



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE Business School

¿Cuáles son los riesgos y las oportunidades de un liderazgo multicultural en empresas internacionales?

Autora: Anna Buchczyk

Directora: María Eugenia Ramos Fernández

MADRID | Abril 2020

Abstract

It has become a normality for international companies that business is managed on a global level. What seems to be inevitable, is to adapt their leadership to these changes. An international company such as Google works on a global level and has a great cultural diversity within its teams. The question rises, which opportunities and risks a change of leadership into a global one brings. A leader as such defines a strategy, motivates and builds promising teams. Only with certain skills one is able to call himself a successful leader. Being a leader requires having an emotional intelligence and an advanced knowledge in its professional field. What is needed to achieve positive results, is a mix of different leadership styles adapted to the current situation and the cultural conditions of the company. The ability to recognize and integrate these cultural factors is the difference between a multicultural leader and a unilateral one.

One has to add a global mindset to the requirements of a successful leader. This global mindset has helped Google and its entry into China in 2002. Management failed due to underestimation of political and cultural differences. Inconsiderate, Google was censored and blocked the same day of the entry. After that, Google decided to take a research trip to China to explore the culture, the political situation and its direct competitors. Only after the company realized the importance of the political and cultural attitude of the country, they could propose new ideas to enter the market again. Cultural selfishness was discarded, and cultural openness played an important role. The management recognized the importance of cultural differences and incorporated them into its future decisions. The multicultural management style ultimately led to an improvement in the company's success and is seen as inevitable in our modern world.

Key Words

International companies, Multiculturalism, Change in leadership, Google's entrance in China, Cultural differences, Global Mindset,

Resumen

Parece ser una normalidad que las empresas internacionales hacen sus negocios a un nivel mundial. Lo que es inevitable, es adaptar su estilo de liderazgo a estos cambios. Una empresa internacional como Google trabaja a un nivel mundial y tiene una gran diversidad cultural entre su empresa. Surge la pregunta de qué oportunidades y riesgos conlleva el cambio del liderazgo a un liderazgo global. Un líder define una estrategia, motiva y construye equipos prometedores. Sólo con ciertas habilidades se puede hablar de un líder exitoso. Ser un líder requiere una inteligencia emocional y un conocimiento avanzado en su campo profesional. Lo que se necesita para lograr resultados, es una mezcla de diferentes estilos de liderazgo adaptados a la situación actual y cultural de una empresa. La capacidad de reconocer e integrar estos factores culturales es la diferencia entre un líder multicultural y unilateral.

Hay que añadir una mentalidad global a los requisitos de un líder exitoso. Esta mentalidad ha ayudado a Google y a su entrada en China en 2002. La gestión fracasó debido a la subestimación de las diferencias políticas y culturales. Desafortunadamente, Google fue censurado y bloqueado en el mismo día de la entrada. Después de eso, Google decidió hacer un viaje investigativo a China para explorar la cultura, la situación política y sus competidores directos. Sólo después de que la compañía se dio cuenta de la importancia de la actitud política y cultural del país, pudieron proponer nuevas ideas para entrar el mercado de nuevo. El egoísmo cultural fue descartado y la apertura cultural jugó un papel importante. La dirección reconoció la importancia de las diferencias culturales y las incorporó en sus decisiones futuras. El estilo de gestión multicultural condujo en última instancia a una mejora en el éxito de la empresa y está inevitable en nuestro mundo moderno.

Palabras clave

Empresas internacionales, Multiculturalismo, Cambio de liderazgo, La entrada de Google en China, Diferencias culturales, Mentalidad global

Índice de temas

Abstract	ii
Resumen	iii
1. Introducción	1
2. El liderazgo multicultural en las empresas internacionales	3
2.1 Definición y características de una empresa internacional	3
2.1.1 Google como ejemplo de una empresa internacional	4
2.2 Definición de un liderazgo multicultural	6
2.2.1 Definición y tipos de líderes unilaterales	6
2.2.2 Distinción: El líder multicultural	9
3. Oportunidades y riesgos de un liderazgo multicultural en empresas globales	13
3.1 Riesgos que conlleva un liderazgo multicultural	13
3.2 Oportunidades que conlleva un liderazgo multicultural	15
3.3 Google y la entrada en China - un liderazgo fallado por causas culturales	18
3.4 Como se puede evitar los fallos	24
4. Conclusión	27
Bibliografía	30

1. Introducción

En primer lugar, cabe señalar que este trabajo está escrito con el fin de obtener la titulación de *Bachelor of Science* en Administración y Dirección de Empresas con Mención Internacional de la Facultad de Empresariales del Instituto Católico de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas; tanto como la titulación de *Bachelor of Science* en *International Management* de la *ESB Business School* de la *Reutlingen University*.

