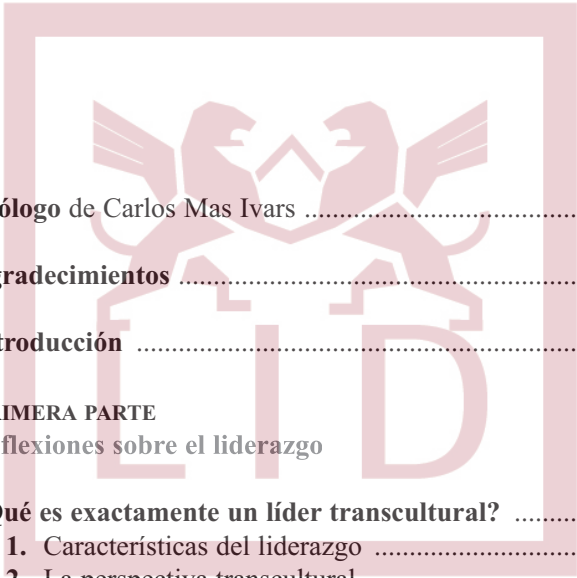


Índice



Prólogo de Carlos Mas Ivars	9
Agradecimientos	13
Introducción	15
PRIMERA PARTE	
Reflexiones sobre el liderazgo	
1 ¿Qué es exactamente un líder transcultural?	25
1. Características del liderazgo	26
2. La perspectiva transcultural	29
2 El valor de los valores	33
1. Los valores en un entorno multicultural	34
2. Los valores en la vida privada	36
SEGUNDA PARTE	
Técnica y práctica del líder transcultural	
3 Comunicación	41
1. Escuchar	41
2. Hablar y escribir	44

4	Establecimiento de relaciones y redes de contactos	53
	1. Redes de contactos	55
	2. Establecimiento de relaciones	58
5	Tutelaje	63
6	Con aire directivo	69
7	Formación de equipos	75
	1. Construyendo equipos	75
	2. Dirección de equipos	82
8	Delimitación de objetivos	89
9	Toma de decisiones	95
	1. Sustancia	96
	2. Estilo	99
	TERCERA PARTE	
	Hitos del líder transcultural	
10	Liderar hacia el cambio y la innovación	105
	1. El cambio	110
	2. La innovación	112
11	Liderazgo en tiempos de crisis	117
	1. Planificación de crisis	119
	2. Reaccionar ante una crisis	123
12	Conciliación de la vida familiar y laboral	127
13	Liderar hacia el futuro	135

Prólogo

El libro que tiene usted en sus manos va a proporcionarle un enfoque innovador sobre el desarrollo del liderazgo empresarial en el contexto internacional actual, un estilo de dirección de las compañías que su autor, Frank Brown, denomina liderazgo transcultural y que analiza de manera amena y con ejemplos prácticos las nuevas experiencias y actitudes que debe atesorar un líder para trabajar en y con diferentes culturas.

Dado que un número creciente de negocios traspasan las fronteras nacionales e integran a actores con valores y costumbres culturales radicalmente distintas, el líder empresarial tiene que hacer uso de todas las herramientas de gestión contemporáneas, ser creativo e innovador y combinarlas con su sensibilidad hacia las diferencias culturales. Frank Brown ha extraído valiosas conclusiones sobre esta cuestión de sus múltiples experiencias vividas como líder global de diferentes áreas y negocios de PricewaterhouseCoopers. Imponer la manera de hacer las cosas a los directivos locales para aplicar una política global ya no funciona. El viejo estilo de hacer negocios ya no sirve.

Cada una de las características que define a un líder empresarial, tal y como lo hemos concebido hasta ahora, exige nuevas competencias y habilidades transculturales. Es evidente que el líder

debe fijar la visión y la estrategia e impulsar el cambio y la innovación en el seno de la compañía, porque de ello depende, en muchos casos, la supervivencia de la organización. Se trata de un desafío enorme en un contexto multicultural, porque cada cultura reacciona al cambio de una manera distinta. Derribar las barreras culturales al cambio y la innovación sin recurrir continuamente a la jerarquía y al poder atribuido es un objetivo que está únicamente al alcance de los verdaderos líderes. Hay que ganarse día a día la autoridad, la credibilidad y la confianza.

