



Roberto Salem

Profesor de la USFQ
rsalem@usfq.edu.ec

Los retos de liderazgo mundial del siglo XXI

... los países y las multinacionales deben mejorar sus ventajas comparativas y competitivas para poder competir en el mercado mundial del mañana. Los líderes necesitarán modernizar las operaciones de sus empresas y utilizar nuevas técnicas y enfoques administrativos para responder a las nuevas exigencias del mercado global.

Este artículo presenta algunos de los retos que un líder podría enfrentar en el siglo 21 y se intenta diseñar un marco de competencias que podrían ser útiles para hacer frente a estos desafíos. El entorno mundial ha dado giros sin precedentes en los últimos años, y aunque se desconoce el futuro, es seguro que este milenio estará lleno de incertidumbre y cambio. Los cambios a nivel económico, político, social han tenido y seguirán teniendo un impacto tremendo en las organizaciones y la forma en que se administran.

Por lo tanto, la necesidad de líderes eficaces y eficientes nunca ha sido mayor. Vivimos en una época de globalización y cambios, por lo tanto se requiere que los líderes y los gerentes reevalúen sus enfoques administrativos y apunten a sus organizaciones a las nuevas y complejas realidades globales. Entre los varios desafíos que los líderes se podrían enfrentar en este siglo mencionamos a: la globalización, el avance tecnológico y la innovación, el crecimiento de la población, la administración de los recursos humanos a nivel global y la protección del medio ambiente.

Los desafíos mundiales Globalización.

La globalización podría ser definida como los cambios sociales, económicos, culturales, políticos y tecnológicos en una arena común denominada economía mundial. La globalización ha creado oportunidades y amenazas para los gobiernos, empresas y comunidades y son los gerentes en el mundo actual los llamados a enfrentar estratégicamente estos desafíos. (Bartlett y Ghoshal, 1992; Ghoshal, Arnzen y Brownfield, 1992; Murtha, Lenway y Bagozzi, 1998; Prahalad y Lieberthal, 1998; Yip, 1992).

LOS 5 GRANDES DESAFÍOS

- * Globalización
- * Tecnología e innovación
- * Crecimiento de la Población
- * Administración de los Recursos Humanos
- * Protección del Medio Ambiente y Responsabilidad Social

La globalización ha traído consigo un gran crecimiento en la inversión y en el comercio internacional durante los últimos años. Rugman y Verbeke (2004) señalan que las empresas multinacionales (las EMNs) son los principales impulsores de la globalización. La mayoría de empresas multinacionales participan activamente alrededor del mundo, y por lo tanto, sus líderes deben aprender a lidiar con diferentes culturas y adaptando su forma de gestión y liderazgo. Los acuerdos bilaterales y regionales de comercio, que han sido aplicados por varios países alrededor del mundo, han cambiado las reglas del comercio y de los negocios internacionales. Por ejemplo los acuerdos de libre comercio entre América Latina y Estados Unidos y/o Europa, algunos de los cuales todavía se están negociando, crearán una zona de libre comercio entre varios de los países del Continente Americano y Europa. También se puede mencionar, que los países europeos que han adoptado el «euro» como moneda común, trabajan como un solo mercado integrado. Por todas estas razones, los países y las multinacionales deben mejorar sus ventajas comparativas y competitivas para poder competir en el mercado mundial del mañana. Los líderes necesitarán modernizar las operaciones de sus empresas y utilizar nuevas técnicas y enfoques administrativos para responder a las nuevas exigencias del mercado global.

Además, diferentes acontecimientos políticos, económicos y sociales han reforzado la importancia de comprender que el mundo está interconectado debido a la globalización, y que existen oportunidades y desafíos, así como también amenazas y problemas que los líderes deberán abordar en el futuro. Por ejemplo, países de Europa Central y Oriental

siguen en su transición a economías de mercado. China ha demostrado ser un jugador importante en la economía mundial debido a su increíble crecimiento durante varios años. El Medio Oriente es cada vez más incierto y peligroso, y varios países siguen siendo económicamente y políticamente volátiles. Y por último, nuevamente ha salido a la discusión internacional la necesidad de nuevas prácticas legales y ambientales.