El objetivo de este trabajo de investigación deductivo mismo es, comparar las oportunidades y los riesgos que conlleva un liderazgo multicultural en empresas internacionales y con este medir la importancia de una gestión multicultural. Teniendo los resultados investigativos se intenta a hacer recomendaciones universales para empresas globales que quieren evitar malentendidos culturales.

En primer lugar, se define que son empresas internacionales, que es un liderazgo multicultural y que separe los líderes unilaterales de líderes multiculturales para que el lector tenga una mejor comprensión de la temática. Se hace una clara distinción entre el liderazgo multicultural y la gestión en general. Google Inc. será tomada como un ejemplo de una verdadera empresa internacional para que el lector entienda que significará operar a un nivel global y que características conlleva una empresa internacional. En segundo lugar, se comparan los riesgos y las oportunidades de un liderazgo multicultural en empresas internacionales. Para mantener la relación real con el tema, se presenta un caso real de la entrada de Google en China que sirve el lector para ver la importancia de una gestión multicultural en el caso de una entrada de una empresa en un entorno culturalmente nuevo. A esto le siguen módulos y métodos para evitar fallos en la comunicación cultural en las empresas internacionales. Por último, se resumirá la comparación de las oportunidades como los riesgos ya descritos. Al final, se ilustra las ventajas y los inconvenientes de la gestión multicultural en las empresas internacionales para cumplir con el objetivo de medir la importancia del liderazgo multicultural en empresas internacionales y hacer las recomendaciones necesitadas.

Este documento demuestra una temática muy actual. Hoy en día se puede hablar de un mundo tan interrelacionado y conectado internacionalmente que se ha vuelto muy natural que las

empresas negocien entre sí a un nivel internacional (Ebner & Khan,2019, pág. 8). Debido a la globalización del mundo, cada vez más personas de diferentes culturas entran en contacto. Por ello, es inevitable dedicarse al estudio de la cultura y la negociación a nivel internacional. El entorno empresarial en el que se encuentran actualmente las empresas se caracteriza por su carácter global y su dinamismo. Esto significa que las necesidades están cambiando rápidamente y las empresas deben adaptarse. Por lo tanto, una característica de la estructura corporativa que se requiere actualmente es la constante innovación e internacionalización, también a nivel de la estructura organizativa.

Como resultado, las empresas globalizadas, especialmente para los directivos, presentan el desafío de orientarse en un entorno laboral multicultural y digitalmente conectado en red, donde la cooperación con diferentes culturas es la norma. La aceleración de la competencia de los diferentes mercados internacionales requiere una organización que responda a las necesidades. Las nuevas innovaciones y las empresas internacionalizadas requieren que su adecuación cultural se adapte tanto internamente a los empleados como externamente a los clientes. Esto plantea automáticamente la cuestión de cómo gestionar las empresas de orientación internacional, de manera multicultural y qué oportunidades y riesgos conlleva (Jensen, 2017, pág.7).

2. El liderazgo multicultural en las empresas internacionales

Con el fin de comprender mejor la temática, este capítulo define en detalle qué es una empresa internacional y qué características trae consigo.

2.1 Definición y las características de una empresa internacional

Se entiende por empresas internacionales aquellas que están presentes en numerosos países a través de filiales o establecimientos permanentes y sucursales. Sus mercados de venta están repartidos en varios países y controlan sus actividades desde una sede en su país de origen. Las empresas aprovechan las ventajas de la ubicación y las fuentes de materias primas, pero a cambio suministran al país anfitrión nuevas tecnologías, productos, máquinas o servicios. En consecuencia, crean nuevos puestos de trabajo en diferentes países del mundo. Con la creciente internacionalización, las empresas internacionales desempeñan un papel importante en los países destinatarios, en particular debido a su considerable influencia económica. Estos tipos de empresas ocupan una posición dominante en sus propios mercados de venta y adquisición. Sus sedes se encuentran principalmente en los países industrializados occidentales. En términos de volumen de negocios, esto a menudo excede el presupuesto público en sus países de destino. Los beneficios pueden desplazarse internacionalmente y, por lo tanto, se aplican los pagos de impuestos y los reglamentos de los respectivos países. Esto se hace a menudo de manera selectiva para evitar el pago de impuestos (Kirchner, Pollert & Polzin, 2016, págs. 255-256). En cuanto a la estructura jurídica de la estructura organizacional, hay que distinguir la forma jurídica de la sociedad matriz de la estructura de derecho de sociedades de las unidades de negocio en el extranjero. Por regla general, la sociedad matriz es una empresa según la legislación nacional. En el caso de las unidades extranjeras de la empresa, se debe tomar una decisión sobre la independencia legal de cada unidad. Se debe tener en cuenta consideraciones tales como los aspectos de política fiscal, la aceptación del mercado, la gestión financiera internacional y las cuestiones de responsabilidad. Al elegir una forma jurídica, se debe tener en cuenta las características específicas de cada un país. Sin embargo, como norma, se basará en la limitación de la responsabilidad de la forma jurídica específica del país (Engelhard, 2018, pág. 77).

