

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



“IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER
GLOBAL.”

TRABAJO DE GRADO

CLAUDIA PATRICIA DULCE ROMERO

BOGOTÁ D.C

2015

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



“IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER
GLOBAL.”

TRABAJO DE GRADO

CLAUDIA PATRICIA DULCE ROMERO

TUTOR: RAFAEL ALEJANDRO PIÑEROS ESPINOSA

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ D.C

2015

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| GLOSARIO | 1 |
| RESUMEN | 4 |
| Palabras claves | 4 |
| ABSTRACT..... | 5 |
| Key Words..... | 5 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| 1.1 Planteamiento del problema..... | 6 |
| 1.2 Justificación..... | 7 |
| 1.3 Objetivos de la investigación | 11 |
| 1.3.1 Objetivo general | 11 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 11 |
| 1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor | 11 |
| 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL..... | 13 |
| 2.1 El liderazgo | 14 |
| 2.2 La globalización | 23 |
| 2.3 Características de los líderes globales..... | 26 |
| 3. CONCLUSIONES..... | 46 |
| 4. RECOMENDACIONES | 60 |
| 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 62 |

LISTAS ESPECIALES

| | |
|--|----|
| Tabla 1 <i>Agentes del liderazgo</i> | 22 |
| Tabla 2 <i>Habilidades y competencias para liderar globalmente</i> | 42 |
| Tabla 3 <i>Dimensiones culturales estudio GLOBE</i> | 46 |
| Tabla 4 <i>Clusters culturales estudio GLOBE</i> | 48 |
| Tabla 5 <i>Características del líder global</i> | 50 |

GLOSARIO

Liderazgo: se entiende como el uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros del grupo hacia el logro de metas (Dannar, 2014). Esto se logra a través del proceso de influencia, motivación, comunicación y orientación a otras personas con el fin de generar cambios que estén basados en los valores, principios, visión y símbolos de un contexto específico. Para lograr esto se deben tener en cuenta tres elementos importantes: el líder, los seguidores y la situación (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2007).

Una de las razones más importantes por la que el liderazgo es diferente en cada lugar se da por el rol que la cultura juega. Los modelos de liderazgo difieren de un lugar a otro por la importancia que cada país le da a las relaciones, la jerarquía, la ética, el riesgo, entre otros (Morrison, 2000).

Liderazgo global: Para Javidan (2008 citado en Irving, 2010b) es definido como un proceso de influencia individual, grupal y organizacional dentro y fuera de las barreras de la organización global, representando diversos sistemas culturales, políticos e institucionales que contribuyan hacia el logro de los objetivos de la organización.

Toma de decisiones: se caracteriza por elegir entre dos o más alternativas la mejor opción para cierta estrategia. Para tomar la mejor decisión se debe definir un propósito, evaluar las opciones disponibles, escoger la mejor y llevar a cabo la acción. Esta toma de decisiones se puede dar de manera espontánea o de manera estratégica, pero lo más importante es tener en cuenta las posibles consecuencias para llevar al equipo al éxito (DeGerencia, 2015).

Globalización: “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales” (RAE, 2015).

Cultura: esta definición está relacionada a los comportamientos que tienen las personas en un grupo determinado. “Es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Incluye también artes y letras, modos de vida, derechos fundamentales, sistemas de valores, tradiciones y creencias” (UNESCO, 2015).

Interculturalidad: “se refiere a la construcción de relaciones equitativas entre personas, comunidades, países y culturas” (UNESCO, 2015). Para lograr esto se debe tener en cuenta un abordaje sistémico del tema, lo cual incluye elementos históricos, sociales, culturales, políticos, económicos, educativos, antropológicos, ambientales, entre otros.

Multiculturalidad: esta definición está relacionada con el pluralismo cultural, el cual promueve la no discriminación de razas o culturas y defiende la idea de que haya convivencia de diversas culturas (RAE, 2015).

Pensamiento global: habilidad para influenciar en los individuos, grupos, organizaciones y sistemas que tienen un conocimiento o una inteligencia intelectual, social y psicológica diferente a la propia (Cohen, 2010).

Pensamiento de liderazgo global: habilidad para tomar la visión de un negocio y de las personas de una manera global para luego ser capaz de aplicar la perspectiva en un entorno local específico teniendo en cuenta los diferentes aspectos relacionados con la cultura (Cohen, 2010).

Inteligencia cultural: es la “capacidad para funcionar con eficacia en cualquier cultura nacional, étnica y organizativa” (Livermore, 2012, p.4).

Competencia intercultural: se define como la gestión de interacción entre personas que representan diferentes o divergentes orientaciones afectivas, cognitivas y de comportamiento debido a las diferencias culturales nacionales en comparación con las mundiales (O’Neill, 2012).

Etnocentrismo: es la percepción de que una cultura es mucho mejor que el resto de culturas. Las personas tienden a darle prioridad y valor a sus propias creencias, actitud y o valores sobre el resto de culturas. Esta característica puede ser uno de los mayores obstáculos para ejercer un liderazgo efectivo ya que previene a las personas de entender completamente el

punto de vista de otros y a faltarles el respeto. Esta característica suele estar relacionada con el prejuicio y el racismo, aspectos que hoy dañan la sociedad. Pero el principal peligro del etnocentrismo es la falta de conciencia (Dannar, 2014).

RESUMEN

El liderazgo ha sido definido de diferentes maneras por cientos de autores debido al contexto en el que estudian este concepto. Ninguna de estas definiciones es errónea pero algunas han tomado mayor importancia debido a los diferentes factores que enfrenta la sociedad. Desde hace unos años los países se han abierto a diferentes mercados lo cual les ha permitido eliminar las barreras políticas, económicas y culturales existentes. Esto ha llevado a que los líderes deban evaluar la nueva forma de dirigir y direccionar las organizaciones.

Este es tan solo uno de los ejemplos que han llevado a modificar el concepto de liderazgo, añadiendo los nuevos retos a los que se ven enfrentados los líderes. En este trabajo de grado se estudia el que se considera uno de los mayores retos de los siglos XX y XXI: la globalización. Este fenómeno ha acercado al mundo a través del intercambio de información, de bienes, de servicios, de conocimientos y sobre todo de cultura. Esto se ha logrado a través de nuevas tecnologías, nuevos servicios de comunicación y transporte, de la ciencia y los avances de la industria.

El nuevo líder debe romper la barrera nacional y abrirse a mercados extranjeros; para esto debe contar con ciertas características que les permitirán entender los diferentes mercados y a las personas que se encuentran en este. En este trabajo se identifican las principales características de un líder global; estas son el resultado de la investigación de diferentes autores y estudios.

Palabras claves

Liderazgo, globalización, toma de decisiones, cultura, interculturalidad, pensamiento global, pensamiento de liderazgo global.

ABSTRACT

Leadership has been defined in different ways by hundreds of authors due to the context in which this concept is studied. None of these definitions is wrong but some have taken more importance due to different factors that society faces. For some years countries have opened up to different markets, which have allowed them to eliminate political, economic and cultural barriers. This has led leaders to evaluate the new way of managing organizations.

This is just one of the multiple examples that have led to modify the leadership concept, adding new challenges that leaders face. This degree work studies the most important challenge of the XX and XXI centuries: globalization. This phenomenon has brought near the world through exchange of information, goods, services, knowledge and culture. It has been achieved due to new technologies, new communication and transport services, science and industry advances.

Nowadays leadership has to be studied in a global way. One of the biggest challenges of the new leader is to break the national barrier and to open to international markets. To achieve this challenge, leaders have to have certain features that allow them to understand not only different markets but also different people. This degree work identifies the main features of a global leader which are the result of investigations of different writers and studies.

Key Words

Leadership, globalization, decision-making, culture, intercultural, global mindset, leadership global mindset.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Las personas viven en un mundo globalizado en el cual las distancias cada vez se hacen menores y la comunicación entre países es más directa. Debido al constante intercambio de bienes y servicios entre los países, el comercio exterior abre las puertas para que las empresas realicen esos movimientos y obtengan diferentes beneficios. Para que una empresa logre salir de su país de origen e incursione en nuevos mercados necesita un proceso de internacionalización que no depende solo de los productos o servicios prestados, sino también de las personas que lideran el proceso.

Este fenómeno ha creado diferentes desafíos para los gerentes de las organizaciones, y les ha permitido ir más allá del mercado local y cerrado. Los gerentes deben ser líderes globales, deben romper barreras, cambiar perspectivas y crear conexiones entre diferentes comunidades. Las organizaciones necesitan líderes globales que no estén solamente cómodos en sus ambientes económicos y políticos, sino también personas competentes en la conciencia y en la práctica intercultural (Dannar, 2014).

Para seguir entendiendo cuál es la relación entre el liderazgo, la globalización y los roles de los gerentes o directivos, es necesario definir estos tres para contextualizar al lector. Liderazgo se entiende como el uso de la influencia no coercitiva para dirigir y coordinar las actividades de los miembros del grupo hacia el logro de metas (Dannar, 2014). Es afrontar con cambios, estableciendo dirección, alineando personas hacia una visión de un futuro alternativo, empoderando y motivando a las personas a tomar desafíos.

La globalización, en segundo lugar, es un término que ha tenido mucha acogida en la última década. La Real Academia de la Lengua Española (RAE) la define como la “tendencia de

los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales” (RAE, 2015). Uno de los grandes desafíos del líder global es romper la barrera nacional y abrirse a mercados extranjeros. Para que las personas puedan hacer parte de nuevos mercados, deben tener una concepción intercultural. La competencia intercultural es la administración de interacción entre personas que representan diferentes orientaciones afectivas, cognitivas y conductuales atribuidas a diferencias culturales y nacionales (O'Neill, 2012).

Teniendo en cuenta estas tres definiciones es que se deduce que un líder global es el que debe alcanzar dimensiones mundiales sobrepasando las fronteras nacionales; una persona que tenga sensibilidad hacia las otras razas, culturas, nacionalidades, géneros y discapacidades (Dannar, 2014). Pero para entender los otros mercados, un líder debe estar abierto a otras opiniones (openmind), consciente de la diversidad, y debe entender primero su propio entorno cultural.

1.2 Justificación

Esta investigación nace con el análisis de los artículos más relevantes sobre el liderazgo global y las características de un líder de este tipo. En una primera investigación, se encuentran diferentes textos que llevan a pensar en los rasgos generales de este trabajo y que sirven como guía para estructurar el trabajo. En un segundo acercamiento, se identifican nuevos autores que son citados en los textos anteriormente mencionados. Esto lleva a encontrar no solo nuevas teorías e investigaciones, sino también a indagar sobre quiénes son los expertos en este tema y cuáles son los artículos o textos más citados.

Es importante tener en cuenta estos textos que son citados con frecuencia, ya que muestran una relevancia importante a la hora de investigar sobre el liderazgo global y las características que este líder necesita. Para lograr esto, se investigó en Scopus cuáles eran los textos más citados en el tema del líder global. De aquí se obtuvieron artículos y autores que muestran un enfoque diferente al de los anteriormente mencionados. Es gracias a estos tres

acercamientos investigativos que se permite identificar y describir las características de un líder global.

Uno de los primeros textos que permitieron un acercamiento general a las características del líder global fue el escrito por Paul Danner, donde se evalúa la necesidad de que los líderes deben ser globales, que rompan barreras, cambien perspectivas y creen conexiones. Las personas viven en un mundo en el cual están conectados a través de la tecnología, del intercambio cultural y del comercio exterior. Los líderes que son capaces de adaptarse a estos cambios, tienen más facilidad para desarrollar tres competencias que el autor plantea en su investigación: curiosidad, perspectiva y carácter (Danner, 2014).

La globalización ha creado diferentes retos para las multinacionales y por consiguiente para los líderes que están a cargo de estas. Los cambios sociales y culturales han hecho que estos líderes deban adaptarse a nuevos paradigmas de liderazgo, en los que las antiguas teorías se han venido reemplazando o modificando. Los líderes ya no deben conocer solamente su mercado y su ambiente de trabajo, sino también ser competentes en la práctica y en la consciencia transcultural.

Para Danner (2014), el primer obstáculo al que se enfrentan los líderes globales es la falta de comprensión de una perspectiva mundial, es decir, la falta de competencias interculturales. Esta competencia es la administración de la interacción entre personas que representan diferentes orientaciones del mundo. Los líderes que trabajan transculturalmente en un ambiente global tienen dos principales responsabilidades: (1) entender su propio ambiente cultural y (2) comprender las visiones culturales de los demás para poder influenciar en ellos (Irving, 2010).

A pesar de los esfuerzos hechos en un área geográfica específica, los resultados no serán los mismos en otro lugar del mundo debido a las diferencias culturales existentes. En términos generales, los líderes globales deben desarrollar una mentalidad global. Esta es la habilidad de influenciar grupos, organizaciones, personas y sistemas que tienen diferentes conocimientos a los personales (Cohen, 2010). Para lograr influir en los demás, diferentes autores han planteado

características o competencias que deben tener los líderes globales y es ahí donde se estudian los diferentes modelos y las propuestas planteadas.

En este trabajo se estudia también el modelo planteado por Allen J. Morrison en el 2000. Este autor plantea que los líderes globales se han visto orientados por los modelos locales pero que su desarrollo debe ir mucho más allá. El autor inicia su investigación planteando la importancia de la globalización, un fenómeno que tanto para Dannar como para Morrison fue la pieza clave o el boom del nacimiento del liderazgo global.

En su artículo, Morrison plantea la importancia de la cultura. Una de las razones más importantes por la que el liderazgo es diferente en cada lugar se da por el rol que la cultura juega. Los modelos de liderazgo difieren de un lugar a otro por la importancia que cada país le da a las relaciones, la jerarquía, la ética, el riesgo, entre otros (Morrison, 2000). Se estudian los modelos planteados por este autor ya que analiza diferentes compañías de diferentes países y llega a conclusiones que pueden dar luces sobre el perfil que se busca de un líder global.

Otro autor a estudiar es Justin A. Irving, el cual propone recomendaciones para que las instituciones educativas desarrollen en los futuros líderes una competencia intercultural. Al igual que Morrison y Dannar, Irving basa su investigación en la aparición de la globalización. Para afrontar este fenómeno, el autor propone formar líderes con una perspectiva global y una competencia intercultural.

Esta investigación se desarrolla en entender el concepto de globalización, explorar enfoques teóricos para entender a profundidad el término de cultura y el desarrollo de competencias interculturales en los líderes globales, presentar un ejemplo de competencia intercultural aplicado por una escuela, y proveer recomendaciones para las personas que educan a los líderes para que se preparen a un mundo globalizado (Irving J. A., 2010).

En una línea educativa se estudian las investigaciones hechas por la Universidad Wharton de Pennsylvania. Ésta cuenta actualmente con un programa de liderazgo global en el que los estudiantes se enfrentan a los desafíos que vive el mundo actual. De esta importante universidad

norteamericana nació un proyecto que ha sido la base de numerosas investigaciones sobre el liderazgo. El Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) Project se basó en las investigaciones realizadas por Hofstede, Schwartz, Smith e Inglehart con una mayor profundización en las diferencias culturales.