El autor identifica a lo largo del texto los valores y principios primordiales que el líder transcultural debe inculcar en los miembros de su equipo para que los aprendan e interioricen. Entre ellos, el respeto a la apertura, la transparencia y la diversidad; la confianza en equipos de talento y la realización de todas las tareas previas para definir y lograr objetivos elevados y tomar decisiones; la aceptación de la importancia del cambio, la innovación y la preparación para una crisis; y la admiración y el reconocimiento del mérito y el logro. Exigencias intelectuales que conectan y se entrelazan con las necesarias actitudes éticas de los directivos, y que juntas constituyen el referente que, a mi juicio, debe presidir el comportamiento de los ejecutivos y dirigentes empresariales para recobrar y mantener la confianza de los agentes económicos, los mercados y la sociedad en general: el liderazgo responsable.

En la empresa, el liderazgo que no se ejerce para servir a los demás da lugar a un mal funcionamiento de la economía, la ineficiencia de la organización y la desmotivación, por no decir la infelicidad, de las personas. En eso consiste el liderazgo responsable; en trabajar para el bien de los miembros de la comunidad empresarial en sentido amplio (no sólo accionistas, clientes y empleados), lo que hoy llamamos grupos de interés o *stakeholders*. El liderazgo responsable no se adquiere por ciencia infusa: exige adquirir el hábito de proponerse metas buenas y poner en práctica actos y actividades para conseguirlas. El liderazgo tiene una parte quizás más innata, como es la visión de negocio, las habi-

lidades en las relaciones personales o el carisma. Precisamente, este libro ofrece pautas y guías para desarrollar las habilidades innatas en esta área. Sin embargo, en el campo de la búsqueda del bien, sólo el esfuerzo y la responsabilidad personal para el desarrollo de las virtudes pueden ayudar a tallar ese brillante empresarial que es el liderazgo responsable. Y es más complejo, por supuesto, en compañías globales con un mayor número de grupos de interés y diferentes regulaciones. La globalización nos ha traído un mundo de oportunidades de crecimiento y desarrollo, pero también nuevos riesgos derivados de la complejidad y la instantaneidad de los efectos de su materialización.

El liderazgo responsable empieza por la formación personal de los dirigentes y se puede apoyar en la utilización de mecanismos que ayuden a su ejercicio. Entre esos mecanismos figuran la estrategia orientada a modelos sostenibles y no a objetivos y ambiciones cortoplacistas, las buenas prácticas en cuestión de gobierno corporativo, una manera de informar a los públicos y una comunicación de calidad –capaz de transmitir todo el valor y riesgos gestionados de la empresa– y transparente, una adecuada gestión de los riesgos empresariales, la puesta en marcha y el mantenimiento de políticas de RSC estratégicas, etc. Sin embargo, nada de ello sustituye al ejemplo y el ejercicio natural de las virtudes y los valores por parte de directivos y dirigentes empresariales capaces de construir culturas empresariales excepcionales, sentidas y reconocidas. Este capitalismo, a la vez humanista y competitivo que hay que conciliar, es la mejor forma de seguir desarrollando los países, las empresas y las personas.

La interdependencia económica, la colaboración internacional y los mercados globales obligan a adoptar una perspectiva trans-cultural para desarrollar un modelo de liderazgo para el que no hay alternativa. La crisis económica y su faceta catártica deberían favorecer y no retrasar la implantación de este modelo entre los altos ejecutivos. Estoy convencido de que este libro contribuye a clarificar y acelerar el proceso.

Por último, quiero felicitar a Frank Brown por su obra y por su excepcional trayectoria profesional. Tuve la ocasión de trabajar con él cuando dirigió nuestra práctica global de Consultoría de Negocio y Financiera y yo la lideraba en España. Puedo corroborar que su experiencia, liderazgo y estilo de dirección se corresponden con lo desarrollado en su libro.

Carlos Mas Ivars

Presidente de PricewaterhouseCoopers España



Agradecimientos

Son muchas las personas a las que agradezco su ayuda en la preparación de este libro y en el desarrollo de mis reflexiones sobre el liderazgo en los años que lo han precedido. En primer lugar, mi gratitud eterna a Susan, esposa y compañera en todo. Gracias también a Chris y Sarah, dos hijos estupendos que cualquier padre querría tener. A mi madre Elizabeth y a mi hermano Bob, que siempre han estado ahí. Y a mi suegro Bob Stoner, que ha sido, a la vez, un gran ejemplo de líder y mi mentor durante los últimos treinta años.

Aun a riesgo de olvidar a alguien importante (pido disculpas si es así), extiendo mi más sincero agradecimiento a mis colegas y amigos del mundo de los negocios. Estoy muy agradecido a mis compañeros de PricewaterhouseCoopers: Bethann Brault, también cofundadora de Genesis Park, que me ha ayudado enormemente con el libro; mi socio y defensor en el desarrollo de liderazgo en PricewaterhouseCoopers, Rich Baird; Tom Craren, que leyó el manuscrito y me dio muy buenos consejos; y a todas las personas de PricewaterhouseCoopers que participaron en Genesis Park, especialmente a Amber Romine.