En resumen, las empresas internacionales son simplemente empresas que cooperan en y con diferentes países. En estas empresas se conglomeran diferentes culturas. De esto se concluye que hoy en día empresas y organizaciones son multiculturales. Esto no solo se refiere a la

operación en diferentes países en términos de negocio, sino también a la gran variedad de valores y prácticas culturales que conllevan empresas internacionales. Esta diversidad obliga a pensar en la forma en que las nuevas organizaciones desarrollan su propia cultura y prácticas (Himmelstern, 2007, pág. 68). En consecuencia, el multiculturalismo también se considera ser una de las características principales de empresas internacionales y se le presta una atención especial y única en esta tesis.

2.1.1 Google como ejemplo de una empresa internacional

Para dar al lector una idea de cuándo se trata de una empresa que opera a nivel internacional, se presenta un ejemplo de una empresa real. La empresa Google Inc. es tomada como el ejemplo de una empresa global. Google Inc. fue fundada originalmente en 1995 por unos estudiantes de la Universidad de Stanford, Larry Page y Sergey Brin. Inicialmente se ocupó con la innovación de tecnologías de los motores de búsqueda online. No se encontraba operando hasta 1998. En este año oficialmente iniciaron su actividad, ofreciendo a los usuarios del Internet un mecanismo para recuperar los resultados de las búsquedas que les interesaban. Page y Brin han dirigido la empresa, que en 2011 he tenido un volumen de negocios de más de 37.900 millones de dólares. Desde 2015 Sundar Pichai es el gerente ejecutivo de la empresa. El 95% del volumen de negocio, se ha referido principalmente a la tecnología de captación del tráfico de Internet, la generación de ingresos por publicidad y el dominio de la industria de los motores de búsqueda como líder del mercado. La diversificación de la empresa incluye sus productos originales, como Google Search y Google Maps así como productos recientemente implementados como Google Glass y Google Fiber Internet y el servicio de televisión por cable. Las partes interesadas de la empresa provienen de diferentes grupos implantados a través de estos variados negocios. Google Inc. se convirtió en una empresa pública en 2004 y el crecimiento de sus ingresos anuales le ha dado una capitalización de mercado de 187.000 millones de dólares. La presencia global de Google incluye mas de 70 oficinas con mas de 33.000 empleados. Google tiene sus oficinas en más de 40 países de todo el mundo, entre ellos China, India, Japón, Corea, Malasia, Singapur, Taiwán, Tailandia, Kenya, Ghana, Nigeria, Senegal, Argentina, Brasil, México, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Israel y Turquía, además tiene sus oficinas en los Estados Unidos, toda le Europa y Canadá. Tomando las características del capítulo anterior, se puede decir que Google está un ejemplo adecuado para una empresa internacional, porque cumple con las características presentadas anteriormente.

Como primer punto, es bastante obvio que la compañía no sólo opera a un nivel nacional, sino mayormente a un nivel internacional (Kirchner, Pollert & Polzin, 2016, pág. 255). Teniendo sus oficinas en mas de 40 países se definitivamente puede decir que la empresa opera a un nivel global y este representa una característica de una empresa internacional. Como ya se ha mencionado en el capítulo anterior, las empresas internacionales suelen asumir una posición dominante. Google Inc. es una empresa muy conocida en todo el mundo y está el líder en las empresas que están en el sector de la tecnología de los motores de búsqueda online (Himmelstern, 2007, pág. 69). Otro aspecto relacionado con esto es la creación de nuevos puestos de trabajo. Google Inc. lo hace teniendo mas de 33.000 empleados globalmente. Además, puede cumplir con la característica de desplazar sus beneficios internacionalmente y, por lo tanto, teniendo sus pagos de impuestos arreglados los países respectivos (Kirchner, Pollert & Polzin, 2016, p.255).