Barkema, Baum y Mannix (2002) señalan que «la globalización está transformando el panorama competitivo. Ha despertado: nuevas tecnologías, mercados, industrias y criterios de éxito competitivo y supervivencia» (p. 919). Por lo tanto, para que una organización pueda afrontar los retos competitivos actuales, debe encontrar nuevas formas de mejorar continuamente, ser cada vez más eficiente y productiva y aprender de los éxitos y errores pasados dentro y fuera de la organización. De igual manera, los líderes corporativos deben manejar sus empresas estratégicamente. Ellos ya no pueden tomar decisiones basados en reglas generales o en políticas que fueron utilizadas por mucho tiempo, o en la simple extrapolación de las tendencias actuales. Ellos deben mirar al futuro para formular una estrategia global viable, implementarla y alinear la cultura, los recursos y la estructura de la empresa para alcanzar la eficiencia y la eficacia organizacional.

Tecnología e innovación

La tecnología ha experimentado un gran crecimiento y ha generado grandes cambios en el siglo pasado. Se podrían citar muchos avances científicos y tecnológicos que han generado cambios en la forma de vivir y de hacer negocios. Avances en: medicina, sistemas de información, gestión, comunicaciones, transporte, ingeniería genética, solamente para citar algunos ejemplos. Los descubrimientos científicos y avances tecnológicos y han tenido un impacto significativo en las organizaciones y ha generado una creciente competencia en la industria. El uso de dispositivos tecnológicos tales como: internet, imágenes digitales, redes y otras mejoras tecnológicas en las operaciones diarias y rutinarias de las empresas, ha llevado a aumentar la satisfacción laboral, la productividad y el empleo. En el entorno competitivo internacional, la innovación tecnológica presenta a las organizaciones la oportunidad de obtener ventajas competitivas a través de liderazgo por costos o por diferenciación. Boudieau et al., (1998) señala que nadie puede predecir con certeza la configuración o funcionamiento exacto de las organizaciones del siglo 21, sin embargo las organizaciones estarán completamente impregnadas con tecnología, debido a que las ventajas tecnológicas pueden mejorar considerablemente la competitividad global (p. 127). Por lo tanto, los líderes necesitan comprometerse y apoyar la implementación de estrategias de manejo

Aunque las predicciones de Malthus han fallado debido a los avances tecnológicos, la expansión de la economía de mercado, la división del trabajo, la existencias de bienes de capital, la amenaza de falta de recursos (i.e. agua, alimentos) que pueden causar catástrofes todavía es posible.

tecnológico como un medio para lograr una mayor competitividad global. Las empresas deben poder integrar sus innovaciones en sus operaciones y evaluar adecuadamente las competencias de la organización para manejar la nueva tecnología. Según Boudieau et al (1998), los ejecutivos globales necesitan comprender las estructuras tecnológicas en sus organizaciones para construir nuevos diseños organizacionales que permitan superar los problemas que acompañan a un mayor alcance global. Los líderes deben estar preparados para la transformación de sus empresas a organizaciones mundiales, por lo tanto, necesitan fomentar el uso y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan crear economías de escala y permitan desarrollar sistemas que respondan rápidamente a las nuevas condiciones del mercado y características culturales.