Debo expresar mi gratitud también a mis colegas de INSEAD: mi equipo de comunicación dirigido por Melissa Joelson, cuyas

aportaciones otorgaron solidez al manuscrito; Elin Williams, cuyo excelente apoyo y asesoramiento fueron muy valiosos; y a la familia INSEAD, que ha sido increíblemente acogedora y atenta a mi estilo de liderazgo en nuestro primer año juntos.

Hay muchas personas ahí fuera que han sido mis mentores y buenos amigos durante años. No podría faltar en esta página mi sincero agradecimiento a Brad Evans, George Forster, Jim Schiro, Peter Grauer, Paula Gavin, Steve Denning, Bob Ripp, Tom Leipzig y Steve Scroggins. Hemos compartido juntos muchas experiencias a lo largo de los años. Durante mi carrera he tenido la tremenda suerte de haber sido mentor de personas excepcionales. Entre ellas, agradezco a Jim Flanagan, Kersten Lanes, Kevin Rennie, Cathrine Watkins, Matt Gorin y Todson Page su amistad y su apoyo. Tal vez penséis que trabajasteis para mí pero en realidad aprendimos mutuamente.

Este libro no hubiera sido posible sin el fantástico apoyo de mi editora Karen Berman, que fue capaz de que todas esas anécdotas sonaran un poco mejor con un cambio de frase. Gracias también al equipo de Cubitt, Jacobs & Prosek, mi empresa de relaciones públicas, y especialmente a Jen Prosek, Amy Airasian y Carrie Kalish, que han sido estupendos amigos, asesores y defensores a lo largo de todo este proceso.

También quiero agradecer al equipo de Palgrave Macmillan y especialmente a Stephen Rutt, quien creyó en este libro y me apoyó enormemente.

Introducción

Llevábamos casi una hora hablando de nuestra nueva aventura internacional y estábamos a punto de recoger. Los objetivos estaban identificados, así como tres de las cuatro grandes áreas de interés e incluso el nombre del proyecto, que habíamos utilizado durante toda la reunión. Me sentía orgulloso de aquel equipo, compuesto por unas veinte personas de nuestras oficinas de todo el mundo y que representaba fácilmente a quince países diferentes en una única sala de reuniones. Miré el reloj con la satisfacción de haber concluido antes de lo previsto y lancé una última pregunta que había aprendido a plantear después de mis años de experiencia en operaciones internacionales: ¿cómo creían que funcionaría la idea en sus mercados?

Uno de los miembros del equipo, un tipo callado de Asia, respondió que funcionaría bien salvo por el nombre, que en su lengua significaba la fea de tu hermana y, en ese mismo momento, aquella mini cumbre, rebosante de productividad unos minutos antes, se paralizó. Éramos conscientes de que nos enfrentábamos a un problema de relaciones públicas en mayúsculas y teníamos que encontrar un nombre nuevo enseguida; el antiguo no saldría de aquella sala de juntas.

¿Por qué no había hablado antes? Recuerdo que, aquel día, se había quejado del cambio horario, aunque la explicación real es que en algunas culturas es de mala educación interrumpir. Por eso contestó cuando se le preguntó, y no antes.

Cuento esta historia porque ilustra el motivo de este libro, la necesidad de lo que yo llamo liderazgo transcultural en el contexto empresarial global de hoy en día. ¿Qué es el liderazgo transcultural? Es un estilo de dirección de empresa, o un equipo dentro de una empresa (o de cualquier organización o institución que traspase fronteras) que aúna las mejores prácticas del liderazgo empresarial tradicional, entre comillas, con la conciencia de que el mundo se compone de muchas culturas cuyos valores y tradiciones varían notablemente y que, para hacer negocios globalmente, debemos ser sensibles a esas diferencias.

Los negocios han tenido un carácter internacional desde que la civilización sumeria, en la antigua Mesopotamia, empezó a comerciar con otros estados de la antigüedad, miles de años antes del nacimiento de Jesucristo y, a partir de entonces, en todas las épocas se han desarrollado negocios entre fronteras de un modo u otro. En nuestra era, la tecnología ha puesto las operaciones comerciales globales al alcance de muchas más empresas y su número continuará creciendo. De hecho, la orientación internacional del mundo empresarial seguirá adquiriendo importancia cada vez que suene la campana para abrir la Bolsa otro día más. Las interdependencias económicas ya forman parte del mercado bursátil y se ampliarán con el tiempo, como también lo hará la colaboración internacional en investigación y desarrollo (piensa, por ejemplo, en la tendencia en el campo de la energía alternativa). Independientemente de que compres o vendas productos o servicios en el extranjero, dirijas operaciones de manufactura en otro país, externalices el apoyo técnico u otras funciones, o te aprovisiones de materias primas en el mercado internacional, el liderazgo transcultural va a ser un imperativo que no vas a poder eludir.