Esta investigación dio como resultado nueve competencias culturales que permitieron agrupar a los 62 países estudiados en diez clusters. Estos grupos fueron el resultado de similitudes culturales entre países, aspectos geográficos y condiciones climáticas que influían en las percepciones y el comportamiento de los ciudadanos. Gracias a estas nueve dimensiones, los investigadores pudieron dividir los 62 países en diez clusters. Esta investigación se basa en los comportamientos que estas empresas, estos líderes y estos países han realizado (Leadership, 2012). Esto permite entender que existen diferencias culturales entre países, lo cual aumenta los desafíos de los líderes globales que deben entender y asumir estas diferencias.

Como se mencionó anteriormente, hubo tres grandes momentos de investigación para identificar las características de los líderes globales. Los autores mencionados anteriormente permitieron un acercamiento general hacia el tema del liderazgo global. Fue de aquí que se identificaron las características específicas y los métodos para desarrollarlas. Es importante mencionar que durante esos tres momentos de investigación se pudieron identificar características claves para la descripción de las características de los líderes globales: la cultura, el liderazgo y la globalización. Estos tres toman importancia en el marco teórico ya que son fundamentales para entender el comportamiento de estos líderes.

Una vez se estudian a profundidad los fenómenos mencionados anteriormente y se estudian todos los artículos y libros, se entra en el análisis de cuáles son las características de los líderes globales. Muchas de estas son mencionadas por varios autores, no solo por uno específico, razón por la cual toman más importancia y se estudian desde las diferentes perspectivas. Es gracias a toda esta información que se obtiene un resultado final de investigación, donde se identifican y describen las características de los líderes globales y algunas herramientas para desarrollarlas.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

El foco de este trabajo es el análisis de las características de un líder global. Es por esto que el objetivo general de este trabajo de grado es identificar y analizar las características principales de los líderes globales.

1.3.2 Objetivos específicos

A través de este objetivo principal se pueden desglosar otros objetivos específicos que permiten evaluar a profundidad esta investigación. Los objetivos específicos de este trabajo de grado son:

- Comparar los perfiles de los líderes globales, si existen diferencias.
- Identificar un perfil general de los líderes globales.

1.4 Alcance y vinculación con el proyecto del profesor

Como se mencionó anteriormente, la investigación está totalmente relacionada con el perfil del egresado del programa de Negocios Internacionales, un profesional cuyo objetivo principal es tener una imagen global para lograr romper barreras y llegar a nuevas culturas.

El plan de estudios de Administración de Negocios Internacionales forma profesionales integrales, para que comprendan, manejen y orienten diversidad de negocios en mercados globalizados y altamente competitivos. Preparamos líderes críticos, con amplia visión del mundo y un sólido criterio profesional, capaces de desarrollar procesos de negociación que faciliten la inserción de la organización y los negocios de ésta en los mercados internacionales, a fin de lograr procesos exitosos de internacionalización (Rosario, 2014).

Con este perfil mencionado anteriormente se expone la necesidad de investigar sobre las características que debe tener una persona que se vaya a enfrentar a este mundo globalizado. Pero más que una persona, un estudiante de la Universidad del Rosario perteneciente a la Escuela de Administración. La investigación hace parte de la línea de liderazgo la cual estudia cómo determinadas características influyen en nuestra cultura.

Los líderes globales deben ser capaces de movilizar a la organización hacia la evolución y la apertura a nuevos mercados, logrando la permanencia en el tiempo de manera exitosa. Si las organizaciones tienen líderes globales capaces de realizar estos procesos, la perdurabilidad se convierte en un aspecto de añadidura. Como es conocido, el liderazgo y la perdurabilidad vienen de la mano ya que son los líderes los encargados de dirigir y conducir a la organización hacia el éxito o el fracaso.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL

Para encontrar las diferentes características de un líder global, se deben analizar las partes de esta definición. Como se mencionó anteriormente, el liderazgo es un concepto que se ha estudiado desde hace muchos años y que ha cambiado de acuerdo a los desafíos a los que se ha enfrentado la sociedad. Aunque no existe un concepto específico de liderazgo, muchos son los aportes que se pueden realizar para obtener una gran definición que abarque los temas más importantes.

La globalización, por otro lado, es un fenómeno que también tiene diferentes puntos de vista. Para algunos apareció desde la industrialización en el siglo XIX, para otros desde la apertura del comercio mundial en el siglo XX y para otros con el avance tecnológico del siglo XXI. Aunque algunos autores difieran en el momento de su aparición, es fácil reconocer que la globalización ha llevado a que cambien los estilos de vida y de trabajo.

Estas dos definiciones llevan a estudiar la labor que deben tener los líderes en un mundo en el que cada vez las barreras políticas, económicas y culturales son menores, donde se estudian nichos locales pero se entiende que hay un entorno global, donde la cultura juega un papel fundamental y donde la tolerancia y el respeto son la base para lograr el éxito.

Teniendo esto en cuenta es que a continuación se hace una breve reconstrucción de estos dos fenómenos, liderazgo y globalización, para después centrar la investigación en el liderazgo global y las características de un líder de este tipo.

2.1 El liderazgo

Existen diferentes definiciones sobre el liderazgo, pero todas estas han sido construidas desde épocas pasadas donde diferentes líderes del mundo dirigieron hombres, países, expediciones, guerras, entre otros. Todos estos hombres se caracterizan por tener la capacidad de conducir a un grupo hacia una meta específica que lleve al bien común.

El liderazgo es diferente de la autoridad y de la posición. El liderazgo no viene automáticamente con un alto cargo. Es posible ser un líder sin un trabajo de autoridad formal. El liderazgo es así un proceso sutil de influencia mutua de pensamiento, sentimiento y acción. Weber (1947 citado en Bolman & Deal, 2008) lo relacionaba a la legitimidad. Las personas escogen obedecer si consideran que alguien es legítimo para obedecerle. Para este autor, los líderes no pueden ejercer sus funciones sin legitimidad.

El liderazgo es muchas veces confundido con la gerencia. Una persona puede ser líder sin ser gerente y algunos gerentes no pueden dirigir un grupo de trabajo, lo cual no los hace líderes. Bennis y Nanus (2007 citado en Bolman & Deal, 2008) sugieren que los gerentes hacen las cosas bien, y los líderes hacen lo correcto. Los gerentes se enfocan en la ejecución mientras que los líderes en el propósito. Para Kotter (1988 citado en Bolman & Deal, 2008) la gestión es vista como algo primario y básico: planear, organizar y controlar; mientras que el liderazgo lo ve como un cambio orientado a procesos de visión, redes y construcción de relaciones.

Historia

Los diferentes momentos de la historia son importantes ya que muestran lo que son los líderes hoy, muestran como ha sido su evolución y a que se pueden seguir enfrentando. El concepto de liderazgo, así como su enfoque y campo de acción, ha evolucionado a lo largo de la historia. A pesar de que no hay una única definición de lo que es el liderazgo, numerosos autores coinciden en ciertos elementos que hacen parte de él.

La evolución de este concepto no se ha dado por sí sola, el hacer de los grandes líderes que se han presentado en la historia, que dirigieron grandes campañas de guerra, administraron grandes naciones, planearon la exploración y expansión de sus naciones con la investigación de

los teóricos, la creación de escuelas de liderazgo y el planteamiento de varias teorías del cerebro humano, han generado la base teórica para plantear máximas del comportamiento de un líder.

Tomando como base una de las primeras civilizaciones de la humanidad, la Sumeria, se puede ver como algunas personas trataban de inventar herramientas, métodos de obtención de recursos y aparatos novedosos para cualquier tipo de actividad; estas personas eran consideradas locas debido a su visión del mundo, pero al tener éxito se veían como un personaje a seguir. Otros líderes que se encontraron en esta civilización eran los mandatarios de la iglesia que administraban los recursos para el pueblo, a partir de sistemas tributarios y dando cuentas al sumo pontífice (Estrada, 2007).

En segundo lugar se puede ver como en Egipto, al construirse la pirámide de Keops, el líder escogió las personas más cualificadas para terminar la obra, la cual era comandada por capataces de considerables conocimientos sobre geometría entre otros. En el Siglo XX a.C, Ptah-Hopet le escribió un libro a su heredero donde plasmaba las cualidades y habilidades que debía tener un líder; tales habilidades tenían que verse reflejadas al obtener el máximo beneficio para el faraón (Estrada, 2007).

En esta línea histórica se encuentra en tercer lugar al líder hebreo Moisés, quien escogió a los hombres más capaces de todo Israel y les delegó funciones; esto le permitió tener un grado de poder frente a la implementación de la justicia en todo el pueblo. Otro ejemplo del liderazgo a través de la historia fue el rey de Babilonia, Nabucodonosor II quien fue uno de los grandes líderes de la historia que llevó a su nación a una era de evolución, ganando guerras y expandiendo su imperio, con ideas futuristas que lo llevaron a construir los jardines colgantes, una de las siete maravillas del mundo antiguo (Estrada, 2007).

En China, una de las civilizaciones más antiguas que hoy en día mantiene su cultura y sus creencias, se crearon manuales de comportamiento y una constitución que delegaba las leyes más importantes para su cultura. Por otro lado, Sun Tzu creó El arte de la guerra, un manual estratégico para los jefes militares que los guiaba en las situaciones militares (Estrada, 2007). Estos son tan solo ejemplos históricos que muestran cómo diferentes personas de diferentes

partes del mundo ejercieron un liderazgo no solo en momentos de crisis sino también en momentos de desarrollo nacional.

A lo largo de la historia, el liderazgo ha sido objeto de estudio. Sin embargo, el enfoque que se ha tenido de este, como ya se mencionó, también ha evolucionado. Ya no era un concepto netamente militar o totalitarista basada en las funciones de un rey, sino que en la edad moderna fue posible estudiar dicha evolución tomando como marco teórico las escuelas de liderazgo (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

En primer lugar, a principios del siglo XX se encuentra la Escuela de los Rasgos del Liderazgo, con un marcado enfoque hacia el líder y buscando aquellos rasgos y características de personalidad que diferencian a un líder de alguien que no lo es. Aunque esta fue la primera idea formal del liderazgo, actualmente muchos teóricos continúan exponiendo sus ideas sobre los atributos del líder (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

El liderazgo tuvo su primera crisis con esta escuela y solo 30 años después surgió una nueva perspectiva con la Escuela del Comportamiento. Bajo esta línea de estudio, que nació en los años 50, el enfoque estuvo dirigido al comportamiento del líder y a observar la manera en que estos tratan a sus seguidores. Durante este periodo se lograron identificar dos tipos de comportamiento: uno orientado a la tarea y otro orientado a las personas. A pesar del avance que esta escuela aportó, el liderazgo tuvo una nueva crisis debido a visiones contradictorias respecto al comportamiento (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

A finales de los años 60 aparece la Escuela de la Contingencia con la premisa central de que la relación entre los seguidores del líder, la estructura de las tareas y la posición de poder del líder determinan la efectividad del liderazgo. Adicionalmente establece que existen factores del contexto que afectan el comportamiento del líder. De esta manera deja claro que el comportamiento del líder depende de la situación donde se ejerza el liderazgo y que este último es resultado de fuerzas temporales y espaciales (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

Luego surgió la Escuela Relacional, donde se profundizó sobre la naturaleza de las relaciones entre el líder y sus seguidores y se afirmó que si estas relaciones son de alta calidad, los resultados obtenidos serán más positivos. En medio del auge de ideas, sale en escena la

Escuela del Escepticismo entre los años 70 y 80, asegurando que lo que hacen los líderes no afecta el desempeño de la organización y que su rol es irrelevante e innecesario. En resumen, se vio al liderazgo como simple retórica (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

Finalmente, a mediados de los años 80, con Bass como mayor exponente, nace la Escuela del Nuevo Liderazgo. Su gran aporte fue la idea de que el liderazgo se basa en comportamientos inspiradores del líder que inducen a los seguidores a unirse a él. Fue denominado liderazgo transformacional, donde lo que se busca es obtener la confianza de los seguidores, estimularlos a que den su máximo potencial y que contribuyan efectivamente en la consecución de objetivos, innovar y generar empoderamiento. Esta idea se opone al liderazgo transaccional, centrado en establecer responsabilidades, dar recompensas por cumplir con los objetivos y reprender cuando no se logran (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

A raíz de la necesidad de los sistemas por evolucionar, los elementos involucrados en él deben actuar de manera cooperativa, es decir, interactuar entre sí y aportar al máximo para el cumplimiento de las metas. De esta manera el sistema podrá sobrevivir ante los cambios tan acelerados presentados en el entorno, como consecuencia de los diferentes retos que se presentan día a día. Por tal motivo, el concepto de liderazgo no sólo hace referencia al proceso como tal; abarca el rol de gerente frente a los fenómenos generados por la globalización, tales como la incertidumbre, complejidad y diversidad (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004).

Uno de los factores que ha influenciado en que el entorno se convierta cada vez más dinámico y complejo ha sido la tecnología, que por su velocidad de crecimiento e innovación ha determinado quienes son los líderes de un mercado, de una región o de todo el mundo en general. Por eso los líderes de hoy, deben sentir, analizar sistémicamente y tomar las decisiones de una manera rápida, pero acertada, para anticiparse al entorno de manera correcta y efectiva.

En conclusión, es importante continuar el estudio del liderazgo, pues como se ha demostrado nuevas variables y factores externos han surgido a lo largo del tiempo. La tecnología que se ha ido desarrollando es clave en los procesos de liderazgo pues gracias a esta es que se han podido efectuar y lograr estudios comparativos y contrastantes que pueden ser analizados en diferentes campos.

Hoy en día ser líder no es tarea de todos, ya que estos trabajan a lo largo del tiempo para desarrollar sus cualidades, adquirir experiencias y vivencias que los fortalezcan y enriquezcan. El pensamiento de los líderes debe cambiar de acuerdo a los factores externos del ambiente ya que cada día los requieren más conocimiento, experiencia y sabiduría.

Adicionalmente, deben hacer énfasis en la creación del significado en sus seguidores, es decir, deben crear o reforzar valores, principios dentro de la organización, a partir de las diferencias culturales que se encuentran dentro de ella, con el fin de que las personas encuentren significado a lo que hacen. De ser así, las personas ejecutarán sus labores de una manera más eficiente y serán felices. Posteriormente, se dará origen a la identidad, la cual va a ser compartida entre todos los miembros involucrados, ya que esta es la que proporciona una visión (hacia dónde van).

El término de liderazgo puede que en cien años cambie, pero este cambio no será radical, ya que el comportamiento humano no se ha alterado en miles de millones de años y lo que plantearon los teóricos del comportamiento y pensamiento de los líderes, se ha evidenciado en todas las etapas de la historia desde los Sumerios hasta la civilización globalizada.

Gracias a esto los nuevos líderes tienen un gran legado y un gran pasado; así que lo aprendido se debe proyectar en el futuro. Implementar el uso adecuado de las tecnologías de liderazgo, la concreción de información, las nuevas tendencias de liderazgo, los nuevos equipos de trabajo, la necesidad de auto motivarse y motivar a sus seguidores, proveer soluciones a inquietudes de todo tipo, entre otros son factores que los futuros líderes deberán tener en cuenta para un correcto manejo de relaciones, un buen clima organizacional y en excelente desarrollo del liderazgo.

