



21 líderes para el siglo XXI

Cómo los líderes innovadores gerencian en la era digital

por Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner

RESUMEN EJECUTIVO

El liderazgo es más que una habilidad o una técnica. Es un estilo de vida o una forma de pensar. Sólo los líderes excepcionales son capaces de reconciliar partes en pugna y objetivos disímiles, y reunirlos en un único y poderoso sistema, capaz de funcionar de un modo cooperativo y de aprender a partir de su propio desempeño.

21 líderes para el siglo XXI va más allá de la presentación de sistemas y métodos, y examina el desempeño de 21 líderes que han salido airoso al afrontar grandes dilemas en sus negocios y carreras. En *21 líderes para el siglo XXI*, los consultores gerenciales de categoría internacional y autores, Trompenaars y Hampden-Turner, comparten con algunos de los expertos y académicos más respetados en el área de los negocios, un análisis sobre la esencia del éxito de los líderes.

Para entender el liderazgo es necesario entender el comportamiento de los líderes. *21 líderes para el siglo XXI* es el primer libro en estudiar la actitud de los líderes y en esbozar los fundamentos del liderazgo necesarios para obtener el éxito en la nueva economía.

Siete contrastes entre diferencias culturales

El mundo de los negocios se ha vuelto tan complejo que ya no basta con sólo dar instrucciones. Los líderes deben lidiar con diversas culturas, reconciliar valores opuestos y permitir que las particularidades de cada cultura guíen a la organización.

En este sentido, un “buen liderazgo” puede ser definido como la habilidad de resolver dilemas entre diversos valores culturales, de forma que objetivos contrastantes entre sí se reconcilien y se transformen en un solo sistema que aprenda de su propio desempeño. Los líderes que reconocen, respetan y reconcilian diferentes valores son más exitosos que aquellos que no lo hacen.

Esta competencia intercultural presupone un pensamiento “profundo”, que debe ir más allá del mero pensamiento “de igual a igual”.

Existen siete tipos de diferencias entre valores:

1.- **Universalismo contra particularismo**: aquí se da un contraste entre el deseo de aplicar reglas o principios generales y universales (ciencia, leyes, moralidad, estándares industriales) y el deseo de ser excepcional, único o ser inédito.

Mientras que, Estados Unidos, Finlandia, Canadá, Dinamarca y el Reino Unido, son decididamente universalistas, Corea del Sur, China, Japón, Singapur y Francia son, en buena medida, particularistas.

Los verdaderos líderes saben que los valores universales y sus excepciones se complementan. Por tal motivo, la tarea del líder no consiste tanto en crear reglas o sus excepciones, sino en integrar ambas. Dicha integración implica mejorar las reglas, poniendo de manifiesto sus excepciones y desarrollar habilidades excepcionales, tomando en cuenta y superando los más altos estándares.

2.- **Individualismo contra comunitarismo**: el individualismo exalta la satisfacción personal, el enriquecimiento, la expresión y el autodesarrollo, y es propio de naciones como Canadá, Estados Unidos, Dinamarca, Suiza, Holanda, Australia y el Reino Unido. Por su parte, el comunitarismo se centra en los beneficios del grupo, la comunidad o la corporación, y es muy favorecido en India, Japón, México, China, Francia, Brasil y Singapur.

Las personas transculturalmente competentes saben que el enfrentamiento entre individualismo y comunitarismo es una falsa dicotomía. Las buenas soluciones surgen de la interacción entre los valores individuales y grupales. Los estadounidenses son un buen ejemplo de esto, porque son muy individualistas, pero tienden a crear más asociaciones que muchas otras naciones “comunitaristas”. Un buen liderazgo debe impulsar una “competencia colaboradora” entre individuos y grupos.

3.- **Especificidad contra difusión**: Las culturas de negocios que prefieren la especificidad (EEUU y Holanda, entre otros) hacen énfasis en hechos, datos y análisis. En cambio, culturas como la de Japón o Singapur están más orientadas hacia las relaciones, los patrones, las configuraciones, las conexiones, las síntesis y los procesos blandos. Sin embargo, las organizaciones altamente eficientes son capaces de integrar ambos enfoques. El desempeño laboral mejora cuando

se toma en cuenta el ámbito personal del colega y cuando los empleados son capaces de ofrecerse ayuda en asuntos privados.