Lo anterior no significa que el líder transcultural deba dominar treinta idiomas ni ser un experto en las costumbres que los acompañan, en absoluto, pero sí deberá ser capaz de desenvolverse en los lugares donde se hablan esos idiomas y avanzar en medio de las costumbres y los valores relacionados con cada negocio u operación. En resumen, deberá tener la experiencia y la actitud apropiadas para trabajar en diferentes culturas. Dicho esto, una y otra vez me sorprende el elevado número de hombres y mujeres de negocios que ni siquiera lo intentan, sino que se encierran en un modelo del siglo XIX y parecen satisfechos haciéndolo. Muy avanzado el siglo pasado, demasiados empresarios occidentales enfocaban sus aventuras internacionales desde ese punto de vista decimonónico, es decir, con la idea de imponer su manera de hacer las cosas a la gente local, un planteamiento que en mi opinión es decadente tanto desde un punto de vista intelectual como financiero. En el siglo XXI, el líder transcultural de éxito hace uso de todas las herramientas empresariales contemporáneas y las combina con su sensibilidad hacia las diferencias culturales. Ésa es, precisamente, la razón por la que he escrito este libro.

¿Qué me da derecho a presentarme como un experto en el campo del liderazgo transcultural? En primer lugar, podría indicar que en INSEAD, la escuela internacional de negocios de la que soy decano, nuestra misión no consiste únicamente en enseñar un programa de estudios empresariales riguroso y moderno, sino en crear una comunidad diversa de docentes y alumnos de todo el mundo, capaces de acometer ese programa de estudios en una atmósfera de verdadero intercambio cultural. El propósito (que, por cierto, precede a mi incorporación aunque lo defiendo incondicionalmente) es que los 900 candidatos a obtener un MBA que pasan por nuestras aulas cada año terminen sus estudios con una perspectiva global única, que combina los conocimientos empresariales más sofisticados con la sensibilidad y conciencia culturales. Con más de 70 nacionalidades representadas, cada una de ellas en un porcentaje inferior al 12% por clase, INSEAD desarrolla líderes de verdad, que valoran y comprenden la diversidad cultural y son capaces de operar en un mercado internacional.

En realidad, mi interés en el liderazgo, y más concretamente en el liderazgo transcultural, se remonta a mucho más atrás y, pensándolo bien, me doy cuenta de que lo he estudiado informalmente durante mis más de 25 años en el mundo empresarial, o quizá desde mucho antes. En realidad, mi primera experiencia de liderazgo se la debo a mi padre.

Mi padre, Joseph Brown, era director de relaciones públicas (en realidad, vicepresidente) de un banco a las afueras de Nueva Jersey, donde vivíamos. Era un hombre tranquilo y amable que conocía y se preocupaba por sus clientes y ellos, a su vez, le correspondían con cariño y respeto. Durante su carrera financió de todo: zapaterías, mueblerías, una escuela rabínica, una empresa de transportes y, aunque nunca llegó a consejero delegado (muy a mi pesar, murió joven), fue sin duda un líder en su empresa y en nuestra comunidad, de manera que, cuando me incorporé al mundo empresarial, modelé mi estilo a partir del suyo. A medida que mi trayectoria personal me hacía subir de rango y en alcance hacia una clientela cada vez más internacional, evolucioné desde los cimientos que había aprendido de él.

Empecé de auditor en un banco de Nueva York y, dos años después, me trasladé a la firma de servicios profesionales Price Waterhouse, donde permanecí durante 26 años fascinantes en varias divisiones de la compañía que, tras una fusión, pasó a llamarse PricewaterhouseCoopers. Fue maravilloso formar parte de una gran compañía contable en la época de las fusiones y adquisiciones, y tuve la oportunidad de trabajar en una variedad increíble de operaciones interesantes e importantes, muchas de las cuales eran internacionales por naturaleza y me obligaron a viajar extensamente. Desde mi primer viaje (a Holanda en 1981), he visitado las principales capitales de Europa, Asia y Australia, además de América del Norte y del Sur, y África, 37 países en total y, como resultado, he tenido la oportunidad poco frecuente y el privilegio de observar el funcionamiento de empresas y líderes de todo el mundo.