Con estos nuevos términos, se puede evidenciar que el individualismo ha desaparecido a lo largo de la historia, el líder autocrático e independiente desaparece para darle la bienvenida a la unión del líder y sus seguidores. Escuchar y entender las opiniones y sugerencias de todos los miembros del grupo se vuelve una necesidad.

El líder

El líder es la persona que conduce y guía a un grupo hacia un propósito común, siendo capaz de inspirar y guiar a todo el equipo para lograr un objetivo. Implícitamente las personas esperan que los líderes persuadan o inspiren, y que no utilicen la fuerza coercitiva para lograr sus fines (Bolman & Deal, 2008). Los líderes tienen unas características que les permiten no solo poder tomar decisiones sino también manejar con éxito un equipo de trabajo.

Sus palabras y sus actos logran incentivar a los miembros de un grupo, los cuales son conocidos como seguidores. Según la forma de conducir al equipo pueden existir diferentes tipos de líderes. El autoritario toma las decisiones sin dar explicaciones o pedir opiniones; el democrático pide la opinión de todos y decide por consenso; y el laissez faire permite que los demás tomen las decisiones bajo su supervisión. Los líderes pueden ser carismáticos, es decir que tienen la capacidad de modificar los valores, las creencias y las actitudes de los seguidores (Definición, 2015).

Para algunos, los mejores líderes son lo que se toman el tiempo de escuchar a los seguidores, los que se encargan de conocer a cada uno, los que tienen en cuenta las necesidades del grupo, los que le dan participación a todos los seguidores, los que aprenden de sus errores y no le tienen miedo al cambio (Definición, 2015). Esta definición puede variar de acuerdo a la personalidad de cada persona, pero se consideran aspectos generales los mencionados anteriormente.

Los seguidores

Los líderes trabajan para conducir y guiar a un grupo, ese grupo está compuesto por los seguidores. Estas son las personas encargadas de apoyar las decisiones que el líder tome, si las creen convenientes. En muchas ocasiones ellos son los encargados de crear la cultura del equipo, ya que siempre habrá más seguidores que líderes. Su opinión es muy importante ya que son los encargados de darle la retroalimentación al líder, y de levantar la mano y opinar cuando crean que es relevante mencionar algo.

Los seguidores son importantes en el liderazgo ya que los líderes siempre se apoyan en ellos. Pueden existir líderes brillantes que necesiten de apoyo y ejecución, puede existir otros que

quieran tomar las ideas de los seguidores, y pueden existir otros que necesiten la fuerza de los seguidores para llevar a cabo funciones importantes.

Es por esto que se puede decir que la relación entre estas dos partes es muy importante y es una calle de doble sentido. El líder no puede trabajar sin los seguidores, y los seguidores no tienen a quien seguir si no hay un líder. Estas partes siempre trabajarán de la mano para hacer las cosas pasen. Por un lado, como se mencionó anteriormente, se encuentra al líder que inspira y guía; por el otro lado se encuentran a los seguidores que son la fuerza y la energía para llevar a cabo las cosas.

Las situaciones

Dos de las proposiciones más escuchadas sobre el liderazgo son: (1) los buenos líderes deben tener buenas cualidades, buena visión, fuerza y compromiso; y (2) el desempeño de los buenos líderes depende de diferentes situaciones (Bolman & Deal, 2008). Es por esto que se consideran, en tercer lugar, las situaciones un aspecto importante.

Las situaciones pueden hacer que el estilo de liderazgo cambie. Dependiendo de las características de los momentos, el líder opta por un modo específico de trabajo, orientando a los seguidores en la manera de hacerlo. El análisis de la situación dependerá de la madurez de los empleados y de la capacidad del líder para llevar a cabo la tarea. Puede haber momentos de crisis, momentos de éxito y hasta momentos de fracaso. Todas estas tienen características que deben ser manejadas tanto por los líderes como también por los seguidores.

Los líderes hacen que las cosas pasen pero las situaciones también pueden hacer que los líderes salgan a relucir. Tal es el caso del alcalde de Nueva York cuando cayeron las torres gemelas, Rudy Giuliani. Este alcalde estuvo a cargo del proceso de reconstrucción de una ciudad que se encontraba destruida y en crisis por uno de los mayores atentados terroristas del mundo. En aquella época, el alcalde no tenía los mejores indicadores de gestión del país. Tuvo que enfrentar al divorcio de su matrimonio y los neoyorquinos lo veían como una persona arrogante (Bolman & Deal, 2008).

El 11 de septiembre del 2001 las personas vieron el gran cambio que tuvo Giuliani. El alcalde no podía creer lo que estaba viendo, aguantó las lágrimas para volver a trabajar y

solucionar el caos que enfrentaba la ciudad. Ese día cerró túneles y puentes, ordenó la evacuación del área del desastre y pospuso las elecciones primarias. A medio día el alcalde ya tenía a todos los comisionados de la ciudad sentados en una conferencia improvisada en el centro de comando, cada uno reportando como iban a responder frente a los atentados de ese día. Giuliani apareció en televisión ofreciendo calma, visitó dignatarios, reabrió tan rápido como pudo la bolsa de Nueva York y los teatros de Broadway, atendió funerales y confortó a los sobrevivientes (Bolman & Deal, 2008).

La persona que unas semanas antes parecía destruida, era aquel día recibida en diferentes lugares con ánimo gritando ¡Rudy! El alcalde era alabado gracias a todas las gestiones realizadas y gracias a la calma que le devolvió a los neoyorquinos (Bolman & Deal, 2008). Se trae este caso a colación ya que es un ejemplo de cómo las situaciones pueden cambiar el ritmo de trabajo de un líder y de los seguidores. En momentos inesperados es cuando se evalúan las capacidades.

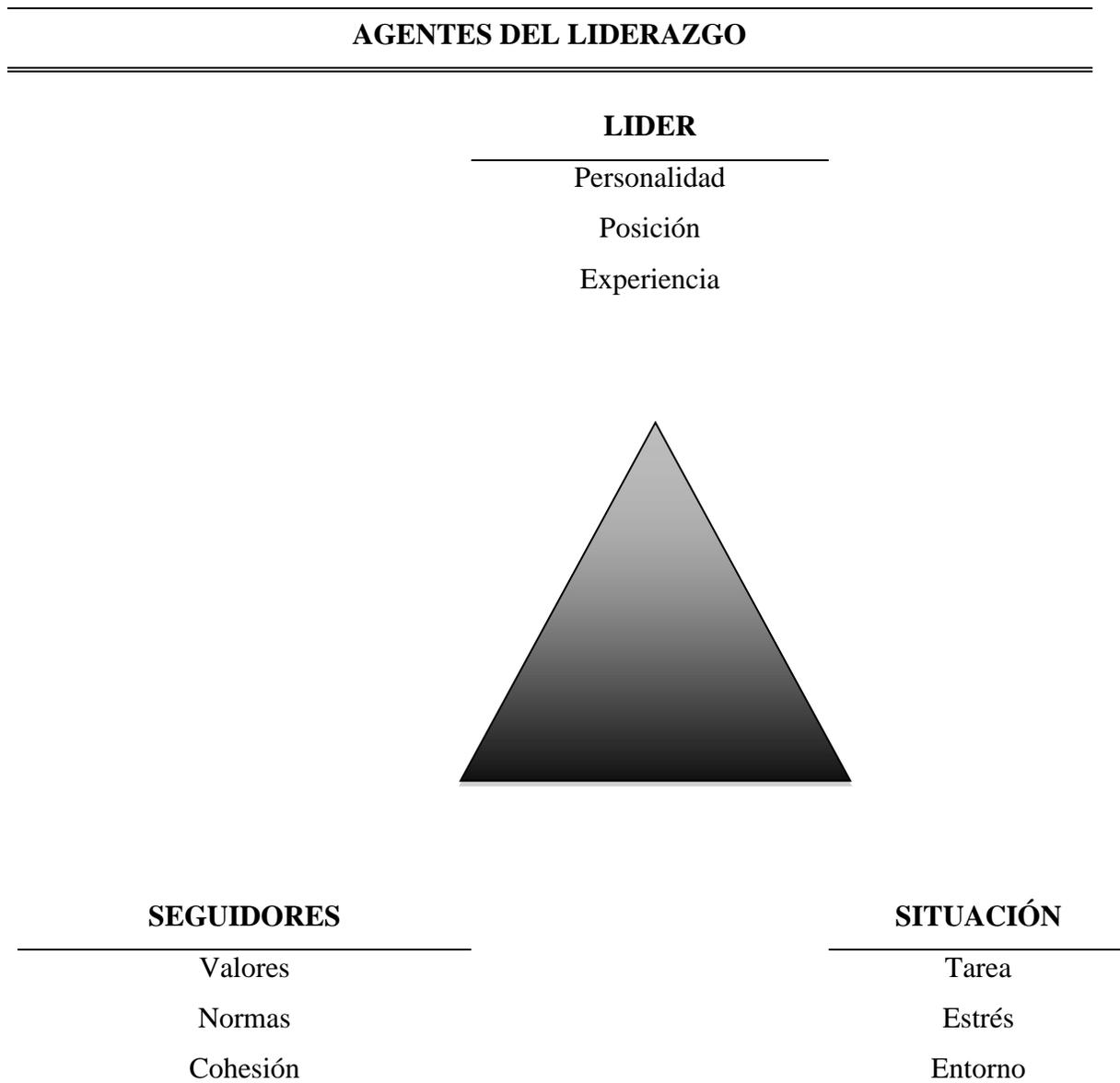
Es gracias a estos tres agentes descritos anteriormente que se puede decir que el liderazgo es un fenómeno complejo que involucra muchas partes y que depende de muchas situaciones. Los diferentes tipos de líderes, los diferentes seguidores y las situaciones a las que se enfrentan día a día moldean el liderazgo y llevan a que existan múltiples definiciones.

En la Tabla 1 se puede evidenciar como el líder, los seguidores y las situaciones trabajan de la mano para construir un liderazgo exitoso. El líder con su personalidad, su posición y su experiencia puede llevar a cabo un equipo de trabajo, motivándolos a cumplir metas y dándoles ejemplo para ser cada día mejores. Los seguidores con sus valores, sus normas y su cohesión pueden darle una visión al líder para trabajar juntos de manera exitosa. El líder no puede realizar sus actividades sin los seguidores, y los seguidores necesitan un líder para llevar a cabo las actividades.

Es por esto que estas dos partes son sumamente importantes. Pero como mencionamos anteriormente, las situaciones juegan un papel clave con estos dos agentes. Finalmente la situación que lleva tareas, estrés y se mueve con el entorno es la que modifica los comportamientos de trabajo de los líderes y los seguidores. Cuando los líderes tienen en cuenta todos estos aspectos, pueden liderar de manera exitosa y cumplir las responsabilidades que fueron establecidas.

Tabla 1

Agentes del liderazgo



Fuente: asignatura Liderazgo de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, 2013.

El liderazgo versus el género

Históricamente se ha visto que el liderazgo está más relacionado con los hombres. Se asumió que este rol era una actividad masculina pero con el paso de los años se ha visto como las mujeres comienzan a ocupar cargos directivos. Algunas escritoras como Helgesen (1990) y Rosener (1990) creen que las mujeres tienen una ventaja en la forma de liderar. Ellas creen que las organizaciones modernas necesitan un estilo de liderazgo que solo las mujeres pueden tener, el cual incluye a las personas, la crianza y la voluntad para compartir información.

Es un error afirmar que las características relacionadas con las personas como el apoyo, la participación y calidez son más de las mujeres; y que las características relacionadas con la política como el poder, la agresión y la astucia son más de los hombres. Diferentes estudios han demostrado que estos estereotipos no son ciertos. Las personas deben dejar de lado este pensamiento antiguo donde la mujer no podía tener participación; hoy en día se puede ver como muchas compañías y muchos países del mundo cuentan con mujeres liderando proyectos de alto impacto.

2.2 La globalización

Este fenómeno ha sido uno de los más estudiados durante la última década y no existe una definición exacta. Según la Real Academia de la Lengua Española la globalización es una “tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales” (RAE, 2015). Este proceso dinámico ha permitido la libertad y la integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales (Dehesa, 2000). Esta integración se puede dar por países, regiones, culturas, mercados, economías y costumbres.

Se entiende que para que exista la globalización debe haber una regionalización la cual especializa y obliga a tener una singularización. Para lograr esto, las regiones deben en primer

lugar buscar sus particularidades y sus recursos para poder analizar qué ventajas comparativas tienen y convertirlas en ventajas competitivas; y en segundo lugar deben estar abiertas a recibir los influjos de los macro procesos para ir en vanguardia con las nuevas pautas de consumo y uniformidad cultural e informacional (UNESCO, 2015).

La velocidad de la información y los avances tecnológicos han sido algunos de los impulsores de este fenómeno mundial. El avance en telecomunicaciones, en sistemas de información y en sistemas de interconexión entre países ha permitido que el mundo se mueva a altas velocidades. Gracias a esto las personas reciben la información cada vez más rápido, convirtiéndolo en un recurso muy valioso. La televisión ha creado una gran influencia en la opinión pública no solo a nivel local sino también internacional. Y el internet, uno de los grandes promotores de esta movilización, permite tener a la mano en cualquier momento la información que se desee.

La globalización ha sido analizada desde diferentes puntos de vista, pero siempre se ha enfocado en el bienestar de los seres humanos, buscando soluciones a los problemas y necesidades sociales y económicas de los países del mundo (Banco de la República, 2015). Los enfoques a estudiar en este trabajo son la economía y la cultura, los cuales tienen una relación cercana y trabajan de la mano para promover la integración mundial.

En términos económicos, la globalización apareció desde algunos siglos atrás cuando las antiguas civilizaciones intercambiaban sus bienes. Las diferentes guerras y la aparición de nuevos modelos económicos permitieron que los países hacia finales del siglo XX se abrieran a los mercados mundiales. Fue aquí cuando se fundaron organizaciones que ayudaron a controlar el intercambio de información, bienes y servicios entre países. Algunas de estas organizaciones mundiales tuvieron cambios pero siguen trabajando con el mismo fin: integrar todos los países del mundo. Actualmente existen tres principales actividades económicas transfronterizas: el comercio internacional, la inversión extranjera directa (IED) y el flujo de mercado de capitales (Bancomundial, 2015).

La primera actividad muestra que cada vez aumentan los gastos de los países en importaciones buscando bienes o servicios que no se producen localmente, pero las naciones también están en la capacidad de vender sus productos insignes para así darse a conocer

internacionalmente y equilibrar la economía. La segunda actividad está relacionada con la inversión de diferentes empresas y agentes en nuevos países para establecer y operar sus negocios; esto permite que los países en desarrollo puedan mejorar sus indicadores y abrirse a mercados internacionales siempre y cuando el ambiente político y económico lo permita. En último lugar, el mercado de capitales ha permitido que las personas no busquen financiamiento localmente sino que también busquen prestamistas internacionales con bonos, acciones o préstamos en el exterior (Bancomundial, 2015). Estos tres factores promueven la globalización de manera económica y fomentan el crecimiento de los países, eliminando las diferentes barreras existentes.

La globalización no sólo afecta a la economía, sino que también se extiende a la cultura. Y la relación entre estas dos no es de sentido único. La globalización de la economía, explicada anteriormente, favorece los intercambios internacionales de información, ideas, creencias y valores, lo que al final lleva a un intercambio cultural (UNESCO, 2006).