Crecimiento de la población

Avances científicos en diversos ámbitos del quehacer humano como la salud, la agricultura, la tecnología de alimentos, la vivienda, la comunicación y el transporte han contribuido al aumento sustancial de la población mundial. La Organización de las Naciones Unidas indica que el crecimiento de la población mundial muestra un panorama alarmante. Según Emmott (2000) “la población mundial a comienzos del siglo 20 era de 1600 millones y luego de un siglo, ha sobrepasado los 6.000 millones y parece destinada a seguir creciendo” (p. 5) El principio de población de Thomas Malthus (1798), se basa en la idea de que la población aumenta a un ritmo geométrico, mientras que el suministro de alimentos crece en forma aritmética llevando a la pauperización de la especie humana e inclusive podría provocar su extinción. La obra de Malthus ha tenido una influencia importante en economía, así como grandes críticas. Aunque las predicciones de Malthus han fallado debido a los avances tecnológicos, la expansión de la economía de mercado, la división del trabajo, la existencias de bienes de capital, la amenaza de falta de recursos (i.e. agua, alimentos) que pueden causar catástrofes todavía es posible. Por lo tanto, líderes gubernamentales y empresariales necesitan encontrar soluciones y establecer estrategias, que promuevan la innovación y estimulen a las fuerzas el mercado mediante la creación de nuevos mercados, productos y servicios, y puestos de trabajo. Ajarimah (2001) discute que “el crecimiento de la población tiene diferentes implicaciones para los líderes y el mayor desafío se encuentra en establecer un punto de equilibrio entre el medio ambiente, la industrialización y el crecimiento de la población” (p. 14).



Administración de los Recursos Humanos

Investigaciones han demostrado que las estrategias en el área de recursos humanos permiten crear y mantener una ventaja competitiva en las compañías. (Becker y Gerhart, 1996; Delaney y Huselid, 1996; Hasan, 1992; Ulrich, 1987). Según Steward (citado por Ajarimah, 2001; p. 16) los individuos contribuyen a través de la innovación y el conocimiento al éxito de sus organizaciones. Sin embargo, los puestos de trabajo actuales exigen habilidades las cuales no se están promoviendo en la mayoría de colegios y universidades. Por ejemplo, Ajarimah (2001) señala que en los Estados Unidos muchas empresas informan que sólo el 10% de bachilleres de escuela secundaria estadounidense que buscan empleo tienen las habilidades necesarias para trabajar, y agregan, que las empresas y corporaciones industriales del mundo gastan miles de millones de dólares cada año en programas de capacitación corporativa. Apoyando estos argumentos de Ajarimah (2001), Wolnianski (1990) señala que, según la encuesta de Columbia University Graduate School of Business realizada a 1.500 Presidentes Ejecutivos alrededor del mundo, estos ven que la educación y entrenamiento en los Estados Unidos se está quedando corto frente a las necesidades en el mundo de los negocios. El autor señala que “el futuro de las empresas americanas dependerán de cómo las escuelas de negocios preparen los líderes del mañana para el campo de batalla corporativo internacional» (pág. 27). En otras partes del mundo, esta situación puede ser mucho peor. Por lo tanto, es imperativo implementar mejores programas educativos y entrenamiento para preparar a la fuerza de trabajo para hacer frente a los desafíos del siglo 21.

Responsabilidad Social

Un desafío administrativo importante de un líder es saber conducir la organización con responsabilidad social. La globalización plantea serios interrogantes sobre la responsabilidad de los países y de las empresas hacia el «bien común» mundial. Al mismo tiempo, escándalos y corrupción en muchos países del mundo exige nuevos valores y prácticas éticas. Y, los ataques terroristas, han despertado en las multinacionales el sentimiento de un continuo riesgo. Bajo estas circunstancias, se ha generado en las empresas la necesidad de establecer prácticas que consideren como esenciales la responsabilidad social, ambiental y la ética para poder lograr una ventaja competitiva.