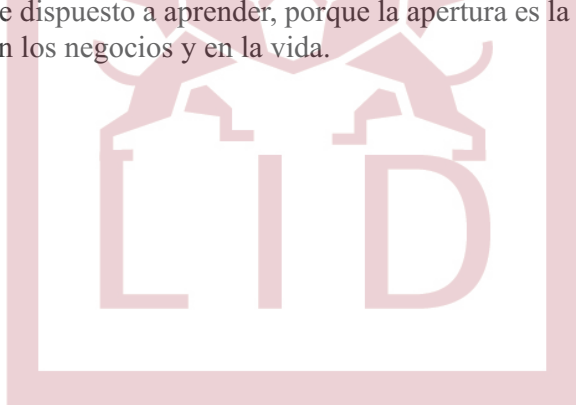
Durante esos años también aprendí el concepto de liderazgo sobre la marcha, a base de probar y cometer errores. La primera vez que me pidieron dirigir una unidad dentro de Price Waterhouse, yo era un joven socio en mi segundo año, ansioso por hacer un buen trabajo, no tenía demasiada formación académica en liderazgo y me preocupaba que los integrantes del equipo, sobre todo los más expertos y veteranos, estuvieran dispuestos a dejarse liderar por mí. Descubrí que todos ellos, sin excepción, querían y necesitaban un líder porque llevaban algún tiempo forcejeando sin un jefe verdadero y deseaban que alguien los liderara y los encaminara a trabajar juntos en pos de un objetivo común, pero que al mismo tiempo estuviera abierto a sus ideas —precisamente lo que había aprendido de mi padre—, así que adopté la postura de tener tanto que aprender como que enseñar, una estrategia que me ha sido muy útil a lo largo de mi carrera. Evidentemente, con cada nuevo proyecto y objetivo he ido ampliando mis herramientas de liderazgo y descargando más información y observaciones en mi catálogo mental de lo que es y lo que no es un buen líder. Y con cada nuevo proyecto y objetivo me convencía más de que las organizaciones deben desarrollar activamente a sus líderes y de que esos programas de desarrollo deberían comenzar pronto y reflejar la diversa composición cultural de la mano de obra y el mercado.

Cuanto más observaba, más convencido estaba de que las organizaciones necesitan líderes en todos los niveles, no sólo en las capas superiores sino en cada equipo y departamento que da forma al conjunto. Necesitamos líderes que formen a los nuevos empleados y marquen el ejemplo correcto desde el principio, que interactúen con los clientes y los sectores afectados, y que representen a la organización ante la comunidad. Cualquier parte de la organización carente de líderes es un eslabón débil, desde la sala de juntas hasta el personal de mantenimiento. Imagina lo que sucedería si una compañía hubiera organizado un gran acontecimiento para celebrar su centenario y el día señalado, con mil invitados vestidos de gala ocupando sus asientos, la elegante presentación a los medios preparada y el consejero delegado de

pie frente al atril, se fundieran los fusibles y la sala se quedase a oscuras porque al líder del equipo responsable del acto no se le hubiera ocurrido reunirse con el director de mantenimiento para acordar la logística. Las organizaciones necesitan líderes en todos los niveles y deben formarlos pronto, no cuando se les comunica el ascenso.

Hace algunos años, tuve la oportunidad de poner en práctica mis ideas sobre liderazgo en PricewaterhouseCoopers. En el año 2000 pasé de ser socio director de la oficina de Nueva York a líder global del negocio de la auditoría y se me planteó claramente el imperativo triple de innovar, formar equipos dinámicos y motivar a la gente joven para que permaneciese en la compañía. Me encontraba reflexionando sobre estos temas cuando, durante el descanso de una reunión en Roma, conocí a Bethann Brault, entonces asistente del consejero delegado. Charlamos sobre este asunto y seguimos hablando durante meses después de aquella reunión, hasta que juntos desarrollamos Genesis Park, un programa de desarrollo de liderazgo residencial de cinco meses de duración para la compañía. Cada año, unos 60 empleados prometedores de PricewaterhouseCoopers entran y salen en rotación del programa que, desde sus comienzos en 2001, ha recibido a más de 200 participantes procedentes de oficinas en unos 40 países. Yo acudía frecuentemente para charlar con los futuros líderes y, durante aquellas conversaciones formales e informales, perfilé mi concepto del líder transcultural. Durante aquella época también me impliqué en INSEAD, primero porque PricewaterhouseCoopers firmó un contrato con la escuela para investigar organizaciones de alto rendimiento (yo era el enlace) y después como miembro de los diferentes comités asesores del centro. Fue un placer prestar ese servicio porque siempre he creído que existe una conexión fundamental entre la educación y el liderazgo. INSEAD me impresionó particularmente porque su misión refleja mi propia convicción de que los negocios y las organizaciones deben aspirar a una diversidad mayor si quieren tener éxito en el mundo actual, y me fui involucrando más y más con la escuela hasta que, a finales de 2005, me propusieron para el puesto de decano.