La cultura es definida como “el conjunto de rasgos distintivos, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Incluye también artes y letras, modos de vida, derechos fundamentales, sistemas de valores, tradiciones y creencias” (UNESCO, 2015). Para muchos se resume como todos los aspectos relacionados con la vida social, política, intelectual, religiosa y artística de un lugar específico. Esto implica la manera de vivir de los individuos y la manera de vivir en comunidad. Es aquí cuando las personas crean, mezclan, adaptan y reinventan significados con los que pueden identificarse (UNESCO, 2006).

Como se mencionó anteriormente, los avances tecnológicos en las comunicaciones y el transporte han sido factores importantes en la globalización. Esto ha llevado a la eliminación de los espacios y el tiempo, aspectos que anteriormente separaban una cultura de otra. Esta interconexión global ha llevado a que diferentes costumbres y formas de vida se extiendan por todo el mundo; a que las personas cada vez hablen más idiomas; y a que diferentes ideas de impacto mundial se difundan con mayor facilidad (Recursostic, 2015).

La cultura asocia sus características a un lugar específico mientras que la globalización elimina todo tipo de barreras y lleva a la homogenización. “La globalización favorece las interpenetraciones culturales que conducen a permutaciones múltiples y al florecimiento de

nuevas culturas locales. El pluralismo cultural impregna cada vez más las sociedades, y la identificación étnica viene a ser una respuesta normal y saludable” (UNESCO, 2006). La globalización no lleva necesariamente a imponer en el mundo un modelo universal en el que sigan las mismas reglas y costumbres. La diversidad y la interacción hacen que el mundo cada vez se una más, pero lo clave de este proceso es el respeto y la tolerancia frente a los demás.

La globalización económica y cultural ha llevado entonces a la reducción del mundo, a la eliminación de barreras y al aumento de la velocidad de la información. Las dos están directamente relacionadas y trabajan de la mano para darles a los ciudadanos del mundo un mayor bienestar. Esto ha traído grandes beneficios pero también ha tenido fuertes críticas debido al movimiento descontrolado del mundo.

Para algunos esta globalización trae problemas sociales y políticos como la explotación laboral de niños, la degradación ambiental, la homogenización cultural, entre otros factores que promueven el desarrollo de los países desarrollados pero dejan a los países en vía de desarrollo con pocas salidas al progreso. Es por esto que cada nación debe hacerse cargo del control de actividades que ejerzan las diferentes industrias a nivel local para que siempre se vele por el bienestar de los nacionales; y también debe velar por el mantenimiento de las diferentes culturas, los patrimonios y las tradiciones que hacen de cada país un lugar diferente.

2.3 Características de los líderes globales

Con las dos definiciones anteriormente mencionadas es que se inicia el estudio del liderazgo global y las características de los líderes globales. Estos términos han tenido un gran movimiento en las diferentes Escuelas de Negocios del mundo. Muchas son las definiciones que caracterizan hoy a un líder, pero uno de tipo global debe tener ciertas capacidades para poder llevar a cabo actividades alrededor del mundo.

Como se mencionó anteriormente, la globalización está relacionada con el rompimiento de las barreras nacionales y la superación de las diferencias; pero para que este fenómeno sea efectivo, se deben adoptar las mejores prácticas existentes alrededor del mundo. La globalización ha traído grandes cambios para la sociedad, lo que ha hecho que las personas deban enfrentarse a nuevos desafíos. La interconexión y la interdependencia de las culturas se sienten dentro y entre las organizaciones, las naciones y las sociedades del mundo (Irving, 2010a).

En el caso de las empresas, las multinacionales han tenido que rediseñar procesos internos lo que los ha llevado a identificar y seleccionar líderes apropiados para esas nuevas entidades. Con estos nuevos líderes las organizaciones están en la capacidad de trabajar con empleados de diferentes culturas del mundo que aporten al fortalecimiento organizacional. (Dannar, 2014) Este liderazgo global es un proceso de influencia individual, grupal y organizacional que ocurre dentro y fuera de las barreras de la empresa, representando diversos sistemas culturales, políticos e institucionales, lo cual contribuye al logro de los objetivos (Javidan 2008 citado en Irving, 2010a).

Para lograr cumplir este liderazgo global descrito anteriormente, se necesitan líderes globales. Estos nuevos líderes deben romper barreras, cambiar perspectivas y crear conexiones; para cumplir estas actividades y trabajar de manera transcultural en este ambiente global, estos nuevos líderes deben cumplir dos responsabilidades principales. Para Irving (2010 citado por Dannar, 2014), estas personas en primer lugar necesitan entender su propio lente cultural, es decir, su mercado local. Pero esto no debe ser suficiente; si los líderes quieren influenciar a través de otras culturas, necesitan entender el lente cultural de los demás, es decir, los mercados extranjeros.

A lo largo de esta investigación, se encontraron diferentes factores que influyen no solo en el comportamiento de un líder global, sino también en su desarrollo y aprendizaje. En los artículos estudiados en este trabajo de grado se identificó que el factor diferenciador para ser un líder global es tener un pensamiento de este tipo, es decir, tener un pensamiento global.

Para Jokinen (2005 citado en Patterson, Dannhauser & Stone, 2007) los líderes globales deben tener un pensamiento global para:

- Trabajar como iguales con personas diferentes.
- Estar concentrados en el largo plazo.
- Ser facilitadores del cambio organizacional.
- Crear sistemas de aprendizaje y ser capaces de motivar a los empleados.
- Poder negociar en conflicto.
- Gestionar el ciclo extranjero.
- Liderar y participar en equipos multiculturales.
- Entender sus propios valores y supuestos.
- Ser capaces de perfilar con precisión la cultura de otros.
- Demostrar conocimiento y respeto por los demás.

Es con esto anteriormente mencionado que se considera que el pensamiento global es una base importante para el desarrollo de las habilidades de un líder global. Para entender esto, se presentan a continuación las diferentes definiciones que se encontraron sobre este término:

- Para Cohen (2010 citado por Dannar, 2014) el pensamiento global es la capacidad de influenciar individuos, grupos, organizaciones y sistemas que tienen conocimientos intelectuales, sociales y psicológicos diferentes a los propios.
- Irving (2010a) define el pensamiento global como la habilidad para influenciar individuos, grupos, organizaciones y sistemas que son diferentes al del líder. Este pensamiento es un conjunto de atributos individuales que permiten y facilitan el liderazgo global.
- Patterson, Dannhauser & Stone (2007) consideran que el pensamiento global es frecuentemente usado para caracterizar a las personas con competencia cultural. Está determinado por la propia capacidad de equilibrar las complejidades de los negocios y la cultura. No se trata solo de ser competente en su área sino también de ser competente en el entendimiento de la cultura de interés.

Como se pudo evidenciar en las definiciones descritas anteriormente, esta característica es la que permite que los líderes puedan pensar no solo en su ambiente local sino que puedan abarcar otros mercados; les permite influenciar en otras culturas sin haber tenido una nacionalidad específica; y les permite compartir diferentes experiencias para aprender sobre los

demás. Dannar (2014) recalca que cada persona y cada cargo alrededor del mundo es diferente, razón por la cual las experiencias y las habilidades también lo son. Es por esto que se deben desarrollar ciertas competencias que sean transferibles sin importar la cultura en la que el líder se encuentre, y es aquí donde el pensamiento global juega un papel clave.

Los líderes globales deben tener un amplio conocimiento. En primer lugar necesitan conocimiento sobre los negocios en general, de las áreas de especialidad y de las funciones. En segundo lugar, necesitan fuertes habilidades en aprender y adaptarse, en manejar las relaciones personales y en controlar la ambigüedad. El ambiente global cambia rápido y dramáticamente, es por esto que los líderes deben estar en la capacidad de adaptar sus mentes al mismo ritmo (Maznevski & DiStefano, 2000). A continuación se presenta una descripción de las competencias, las características y/o los factores que se consideran relevantes para que los líderes puedan ejercer sus actividades independientemente de la cultura en la que se encuentren.

Sensibilidad

Para que las actividades que un líder global realice en otros entornos sean efectivas, estas personas deben estar completamente interesadas en esas otras culturas. Según Marquardt & Horvath (2001 citados en Irving, 2010a) los líderes globales deben ser lo suficientemente sensibles para notar las diferencias culturales y estar dispuestos a modificar su comportamiento como un indicador de respeto por las personas.

Patterson, Dannhauser & Stone (2007) consideran que la insensibilidad frente a los problemas globales y regionales puede crear más barreras que cualquier otro factor. Por lo tanto, los líderes globales necesitan ser conscientes de las diferencias culturales y sub culturales para liderar efectivamente en una organización sin barreras.

Dentro de esta sensibilidad, los líderes globales deben tener una amplia concepción sobre la responsabilidad social. La necesidad de tener un liderazgo responsable no es solo una respuesta a los escándalos recientes ni un llamado por un liderazgo más ético; este es un resultado de los nuevos cambios y las nuevas demandas de un ambiente de negocios global.

Los líderes global primero que todo deben tener en cuenta que son ciudadanos de la sociedad y que deben luchar contra algunos de los problemas del mundo como la pobreza, la

degradación ambiental, la protección de los derechos humanos y las enfermedades pandémicas. En esencia, estas llamadas reconocen que el liderazgo toma lugar en un ambiente global y que demanda que los líderes contribuyan en la creación de progreso económico y social de una manera globalmente responsable y sostenible (EFMD 2005 citado en Pless, Maak & Stahl, 2011).

Emprendimiento

Los líderes globales deben entender que la competencia internacional tiene sus desafíos, razón por la cual deben actuar rápido e inteligentemente. Los clientes y consumidores demandan calidad, precios bajos y velocidad, es por esto que los líderes globales deben enfocarse en el desarrollo de nuevos productos, en la estandarización de los procesos del negocio y en la rapidez del mercado. Deben tener un sentido de la urgencia que inspire a los demás a tener iniciativa y a hacer las cosas rápido (Conner, 2000).

Competencia e inteligencia intercultural

Esta competencia es la gestión de interacción entre dos o más personas que representan diferentes orientaciones ya sean de tipo afectivo, cognitivo o de comportamiento debido a las diferencias nacionales y/o culturales (Dannar, 2014). Es una de las competencias más difíciles de desarrollar debido a su complejidad.

Algunos autores suelen asociar esta competencia con la inteligencia cultural, un término que ha tomado gran importancia desde la última década. Para estudiar este significado, se tendrá en cuenta el libro *Liderar con Inteligencia Cultural*, escrito por el Doctor David Livermore, el cual aporta no solo grandes definiciones y desafíos para aprender sobre esta inteligencia, sino que también da consejos para desarrollarla.

Para Livermore (2012), la inteligencia cultural es la “capacidad para funcionar con eficacia en cualquier cultura nacional, étnica y organizativa” (p.4). Para el autor es casi imposible que una persona pueda dominar todas las normas que existen en el mundo debido al sin fin de culturas existentes; es por esta razón que la inteligencia cultural ayuda a que los líderes desarrollen una perspectiva global que permita un liderazgo efectivo. Esta inteligencia permite

que las personas tengan un guía en este mundo que, como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, cada vez está más globalizado.

Para poder ser un líder global, las personas deben tener un sentido de respeto mutuo y de dignidad hacia cualquier individuo, de cualquier cultura y en cualquier parte del mundo. Para entender el resto de culturas, los líderes deben primero tener una gran conciencia de su propia identidad; es importante recalcar, como se mencionó anteriormente, que para Irving este es también un factor clave ya que permite después entender el lente de los demás.

Los líderes necesitan de esta inteligencia cultural para comprender a sus diferentes clientes, para gestionar equipos de trabajo diversos alrededor del mundo, para reclutar y desarrollar talentos interculturales, y para adaptar su estilo de liderazgo y demostrar respeto por las clases de personas. En conjunto, todas estas aportan de manera efectiva en el desarrollo de las actividades del día a día. A continuación se describe cómo los líderes globales deben enfrentar estas actividades (Livermore, 2012).

- Clientes: como no existe un forma homogénea de comercializar, los líderes globales deben enfrentarse a clientes de varios contextos. Es por esto que los líderes deben ser “glocales”, es decir, deben ser locales y globales a la vez para servir y comprender las necesidades y solicitudes de los clientes (Livermore, 2012).
- Equipos de trabajo: para fomentar la buena comunicación y afianzar la confianza se necesita un buen liderazgo, pero cuando se extiende a grupos de diferentes culturas la tarea es mucho más compleja. Los líderes globales deben ser capaces de ayudar a los equipos a formar una identidad local y a mantener los valores de la organización (Livermore, 2012).
- Talentos interculturales: muchos ejecutivos han reconocido la necesidad de contratar personas con inteligencia cultura ya que “entre el 16% y el 40% de los gerentes a los que se les encomienda un proyecto en el extranjero como expatriados lo dan por finalizando antes de tiempo” (Livermore, 2012, p.16). Es por esto que es importante no solo tener líderes capaces, sino también seguidores con inteligencia cultural.

- Estilo de liderazgo: cuando los líderes trabajan en diferentes culturas, deben adaptar su estilo de liderazgo. Las personas difieren en sus visiones y creencias sobre los estilos de liderazgo que prefieren y las culturas también tienen diversas preferencias para algunos enfoques; es por esto que los líderes globales deben saber adaptarse a estos retos (Livermore, 2012).
- Demostrar respeto: la inteligencia cultural puede ayudar a que los líderes globales sean más benevolentes con el modo en que las personas ven a los que tienen una opinión diferente (Livermore, 2012). Como se mencionó anteriormente en la sensibilidad, esta es una de las características más importantes debido al respeto y a la tolerancia que se deben tener por los demás.

El autor recalca que todas las personas tienen un coeficiente de inteligencia cultural diferente. ¿Por qué difieren? La educación, las interacciones y la experiencia internacional juegan un papel importante a la hora de desarrollar la inteligencia. Esta habilidad se puede transformar y desarrollar según estos aprendizajes. Esta no es una habilidad estática, sino más bien dinámica; las habilidades pueden cultivarse y madurar de acuerdo a la personalidad y las experiencias. El conjunto de estos tres elementos puede llevar a un aumento del coeficiente cultural (Livermore, 2012).

Algunos estudios demuestran que cuando las organizaciones y los líderes le dan prioridad a la inteligencia cultural, existen más posibilidades de cumplir la misión y los objetivos establecidos (Livermore, 2012). Es por esto que se concluye que los resultados positivos de desarrollar la inteligencia cultural son:

- Mejoras del rendimiento: esta inteligencia muestra que el rendimiento y la adaptación global de un líder se ven favorecidos cuando se encuentra en situaciones multiculturales (Livermore, 2012).
- Mejor toma de decisiones: a medida que los mercados internacionales van tomando más relevancia, los líderes globales ven una relación positiva entre la inteligencia

cultural y la habilidad para tomar decisiones. Esto predice una mejor toma de decisiones para que puedan trabajar en asuntos y con personas de manera intercultural (Livermore, 2012).