4.- **Neutralidad contra afecto:** el contraste está entre mostrar afectividad o mantener las distancia ante los hechos.

Los estadounidenses tienden a ser afectivos a pesar de sus orígenes puritanos, y se muestran entusiasmados por productos, visiones, misiones y proyectos. Sin embargo, aunque reconocen fácilmente emociones positivas, no necesariamente reconocen las negativas, tales como la rabia o la preocupación. Hablan sobre cómo se sienten, pero rara vez demuestran sus sentimientos.

Los líderes inteligentes emplean lo mejor posible los rangos emocionales, operando en áreas contrastantes. Son calculadores, lo que puede requerir que las emociones sean suprimidas temporalmente, y emplean una "sabiduría del corazón" que entiende que las expresiones emocionales pueden sanar, inspirar, entusiasmar y brindar seguridad. Los caminos más valiosos para integrar estas dos visiones son:

- Pensar primero y, luego, dejar salir las emociones en el momento adecuado.
- Sentir primero y, luego, pensar seriamente cómo expresar ese sentimiento para obtener el mejor efecto.

5.- **Logro contra origen y/o antecedentes:** el contraste está entre ser estimado por el éxito obtenido o ser estimado por las características personales, tales como la edad, la familia, la educación, etc. Las naciones constituidas por inmigrantes, como Estados Unidos, Canadá, Nueva Zelanda y Australia, tienden a preferir el logro sobre el estatus. Por su parte, Noruega, Francia, Suecia, Irlanda y el Reino Unido, Japón, Corea, Hong Kong, Taiwán, China y Singapur, tienden a preferir el estatus sobre los logros.

Los estadounidenses visitan los países asiáticos, enfocados en el producto, automáticamente se enfocan en el logro, es decir, en el trato, los costos, la oportunidad, las ganancias, etc. Esto es muy ofensivo para, por ejemplo, los ejecutivos asiáticos, que sólo harán negocio luego de que se haya establecido una relación personal con el cliente. Sin embargo, estos no son enfoques encontrados. Cuando se crea una alta con-fianza, surge una alta productividad y logro.

6.- **Dirección interna contra dirección externa:** los estadounidenses, con su tendencia a planificar, a confiar en la habilidad y no en la suerte, y a tomar el control de sus propias vidas, prefieren la dirección interna, al igual que los noruegos, neozelandeses, canadienses, australianos y franceses.

7.- **Secuencialismo contra sincronización:** el tiempo es percibido por unos como una "carrera" (visión secuencial) y por otros como una "danza" con repeticiones circulares (visión sincrónica). Mientras que los gerentes de Estados Unidos, Brasil, Irlanda, Italia y Filipinas, tienen un enfoque secuencial del tiempo, los gerentes de Japón, China, Hong Kong,

Singapur, Suecia y Francia, tienen un enfoque sincrónico.

Los líderes inteligentes logran reconciliar el secuencialismo con el sincronismo, para obtener las ventajas de ambos, sin las limitaciones de ninguno –cada uno corrige el exceso del otro. Los procesos industriales que siguen un enfoque secuencial ahorran un tiempo considerable, pero llevar a cabo procesos en paralelo, sincronizándolos, ahorra aún más tiempo.

Competencia transcultural

Los líderes genuinos retan el status-quo, y en el proceso, surgen dilemas derivados de cada una de las siete categorías. Reconciliar estos dilemas constituye el fundamento de un liderazgo efectivo y creador de valor, como lo demuestran los siguientes ejemplos:

1.- **Universalismo contra particularismo:** el dilema dominante es la dicotomía global-local, que responde a la siguiente pregunta: ¿se debería aplicar un enfoque estandarizado o un método local y particular? La respuesta está en lograr un alcance global, pero con recursos nacionales.

Stan Shih vio la necesidad de introducir elementos más universales en la estrategia de Acer Computer. Para tal fin, diseñó la estrategia "marca global, toque local", que consistió en darle a la compañía un nivel global, pero con: accionistas, gerencia, identidad, autonomía y distribución, locales.