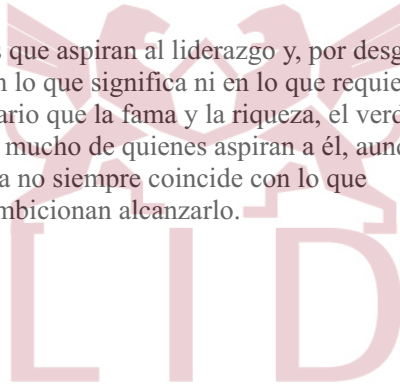
Este libro es el resultado de todas esas experiencias; se dirige a los jóvenes aspirantes a liderar el mundo de los negocios, tal vez matriculados en un curso de posgrado o en sus últimos años de carrera, y a los jóvenes directivos que esperan alcanzar puestos de liderazgo, aunque puede que también resulte atractivo a quienes se han propuesto liderar organizaciones complejas, ajenas al mundo de los negocios. Tal vez, incluso ayude a los que ya ocupan puestos de liderazgo y desean comprender mejor los aspectos del liderazgo transcultural. Cualesquiera que sean tus objetivos, si estás leyendo este libro probablemente coincidas conmigo en que el viejo estilo de hacer negocios se ha quedado anticuado y que, por lo tanto, la necesidad de líderes transculturales nunca ha sido mayor. La buena noticia es que desenvolverse en el escenario de los negocios internacionales no es una carga, sino algo fascinante y divertido, si te abres a las nuevas experiencias y estás siempre dispuesto a aprender, porque la apertura es la clave del éxito en los negocios y en la vida.



Primera parte

Reflexiones sobre el liderazgo

Muchos son los que aspiran al liderazgo y, por desgracia, no se centran en lo que significa ni en lo que requiere y es que, al contrario que la fama y la riqueza, el verdadero liderazgo exige mucho de quienes aspiran a él, aunque lo que hace falta no siempre coincide con lo que creen los que ambicionan alcanzarlo.



1

¿Qué es exactamente un líder transcultural?

Cuando empecé a escribir este libro, abrí el diccionario por la palabra líder con la única intención de comparar la definición con la mía y descubrí toda clase de curiosidades extravagantes, como que en inglés el término también se refiere a un brote vegetal, al editorial de un periódico o a la sección en blanco al comienzo o al final de un carrete de película, entre otras cosas. Interesante, aunque no demasiado útil para mis propósitos. Otra entrada definía al líder como la persona que lidera, guía, conduce o posee autoridad de mando, definiciones que se acercan más pero que siguen sin hacer justicia a una palabra que, en mi opinión, necesitaría volúmenes enteros, puesto que el mero hecho de poseer (o incluso merecer) autoridad no convierte a una persona en líder. Cuando cerré el diccionario, se me ocurrió que, tal vez, sería más sencillo definir lo que no es. No se es líder únicamente por poseer un alto rango o puesto, ni por ocupar un despacho en la esquina y, aunque un verdadero líder puede que combine ambas cosas, hay muchas personas con cargos rimbombantes impresos en sus tarjetas de visita y despachos del tamaño de un campo de fútbol que no son líderes. Me gusta llamarlos *linos*, la abreviatura en inglés de líderes sólo de nombre, *leaders in name only*. Por lo general, llegan a su posición centrándose principalmente en sus propios progresos (no en el trabajo en curso, en la calidad de la organización en la que

trabajan ni en el bienestar de sus compañeros). Una vez que llegan a sus puestos, se aferran a la buena vida rodeándose de aduladores o directivos especulares que cumplen órdenes sin hacer preguntas. Los linos creen que ésta es la mejor manera de mantener el control, aunque en realidad se trata de una estrategia miope que ha dejado a más de una compañía y organización desprevenida ante los retos que plantea nuestro mundo cambiante. En el peor de los casos, esta forma de hacer negocios ha derivado en muchos de los casos de corrupción que han acaparado los telediarios de los últimos años. Abre un periódico y encontrarás linos en la mitad de las secciones, en la de negocios y también en la de política, convencidos únicamente de la conservación de sus propios cargos y de los beneficios que traen consigo. Puede que estén a la altura de la definición de líder en el diccionario, pero no de la mía.