Por último, y en este caso con mayor relevancia, es el multiculturalismo y la gestión de sus empleados en Google Inc. Como una empresa tan internacional se conglomeran muchas culturas diferentes. La estructura corporativa de Google Inc. no es atípica o totalmente diferente de otras compañías. Tienen unos cuantos puestos de liderazgo más singulares como, por ejemplo, un Jefe de Cultura o un Jefe de Evangelización de Internet. La empresa es supervisada por una junta directiva seguida por un grupo de gestión ejecutiva. Este grupo, en particular, supervisa los departamentos internos como el producto, la ingeniería, las finanzas, reglamentos legales o las ventas. Estos departamentos se dividen en unidades más pequeñas. Tomando el departamento de ventas como ejemplo, tiene sucursales dedicadas a varios mercados globales como el americano, el pacífico asiático, el europeo, el de oriente medio y el mercado africano. Esto devuelve al aspecto principal del multiculturalismo. A pesar del uso de una estructura organizativa corporativa estándar, Google Inc. ha desarrollado una cultura corporativa basada en dar a los empleados un margen sustancial para desarrollar nuevas ideas sin una supervisión excesiva, utilizando sus salas de creatividad o programas especiales para apoyar la creatividad de los empleadores (Manimala, 2013).

2.2 Definición de un liderazgo multicultural

En este capítulo se caracteriza y define un líder y sus responsabilidades. Además, se refleja qué tipos de líderes existen. En el último parte de este subcapítulo se hace una distinción entre los líderes generales y los líderes multiculturales. Esta distinción representa la base para los capítulos siguientes.

2.2.1 Definición y tipos de líderes unilaterales

Este subcapítulo refleja las características y responsabilidades de un líder general siguiendo por una presentación de tipos de líderes más presentes en empresas internacionales.

La mayoría de las definiciones de líderes generales está orientada a los resultados empresariales. Se dice que un líder solamente sirve para obtener resultados, pero este punto de vista está equivocado. En los últimos años se hizo muy difícil definir un líder general y, más importante aún, definir un buen líder. Se puede decir que no hay una definición única y profunda de un buen líder, sino hay ciertas características y cualidades que un líder tiene que cumplir (Bozal & Gestoso, 2000, pág. 2000). Para definir lo que es un líder, se enfoca en sus responsabilidades y en su misión principal. Un líder establece una estrategia, motiva y, lo que es más importante, está ahí para crear una misión y construir una cultura para el equipo de sus empleados. No sirve para mostrar su posición superior frente de sus empleados. Un líder sirve para hacer su equipo mejor y al final obtener un resultado rentable para toda la empresa. Los equipos cuyos miembros provienen de diferentes naciones y antecedentes imponen exigencias especiales a los administradores (Brett, Behfar & Kern, 2006, pág. 84).

La primera característica de un líder es la necesidad de una inteligencia emocional. Su conocimiento en el campo en el que trabaja no sea suficiente para poder liderar un equipo. Un líder necesita una capacidad de ser emocionalmente inteligente. Esta inteligencia se constituye de la autoconciencia, la autogestión, la conciencia y la habilidad social (Goleman, 2000, pág. 15). La autoconciencia emocional, como tal, representa la capacidad de leer y comprender sus emociones, así como reconocer su impacto en el desempeño del trabajo y en las relaciones con sus empleados. Otra parte de la autoconciencia es la autoevaluación precisa, que básicamente significa tener una evaluación realista de sus puntos fuertes y sus limitaciones. Esto significa que un buen líder tiene que ser capaz de ver de una forma realista lo que es

capaz de hacer y no subestimar o sobreestimar su mismo o su equipo. Otro aspecto relacionado con este es la confianza en sí mismo. Es obvio que un líder que no tiene un fuerte y positivo sentido de su autoestima no será capaz de gestionar sus empleados. Continuando con la autogestión, un líder necesita tener la capacidad de mantener sus posibles emociones e impulsos perturbadores en control. Una problemática es que muchos líderes sufren de una falta del control de sus emociones.

Otro aspecto importante es la confianza que representa una muestra consistente de honestidad e integridad. Las partes de la autogestión son la conciencia, que significa la capacidad de manejarse a sí mismo y a sus responsabilidades, siguiendo por la adaptabilidad, como una habilidad para ajustarse a situaciones cambiantes y como tal superar los obstáculos. Por último, las orientaciones de logro e iniciativa son partes de la autogestión. Un líder debe buscar la excelencia y aprovechar las oportunidades cuando las ve. Otra característica de un líder es la conciencia social que se basa en la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio. La empatía se entiende como la habilidad de sentir las emociones de los demás, comprender sus acciones y tomar un interés activo en sus preocupaciones. Un líder necesita ser capaz de leer lo que está sucediendo en la empresa. Eso significa que necesita ser la parte que conecta dentro de su equipo, ser el centro de la red de empresas. Además, la capacidad de reconocer y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes es profunda. La habilidad social consiste en un montón de habilidades básicas. Básicamente la habilidad social significa ser un alentador e inspirador, ser el conductor del equipo. Un gerente necesita ser influyente y capaz de formar los miembros de su equipo en una manera positiva. Por supuesto, las habilidades comunicativas son una parte esencial. Una característica adicional e importante es ser capaz de resolver conflictos. Esta característica es la pertenece a las habilidades comunicativos de un gerente (Goleman, 2000, pág. 18). Todo en todo, se puede decir que un líder necesita tener ciertas habilidades para construir y mantener un equipo prometedor. Sólo con ciertas habilidades uno puede referirse a sí mismo como líder.