Un elemento importante en las operaciones de las empresas, sean públicas o privadas, es mantener estándares de responsabilidad social y ambiental en sus operaciones

tanto a nivel global como doméstico, que permitan promover el progreso social y ambiental de las comunidades en las cuales realizan negocios. Los líderes necesitan comprender la importancia de la responsabilidad social y de salvaguardar el medio ambiente ya que la energía solar, la actividad volcánica y las interacciones entre aire, tierra y mar podrían ser los recursos de la organización del mañana. Ajarimah (2001) afirma que el medio ambiente es lo que permite a las industrias operar y concluye que el reto en todos los niveles de liderazgo es fomentar el aumento en la utilización de la tecnología y al mismo tiempo proteger el medio ambiente. Así, la asignación de recursos y la responsabilidad social se convierte en un gran desafío para el liderazgo global. Por otro lado, las corporaciones como principio deben luchar contra el comportamiento no ético. Deben apoyar y respetar los derechos humanos internacionales, los códigos de ética corporativos y el comportamiento ético individual, porque son elementos importantes en la respuesta de las empresas a la corrupción. Además las multinacionales al trabajar en países de alto riesgo, necesitan proteger el entorno de sus operaciones y por lo tanto, tener planes de contingencia y administración de crisis en caso de nuevos ataques terroristas.

Con todos estos retos en mente, uno debe concluir, como es sostenido por Zahia (1998), que el «medio ambiente mundial del mañana será un lugar excitante en el que las habilidades y talentos gerenciales serán tanto enriquecidos como probados» (pág. 11).

Liderazgo global

El campo del liderazgo ha captado la atención de académicos, investigadores y organizaciones durante la última década. Gracias a la gran cantidad de investigación sobre el tema, el liderazgo ha sido definido y conceptualizado de diferentes maneras, y ha surgido un cierto consenso general con respecto a los efectos positivos que ha tenido sobre la eficacia de la organización. Una revisión de los estudios académicos muestra que existen diferentes enfoques teóricos que explican la complejidad de los procesos de liderazgo. Por ejemplo, algunas investigaciones consideran a los líderes como individuos capaces que tienen ciertos rasgos en su personalidad o en su comportamiento que constituyen sus habilidades para liderar. Otras investigaciones ven al liderazgo desde una perspectiva política, o humanista. Aunque los diferentes enfoques teóricos están respaldados con una cantidad considerable de estudios e investigaciones, los resultados no han sido definitivos.

... «no hay tarea más importante en el progreso del campo del liderazgo que identificar las competencias y meta-competencias que conforman a un líder. Sin embargo, hasta la fecha, no ha habido un acuerdo sobre ¿cuáles son las competencias de liderazgo que debe ser enseñado y/o aprendido» ...

... los expertos en negocios globales reconocen para sus empresas tres tipos de oportunidades en el mercado internacional: oportunidades de arbitraje, oportunidades de expansión y la búsqueda de eficiencia que puede alcanzarse mediante la utilización de sinergias, eliminando redundancias, utilizando el tamaño de la empresa como una ventaja competitiva y utilizando economías de escala.

Análisis de las competencias y habilidades de un líder global

Este documento ha examinado y analizado algunos de los desafíos del panorama mundial del mañana. La globalización, la tecnología, el crecimiento de la población, la gestión de recursos y la responsabilidad social requiere que los líderes desarrollen y mantengan competencias y habilidades para liderar eficazmente a la organización global del siglo 21. Según Tubbs y Schulz (2006), “no hay tarea más importante en el progreso del campo del liderazgo que identificar las competencias y meta-competencias que conforman a un líder. Sin embargo, hasta la fecha, no ha habido un acuerdo sobre ¿cuáles son las competencias de liderazgo que debe ser enseñado y/o aprendido»(p. 29). Estos autores explican que existe una gran cantidad de estudios sobre la importancia de desarrollar el liderazgo para el éxito organizacional (Charan, Drotter y Noel, 2001; Fullmer y Goldsmith, 2001; McCall y Hollenbeck, 2002; McCauley, Moxley y Van Velsor, 1998; Viceri y Fulmer, 1997; Whetton y Cameron, 2005), y que el liderazgo se discute con frecuencia en términos de competencias, (Boyatsis, 1982; Bueno y Tubbs, 2004; Chin, Gu y Tubbs, 2001; Goleman, Boyatsis y McKee, 2002; Whetton y Cameron, 2005) (p.29). En los estudios de Tubbs y Schulz (2006, p. 29), se cita a Boyatsis (1982) quien define a una competencia como un término que describe las características que conducen al éxito ya sea en un trabajo o en una tarea. Las competencias pueden ser descritas por los conocimientos, las habilidades y las capacidades de las personas. Alder y Bartolomé (1992), presentan un conjunto de habilidades que necesitan los gerentes de forma individual para ser competentes a nivel mundial.

