una mentalidad de líder global.

Es mejor que estos líderes empiecen cuestionando las ideas falsas sobre la globalización. De ese modo, verán con nuevos ojos la realidad global de su empresa.

Los cinco mitos de la globalización

Gran parte de lo que los ejecutivos dan por sentado acerca de la globalización es falso o, como mínimo, una exageración. Ghemawat lo demuestra desmontando estos cinco grandes mitos de la globalización.

1. "Nuestra empresa ya está integrada globalmente". La valoración objetiva del

alcance de la globalización en la propia empresa y sector es un requisito imprescindible para ser un buen líder global.

Pregúntese hasta qué punto es global la plantilla de su empresa. Seguramente su respuesta sea: "La verdad es que no mucho". Y cuanto menos lo sea, menos probabilidades tendrán sus empleados de ser eficaces desempeñando su labor entre las numerosas divisiones, obstáculos y fronteras que existen en un negocio global.

Por ejemplo, la confianza, cualidad indispensable del liderazgo, disminuye fuertemente con la distancia. Los estudios indican que en Europa occidental la gente confía dos veces más en sus compatriotas que en los ciudadanos de países vecinos, y esa confianza es incluso menor respecto a personas de lugares más lejanos.

2. "Casi todo lo que sé sobre liderazgo global lo sé por experiencia". Las ideas exageradas de los ejecutivos sobre la globalización se deben en parte al hecho de que su vida suele ser mucho más global que la de la mayoría de la población.

En lugar de sacar demasiadas conclusiones en función del tiempo que pasan en el extranjero, que sigue siendo limitado, los directivos deberían valorar su experiencia personal desde una perspectiva global precisa, definida por modelos conceptuales y datos objetivos. Les saldría más a cuenta, pues aprenderían más y evitarían errores de bulto.

Para ello es necesario comprender los numerosos factores que influyen en las relaciones internacionales de su negocio. ¿Cómo? Realizando un análisis estructurado de las diferencias entre un país y otro y sus efectos.

3. "Las competencias del liderazgo global son las mismas en todo el mundo". Las listas habituales de las competencias refuerzan la visión uniforme, sin matices, que se tiene del liderazgo global, lo que choca con la propia realidad de la globalización y la variedad de las funciones que desempeñan los líderes globales.

Esta diversidad de funciones requiere una importante adaptación a cada contexto a partir de una base común.

En la empresa, esta exigencia se traduce en la necesidad de que los líderes globales desarrollen diversas competencias, y no en tener varios líderes intercambiables que cumplan con una única serie de requisitos.

Así, los programas de formación y desarrollo profesional deberían incluir una dimensión

geográfica, preparando a los ejecutivos para lidiar con múltiples situaciones en función de su origen y su destino.

Por ejemplo, a un directivo japonés que vaya a trabajar en Estados Unidos le convendría estar preparado para el marcado individualismo de la sociedad norteamericana.

No hay duda de que la adaptación de los programas de formación y desarrollo profesional a cada situación origen/destino es costosa y seguramente los recursos disponibles sean limitados. Pero como el 50-60% del comercio, la inversión extranjera directa, las llamadas telefónicas y las expatriaciones se producen dentro de una misma área geográfica, en muchos casos bastará una adaptación a nivel regional.

En otras palabras, las empresas necesitan tanto líderes globales como regionales.

4. "La localización es fundamental". En lugar de dedicarse a cumplir los requisitos de las listas uniformes de competencias del liderazgo global, algunas empresas se han volcado en el extremo opuesto, la localización.

Si bien es cierto que hay empresas que tiran demasiado de expatriados y deben adoptar un enfoque más local, existe el riesgo de que se vaya demasiado lejos con la localización, como de hecho ha ocurrido.

Prescindir de la expatriación implica renunciar a crear la bolsa de líderes globales diversos que los propios presidentes ejecutivos y consejeros delegados dicen necesitar.

Los efectos persistentes de la distancia, sobre todo los relacionados con los flujos de información, corroboran lo que es de sentido común: los líderes globales necesitan la experiencia que da trabajar durante largos periodos de tiempo en el extranjero, ya que, al vivir fuera y no limitarse solo a viajar, adquieren el conocimiento y crean los vínculos necesarios para desempeñar su función. Por tanto, una localización extrema no deja espacio para la formación de líderes de este tipo.

5. "Las multinacionales occidentales siempre atraerán al mejor talento". Puede que esto fuera cierto en su día, pero las empresas locales han subido su apuesta, desafiando a las multinacionales en la captación del talento propio.

La adopción de una actitud cosmopolita es crucial para atraer y formar a ejecutivos de los mercados emergentes.

Además, este aumento de la competencia por el talento en los mercados en crecimiento

hace aún más perentorio que las multinacionales diversifiquen rápidamente sus equipos de liderazgo.

Una de las ventajas más importantes de que disfrutan las empresas locales frente a las multinacionales es que suelen ofrecer los puestos de altos directivos a ejecutivos del país. Todo un incentivo para los jóvenes, que ven que destacar en su trabajo les puede llevar a lo más alto.

La incorporación del talento local exige invertir más en la formación y desarrollo profesional. Sobre todo cuando las limitaciones de ese mercado y la delicada situación financiera de los sistemas educativos están obligando a las empresas a contratar ejecutivos que no están a la altura de los puestos que necesitan cubrir.

Una de las grandes fortalezas de las empresas de TI indias es su capacidad para convertir los talentos relativamente inexperimentados pero prometedores en empleados eficientes.

En suma, los prejuicios basados en ideas falsas sobre la globalización están entorpeciendo los esfuerzos para formar líderes globales capaces. Por tanto, es prioritario que las empresas que quieran internacionalizarse resuelvan estas carencias del liderazgo global.

www.iese.edu/es/insight