Como ejemplo de un líder exitoso, se toma a Sundar Pichai, que actualmente es el gerente ejecutivo de Google. En 2015, Google anunció que Larry Page y Sergey Brin, cofundadores de Google, renuncian a sus cargos de director ejecutivo y presidente, respectivamente, con efecto inmediato. Pichai, anteriormente el CEO de Android, se hizo cargo en este tiempo. La empresa matriz de Google ha estado lidiando con un vacío de liderazgo durante años. Al poner firmemente a Sundar Pichai a cargo, puede finalmente ser capaz de centrarse en una

relación más fuerte con sus empleadores. La pregunta es, por supuesto, por qué se presenta como un líder exitoso. Cumple con los rasgos de carácter que se necesita. Por un lado, es un experto en términos de su conocimiento tecnológico, por otro lado, tiene una inteligencia emocional muy elevada. El hecho de que, a diferencia de sus predecesores, él mismo no viene de los EE.UU, sino de la India, demuestra que aporta otros valores culturales a la empresa. Aporta una comprensión diferente de sus empleados, ya que él mismo tuvo que adaptarse a la cultura y los valores americanos durante años. También llevará este entendimiento a sus empleados. Eso refleja su empatía. La apariencia de Pichai constantemente es modesta y profesional. Siempre es realista y se le describe como amistoso, pero también es exigente frente de sus empleados. Sus antecedentes han tenido mucha crítica porque han parecido ser arrogantes y también inaccesibles. Pichai comparte sus conocimientos, pero espera que sus empleados trabajen duro para incorporar nuevas innovaciones en las tecnologías de Google (Wolverton, 2019). Aunque estas habilidades y el ejemplo parecen ser bastante prometedoras y limitativas, todavía existen diferentes estilos del liderazgo (Groysberg, Lee, Price & Chang, 2018, pág. 45). A continuación, se presentan estos estilos y se miden sus éxitos.

Por un lado, tenemos el estilo de un liderazgo preocupante que se centra en las relaciones y una confianza mutua. Los ambientes de trabajo son lugares colaborativos, simpáticos y acogedores en donde los empleados se ayudan y apoyan mutuamente. La lealtad es una de las características esenciales del estilo de liderazgo preocupante. Los líderes enfatizan el trabajo en equipo y las relaciones positivas dentro de los equipos. Este estilo se centra en las relaciones personales dentro del equipo. El segundo estilo es el estilo de liderazgo del propósito y está marcado por el idealismo y el altruismo. En este caso, los ambientes de trabajo son lugares tolerantes y compasivos donde la gente trata de hacer el bien para el futuro del mundo a largo plazo. Los empleados están unidos por un enfoque en la sostenibilidad y las comunidades globales. En ese caso, los líderes hacen hincapié en los ideales compartidos y en contribuir a una causa mayor. Se puede decir que esta forma de dirigir no está realmente orientada a los resultados. Definitivamente no es una forma egoísta de dirigir. En este caso el líder trata de ver y decidir por el bien común. El tercer estilo es el estilo de un liderazgo del aprendizaje. Este estilo se caracteriza por la exploración, la expansión y la creatividad. El ambiente en la empresa es inventivo y de una mente abierta. Los empleados trabajan constantemente en nuevas ideas y tienen la intención de explorar soluciones alternativas para la empresa. En este ambiente los empleados se unen por su curiosidad. Los líderes enfatizan y alientan la innovación, el conocimiento y también la aventura y, por lo tanto, tratan de renovar

constantemente el ambiente de trabajo. El liderazgo de diversión' se lleva a cabo a través de disfrutar y la emocionarse. Los entornos de trabajo son instituciones de corazón ligero donde las personas tienden a hacer lo que les hace felices. Los empleados están unidos por el juego y la estimulación. Los líderes tienden a enfatizar la espontaneidad y el sentido del humor dentro del equipo. La forma del liderazgo orientado al resultado, se caracteriza por el logro y el triunfo. El entorno en el que se encuentran los empleados se mide por su rendimiento. El enfoque se basa en tener el mejor resultado posible y como consecuencia los trabajadores están unidos por un impulso de capacidad y éxito. Los líderes hacen hincapié en el logro de objetivos.