- Flexibilidad: los líderes globales deben ser capaces de adaptarse y trabajar en un entorno donde las suposiciones, los valores y las tradiciones son diferentes a las del contexto local (Livermore, 2012).
- Expansión internacional: desarrollarse y expandirse internacionalmente es una de las grandes tareas de los líderes globales. Si en las organizaciones hay líderes que se enfrenten a estos retos, estas son más propensas a tener éxito y expandirse en los mercados extranjeros, dominando la habilidad de negociar, presionando a los gobiernos, y utilizando los canales de información apropiados para darse a conocer (Livermore, 2012).
- El empleador al que todos eligen: las personas consideran un factor clave que el líder tenga inteligencia cultural. “Cerca del 85% de los líderes emergentes están totalmente de acuerdo en que las sensibilidades globales y un compromiso hacia el bien común son extremadamente importantes para ellos a la hora de pensar en un empleador actual o futuro” (Livermore, 2012, p.168). Es por esto que la imagen que se dé sobre la tolerancia y la inteligencia cultural es muy importante.

Para poder llevar acabo las actividades de los líderes globales y obtener resultados como los mencionados anteriormente, los líderes deben desarrollar esta inteligencia cultural. ¿Cómo lo hacen? En primer lugar, examinando la propia motivación. Los líderes deben tener la disposición de asumir riesgos y creer en su propia habilidad para actuar con eficacia en los lugares que no sean los propios. (Livermore, 2012) En segundo lugar, se debe intentar comprender la cultura en los pensamientos, actitudes y comportamientos de la gente (Livermore, 2012).

La tercera forma de lograrlo es ‘saliendo de cajón’, es decir, comprender cómo la cultura da forma al pensamiento y a la conducta; identificando qué es global, qué es personal y qué es cultural (Livermore, 2012). Por último, el autor considera que para desarrollar una inteligencia

cultural se necesita liderar efectivamente con respeto. Para lograrlo, los líderes deben aprender las normas culturales de los diferentes grupos para comportarse de manera más eficaz y respetuosa. Si esto no se logra, la comunicación, los malentendidos, los conflictos de personalidad y un mal equipo de trabajo saltan a la vista (Livermore, 2012).

Como se mencionó al inicio, desarrollar esta inteligencia cultural no es una tarea fácil. Los líderes globales deben ser capaces de romper paradigmas personales y organizacionales para poder llegar a la cultura de otras personas. Esta habilidad siempre se podrá moldear debido a su dinamismo, razón por la cual siempre debe haber disposición para mejorar y aprender de los demás. “Si los líderes no se vuelven culturalmente inteligentes, se verán manejados por las culturas donde trabajan en vez de liderar por medio de sus valores y objetivos” (Livermore, 2012, p.179).

Alfabetización personal: autoconsciencia, autodesarrollo y autoestima.

Para Rosen (2000 citado en Dannar, 2014), las siguientes características son la base necesaria para que las personas se despeguen de sus malos hábitos y puedan adquirir y desarrollar competencias necesarias para ser líderes globales. Esta alfabetización personal está compuesta de: autoconsciencia, autodesarrollo y autoestima. Para entender como estas aportan al ejercicio de un líder global, las características son descritas a continuación:

1. Autoconsciencia: consiste en entender las propias fortalezas, debilidades y emociones. Si esta característica se puede desarrollar con éxito, puede llevar a tener una mejor percepción, generación y regulación de emociones. Esto sirve para mantener relaciones con otras personas, facilitar la empatía y la autogestión. Los líderes globales logran cambiar los paradigmas organizacionales estableciendo relaciones que trasciendan más allá de la cultura; pero para lograr esto los líderes deben ser capaces de ver las situaciones a través de los otros (Dannar, 2014).
2. Autodesarrollo: los líderes deben concentrarse en siempre continuar mejorando sus habilidades de liderazgo a través del desarrollo de una identidad específica. Esto se logra a través del deseo de dominar una habilidad y de tener un motivo general para extender las propias capacidades de rendimiento. Para Dannar (2014) y Cohen (2010),

los líderes deben desarrollar un enfoque multidimensional que les permite alcanzar ese liderazgo global efectivo. Más adelante se hará una explicación de este enfoque según Cohen.

3. Autoestima: está directamente relacionada con el amor propio, se deriva de sentirse bien consigo mismo sabiendo y aceptando lo que se puede controlar y alcanzar. Si los líderes globales transmiten autoestima, la confianza y la calma se apodera del ambiente de trabajo incluso en momento de crisis. Esta característica permite que los líderes permanezcan tranquilos, calmados y consistentes, haciendo que los seguidores sientan estabilidad (Dannar, 2014).

Pilares de competencia: curiosidad, perspectiva y carácter

En conjunto con la autoconsciencia, el autodesarrollo y la autoestima, Dannar (2014) considera que los líderes globales deben desarrollar tres pilares de competencia claves para ser exitosos en su ambiente laboral. La curiosidad, la perspectiva y el carácter hacen que los líderes puedan no solo tener una visión más amplia del mundo, sino que también les permite tener criterio para enfrentarse a los desafíos del mundo globalizado del siglo XXI. Estos pilares son:

1. Curiosidad: los líderes globales aprenden lo suficiente sobre las condiciones locales y mundiales para conectarse con otras personas y poder tomar decisiones de manera razonable. Los líderes que desarrollan este pilar pueden investigar el mundo y desafiarlo para poder obtener mayor información. Y es bien entendido que sin la información, las personas nunca podrán desarrollar un entendimiento sólido de los mercados globales y tampoco podrán establecer relaciones necesarias para acceder a los recursos mundiales. La curiosidad les permite también obtener ideas críticas necesarias para poder transformar las estrategias globales a las que se deben enfrentar las multinacionales. Con esta habilidad los líderes se pueden mantener al margen de un mundo que cada vez se mueve más rápido y que crece a grandes velocidades (Dannar, 2014).
2. Perspectiva: este pilar es una combinación del aprendizaje experiencial y de las vivencias en el exterior, las cuales se acoplan con las capacidades para poder solucionar los

problemas existentes. La aceptación de las cosas que se desconocen y las contradicciones que existen alrededor del mundo, permiten la apreciación de las diferencias culturales. Con esta perspectiva los líderes globales son capaces de entender cómo las personas de diferentes culturas los ven e interpretan sus acciones. Es con esto que se adopta una dualidad de las situaciones para llegar a mejores definiciones de problemas y oportunidades (Dannar, 2014).

3. **Carácter:** uno de los mayores desafíos de los líderes globales es ganarse la voluntad y la confianza de los seguidores. Para lograr esto, los líderes deben ser íntegros no solo de manera interna sino también externa. De manera interna pueden crear estructuras organizacionales que les permitan construir carácter en las personas, para que de esta manera se puedan crear y desarrollar nuevos líderes. Es finalmente con esto que se pueden ganar su confianza y buena voluntad (Dannar, 2014).

Competencias globales: autoconsciencia, compromiso y curiosidad

Según un análisis hecho por Jokinen (2005 citado en Patterson, Dannhauser & Stone, 2007), una comprensión de competencias mundiales lleva a desarrollar competencias para los líderes globales. Estas características son: la autoconsciencia, el compromiso y la curiosidad. La primera de estas fue descrita anteriormente y planteada por Rosen. Mientras que la última de estas, la curiosidad, fue planteada por Dannar. Es importante mencionar esto para encontrar la relación que existe y ver como los autores desde diferentes perspectivas descubren qué necesita un líder global para ejercer en el mundo globalizado.

Teniendo esto en cuenta es que a continuación se describen las tres características presentadas por Jokinen:

- **Autoconsciencia:** los líderes que son conscientes son los que poseen un profundo sentido de ellos mismos, de sus fortalezas y debilidades, de sus necesidades e impulsos, y de sus frustraciones y reacciones a los problemas. Esto permitirá abrir la puerta para que los líderes y los gerentes puedan ser capaces de escuchar efectivamente a otras personas, de respetar los valores e ideas de otros, y ser socialmente conscientes causando que las personas sean capaces de interactuar en

situaciones sociales. Esto ayudará no solo a que los líderes se abran a otras culturas sino que también les permitirá tener un pensamiento global (Jokinen 2005 citado en Patterson, Dannhauser & Stone, 2007).

- Compromiso: los líderes comprometidos son los que tienen un espíritu emprendedor, lo cual es una necesidad en el liderazgo global. Este tipo de líderes están comprometidos con el desarrollo continuo de conocimientos y habilidades personales, con la insatisfacción creativa y con orientar para estar al día (Jokinen 2005 citado en Patterson, Dannhauser & Stone, 2007).
- Curiosidad: el líder curioso es el que está buscando constantemente conocimiento y pericia más allá de las barreras, así como también obteniendo conocimiento e información desde múltiples fuentes. Estos líderes no están limitados al status quo ya que siempre están buscando y aprendiendo en una postura activa. El líder curioso es el que siempre está buscando, siempre mirando y siempre con la cabeza en alto y los ojos abiertos (Jokinen 2005 citado en Patterson, Dannhauser & Stone, 2007).

Estas tres competencias se consideran importantes ya que son las condiciones necesarias para que aparezcan otras competencias como las mentales y las de comportamiento. Las primeras de ellas son las que direccionan la manera en la que el líder intenta influenciar a otros y la manera como cumplen las tareas, afectando el trabajo realizado. Algunas de estas competencias son: el optimismo, la autorregulación, las habilidades de juicio social, la empatía, la motivación para trabajar, las habilidades cognitivas y la aceptación de la complejidad. Las segundas competencias direccionan la manera en la que el líder actualmente lleva a cabo los resultados. Para Jokinen estas son las competencias explícitas o las más importantes en las competencias globales. Algunas de estas habilidades son: las sociales, las de redes gerenciales, de conocimiento y de experiencia (Jokinen 2005 citado en Patterson, Dannhauser & Stone, 2007).

Enfoque multidimensional: examinación, educación, experiencia y exposición.

Como se mencionó anteriormente, para Cohen (2010) y Dannar (2014) la manera más efectiva para desarrollar un liderazgo global efectivo es a través de un enfoque multidimensional. Este enfoque está compuesto por: la examinación, la educación, la experiencia y la exposición. A continuación se hace una explicación de los cuatro enfoques:

1. **Examinación:** involucra introspección y autoconsciencia, la cual fue descrita anteriormente. Este es el primer paso para desarrollar líderes globales. De esta manera pueden tener una perspectiva exacta de su interés, preocupación y cultura (Cohen, 2010).
2. **Educación:** involucra pensar en la globalización, la cultura y el liderazgo. Se centra en el contenido y el conocimiento requerido para ser efectivo en un ambiente global. Los líderes necesitan entender los hechos sobre las diferentes culturas y naciones, los procedimientos de negocios, la información local sobre las costumbres y las prácticas desde una perspectiva social y de negocios. Todo esto lleva a que el aprendizaje nunca pare y aumente el conocimiento sobre el mundo (Cohen, 2010).
3. **Experiencia:** involucra actuar o hacer. Para ser el mejor se debe aprender de las experiencias que son significativas, relevantes y aplicadas. Es aprender cómo la compañía hace negocios en otra parte del mundo. Esta experiencia lleva a que no se cometan errores o se aprendan de ellos (Cohen, 2010).
4. **Exposición:** involucra la interacción entre las personas y los roles. Significa tener puntos de referencia de personas y mentores. No se asocia solamente con el que hacer de las personas, sino que también con los resultados obtenidos y los objetivos alcanzados (Cohen, 2010).

Es gracias a estos enfoques que los líderes globales pueden tener una visión 360° de lo que ocurre no solo en su ambiente local, sino también en su entorno global y personal. Con esto, los líderes tienen la habilidad de tener una visión del negocio y de las personas de una manera

amplia y más que específica para poder después aplicar la perspectiva en un nicho establecido teniendo en cuenta su propia cultura (Cohen, 2010).

Relaciones interpersonales

Para Manning (2003 citado en Prewitt Weil & McClur, 2011), la habilidad más importante que los líderes necesitan en un ambiente de liderazgo global es la competencia de las relaciones, donde lo mejor de las personas es llevado a la mesa y donde la confianza se construye a través de las conexiones. Cuando un líder global es capaz de escuchar, tiene la ventaja de descubrir todo sobre una persona y puede establecer más rápido una relación. Para los autores, lo importante no es solo conseguir las relaciones sino también saber mantenerlas, ya que esto puede llevar al fracaso del líder y de la organización.

Para desarrollar esta habilidad de relacionamiento interpersonal los líderes juegan un papel muy importante, pero la responsabilidad no depende solo de ellos. Las empresas deben evaluar las habilidades de las personas en cuanto a relacionamiento antes de enviarlos a otros países o ambientes globales para evitar el fracaso (Manning 2003 citado en Prewittm Weil & McClur, 2011). Para lograr esto existen diferentes herramientas y entrevistas que permiten evaluar si las personas tienen la sensibilidad cultural y las habilidades comunicativas para realizar tareas internacionales de este tipo. En caso de que las personas no las tengan, se deben realizar entrenamientos y actividades educacionales para que puedan operar de manera local y global.

Modelo de liderazgo global: competencia, carácter y comunidad.

Después de haber estudiado algunos de los modelos de liderazgo global más importantes, Prewittm Weil & McClur se ponen en la tarea de identificar las mejores características que aportan al desarrollo de las actividades de un líder global. En este proceso se identifican tres áreas importantes que son endémicas del liderazgo; estas son: la competencia, el carácter y la comunidad. Para los autores, la esencia de la planeación estratégica es la ejecución, y la esencia de la ejecución es el liderazgo. Sin el liderazgo, no existe una luz que guíe a los miembros de la organización hacia el cumplimiento de los objetivos y las metas (Prewittm Weil & McClur,

2011). Es por esto que el modelo debe abarcar los elementos más importantes que satisfagan todas las necesidades del entorno interno y externo.

Los miembros de la organización (la comunidad) miran a los líderes para comunicar, colaborar y establecer el curso de la organización. Sin establecer este rumbo y navegando a través de los desafíos que se producen en el día a día (competencia), la organización encontrará el progreso bloqueado. Finalmente, el carácter se refiere a los valores y comportamientos que son exhibidos por el líder, los cuales inspiran confianza, compromiso y relaciones (Prewittm Weil & McClur, 2011). Para estos autores, los líderes globales deben tener en cuenta estas tres áreas para poder ejercer las actividades de manera exitosa.

Atributos de un líder global

Patterson, Dannhauser & Stone (2007) desarrollan su artículo From Nobel to Global: The Attributes of Global Leadership. Este se puede decir que es uno de los artículos más completos ya que abarca diferentes factores, características y habilidades que los líderes globales deben desarrollar para ser competentes en las organizaciones del siglo XXI. En esta nueva parte se presentan los diferentes aportes que contribuyen a la construcción de ese líder global.

Los autores consideran que para que los líderes globales sean efectivos liderando organizaciones multinacionales necesitan tener características o atributos que les permitan trabajar con los demás en un ambiente positivo. Los líderes tienen la habilidad de formar equipos de trabajo y liderarlos ya que saben proveer a los seguidores la guía y los recursos necesarios para formar la experiencia; pero esto solo se logra cuando tienen habilidades que les permiten trabajar con diferentes personas y culturas. Es por esto que los autores consideran que los líderes globales deben ser (Patterson, Dannhauser & Stone, 2007):

- Abiertos y flexibles con otras culturas.
- Conscientes de las diferencias verbales y no verbales en la comunicación con personas de otras culturas.
- Conscientes de que las prácticas gerenciales desarrolladas en una cultura no son fácilmente transferidas a otras.
- Conscientes de las influencias culturales en el comportamiento.