De acuerdo con estos autores, los directores transnacionales deben:

- comprender los negocios en el mundo desde una perspectiva global;
- aprender sobre diferentes culturas, gustos, tendencias, tecnologías y enfoques para llevar a cabo sus negocios;
- ser hábiles en trabajar con personas de diferentes culturas; ser capaces de adaptarse a vivir en otras culturas y tener habilidades interculturales, e;
- interactuar con colegas extranjeros sin la existencia de jerarquías o estructuras verticales dadas por la dominación o subordinación cultural.

Paralelamente con este debate, Gregersen, Morrison & Black (1999) argumentan que una tercera parte del éxito de los líderes de negocios globales dependen de sus conocimientos y habilidades en ciertos contextos específicos. Ellos argumentan que un líder global necesita un conjunto de habilidades específicas a ciertas situaciones y debe tener determinadas características personales que les permite orientar su empresa al éxito empresarial.

Estas características de liderazgo mundial incluyen: carácter, dualidad y ser experimentados. Gregersen, Morrison & Black (1999) identifican el término «experimentados» con conocer y hacer lo correcto. Connota excelencia y competencia. Ellos sostienen «que la experiencia se basa en tres dimensiones del conocimiento: el conocimiento de hecho; teoría o paradigmas para estructurar las observaciones; y conocimiento tácito que son las habilidades asociadas con la acción» (p. 45). Los autores van más allá y señalan que «los líderes globales demuestran estas dimensiones del conocimiento, tanto en sus relaciones con los factores externos del entorno de sus negocios (experto en negocios globales) como en los factores internos asociados con la implementación de la estrategia (experto en organización mundial)» (p. 45). Kedia y Mukherji (1999), apoyan este argumento, y señalan que los gerentes globales necesitan una perspectiva global que consiste de una mente global apoyada por conocimientos y habilidades propias. Una mente global significa la capacidad de analizar el entorno externo que incluye oportunidades y amenazas para alcanzar los objetivos corporativos. El conocimiento es lo que permite a un líder obtener una perspectiva global y una mente global y manejar exitosamente el proceso competitivo tanto domésticamente como internacionalmente. Este conocimiento debe ser amplio y profundo e incluir un dominio sobre tecnología, temas económicos, socio-políticos y culturales y las dimensiones técnicas del conocimiento. Las habilidades son la capacidad del líder mundial para poner los conocimientos en acción.

Basado en los debates mencionados en los párrafos anteriores, tanto Alder y Bartholomew (1992) como Gregersen, Morrison & Black (1999) y Kedia y Mukherji, (1999), comparten casi las mismas competencias y habilidades para un liderazgo global eficaz. Todos mencionan que un líder global debe comprender el ambiente de negocios en el mundo y esto es lo que Alder y Bartolomé (1992), llaman una perspectiva global; Gregersen, Morrison & Black (1999) un experto en negocios globales y Kedia y Mukherji, (1999) una mente global. De acuerdo a Gregersen, Morrison & Black (1999), los expertos en negocios globales reconocen para sus empresas tres tipos de oportunidades en el mercado internacional: oportunidades de arbitraje, oportunidades de expansión y la búsqueda de eficiencia que puede alcanzarse mediante la utilización de sinergias, eliminando redundancias, utilizando el tamaño de la empresa como una ventaja competitiva y utilizando economías de escala. Pero no sólo es necesario un dominio de los mercados internacionales, los líderes globales necesitan un conocimiento íntimo de su propia compañía. Es lo que Gregersen, Morrison & Black (1999) llaman un experto en la organización mundial. Comprender y trabajar con organizaciones mundiales complejas requiere un entendimiento sólido de las fortalezas y debilidades de la empresa, ya que la familiaridad con la organización global