2.- **Individualismo contra comunitarismo:** los líderes eficientes saben que el individualismo encuentra su autorrealización en el servicio al grupo, y que las metas del grupo son valiosas para los individuos siempre que se les permita a ellos participar en el proceso de desarrollar dichos valores.

Christian Majgaard, de Lego, ha creado equipos de trabajo, cuyos miembros tienen diversos valores y habilidades. Majgaard considera que este enfoque crea el potencial para encontrar soluciones concertadas a partir de los diversos puntos de vista de los miembros del equipo.

3.- **Especificidad contra difusión:** este es un dilema muy difícil de reconciliar. Dell Computer es un ejemplo perfecto.

El dilema de Michael Dell era cómo atender de forma personalizada a una amplia gama de clientes. Para tal fin, decidió dejar de lado a los distribuidores y vender directamente a sus clientes. Este modelo de venta directa fue repotenciado gracias a Internet, que le permitió a la compañía comprender los problemas de cada cliente en detalle.

4.- **Neutralidad contra afecto:** los líderes del siglo XXI sienten pasión sólo si el contexto en el cual se desenvuelven tiene sentido.

Philippe Bourguignons, del Club Med, insistió en la importancia de que cada huésped sintiera que su estancia en el hotel era única y, a la vez, estandarizó muchos procesos y elementos que se empleaban en el Club para reducir los gastos.

5.- Logro contra origen y/o antecedentes :

Este dilema ha sido un asunto de suma importancia para Stuart Beckwith, director del grupo de compañías BCIF. Su organización provee a pequeños negocios o negocios manejados familiarmente, servicios de entrenamiento, consultoría y reclutamiento. Beckwith emplea su "status" para asegurarse de que sus clientes tengan un plan de sucesión y de que sus negocios no dependan de la presencia personal del fundador.

Pero, asimismo, reconoce la necesidad de cambiar: ha dividido a la empresa en diversos componentes, cada uno de los cuales se centra en un número de competencias centrales para el negocio, y le ha dado la oportunidad a sus hijos de manejar cada una de éstas. De este modo, ha reconciliado la tensión entre los fundadores que van envejeciendo, y los jóvenes sucesores.

6.- Dirección interna contra dirección externa: el principal dilema es conectar la cultura de la tecnología controlada internamente con la tecnología del mercado controlada externamente.

Tim Morris, fundador y director de MMP Business Management, ha logrado reconciliar ambas culturas. MMP ofrece servicios de respaldo a una amplia variedad de negocios. Morris ayuda a sus clientes a reconciliar la necesidad de controlar los principales procesos del negocio con la necesidad de dejar de atender asuntos de poca monta.

7.- Secuencial contra sincronismo : la reconciliación de varios aspectos del tiempo es crucial. Mantener los productos tradicionales que hicieron el nombre de una empresa puede poner en peligro la creación de nuevos productos. Organizar el tiempo secuencialmente hace que una empresa sea eficiente mas no efectiva. El pensamiento a corto y largo plazo debe estar integrado a un mayor nivel.

Karel Vuursteen, de Heineken, enfocó el dilema de las necesidades pasadas y futuras en el desarrollo de productos. Él necesitaba integrar la tradición de estabilidad de Heineken con las necesidades futuras de la compañía. Por tal razón, Vuursteen se encaminó en dos formas de innovación relativamente seguras. Por una parte, la búsqueda de procesos más efectivos para obtener los mismos resultados, y, por la otra, la creación de nuevos productos que no pongan en riesgo el producto principal de Heineken.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

Título original : 21 Leaders for the 21st. Century .

Editorial : Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner

Publicado el : Marzo de 2002

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=268>

Resumido no persigue reproducir de forma parcial ni total contenido alguno de las obras de intelecto citadas para búsqueda, ni la forma en que dicha información ha sido expuesta con relación a los títulos sugeridos, en respeto a la propiedad intelectual y respectivos derechos de autor objeto de las diferentes publicaciones, sino por el contrario ofrece la oportunidad, que las mismas sean no solo conocidas sino también adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores, motivo por el cual Meltom Technologies, se reserva el derecho de excluir cualquier título que a su conveniencia o inconveniencia del autor, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares y directos de los mismos.