- Leales.
- Honestos.
- Éticos.
- Capaces de adaptarse.
- Multidisciplinarios para poder resolver problemas.

Adicional a estas características, Jokinen (2005 citado en Patterson, Dannhauser & Stone, 2007) sugirió que los líderes globales deben tener características como la empatía, la franqueza, la persistencia, la sensibilidad a factores interculturales, el respeto por los otros, la flexibilidad, la tolerancia frente a la ambigüedad y la comunicación para poder cumplir con los desafíos de un mundo globalizado.

Patterson, Dannhauser & Stone (2007) consideran también que los líderes deben ser curiosos y deben estar preocupados por el contexto, que acepten la complejidad y sus contradicciones, conscientes de la diversidad, buscadores de oportunidades en momentos de incertidumbre, creyentes de los procesos organizacionales, concentrados en la mejora continua, con perspectiva de tiempo prolongado y sistemas de pensamiento.

Todas estas habilidades, como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, permiten que los líderes globales puedan enfrentarse a los nuevos retos de una sociedad más globalizada y satisfaciendo las necesidades de las organizaciones multinacionales. Gracias a las características descritas anteriormente por diferentes autores, Patterson, Dannhauser & Stone (2007) se dieron a la tarea de recopilar y agrupar las habilidades que consideraban más relevantes para el ejercicio de un liderazgo global. Para ser un líder exitoso en el mundo de hoy, los investigadores han recomendado un conjunto de competencias y habilidades requeridas como interpretación de las características del líder global; estas son descritas en la Tabla 2:

Tabla 2

Habilidades y competencias para liderar globalmente

| HABILIDADES Y COMPETENCIAS TRANSNACIONALES | GERENTES COMPETENTES GLOBALMENTE |
|---|---|
| Negocio central y conocimiento global del negocio | <ul style="list-style-type: none"> • Entender el ambiente de negocios mundial desde una perspectiva global. • Capacidad de tener una visión sistemática general. • Establecer una visión estratégica. |
| Pensamiento creativo e innovación | <ul style="list-style-type: none"> • Construir un clima para la innovación. |
| Interés cultural y sensibilidad | <ul style="list-style-type: none"> • Aprender sobre otras culturas. • Trabajar y aprender de otras personas y de otras culturas de manera simultánea. |
| Experiencia en el exterior | <ul style="list-style-type: none"> • Aprender desde una experiencia internacional y desde diferentes escenarios. • Movimiento transcultural como sinónimo de carrera y desarrollo organizacional. |
| Empoderar a los demás | <ul style="list-style-type: none"> • Entrenar, enseñar y desarrollar equipos. • Desarrollar talento organizacional. • Adoptar equipos de trabajo. |
| Liderazgo colaborativo | <ul style="list-style-type: none"> • Construir relaciones estratégicas. • Interactuar con colegas extranjeros como iguales. |
| Habilidades de gerencia propias | <ul style="list-style-type: none"> • Liderar para obtener resultados. • Pensar analíticamente para tomar juicios decisivos. • Liderar éticamente para tomar decisiones basadas en los valores. • Liderar los riesgos asociados con el incremento de presiones competitivas. |

Habilidades interpersonales y
sociales

- Capacidad para trabajar efectivamente en sistemas sociales.
 - Adaptación para vivir en culturas extranjeras.
 - Escuchar activamente y dar retroalimentación.
-

Fuente: Patterson, Dannhauser & Stone, 2007, *From Noble to Global: The Attributes of Global Leadership*.

Por otro lado, para Daft (2002, citado en Patterson, Dannhauser & Stone, 2007) existen dos componentes para liderar y gerenciar en un mundo global. El primero es el entendimiento de los matices culturales, y el segundo es la adherencia a la comunicación. La primera de estas involucra los valores y las normas en un ambiente cultural. La cultura es considerada intangible y es difícil de entender y comprender; pero el líder que toma el tiempo para hacerlo, abre la puerta a la efectividad. Si estos matices culturales no son direccionados, pueden llevar a malentendidos y conflictos como resultado en un choque de culturas.

Para los líderes, la segunda competencia involucra ser muy consciente de los mensajes verbales y no verbales que son recibidos y enviados. Esto va mucho más allá de simplemente entender las palabras y el lenguaje debido a las influencias culturales. Para los líderes esto requerirá un gran esfuerzo debido a los diferentes idiomas y las analogías existentes (Patterson, Dannhauser & Stone, 2007).

Después del análisis de estos dos componentes, los autores mencionan un estudio realizado por Kim, Ja, Woith, Otten & McElmurry (2006 citado en Patterson, Dannhauser & Stone, 2007), quienes estudiaron líderes de ocho países en cinco continentes. En esta investigación los líderes globales plantearon numerosos factores que han contribuido en su éxito y habilidad para ejercer sus actividades; factores que los ayudaron a desarrollar un pensamiento global. Estos factores son:

- Tutoría: los líderes globales reportan que habían tenido muchos mentores que hablaban de la habilidad para liderar local y globalmente. Estos mentores los

alentaron a trabajar en el exterior y a desarrollar relaciones internacionales. (Kim, Ja, Woith, Otten & McElmurry 2006 citado en Patterson, Dannhauser & Stone, 2007)

- Inmersión en aspectos globales: muchos de los líderes globales empezaron su enfoque internacional profundizando ellos mismos en las comunidades locales, para trabajar después en actividades globales y con colegas internacionales. (Kim, Ja, Woith, Otten & McElmurry 2006 citado en Patterson, Dannhauser & Stone, 2007)
- Educación o entrenamiento: la preparación para el liderazgo global podría incluir la educación formal, información o el autoaprendizaje, relacionándose con el ambiente internacional. Todo se trata de ganar un marco de referencia y entendimiento. (Kim, Ja, Woith, Otten & McElmurry 2006 citado en Patterson, Dannhauser & Stone, 2007)
- Construcción de relaciones: construir relaciones involucra honrar los principios de respeto por los otros y desarrollar otros principios como la colaboración, la franqueza y la confianza. Esto también involucra tener una mente abierta (openmind), adaptación, paciencia y respeto por las normas sociales y culturales. (Kim, Ja, Woith, Otten & McElmurry 2006 citado en Patterson, Dannhauser & Stone, 2007)

Finalmente, los autores Goldsmith, Bennis, O'Neil, Geenburg, Hu-Chan & Robertson (2003 citado en Patterson, Dannhauser & Stone, 2007) ofrecen cinco características o factores para los líderes globales. Para pensar globalmente, el líder de hoy debe entender que es ciudadano de un mundo global y que para dirigir verdaderamente a otros debe tener una consideración de las ramificaciones económicas, políticas, culturales y legales. Este tipo de pensamiento involucra ideas como:

- Hacer alianzas ya sea con competidores o stakeholders.
- Integrar todo globalmente, tomando ventaja de las economías de escala y el aprendizaje mundial mientras responde a las necesidades locales.
- Entender la nueva visión y los nuevos valores.
- Entender que los diferentes países hacen negocios de diferentes maneras debido a los cambios de horario y la disposición de los demás líderes.

- Entender las percepciones, motivaciones y aspectos sociales de los países donde se encuentra.

Gracias a estos factores anteriormente mencionados es que los líderes y las organizaciones se toman el tiempo para reconocer la nueva perspectiva global y se preparan para enfrentar el liderazgo global y gerencial. Las organizaciones, los líderes y los seguidores no solo serán exitosos en sus ambientes de trabajo, sino que también serán capaces de moldear y cambiar el mundo para mejorar si tienen en cuenta estas habilidades. Todo esto será posible siempre y cuando la cultura esté dentro de su radar.

Los estilos y las acciones de liderazgo difieren a través de barreras culturales y organizacionales. Si los líderes entienden el componente cultural, pueden ser capaces de entender y aplicar el comportamiento y las habilidades relevantes en el liderazgo. Antes de que un líder pueda operar en este ambiente, debe ser capaz de entender las diferencias en las culturas de la comunidad y debe ser capaz de adaptar esas diferencias.

Los líderes viven actualmente en un medio lleno de diversidad cultural, lleno de complejidades y de competencia internacional de todo tipo. Tener líderes que sean capaces de entender, funcionar y manejar en el ambiente global es un recurso muy valioso, raro e inimitable que ofrece a las compañías una ventaja competitiva (Ang & Inkpen 2008 citado en NG, Dyne & Ang, 2009). Es por esto que entrenar y desarrollar las competencias de los líderes para ambientes globales es una de las prácticas organizacionales que influyen significativamente en las compañías multinacionales.

3. CONCLUSIONES

La cultura ha jugado un papel importante en el estudio del liderazgo global. Uno de los grandes aportes al liderazgo global fue el Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) Project. Este fue realizado por la Universidad Wharton de Pennsylvania. Sus investigadores se dieron a la tarea de averiguar cómo está relacionada la cultura con la efectividad social y organizacional del líder. Para lograrlo, se estudió la cultura en diferentes segmentos: país, industria y organización, explorando las prácticas y los valores de estos segmentos. Esta información está basada en la investigación de 17.300 gerentes medios de 951 organizaciones pertenecientes a las industrias de alimentos, servicios financieros y telecomunicaciones de 58 países (Leadership, 2012).

Los resultados obtenidos aquí fueron usados para comparar las culturas en términos de valores y prácticas, y en estilos de liderazgo que son aprobados en diferentes culturas. El proyecto encontró que algunos aspectos del liderazgo son culturalmente dependientes de los países, mientras que el carisma y el liderazgo orientado hacia el trabajo en equipo son universalmente deseables. El primer gran logro de este proyecto fue encontrar una descripción de cómo las culturas tienen similitudes y diferencias entre ellas. En el estudio se establecieron nueve dimensiones culturales, las cuales se pueden identificar en la Tabla 3. Estas hicieron posible capturar las diferencias y similitudes entre normas, valores, creencias y prácticas entre las culturas. (Leadership, 2012).

Tabla 3

Dimensiones culturales estudio GLOBE

| NUEVE DIMENSIONES CULTURALES | |
|-------------------------------------|--|
| Dimensión | Descripción |
| Distancia de poder | Grado en el que los miembros de un grupo esperan que el poder sea distribuido de igual manera. |

| | |
|--------------------------------|---|
| Evitar la incertidumbre | Grado en el que una sociedad, organización o grupo confía en las normas sociales, reglas y procedimientos para aliviar impredeciblemente futuros eventos. |
| Orientación Humana | Grado en el que una colectividad alienta y recompensa a los individuos por ser justos, altruistas, generosos, cuidadosos y amables con los demás. |
| Colectivismo I (Institucional) | Grado en el que las prácticas institucionales de la organización y de la sociedad fomentan y premian la distribución colectiva de los recursos y la acción colectiva. |
| Colectivismo II (Grupal) | Grado en el que los individuales expresan orgullo, lealtad y cohesión en las organizaciones o familias. |
| Asertividad | Grado en el que los individuos son asertivos, agresivos y confrontan a otras personas. |
| Igualdad de género | Grado en el que una colectividad minimiza la desigualdad de género. |
| Orientación futura | Grado en el que los individuos se acoplan a los comportamientos orientados al futuro como retrasar la gratificación, planear e invertir en el futuro. |
| Orientación al rendimiento | Grado en el que una colectividad alienta y recompensa a los miembros de un grupo por mejora en el desempeño y excelencia. |

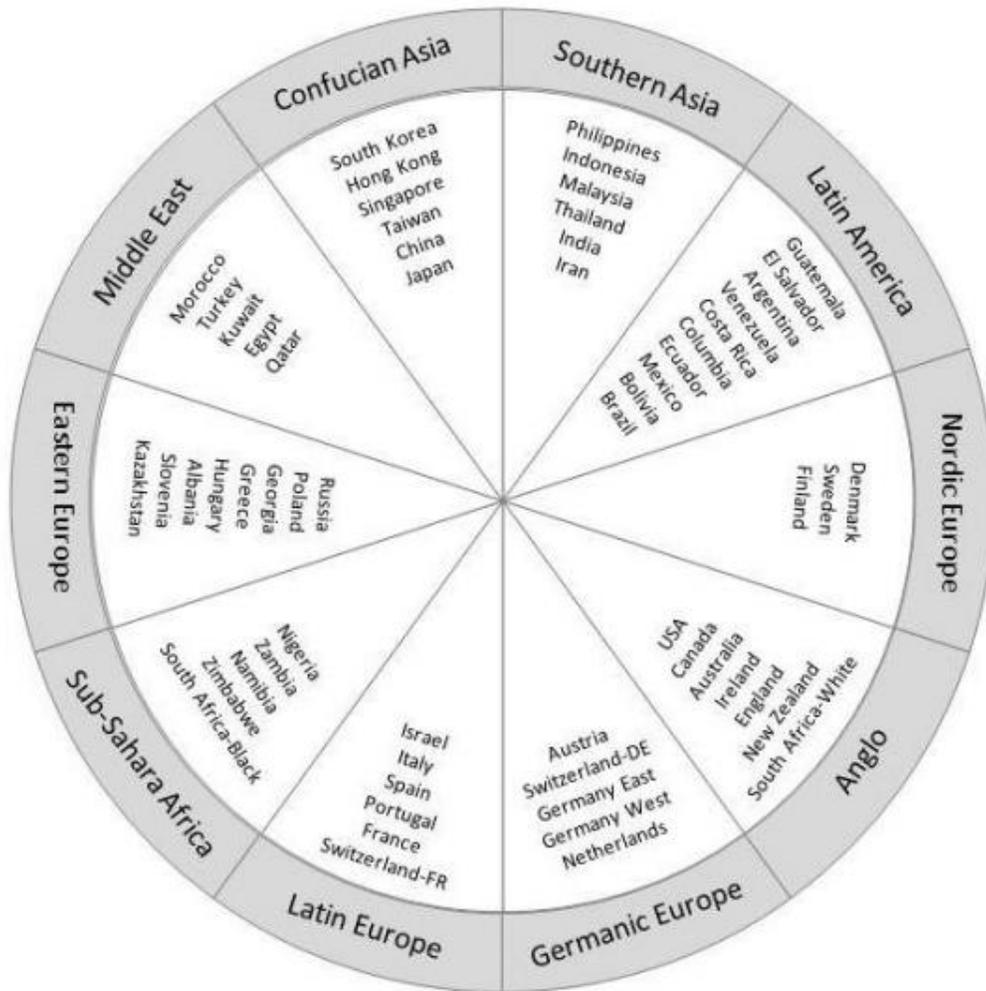
Fuente: Center for Creative Leadership, Leader Effectiveness and Culture: The GLOBE study, 2012.

Gracias a estas dimensiones, los investigadores pudieron dividir 60 de los 62 países en clusters culturales. En la Tabla 4 se puede evidenciar como se relacionan los países según sus similitudes o diferencias culturales en clusters. La similitud cultural es mayor entre las

sociedades pertenecientes al mismo grupo, mientras que las diferencias aumentan a medida que se alejan los clusters.

Tabla 4

Clusters culturales estudio GLOBE



Fuente: Center for Creative Leadership, Leader Effectiveness and Culture: The GLOBE study, 2012.