es fundamental para la toma de decisiones eficaces. Kedia y Mukherji, (1999) discuten la idea de que un líder global debe tener un conocimiento amplio y profundo. Este conocimiento incluye un conocimiento social, político, cultural, tecnológico y técnico. Además, ellos comparten la idea de que un líder global debe tener habilidades complejas para poder utilizar sus conocimientos en una forma eficaz. (i.e, habilidades de comunicación, habilidades para toma de decisión, habilidades de aprendizaje, capacidad para crear y guiar al cambio y habilidad para manejar los conflictos).

Tanto Bueno y Tubbs (2004) como Tubbs y Schulz (2006) ofrecen evidencia empírica que soportan la necesidad de competencias para un liderazgo global. Por ejemplo, los primeros mencionan el modelo de competencias de liderazgo global ofrecido por Chin, Gu y Tubbs (2001). En este trabajo «veintiséis entrevistas a profundidad con experimentados líderes de negocios internacionales identificaron: (1) habilidades de comunicación, (2) motivación para aprender, (3) flexibilidad, (4) apertura, (5) respeto hacia los demás y (6) sensibilidad, como las competencias más frecuentemente mencionados de un líder global eficaz»(p. 83). En esta misma línea de pensamiento, Tubbs y Schulz (2006) discuten que «las competencias describen tres aspectos distintos de liderazgo: la personalidad individual; los valores del individuo, y; sus comportamientos y habilidades de liderazgo «(p. 29). Los autores sostienen que sólo los comportamientos y habilidades (es decir, las meta-competencias) son las más susceptibles para ser cambiadas a través de los esfuerzos de desarrollo de liderazgo.

Las meta-competencias incluyen:

- (1) Entender la “Big Picture”
- (2) La actitud es todo
- (3) El liderazgo como fuerza impulsadora
- (4) La comunicación
- (5) La innovación y la creatividad
- (6) Liderar el cambio
- (7) El trabajo en equipo

Todos los autores mencionados anteriormente comparten en pequeña o gran magnitud las mismas ideas de las competencias y habilidades necesarias en un líder mundial para superar los retos de la organización del siglo 21.

Habilidades específicas de líder y el comportamiento ético

Esta sección del presente documento, describe al líder mundial en términos de sus conocimientos específicos y de su comportamiento ético en el contexto mundial. Como se discutió anteriormente, un líder mundial debe poseer

las siguientes habilidades: una mente global, creatividad, flexibilidad, habilidades de comunicación, capacidad para crear y liderar el cambio, capacidad de trabajo en equipo, motivación para aprender, carisma, respeto por los demás y sensibilidad entre otros. (Aliso y Bartolomé, 1992; Bueno y Tubbs, 2004; Gregersen, Morrison, 1998; Gregersen, Morrison & Black, 1999; Kedia y Mukherji, 1999; Tubbs y Schulz, 2006). Estas competencias y habilidades son esenciales para los líderes en el siglo XXI.

Una mente global

El líder mundial tiene la misión de hacer negocios alrededor del mundo, en un mercado sin fronteras y donde el espacio y el tiempo han sido sustancialmente alterados. El líder mundial debe comprender el ambiente de negocios en el mundo desde una perspectiva global para crear valor para los accionistas y lograr sus metas. Él debe ser capaz de transmitir su visión a la organización y guiarla organización en una interacción intercultural y con responsabilidad social para alcanzar el éxito. Un líder debe ser capaz de formular la estrategia global de negocio, controlar y evaluar su implementación para poder adaptarse rápidamente al cambiante entorno externo.

