

¿Pueden ser los expatriados buenos líderes globales?

Las personas que han convivido con dos culturas y no se identifican plenamente con ninguna de ellas pueden ser excelentes líderes globales.

23 de marzo de 2012

Hay quien considera que las personas que han vivido en lugares con distintas culturas y no se identifican del todo con ninguna de ellas se adaptan mal, carecen de fortaleza psicológica o son débiles socialmente.

Semejantes etiquetas descartan a priori a estas personas para convertirse en líderes globales, dada su supuesta incapacidad para conectar con gente de todo tipo y, por tanto, influir en ellos. Los líderes globales suelen tener que afrontar situaciones de gran diversidad, complejidad e incertidumbre en sus negocios. En definitiva, no es un puesto adecuado para alguien "socialmente débil".

Stacey R. Fitzsimmons, de la Universidad Western Michigan, [Yih-teen Lee](#), del IESE, y Mary Yoko Brannen, de INSEAD, se han propuesto desmentir estos prejuicios. En su artículo "[Demystifying the Myth about Marginals: Implications for Global Leadership](#)" (Desmontando el mito sobre los marginales: implicaciones para el liderazgo global) sostienen que estas personas pueden sobresalir, de hecho, como líderes globales.

Entre dos culturas

Según la teoría de la identidad social, la imagen que tenemos de nosotros mismos y la identificación con los demás pueden afectar profundamente a nuestros procesos mentales, emociones y comportamiento. Esto es especialmente cierto en el caso de los inmigrantes y expatriados de larga duración, atrapados entre dos culturas.

Mientras que algunas personas se integran perfectamente en la nueva cultura, otras no llegan a identificarse plenamente ni con su país de origen ni con el de acogida.

Se suele considerar que estas últimas no son aptas para puestos de liderazgo global. Pero, según los autores, tienen una capacidad única para entender la cultura de acogida e interactuar como los nativos sin dejar de sentirse foráneos.

Puente cultural

De forma parecida a los negociadores transculturales, los individuos biculturales son capaces de ver cómo los otros perciben sus posturas o tácticas. Además, al no identificarse plenamente con ningún grupo cultural, son especialmente hábiles manejando la diversidad.

Asimismo, no solo toleran muy bien la incertidumbre gracias a su estado de provisionalidad permanente, sino que son menos propensos a sufrir conflictos de identidad y están más abiertos a nuevas ideas.

Como no se sienten apegados a ningún grupo cultural, podrían estar mejor preparados para liderar equipos diversos y establecer relaciones de confianza en contextos multiculturales que los directivos que cuentan con un único punto de referencia cultural.

Y cuando se enfrentan a señales culturales o de negocios desconocidas, es menos probable que se pongan a la defensiva. Por el contrario, se mostrarán más dispuestos a intentar entenderlas.

En suma, en su doble condición de autóctonos y foráneos, se encuentran en mejor posición de adoptar una actitud global y cosmopolita. Pueden permanecer neutrales y ser objetivos en contextos transculturales, así como forjar más fácilmente relaciones sociales con personas de distinta procedencia. Y mantienen estas capacidades especiales aunque con el tiempo lleguen a integrarse en la sociedad de acogida.

Lo que hay que tener

Aun así, no todos los marginales pueden ser líderes globales. En algunos casos, su rechazo de ambas culturas es combativo, lo cual choca con el liderazgo global. Los más aptos son quienes tienen una conciencia sana de sí mismos y han aprendido a convivir con esa sensación de hallarse entre dos tierras.

Los "biculturales marginales" representan un porcentaje relativamente pequeño de la

población, por lo que sería imposible basar la política de selección únicamente en esta condición. Pero si se contempla esa característica como la construcción de la identidad a partir de dos o más culturas, la bolsa de candidatos aumenta considerablemente.

Habilidades únicas

Los autores enumeran las cualidades que pueden aportar estas personas:

- **Criterio propio.** No dan casi nada por sentado y ven cosas que los demás pasan por alto. También es más probable que asuman el papel de abogado del diablo, una cualidad esencial en los líderes globales responsables.
- **Amplitud de miras.** Como no pretenden ajustarse a la norma, pueden actuar sin verse constreñidos por el entorno local al tiempo que lo entienden bien.
- **Impulso de la mejora continua.** Los foráneos pueden ver lo que los autóctonos no valoran y actuar como agentes del cambio. Por ejemplo, cuando Tesco empezó a perder competitividad en Reino Unido, invitó a un equipo de directivos asiáticos de sus filiales para analizar sus operaciones e identificar mejoras.

La formación de líderes globales es un proceso caro, largo e incierto. Aunque se pueden desarrollar capacidades con el tiempo, los rasgos de personalidad son más difíciles de cambiar. Por ello, en los procesos de selección conviene invertir tiempo en valorar las habilidades de los biculturales, que a menudo están ocultas.

Según los autores, las empresas deberían prestar más atención a este tipo de personas como candidatos a puestos de liderazgo global.

www.iese.edu/es/insight