El segundo gran descubrimiento de GLOBE fue ver cómo las diferentes culturas conceptualizan los líderes destacados. El proyecto está basado en la premisa de que el liderazgo efectivo es contextual, el cual está relacionado con las normas, valores y creencias sociales y organizacionales de los seguidores. Este fue el primer estudio que se encargó de investigar las expectativas que las personas tienen sobre sus líderes y también relacionarlas con las prácticas y los valores culturales (Leadership, 2012).

Es importante traer esto a las conclusiones ya que es un estudio que permite evidenciar como las culturas difieren en aspectos de liderazgo. Como se pudo ver en la Tabla 4, existen países dentro de un mismo continente que tienen similitudes culturales; pero aun así hay otros que estando relativamente lejos, comparten ciertas características. Estas diferencias culturales llevan a pensar en cómo crear un estilo de liderazgo global que permita entender estas diferencias mencionadas anteriormente, y es aquí donde este trabajo toma importancia.

Después de haber estudiado todas estas características, habilidades y factores que aportan a la construcción de un liderazgo global, se llega a la conclusión de que sin una competencia intercultural los líderes tienen una falta de comprensión de la visión mundial. El etnocentrismo, el cual es definido como la percepción de que una cultura es mucho mejor que el resto de culturas, es el máximo obstáculo del liderazgo global. Las personas que tienden a darle prioridad y valor a sus propias creencias, actitudes y valores sobre el resto de culturas, fracasarán sin dudarlo en el ambiente global. Esto previene a las personas de entender completamente el punto de vista de otros y a faltarles al respeto (Dannar, 2014). Y como se mencionó inicialmente, el respeto y la sensibilidad son considerados una de las características más importantes para liderar globalmente. En pleno siglo XXI, el prejuicio y el racismo son completamente rechazados por las culturas.

En conclusión, se puede decir que “pensar global y actuar global” ha sido una frase que ha perdido importancia. Las personas ahora deben “pensar y actuar global y localmente”. Esto significa reconocer que es beneficioso crear un estándar global consistente, y entender las diferencias locales y culturales a través de las diferentes culturas y contextos (Cohen, 2010).

Tener, entender y utilizar las competencias del liderazgo global lleva a que los líderes sean capaces de ser más efectivos debido a la mentalidad integral que es endémica a todas las

competencias del liderazgo global. Liderar a través de divisiones culturales de todo el mundo requiere que los líderes y las organizaciones posean conocimiento, habilidades y capacidades específicas que incluyen conocimiento técnico y organizacional y habilidades interpersonales particulares.

Es por esto que las habilidades mencionadas anteriormente son importantes para el trabajo del día a día del líder global. Cada una de estas aporta al entendimiento de las culturas, desarrollando un pensamiento global completo. En resumen, las habilidades, características y factores que son necesarias para ser un líder global con éxito son presentadas en la Tabla 5.

Tabla 5

Características del líder global

| CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER GLOBAL | |
|---|---|
| Sensibilidad | Permite ser consciente de las diferencias culturales existentes para poder modificar el propio comportamiento como muestra de respeto hacia los demás. Deben mostrar interés en las demás culturas y saber manejar las diferencias. |
| Emprendimiento | Los líderes globales deben entender que la competencia internacional tiene sus desafíos, razón por la cual deben actuar rápido e inteligentemente. Los clientes y consumidores demandan calidad, precios bajos y velocidad, es por esto que los líderes globales deben enfocarse en el desarrollo de nuevos productos, en la estandarización de los procesos del negocio y en la rapidez del mercado. Deben tener un sentido de la urgencia que inspire a los demás a tener iniciativa y a hacer las cosas rápido (Conner, 2000). |

| | |
|-----------------------|--|
| Inteligencia cultural | <p>"Capacidad para funcionar con eficacia en cualquier cultura nacional, étnica y organizativa" (Livermore, 2012). Está relacionada con el entendimiento de matices culturales que se ven como los valores y las normas en un ambiente cultural. La cultura es considerada intangible y es difícil de entender y comprender; pero el líder que toma el tiempo para hacerlo, abre la puerta a la efectividad. Si estos matices culturales no son direccionados, pueden llevar a malentendidos y conflictos como resultado en un choque de culturas.</p> |
| Autoconsciencia | <p>El líder debe entender sus propias debilidades, fortalezas y emociones para identificar las diferencias con las demás culturas y personas. Esto permitirá abrir la puerta para escuchar efectivamente a otras personas, respetar los valores e ideas de otros, y ser socialmente conscientes causando que las personas sean capaces de interactuar en situaciones sociales. Esta característica es sinónimo de examinación e introspección.</p> |
| Autodesarrollo | <p>Debe haber siempre una intención de mejora continua en el líder global. El intercambio de información y el aprendizaje logran un autodesarrollo y el dominio de diferentes aspectos que llevan al éxito.</p> |
| Autoestima | <p>Cuando el líder es capaz de sentirse bien consigo mismo, puede transmitir confianza no solo a sus seguidores, sino también a las diferentes culturas con las que se encuentra.</p> |

| | |
|-------------|---|
| Curiosidad | El líder global debe ser curioso para buscar constantemente conocimiento y pericia más allá de las barreras, así como también obtener conocimiento e información desde múltiples fuentes. Gracias a esta característica, el líder puede estar actualizado de las últimas tendencias mundiales. Con la curiosidad tienen un entendimiento sólido de los mercados globales y facilitan las relaciones debido al intercambio de información constante. |
| Perspectiva | La aceptación de las cosas que se desconocen y las contradicciones que existen alrededor del mundo, permiten la apreciación de las diferencias culturales. Con esta característica, el líder globales es capaz de entender cómo las personas de diferentes culturas los ven e interpretan sus acciones. |
| Carácter | Esta característica está asociada a la personalidad y temperamento del líder global. Estos deben tener la templanza para tomar decisiones y mostrarle a los demás seguridad y el respeto, teniendo en cuenta siempre sus opiniones. |
| Compromiso | Con esta característica, el líder global es el que tiene un espíritu emprendedor. Este tipo de líderes deben estar comprometidos con el desarrollo continuo de conocimientos y habilidades no solo personales sino también de sus seguidores y culturas. |

Educación

Es una de las características más importantes. Se centra en el contenido y el conocimiento requerido para ser efectivo en un ambiente global. El líder global necesita entender los hechos sobre las diferentes culturas y naciones, los procedimientos de negocios, la información local sobre las costumbres y las prácticas desde una perspectiva social y de negocios. Todo esto lleva a que el aprendizaje nunca pare y aumente el conocimiento sobre el mundo.

Experiencia

Para ser el mejor líder global, se debe aprender de las experiencias que son significativas, relevantes y aplicadas. Es aprender cómo la compañía hace negocios en otra parte del mundo. Esta experiencia lleva a que no se cometan errores o a que se aprendan de ellos, pero siempre conviviendo y entendiendo las demás culturas. Está asociado también a la exposición, es decir, involucra la interacción entre las personas y los roles.

Relaciones interpersonales

Esta característica es también una de las más importantes según los autores estudiados. Construir relaciones involucra honrar los principios de respeto por los otros y desarrollar otros principios como la colaboración, la franqueza y la confianza. Esto también involucra tener una mente abierta (openmind), adaptación, paciencia y respeto por las normas sociales y culturales. Cuando un líder global es capaz de escuchar, tiene la ventaja de descubrir todo sobre una persona y puede establecer más rápido una relación. La sensibilidad, mencionada anteriormente, y las habilidades comunicativas facilitan estas relaciones interpersonales con otras culturas.

| | |
|---------------------------------|---|
| Adherencia a la comunicación | El líder global debe ser consciente de los mensajes verbales y no verbales que son recibidos y enviados. Esto va mucho más allá de simplemente entender las palabras y el lenguaje debido a las influencias culturales. Esto requerirá un gran esfuerzo debido a los diferentes idiomas y las analogías existentes en las culturas mundiales. |
| Tutoría | El líder global debe ser capaz de ofrecerle a sus seguidores y pares información sobre sus actividades globales. Cuando las personas comparten sus experiencias vividas, se pueden evitar errores y alentar al que no está decidido. |
| Inmersión en ambientes globales | Antes de salir a un ambiente global, el líder debe entender su propio foco local. Una vez este es comprendido, el líder global trabaja con colegas internacionales y entiende las funciones de este salto territorial. |

Fuente: creación propia basada en la investigación realizada.

Caligiuri (2006) plantea que los líderes se benefician de manera diferente de una formación intercultural específica o una experiencia de desarrollo en función de las aptitudes individuales, es decir, de los conocimientos las habilidades, las capacidades y otras características de la personalidad. No solo basta con entender que existen diferentes culturas, sino también hay que entender que las personas tienen diferentes maneras de expresarse y de trabajar, razón por la cual se debe respetar y entender la diversidad.

Algunos autores concluyen que la única manera de incrementar las competencias de liderazgo global en una organización es mejorando el pensamiento, las habilidades y capacidades individuales a través de la educación y el entrenamiento (Adler, Brody, & Osland 2000 citado en Prewitt, Weil & McClur, 2011). Pero existen otros autores que consideran que para desarrollar estas características los líderes deben tener experiencias en el exterior. Las intervenciones para mejorar la efectividad del liderazgo global van desde programas didácticos hasta experiencias

culturales intensivas (Caligiuri, 2006). Estos programas didácticos toman la forma de entrenamiento transculturales o diversos que son ofrecidos internamente o externamente por firmas consultoras o instituciones académicas.

La investigación muestra que las personas refuerzan sus habilidades de liderazgo siendo expuestos a diferentes jefes con diferentes estilos de trabajo. Mientras que otra investigación muestra que el 50% del aprendizaje toma lugar a través de la experiencia; el 30% a través de las relaciones con jefes, pares subordinados y contactos profesionales; y solo el 20% a través de la educación formal y el entrenamiento (Dodge 1993 citado en Conner, 2000).

Gupta & Govindarajan (2002 citado en Pless, Maak & Stahl, 2011) afirman que el desarrollo individual y organizacional de las competencias del liderazgo global son fomentadas cuando se contratan empleados de diversas culturas, trabajando con redes sociales a través de las culturas, trabajando con equipos de trabajo en proyectos transculturales, experiencias de inmersión y misiones de expatriación. Es teniendo esto en cuenta que a continuación se presentan algunas de las maneras más comunes para desarrollar estas características, las cuales fueron planteadas por diferentes autores.

En primer lugar algunos estudios muestran que los líderes globales encuentran las tareas internacionales beneficiosas para su desarrollo personal y profesional. En una encuesta hecha por Gregersen, Morrison y Black (1988), 80% de los encuestados reportaron que vivir y trabajar en el exterior era la experiencia más poderosa para desarrollar capacidades de liderazgo global (NG, Dyne & Ang, 2009). Esta propuesta es criticada ya que los líderes no tienen siempre una oportunidad previa a la misión internacional, es decir, los líderes pueden desertar cuando están desarrollando su misión ya que no tenían conocimiento de lo que iban a enfrentar.

Siguiendo esta línea de tareas internacionales se encuentra una gran labor que realiza la firma Price Waterhouse Coopers, una de las multinacionales de servicios profesionales más importante y prestigiosa del mundo. En una corriente de educación ejecutiva la firma desarrolla líderes globales responsables. El Proyecto Ulysses es un programa integrado de servicio y aprendizaje que envía participantes en equipos hacia países en vía de desarrollo para trabajar con ONGs, en tareas de emprendimiento social y con organizaciones internacionales (Pless, Maak & Stahl, 2011).

El programa Ulysses lo desarrollan las empresas que trabajan con la firma anteriormente mencionada y consiste en seis fases de selección de los mejores líderes de las empresas. Alrededor de 20 participantes son nominados cada año en sus territorios. Deben tener un tiempo de trabajo entre tres y cinco años, deben demostrar liderazgo efectivo en su entorno local, deben tener potencial para roles de liderazgo senior y hablar inglés. Una vez los nominados pasan por la fase de preparación, inducción, asignación de campo, revisión y relaciones, obtienen habilidades de líderes globales, las cuales fueron desarrolladas en ambientes complejos (Pless, Maak & Stahl, 2011). Estos líderes deben enfrentarse a dilemas con personas enfermas en hospitales, a países con crisis de pobreza y a ambientes en degradación ambiental; todo esto les permite desarrollar diferentes habilidades para ser líderes globales.

Muchos de los programas de líderes globales son enfocados en estudiantes de Escuelas de Negocios, pero Ulysses se concentra en ejecutivos que ya han tenido responsabilidades de liderazgo en sus firmas locales. Se encontró evidencia de aprendizaje en las siguientes áreas relevantes: pensamiento responsable, literatura ética, inteligencia cultural, autodesarrollo y construcción de comunidad (Pless, Maak & Stahl, 2011).

Esta no es la única empresa que realiza este tipo de experiencias en el exterior. IBM envía a los equipos de trabajo alrededor del mundo para trabajar con organizaciones locales en problemas sociales, económicos y ambientales, de esta manera se desarrollan las habilidades de liderazgo global y construyen el nombre de la compañía en el mundo en vía de desarrollo (Colvin 2009 citado en Pless, Maak & Stahl, 2011).

Otro es el caso de Novo Nordisk, empresa farmacéutica líder en el cuidado de la diabetes, la cual envía a los vicepresidentes a tareas en Brasil para educarlos sobre los dilemas que enfrentan las personas (Mirvis 2008 citado en Pless, Maak & Stahl, 2011). Estos ejemplos ilustran una nueva tendencia en el desarrollo gerencial: el uso de misiones o tareas internacionales de aprendizaje y servicio para desarrollar líderes globales responsables.

En tercer lugar se plantean los equipos de trabajo globales los cuales están compuestos regularmente por gerentes de diferentes partes del mundo de una multinacional, y quienes trabajan juntos para lograr un objetivo específico global. Estos equipos tienen miembros de culturas muy diferentes, lo cual hace que la toma de decisiones y la forma de relacionarse

cambie. La distribución geográfica también afecta a los equipos. Al estar todos distribuidos alrededor del mundo, se deben usar medios tecnológicos para poder comunicarse.

En los equipos de trabajo globales, los miembros intercambian información sobre las tareas desde diferentes perspectivas sobre el negocio y el ambiente global, y las funciones específicas del negocio. El equipo de trabajo global ofrece entonces una oportunidad para aprender y desarrollar el conocimiento efectivamente. Estos equipos construyen una cohesión y una confianza debido al objetivo a cumplir, lo cual le permite a los miembros explorar y experimentar sin llevar a confusiones.

Los adultos aprenden efectivamente cuando el aprendizaje es incrustado en experiencias significativas (Kolb 1983 citado en Maznevski & DiStefano, 2000). Los equipos de trabajo globales ofrecen un foro ideal en el cual los futuros líderes globales de las organizaciones pueden desarrollar el conocimiento y las habilidades necesarias.

Estos tres ejemplos muestran cómo los líderes globales pueden desarrollar ciertas características. Pero es importante mencionar que esta es una tarea del líder y de la organización; estas deben trabajar de la mano para habilitar un pensamiento de liderazgo global. No es trabajo del líder solamente desarrollar esta capacidad; la organización debe establecer una agenda estratégica global, donde la estrategia y el interés por ser una multinacional deben ser comunicados a todos los empleados (Cohen, 2010).