Innovación y creatividad

El mundo está interconectado y está cambiando muy rápidamente y profundamente, por lo tanto, las organizaciones y sus directivos deben estar involucrados en estas transformaciones. Estos cambios requieren que líderes, gerentes y empleados aprendan a lidiar con la innovación y el cambio. El líder mundial necesita desarrollar un clima de innovación en la organización e implementar una estrategia que permita el uso eficaz de la tecnología para enfrentar la competencia global.

Flexibilidad

Para ser exitosos, los líderes mundiales necesitan flexibilidad ya que tratan con distintos modelos de negocio y culturas, y necesitan mostrar la inclusión y respeto a la diversidad.

Habilidades de comunicación

La comunicación organizacional se ha convertido en una de las mayores prioridades para muchas empresas que buscan mejorar su posición competitiva y alcanzar sus metas y los líderes globales deben activamente y visiblemente conducir y apoyar este esfuerzo. Por lo tanto, para tener éxito en el siglo 21 es necesario que el líder global comprenda el vínculo entre la organización y su entorno y comprenda el proceso de comunicación dentro y fuera de la organización. Es necesario realmente que valore y confíe en sus colaboradores y vea a la comunicación como un proceso de negocio básico que es importante para la toma de decisiones. Es necesario comprender el vínculo existente entre la organización y su entorno y entender el proce-

so de comunicación dentro de la organización. (Gardner & Winder, 1999; Shaffer & Perrin, 1998).

Capacidad para crear y liderar el cambio

El líder global es el actor principal en el cambio organizacional. Nadler y Tushman (1990) apuntalan este argumento diciendo que «el liderazgo ejecutivo es el factor decisivo en la iniciación e implementación del cambio en una organización» (pg. 94). El Líder global debe alentar el cambio estructural y generar mecanismos para crear, manejar y mantener los esfuerzos de cambio. Como es señalado por Nadler y Tushman (1990) «la formación de un equipo “senior” eficaz, visible y dinámico puede ser un paso importante para sobrellevar los problemas y limitaciones del líder individual» (pág. 89). Más aún, Kotter (2000) señala ocho pasos interrelacionados que pueden ayudar a promulgar correctamente los procesos y/o esfuerzos de cambio en las organizaciones. Con la ayuda de un equipo de liderazgo y utilizando los ocho pasos interrelacionados de Kotter, el líder mundial puede superar los cambios existentes del siglo 21.

Formación de equipos de trabajo

La formación de equipos de trabajo globales es una estrategia poderosa. La interacción en un equipo de trabajo entre personas de diferente nacionalidad y etnia crea mayores oportunidades para enfrentar y aprender diferentes valores culturales, prácticas comerciales, formas de operaciones y toma de decisiones y finalmente estilos de liderazgo.

Motivación para aprender

El aprendizaje continuo y la renovación personal es sumamente importante. El dominio de las competencias de un líder requiere de conocimiento, de atención constante y de duro trabajo. Además, necesita desarrollar una organización en que exista un aprendizaje continuo.

Carisma, respeto a los demás, sensibilidad y otros

Un líder global debe motivar y servir como modelo a sus colaboradores y compañeros de trabajo, dándoles una visión y un sentido de misión. Debe generar confianza, inspirar y ser mentor de otros. Debe demostrar sensibilidad, empatía y respeto por los demás, y debe ser y formar agentes de cambio entre sus seguidores. Por lo tanto, un líder global debe ser clasificado como un líder carismático transformacional. De acuerdo con Bass (1985), los líderes transformacionales influyen a sus seguidores al despertar emociones fuertes y crear identificación. También transforman a sus seguidores ya que sirven como un coach, maestro y/o mentor. Estos líderes sienten profundas ganas de motivar a sus seguidores en ir más allá de su posición actual. El valor agregado que aporta el liderazgo transformacional es motivación, moralidad, ética y empoderamiento para el seguidor, apoyado con un fuerte conjunto de ideales y valores internos.