1. Características del liderazgo

Fundamentalmente, el verdadero líder debe guiar a otros para que desempeñen el trabajo de la organización, aunque lo que importa es su interpretación de ese trabajo y el espíritu en que ofrezca su orientación. A continuación enumero algunas características que he observado en el líder verdadero:

- **El líder debe estar abierto.** Sólo mediante la apertura podrá aprender lo suficiente como para tomar decisiones informadas, adoptar ideas innovadoras, advertir los obstáculos que se le presenten y estar al tanto del mundo exterior a la organización. No creo que alguien pueda ser líder si está convencido de que sólo hay una manera (la suya) de hacer las cosas. Por otro lado, la apertura tiene dos caras, en el sentido de que el líder no sólo debe estar abierto a escuchar a su equipo, sino que también debe compartir con ellos de una manera abierta. Para el líder, es imperativo estar dispuesto a dialogar y responder a las preguntas con franqueza (o ser sincero cuando no pueda responderlas en un momento determinado).

Como corolario, el líder debe crear equipos integrados por personas lo más diversas posibles para garantizar que su trabajo se base en el espectro más amplio posible de información.

- **El líder debe ser la personificación de la integridad e inspirar confianza.** Si quieres motivar a tu gente para que te siga y rematen el trabajo, te irá mejor si confían en ti, te respetan y saben que estás siendo sincero.

Como corolario, deberás ejercitar tu memoria de forma que cumplas tus promesas (las agendas en cualquier formato son una gran ayuda, tanto como una buena secretaria).

- **El líder debe tener claros sus objetivos y los de su organización,** porque sólo con un conocimiento profundo de esos objetivos podrá definir unos objetivos elevados pero factibles para su equipo.

Como corolario, el líder debe saber cómo establecer objetivos y tomar decisiones basadas en la consulta con su equipo. Una vez tomada una decisión, debe saber cómo implementarla.

- **El líder debe poseer una visión optimista y positiva.** No hay nada peor para motivar a las tropas que un líder con un problema de actitud. Por el contrario, suponiendo que el líder haya fijado unos objetivos factibles, una actitud positiva puede marcar el tono de trabajo del equipo y garantizar su compromiso emocional con la realización de la tarea.

Como corolario, el líder debe protegerse contra el síndrome del color de rosa para que, cuando surjan los obstáculos, no los pase por alto llevado por un falso optimismo, sino que trabaje con el equipo para idear la manera de superarlos.

- **El líder debe saber usar y no abusar de la autoridad,** respetando a los demás en su organización independientemente de su rango.

Como corolario, el líder debe ser consciente de que todos los miembros del equipo tienen vida privada fuera del trabajo y que deben poder compaginar ambas cosas.

- **El líder debe cultivar la humildad,** admitir que el trabajo se lleva a cabo en equipo y compartir los méritos, reconociendo a su equipo públicamente y a menudo.

Como corolario, el líder deberá tener sentido del humor, un rasgo que suele pasarse por alto. Ser capaz de reírse con otras personas y no tomarse a sí mismo demasiado en serio son grandes puntos a favor a la hora de motivar a un equipo.

- **El líder debe tener en cuenta no sólo el presente, sino también el futuro.** Para ello deberá concentrarse en las carreras de los demás miembros de la organización y promover activamente su desarrollo, tanto ejerciendo de mentor personal como creando una atmósfera que premie el crecimiento profesional y anime a asumir nuevos retos.

Como corolario, el líder deberá establecer en último término un plan factible de sucesión.

Éstas son las características del liderazgo empresarial, demasiado extensas como para figurar en una definición de diccionario, aunque podrían extenderse aún más.

Hace un par de décadas, tal vez, los requisitos anteriores hubiesen bastado pero, como he indicado antes, el mercado no es lo que era entonces. Ahora, los negocios traspasan cada vez más las fronteras nacionales e integran a actores con valores y costumbres culturales radicalmente distintas. A esto debemos añadir la

aparición de países antiguamente considerados del tercer mundo o en desarrollo, que pasan a tomar un papel más amplio y definido en la escena mundial, dando al traste con la suposición (si es que fue sostenible alguna vez) de que sus habitantes aceptarán cualquier condición que se les imponga desde un país occidental. Al mismo tiempo, la división de opiniones en Occidente se hace cada vez más patente. Por todo esto, en mi opinión no necesitamos líderes sin más, sino líderes transculturales, lo que me obliga a añadir lo siguiente a la lista anterior de características:

- El líder transcultural es sensible a las diferencias nacionales y culturales, y las tiene en cuenta en sus actividades empresariales.

Como corolario, el líder transcultural es consciente de que es mucha la información por conocer y sabe dónde y cómo obtener asesoramiento para desenvolverse en escenarios desconocidos.