Las organizaciones modernas de tipo mundial no solo demandan un liderazgo efectivo, adaptable y comprometido, sino que también un liderazgo más novedoso con maneras menos tradicionales de identificar y entrenar los líderes globales que son dinámicos y que prosperan en ambientes complejos porque poseen un repertorio de cualidades y habilidades para ser efectivos. Los negocios globales en el futuro requerirán líderes exploradores que guíen las organizacionales a través de ambientes turbulentos (Oppel 2007 citado en Patterson, Dannhauser & Stone, 2007).

Las compañías deben esforzarse por volverse organizaciones de talla mundial, que provean los bienes y servicios de más alta calidad al menor precio de una manera responsable, estimulando la moral de la fuerza de trabajo y construyendo capacidades de aprendizaje de manera colectiva. El liderazgo global estratégico ahora consiste en la competencia del individuo

y del colectivo en estilo y sustancia para guardar, formular e implementar estrategias que fortalezcan la reputación global y produzcan una ventaja competitiva sostenible para las organizaciones (Petrick, Scherer, Brodzinski, Quinn & Aininina, 1999).

La reputación siempre debe ser estudiada por los líderes ya que esta toma tiempo en ser construida, no puede ser comprada y puede ser fácilmente dañada. Para ilustrar los componentes de la reputación, se pueden identificar las prácticas del líder global. Los exitosos obtienen reputación por confianza a través de los clientes y los trabajadores, y asegurando la calidad, el servicio y la innovación. Estos líderes ganan reputación de responsabilidad entre la comunidad y las circunscripciones públicas supervisando de manera prudente los activos de la organización, la sociedad y la naturaleza (Petrick, Scherer, Brodzinski, Quinn & Aininina, 1999).

Los excelentes líderes globales tienen un estilo de liderazgo que genera un desempeño corporativo superior, balanceando cuatro criterios competitivos de rendimiento: la rentabilidad y productividad, la continuidad y eficiencia, el compromiso y la moral, y la adaptabilidad e innovación. Es por esto que los líderes son capaces de entender los problemas complejos desde diferentes perspectivas y exteriorizar una estrategia compleja cognitiva jugando múltiples roles de una manera integrada y complementaria (Petrick, Scherer, Brodzinski, Quinn & Aininina, 1999).

Adicional a estas conclusiones, se entra en la discusión de qué modelo debe ser el apropiado para el liderazgo global. Morrison señala que los modelos de liderazgo global deben elaborarse desde diferentes disciplinas académicas para que se pueda entender y apreciar el ambiente de negocios a través del mundo. Usando un enfoque multidisciplinario, como fue mencionado anteriormente, los líderes pueden entender las comunidades donde las organizaciones se encuentran presentes y de esta manera pueden trabajar y motivar a personas de otras culturas (Morrison 2000 citado en Prewitt, Weil & McClur, 2011).

La idea principal de Morrison es que para desarrollar un modelo realista y factible para el liderazgo global, la organización debe entender cómo el modelo debe ser estructurado, así como también tener en cuenta la necesidad por la cultura, la estrategia global, y el desarrollo de las competencias de liderazgo que son necesarias para mover la organización hacia delante de una manera competitiva (Morrison 2000 Prewitt, Weil & McClur, 2011). Con mercados,

proveedores, competidores, clientes y tecnología alrededor del mundo que está en constante cambio, los modelos de liderazgo tradicional no funcionarán igual.

Finalmente, es importante traer a estas conclusiones dos reportes que dan alarma sobre la necesidad de tener estos líderes globales. El primero de ellos indica que mientras la demanda para entender los negocios globales sigue aumentando, aproximadamente el 85% de las compañías de *Fortune 500* han reportado una escasez en los gerentes con habilidades necesarias para liderar de manera global. Este mismo reporte indica que tener líderes globales competentes es una preocupación con alta prioridad para las empresas cuando buscan factores de éxito en los negocios. De hecho, la necesidad por tener líderes globales competentes fue catalogada más alta que el hecho de tener recursos financieros y tecnológicos adecuados (Gregersen, Morrison & Black 1998 citado en Irving, 2010b).

El segundo reporte muestra que muchos ejecutivos han reconocido la necesidad de contratar personas con inteligencia cultural ya que “entre el 16% y el 40% de los gerentes a los que se les encomienda un proyecto en el extranjero como expatriados lo dan por finalizando antes de tiempo” (Livermore, 2012, p.16). Estos dos reportes nos muestran qué tan significativa es esta consideración para las empresas prominentes cuando trabajan para satisfacer las demandas de la globalización. Es un tema que las organizaciones no pueden dejar de lado, y que deben enfrentar de la mano de sus líderes.

Con estas dos investigaciones se muestra cómo el liderazgo global ha sido un tema muy importante para todas las organizaciones desde el siglo pasado. Las empresas deben estar en la vanguardia frente a este tema para ver cuáles son las personas apropiadas para llevar a cabo sus estrategias globales, identificando los líderes globales y desarrollando sus habilidades. Es una gran responsabilidad para las empresas aportar en la educación y el entrenamiento para que los líderes globales sean capaces de cumplir las tareas culturales del día a día.

4. RECOMENDACIONES

Con este tipo de investigaciones se entra en el debate de qué están aprendiendo los estudiantes en las aulas de clase de las Escuelas de Negocios del mundo, y a qué se ven enfrentados los líderes globales de este nuevo siglo. Diferentes autores plantean esta dicotomía existente y plantean posibles soluciones. Gracias a esto, se logran generar ciertas recomendaciones académicas que permitirán guiar a los estudiantes de estas escuelas para que tengan una visión del liderazgo global del siglo XXI.

¿Cómo se logra el desarrollo de estas habilidades? Anteriormente fueron mencionados diferentes herramientas que permiten desarrollar estas habilidades, características o factores. Pero no hay que ir muy lejos. A veces para lograr esta visión global basta con entender la posición del otro. En primer lugar, Livermore (2012) plantea en su libro que para desarrollar la inteligencia cultural las personas pueden:

leer un libro, ir a cine, comer afuera, escribir un diario, aprender una nueva lengua, asistir a celebraciones culturales, ir al templo, mezquita o iglesia, consumir varias fuentes nuevas, buscar la cultura, unirse a grupos culturales, tomar clases de actuación, encontrar un asesor cultural, tomar clases, viajar, leer diarios locales cuando se viaje, crear un club de fe, crear listas de tabúes, ir al museo, hacer juego de roles, hablar con taxistas, tomar el transporte público, dar un paseo por las tiendas o preguntar... (p.173-176)

Cada una de estas anteriormente mencionadas, hace parte de las actividades que cualquier persona puede desarrollar bajo su propia voluntad. Viajar y vivir las experiencias internacionales sin lugar a dudas llevan a enfrentar los retos de culturas diferentes a las propias; esta es una de las grandes herramientas para desarrollar este liderazgo global. Pero para lograrlo, debe haber voluntad de aprender sobre las nuevas culturas y disposición para realizar alguna de las actividades anteriormente mencionadas.

En segundo lugar, las Escuelas de Negocios del mundo deben crear estrategias institucionales que permitan compartir los diferentes puntos de vista existentes sobre diferentes

culturas. Algunas proponen temas específicos para que a nivel general se discutan las diferentes posiciones existentes. Estos temas están asociados a la cultura de diferentes países, pero lo ideal es que sean culturas completamente diferentes a las propias para entender que piensan los demás y tener una visión más amplia del mundo.

Otra de las opciones es ofrecerles a los estudiantes semestres temáticos sobre diferentes países, dándoles la opción de tener una experiencia internacional y conocer una nueva cultura. Se considera importante tener experiencias nacionales también. Como se mencionó a lo largo de este trabajo, los líderes globales deben primero entender su lente nacional para luego abrirse y entender el lente de las demás culturas. Es por esto que el esfuerzo debe ser primero nacional y luego internacional.

En último lugar, se considera importante que las Escuelas de Negocios aumenten de manera significativa los convenios internacionales con universidades del mundo ya que la movilización de estudiantes permite que los nacionales entiendan lo que pasa en el exterior y creen un pensamiento global. Es aquí cuando se empieza a poner en práctica el liderazgo global y se inicia un relacionamiento en el que lo mejor de las personas es llevado a la mesa y donde la confianza se construye a través de las conexiones.

Es por esto que se dice que las instituciones educativas deben desarrollar futuros líderes con competencias interculturales. Estos líderes deben tener una perspectiva global, una visión general de las cosas y un respeto por la diferencia. Las universidades deben comenzar ahora a proveer herramientas que permitan desarrollar estas características, habilidades o factores que serán diferenciadores a la hora de enfrentarse a la realidad empresarial. Cuando las universidades no cumplen esta tarea, las empresas deben hacerse cargo, como en el caso de Ulysses. Es por esto que el llamado es a las instituciones educativas para que incluyan dentro de sus programas el desarrollo de un liderazgo global. Las empresas multinacionales, las escuelas de negocios y los proveedores de entrenamientos deben beneficiarse de incorporar estos proyectos de servicio y aprendizaje en los programas curriculares y de entrenamiento.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, N., Brody, L., & Osland, J. (2000). The women's global leadership forum: Enhancing one company's global leadership capability. *Human Resource Management*.
- Ang, & Inkpen. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences*.
- Antonakis, K., Cianciolo, A., & Sternberg, R. (2004). *The Nature of Leadership*. USA: Sage Publication, Inc.
- Banco de la República*. (2015). Retrieved Julio 09, 2015, from <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/globalizacion>
- Bancomundial*. (2015). Retrieved Julio 09, 2015, from <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2007). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. New York: HarperCollins.
- Bolman, L., & Deal, T. (2008). *Reframing Organizations*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Caligiuri. (2006). Developing Global Leaders. *Human Resource Management Review*.
- Cohen, S. (2010). Effective global leadership requires a global mindset. *Industrial and Commercial Training*, 3-10.
- Colvin. (2009). How to build great leaders. *Fortune Magazine*.
- Conner, J. (2000). Developing the global leaders of tomorrow. *Human Resource Management*, 147-157.
- Daft, R. (2002). *The Leadership Experience*. Ohio: Southwestern.

- Dannar, P. R. (2014). Going Global: Moving Beyond Ethnocentrism Toward Global Leadership. *International Leadership Journal*, 70-79.
- Definición. (2015). Retrieved Julio 13, 2015, from <http://definicion.de/lider/>
- DeGerencia. (2015). Retrieved Abril 14, 2015, from http://www.degerencia.com/tema/toma_de_decisiones
- Dehesa, G. d. (2000). Reseña de "Comprender la globalización". *Revista Galega de Economía*.
- Dodge. (1993). Empowerment and the evolution of learning. *Education and Training*.
- EFMD. (2005). *Globally responsible leadership: A call for engagement*. Retrieved Octubre 18, 2008, from www.efmd.org/html/Responsability/cont_detail.asp?id=041207trlv&aid=051012qnis&tid=l&ref=ind
- Estrada, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia et Technica*, 343-348.
- Goldsmith, M., Bennis, W., O'Neil, J., Greenburg, C., Hu-Chan, M., & Robertson, A. (2003). *Global Leadership: The Next Generation*. FT Press.
- Gregersen, H., Morrison, J., & Black. (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*, 21-32.
- Gupta, & Govindarajan. (2002). Cultivating a global mindset. *Academy of Management Executive*, 116-126.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Doubleday.
- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2007). *Liderazgo: Como aprovechar las lecciones de la experiencia*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Irving, J. (2010a). Educating global leaders: Exploring intercultural competence in leadership education. *Journal of International Business and Cultural Studies*, 1-14.

- Irving, J. (2010b). Intercultural competence in leadership education: keys to educating global leaders. *Journal of Business and Educational Leadership*, 3-13.
- Javidan, M. (2008). What is Global Mindset? Why is it important? *Annual Roundtables of Contemporary Research & Practice*. Regent University.
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*.
- Kim, M., Woith, W., Otten, K., & McElmurry, B. (2006). Global nurse leaders: Lessons from the sages. *Advances in Nursing Science*.
- Kolb. (1983). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1988). *The Leadership Factor*. New York: Free Press.
- Leadership, C. f. (2012). *Leader Effectiveness and Culture: The GLOBE Study*.
- Livermore, D. (2012). *Liderar con Inteligencia Cultural*. Nashville: Grupo Nelson, Inc.
- Manning, T. (2003). Leadership across cultures: Attachment style influences. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9-20.
- Marquardt, M., & Horvath, L. (2001). *Global teams: How top multinationals span boundaries and cultures with high-speed teamwork*. Palo Alto: Davies-Black.
- Maznevski, M., & DiStefano, J. (2000). Global Leaders are Team Players: Developing global leaders through membership on global teams. *Human Resource Management*, 195-208.
- Mirvis. (2008). Executive development through consciousness-raising experiences. *Academy of Management Learning & Education*, 173-188.
- Morrison, A. J. (2000). Developing a global leadership model. *Human Resource Management*, 117-131.

- NG, K.-Y., Dyne, L. V., & Ang, S. (2009). From Experience to Experiential Learning: Cultural Intelligence as a Learning Capability for Global Leader Development. *Academy of Management Learning & Education*, 511-526.
- O'Neill, P. H. (2012). Developing and evaluating intercultural competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 707-718.
- Oppel, W. (2007). The Global Leadership Challenge. *Regent Global Business Review*, 6-9.
- Patterson, K., Dannhauser, Z., & Stone, G. (2007). From Noble to Global: The Attributes of Global Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable* (pp. 1-19). Regent University.
- Petrick, Scherer, Brodzinski, Quinn, & Aiinina. (1999). Global leadership skills and reputational capital: intangible resources for sustainable competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 58-69.
- Pless, N., Maak, T., & Stahl, G. (2011). Developing Responsible Global LEaders Through International Service-Learning Programs: The Ulysses Experience. *Academy of Management Learning & Education*, 237-260.
- Prewitt, J., Weil, R., & McClure, A. (2011). Developing Leadership in Global and Multi-cultural Organizations. *International Journal of Business and Social Science*, 13-20.
- RAE. (2015). Retrieved Mayo 05, 2015, from <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=globalizaci%F3n>
- RAE. (2015). Retrieved Julio 13, 2015, from <http://lema.rae.es/drae/?val=multicultural>
- Recursostic. (2015). Retrieved Julio 13, 2015, from http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/4esoetica/quincena9/quincena9_contenidos_3b.htm
- Rosario, U. d. (2014). *Universidad del Rosario*. Retrieved Mayo 05, 2014, from <http://www.urosario.edu.co/Administracion/Pregrados/Administracion-de-Negocios-Internacionales/ur/Perfil/#.U22fifl5OSo>

Rosen, R. (2000). *Global literacies: Lessons on business leadership and national cultures*. New York: Simon & Schuster.

Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 119-125.

UNESCO. (2006). Retrieved Julio 09, 2015, from <http://www.unesco.org/new/es/quito/education/education-and-interculturality/>

UNESCO. (2015). Retrieved Julio 09, 2015, from <http://www.unesco.org/new/es/mexico/work-areas/culture/>

UNESCO. (2015). Retrieved Julio 09, 2015, from <http://www.unesco.org/most/abinzano.htm>

Weber, M. (1947). *The theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.