La autoridad es un estilo definido por la fuerza, la decisión y la audacia. Estas empresas son lugares competitivos donde la gente se esfuerza por obtener ventajas personales. Los empleados se unen mostrando un fuerte control y sus líderes se centran en la enseñanza de la confianza y el dominio. El estilo de liderazgo de seguridad 'se define por la planificación, la precaución y la preparación. Los ambientes de trabajo son lugares predecibles donde las personas son conscientes de los riesgos y piensan las cosas cuidadosamente. Los empleados están unidos por el deseo de sentirse protegidos y anticiparse al cambio. En tales ambientes los líderes enfatizan ser realistas y planificar con anticipación. El último liderazgo presentado es el orden. Este estilo particular se basa en el respeto, la estructura y las normas compartidas. Los ambientes de trabajo son básicamente lugares donde las personas piensan metódicamente y tienen la intención de jugar con las reglas dadas. Los empleados están unidos por la cooperación y sus líderes enfatizan los procedimientos compartidos y las costumbres tradicionales. No hay un estilo único que será el mejor. Lo que se necesita para obtener resultados positivos sea una mezcla de diferentes estilos adaptándolos a la situación actual de la empresa (Groysberg, Lee, Price & Chang, 2018, pág. 47).

2.2.2 Distinción: El líder multicultural

En el capítulo anterior se aclaró que cualidades necesita un líder exitoso y que tipos diferentes de liderazgo están disponibles, a pesar de ciertas condiciones de su carácter. En este capítulo se ve por separado lo que es un líder multicultural y lo que lo distingue de los líderes culturalmente unilaterales.

Como ya se mencionó en la introducción, no es inusual que las empresas operen a un nivel internacional (Ebner & Khan, 2019, pág. 8). En consecuencia, las empresas que operan

internacionalmente con diferentes culturas también necesitan líderes multiculturales (Brett, Behfar & Kern, 2006, pág. 84). Resulta que los altos ejecutivos y directores generales tienden a llevar una vida mucho más global que la mayoría de la población mundial, a menudo tocando varios continentes en un mes determinado. Este es un resultado notable si se tiene en cuenta que más del 90% de nuestra población nunca tendrá la oportunidad de salir de su propio país y, por lo tanto, interactuar con más personas que sus nacionales (Ghemawat, 2012, pág. 5). Si uno toma estos hechos, se surge la pregunta de qué cualidades debe poseer un gerente global que concede tal poder.

En el siguiente, se presentan las principales características que necesita un líder multicultural. Un punto de partida es una lectura precisa de la magnitud y las pautas de las interacciones internacionales dentro de sus industrias y empresas. Esto significa que es importante que un líder pueda leer lo que está sucediendo en las industrias y en otros países internacionales y, más importante aún, cómo se comportará la gente. Las diferencias económicas, como los desafíos de los mercados de crecimiento rápido frente a los de crecimiento lento, y las diferencias administrativas y políticas, incluido el alcance de la intervención estatal, son algunos de los otros factores que pueden hacer que los líderes tropiecen en contextos desconocidos. También es importante que el dirigente conozca la situación política de los respectivos países para evitar consecuencias jurídicas negativas. Los gerentes globales deben comprender los factores que determinan las interacciones internacionales en sus empresas, realizando un examen estructurado de las diferencias entre países y sus efectos. Un líder a nivel internacional debe ser capaz de entender las diferentes culturas e incorporarlas a sus acciones. Sin esta capacidad, no podrá entender las acciones de las diferentes culturas y reaccionar en consecuencia (Pudell, 2015, pág. 3).

En este caso se utiliza la inteligencia cultural que adicionalmente se refiere a la sensibilidad cultural, que abarca las capacidades maleables que permiten a los individuos funcionar eficazmente en entornos interculturales. Esto incluye un componente metacognitivo, ser culturalmente sensible y atento, lo que ayuda a los individuos a procesar e interpretar con precisión el conocimiento cultural. La inteligencia cultural también ayuda cuando se trata de exhibir normas y comportamientos aceptables en las interacciones con personas de culturas distintas. Los multiculturales también pueden desarrollar una mayor inteligencia cultural a medida que se vuelven más sensibles a la influencia de la cultura y se adaptan mejor a la hora de adaptar sus comportamientos a los diferentes contextos culturales. Además, sus múltiples

identidades culturales les dan una mayor variedad de esquemas culturales para guiar su comportamiento, equipándolos con una mejor adaptabilidad conductual. La sensibilidad intercultural constituye una dimensión de la competencia intercultural de las personas que, al igual que la cualificación académica en la ciencia y la tecnología, pueden mejorar su rendimiento (Lee & Liao, 2015, pág. 26).