2. La perspectiva transcultural

¿Qué implica en términos prácticos este último punto y su corolario? He podido ver cómo este concepto llegaba a sus últimas consecuencias y hasta qué punto pasar por alto las cuestiones culturales, al igual que ocurre con cualquier otro aspecto de una transacción, puede poner en peligro una operación al completo. Recuerdo el caso de una operación que fracasó porque las partes (estadounidense y japonesa concretamente) no entendieron las costumbres negociadoras de la otra parte. A la compañía japonesa le interesaba adquirir una división de la empresa americana y el equipo nipón llevó a cabo todas las investigaciones pertinentes pero se negó a presentar una oferta porque su valoración del negocio era inferior al precio esperado que le había comunicado el banco de inversión del vendedor. Los japoneses asumieron que los americanos se sentirían ofendidos por una oferta inferior, como es el caso en su país. Los estadounidenses, por otro lado,

supusieron que los japoneses presentarían una oferta y después negociarían. En calidad de asesor de los ejecutivos japoneses, dediqué horas enteras a explicarles el funcionamiento de ese tipo de operaciones en Estados Unidos (el comprador potencial entrega una oferta y a continuación ambas partes prosiguen con la negociación) e incluso estuve dispuesto a volar a Tokio para exponer la situación a los altos directivos japoneses. Mis homólogos en la parte americana no querían oír hablar de diferencias culturales y, aunque evidentemente estaban motivados a llevar a cabo la venta, dieron por supuesto que recibirían varias ofertas y se negaron a escucharme a mí o a mis clientes hasta que fue demasiado tarde. Como resultado, aquella operación, que podría haber sido beneficiosa para ambas partes, no siguió adelante.

¿Cómo se evita un fiasco cultural como ése? Basándome en mi experiencia personal, debo decir que con el tiempo he aprendido a no trasladarme a un lugar desconocido sin antes informarme de la manera correcta de mantener una reunión, los saludos y títulos de cortesía apropiados, las normas de protocolo de los asientos, comidas, cafés y té y, por supuesto, cómo responder a una oferta en una negociación. También aprendí a ir más allá de lo que es correcto e incorrecto en nuestra actividad profesional y conocer cómo es la vida diaria en ese lugar. Por ejemplo, ¿se dan propinas? Y, si es así, ¿cuánto se deja? ¿Y qué es lo habitual cuando se conoce a alguien, estrechar la mano, inclinarse o incluso dar dos besos en cada mejilla? ¿Cuáles son las formas de cortesía propias del lugar? (en Japón, por ejemplo, es costumbre rellenar las copas de los demás comensales y después esperar a que uno de ellos rellene la nuestra).

Vivir de primera mano las diferentes culturas es útil y personalmente gratificante, así que, si visitas tierras extranjeras, no busques un restaurante que sirva comida de tu país, prueba la gastronomía autóctona. Ve la televisión aunque no entiendas el idioma porque extraerás mucha información de las imágenes y la presentación, e incluso puede que aprendas una o dos palabras que causarán una excelente impresión en tus anfitriones. Si dispones

de tiempo, acude a un acto cultural o deportivo. Aventúrate más allá del hotel y vete de compras al mercado o córtate el pelo, porque cada experiencia nueva te enseñará algo de la cultura con la que estás negociando.

También aprendí a informarme sobre la historia local, la cultura y la política del momento. Es útil saber quién es el presidente o el primer ministro, cuándo van a celebrarse elecciones, cuáles son los partidos políticos o lo que venga al caso en el país concreto en el que estás haciendo negocios. Puede que parezcan cuestiones de menor importancia pero un error puede hacerte empezar con mal pie, mientras que esforzarte por averiguar esta información te colocará en la mejor posición de salida.

Todos estos gestos no sólo son útiles en las relaciones con las personas al otro lado de la mesa de negociación, sino también para ti personalmente, ya que estarás más dispuesto a contratar a personas que residan en el país donde estés operando. Independientemente del tamaño del equipo que necesites, ya sea un único asistente e intérprete o toda una sucursal, descubrirás que sus miembros pueden ayudarte a conocer las costumbres locales y tendrás más probabilidades de ganarte su fidelidad y su respeto si les demuestras que te tomas su cultura muy en serio.

El recuerdo de aquella operación fracasada entre estadounidenses y japoneses me devuelve a mi primera característica del liderazgo: la apertura, una cualidad que adquiere importancia a medida que se expande nuestro campo de actividades por todo el mundo y proliferan los intercambios internacionales. Apertura para escuchar al equipo que lideramos, apertura hacia nuestros homólogos al otro lado de la mesa de negociación, apertura hacia el país al que hemos llegado atravesando medio mundo para hacer negocios. Todo ello es fundamental para el éxito. Si los linos creen que pueden encerrarse en sus despachos e improvisar, los líderes (los de verdad, claro) saben que no es así.