Conclusión

El mundo ha tomado un giro sin precedentes en los últimos años, y aunque se desconoce el futuro, es seguro que el nuevo milenio estará lleno de incertidumbre y cambio. Entre los desafíos que un líder global enfrentará en este siglo están: la globalización, tecnología e innovación, crecimiento de la población, recursos humanos diversos, protección del medio ambiente. Por lo tanto, el líder global necesita desarrollar y mantener un grupo de competencias y habilidades que incluye: una mente global, innovación y creatividad, flexibilidad, habilidades comunicativas, capacidad para crear y liderar el cambio, habilidades de trabajo en equipo, motivación para aprender, respeto por los demás, sensibilidad, carisma, entre otros, para poder ejercer un liderazgo global eficaz en la organización del siglo 21.

Referencias

- Bennis, W. (2004, January). The Seven Ages of the Leader. *Harvard Business Review*, 82(1), 46-53. Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- Bennis, W. (2007, January). The Challenges of Leadership in the Modern World. *American Psychologist*, 62(1), 2-5. Retrieved July 31, 2007, from Academic Search Premier database.
- Bennis, W., & Movius, H. (2006, March 17). Why Harvard Is So Hard to Lead. *Chronicle of Higher Education*, 52(28), B20-B20. Retrieved July 31, 2007, from Academic Search Premier database.
- Bennis, W. (1989). Managing the Dream: Leadership in the 21st Century. *Journal of Organizational Change Management*, 2(1), 6. Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- Bennis, W. (1977, Autumn). Where have all the leaders gone?. *McKinsey Quarterly*, Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- Tubbs, S., & Schulz, E. (2006, March). Exploring a Taxonomy of Global Leadership Competencies and Meta-competencies. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(2), 29-34. Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- Bueno, C., & Tubbs, S. (2004, September). Identifying Global Leadership Competencies: An Exploratory Study. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1/2), 80-87. Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- De Vries, M., Vrijsma, P., & Florent-Treacy, E. (2004, May). The Global Leadership Life Inventory: development and psychometric properties of a 360-degree feedback instrument. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 475-492. Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- Williams, C. (2003). Global Leadership, Education, and Human Survival. *World Futures: The Journal of General Evolution*, 59(3/4), 301-313. Retrieved July 31, 2007, from Academic Search Premier database.
- Ajarimah, A. (2001, March). Major challenges of global leadership in the twenty-first century. *Human Resource Development International*, 4(1), 9. Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- Zahra, S. (1998, November). Competitiveness and Global Leadership in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 10-12. Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- Doerr, J. (1997, July). Global leadership: It's not about you. *Management Review*, 86(7), 5. Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- Sustain global leadership. (1997, February 12). *Christian Science Monitor*, Retrieved July 31, 2007, from Academic Search Premier database.
- Wolniansky, N. (1990, April). International Training For Global Leadership. *Management Review*, 79(5), 27. Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- Aaker, D. (1989, Winter). Managing Assets and Skills: The Key To a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31(2), 91. Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- Adler, N., & Bartholomew, S. (1992, August). Managing globally competent people. *Academy of Management Executive*, 6(3), 52-65. Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- Adler, N. (1983, Spring/Summer83). Cross-Cultural Management: Issues to be Faced. *International Studies of Management & Organization*, 13(1/2), 7-45. Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- Gregersen, H., Morrison, A., & Black, J. (1998, Fall). Developing Leaders for the Global Frontier. *MIT Sloan Management Review*, 40(1), 21-32. Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- Kedia, B., & Mukherji, A. (1999, Fall). Global Managers: Developing A Mindset For Global Competitiveness. *Journal of World Business*, 34(3), 230-251. Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- Peterson, M., & Hunt, J. (1997, Fall). International perspectives on international leadership. *Leadership Quarterly*, 8(3), 203. Retrieved July 31, 2007, from Business Source Premier database.
- Pritchard, K. (1999, May). Competency-Based Leadership for the 21st Century. *Military Review*, 79(3), 23. Retrieved July 31, 2007, from Academic Search Premier database.