El aprendizaje conceptual de este tipo es un complemento. Cuando los ejecutivos pueden encajar sus experiencias personales en una perspectiva global precisa definida por marcos conceptuales y datos concretos, pueden sacar más provecho de su tiempo normalmente limitado en el extranjero y evitar costosos errores. Las investigaciones demuestran que es posible resumir las aptitudes de un líder internacional con la ayuda de tres competencias básicas como la conciencia de sí mismo, el compromiso con la transformación personal y la curiosidad. Además siete características mentales están fundamentales como el optimismo, la autorregulación, la capacidad de juicio social, la empatía, la motivación para trabajar en un entorno internacional, las aptitudes cognitivas y la aceptación de la complejidad y sus contradicciones. Adicionalmente un líder multicultural necesita tres competencias conductuales como la habilidades sociales, las habilidades para establecer redes y conocimientos, como la aceptación de la complejidad y sus contradicciones (Ghemawat, 2012, pág. 6). Algunas características, como la conciencia de sí mismo, la empatía, las aptitudes sociales, la capacidad de establecer redes y los conocimientos en su campo de interés, ya las hemos utilizado en el capítulo anterior para definir a un líder (Goleman, 2000, pág. 18).

Por lo tanto, una empresa puede encontrar útil reclutar y desarrollar un pequeño conjunto de competencias clave en todos sus líderes mundiales. Sin embargo, la diversidad de funciones que corresponden a la amplia categoría del liderazgo global aboga por una adaptación sustancial en torno a esa base común. A nivel corporativo, esto implica desarrollar una cartera de competencias en lugar de un conjunto intercambiable de líderes mundiales que han cumplido todos con un único conjunto de requisitos. Lo que hay que recordar es que un líder multicultural debe cumplir las mismas condiciones que cualquier otro líder corporativo. La única diferencia con un líder culturalmente limitado es que un líder multicultural debe tener cualidades adicionales para poder trabajar con éxito. Por consiguiente, también es difícil hacer una definición uniforme. Sin embargo, esto se debe a que cada empresa está diseñada de manera diferente y trabaja con diferentes culturas a las que debe adaptarse. No obstante, las

competencias básicas mencionadas anteriormente pertenecen a la base de definición de un líder multicultural y pueden entenderse uniformemente como base para la acción.

3. Oportunidades y riesgos de un liderazgo multicultural en empresas globales

En el presente capítulo se abordan las características de un líder multicultural, tal como se han entendido en el subcapítulo 2.2.2, y se analiza en qué medida el liderazgo multicultural conlleva riesgos y oportunidades. En primer lugar, se sugieren todos los posibles riesgos del liderazgo multicultural, dejando claro que el estilo de liderazgo global presenta algunos desafíos. Luego contrasta las oportunidades que el liderazgo multicultural trae consigo. Se dan ejemplos de la vida real para ayudar al lector a entender mejor. La entrada de Google en China como ejemplo, que muestra que las experiencias negativas iniciales, con un estilo de gestión multicultural han conducido a resultados positivos. Al final de este capítulo se abordan los métodos y se presentan las características necesarias para evitar errores.

3.1 Riesgos que conlleva un liderazgo multicultural

En este capítulo se presentan los riesgos asociados a un estilo de gestionar internacionalmente. Sin embargo, la atención se centra en los desafíos que un líder tiene que enfrentar a nivel mundial.

Se puede decir que uno de los mayores riesgos en este caso es la correcta introducción de una mentalidad global. Es evidente que cada persona ha desarrollado su propio carácter a lo largo de los años y, en consecuencia, trae consigo una percepción diferente. Esto también conduce a personalidades que interpretan la situación de una manera diferente. Lo que puede surgir de esto son malentendidos y errores de cálculo debidos a percepciones y evaluaciones erróneas. Los pasos en falso culturales pueden resultar muy costosos para un negocio global. Pueden descarrilar un negocio, amargar una sociedad y dañar una marca. Además, los errores culturales son tan difíciles de evitar que incluso pueden ocurrir a empresas globales de alto rendimiento (Solomon, 2017, pág. 9). Con estos hechos surge la pregunta de si es posible encontrar una manera uniforme y correcta de evitar los errores culturales.

Otro aspecto relacionado es el de la costumbre. Se puede decir que los propios hábitos hacen difícil que la gente se involucre con otras culturas. Tomemos el ejemplo del simple saludo en las diferentes culturas. Aquí se toma el ejemplo de Henri, un gerente francés de Aegis, una corporación de medios de comunicación siguió la costumbre nacional de saludar a sus clientes con un abrazo y un beso en ambas mejillas. Aunque Melanie, una gerente de la industria

aeroespacial británica, entendió que en Francia esa familiaridad era de rigor en un entorno profesional, no pudo reprimir su incomodidad cuándo le sucedió, y retrocedió. Aunque la incapacidad de recibir y corresponder a gestos culturalmente característicos refleja un bajo nivel del componente físico de la inteligencia cultural, la pregunta se borra, si una incomodidad personal puede considerarse realmente como una falta de inteligencia cultural (Earley & Mosakowski, 2004, pág. 3).

Como se indica en el capítulo 2.2.2, los multiculturales también pueden desarrollar una mayor inteligencia cultural a medida que se hacen más sensibles a la influencia de la cultura y se adaptan mejor a la hora de adaptar sus comportamientos a los diferentes contextos culturales (Subrahmanyam, 2018, pág. 1728). Además, sus múltiples identidades culturales les dan una mayor variedad de esquemas culturales para guiar su comportamiento, equipándolos con una mejor adaptabilidad conductual. Sin embargo, esto puede ser visto críticamente, porque surge la pregunta: ¿Cuál es la cultura que tiene que adaptarse? ¿Qué parte debería adaptarse al otro? Cuando ambas culturas se adaptan a la otra, también surgen malentendidos culturales que, en última instancia, deberían evitarse. Además, se puede examinar críticamente hasta qué punto está bien poner su propia cultura en el fondo. ¿Vale la pena disfrazarte completamente a su mismo y a su cultura corporativa? ¿Es esto lo que se entiende por adaptación cultural? Después de todo, un líder corporativo se ha definido como alguien que se enfrenta a sí mismo con una cierta confianza en sí mismo (Goleman, 2000, pág. 18). Una persona segura de sí misma no debería pretender impresionar y convencer a alguien. Otro punto de crítica al estilo de gestión multicultural es la inconsistencia del tema. Incluso si su propia compañía implementa con éxito el liderazgo multicultural, todavía hay suficientes compañías que no lo han perfeccionado. Solo el siete por ciento piensa que actualmente lo están implementado el liderazgo multicultural de manera muy efectiva. En consecuencia, puede decirse que, en los diferentes niveles de liderazgo multicultural, habrá una mala comunicación entre ellos. Es imposible que todas las empresas tengan exactamente el mismo nivel de conciencia cultural (Ghemawat, 2012, pág. 1).

Después de todo, cada empresa es diferente y cada empleado es diferente y no se puede generalizar. Aunque ser multicultural tiene sus ventajas, algunos individuos pueden sufrir de sentimientos agudos de aislamiento, falta de hogar o incluso depresión mientras luchan por desarrollar un verdadero sentido de pertenencia a cualquier cultura. Para algunos, esto lleva a un rechazo activo de todas las culturas. Naturalmente, esto no sirve a la causa del liderazgo

mundial. Pero sería injusto descartar a los llamados multiculturales marginados como malos adaptadores, que padecen crisis de identidad, lo que también puede repercutir negativamente en el estado mental de los empleados. No hay que olvidar que estas personas también trabajan en muchas empresas. Para tales personalidades es difícil adaptarse (Lee & Liao, 2015, pág. 25).

Otro punto de crítica en la gestión multicultural es que los equipos multiculturales suelen generar frustrantes dilemas de gestión. Las diferencias culturales pueden crear obstáculos sustanciales para un trabajo en equipo eficaz, pero pueden ser sutiles y difíciles de reconocer hasta que ya se haya producido un daño significativo. El reto de la gestión eficaz de equipos multiculturales consiste en reconocer las causas culturales subyacentes del conflicto e intervenir de manera que el equipo vuelva a encarrilarse y que sus miembros puedan afrontar por sí mismos los retos futuros, pero si ya se ha producido un daño significativo por parte de la gestión, es difícil salvar la situación. Después de todo, una empresa pierde credibilidad con ese comportamiento. Esto también sugiere que el negocio será difícil en el futuro y la contraparte puede no querer tener más contacto con la empresa. Está totalmente justificado preguntarse si la aplicación de un estilo de gestión nuevo o modificado puede producir cambios positivos (Brett, Behfar & Kern, 2006, pág. 86).

El último reto para empresas internacionales será que la implementación de un liderazgo multicultural es muy costosa. Las medidas preparatorias como cursos de idiomas, la capacitación, la reubicación, para los subsidios de alquiler, los subsidios por dificultades económicas o las primas en el extranjero son medidas que muchas empresas no tienen medidas monetarias para incorporarlas en su propia entidad (Fritz, Möllenberg, Guo-Ming, 2003, pág. 3)

3.2 Oportunidades que conlleva un liderazgo multicultural

Como ya se ha mencionado en capítulo 2.2.2 un líder multicultural facilita el negocio internacional. Trae consigo muchas oportunidades que van a ser recapitulados en este subcapítulo en detalle.

El primer aspecto que se presenta es la importancia de los antecedentes culturales. Numerosos estudios científicos han llegado a la conclusión de que la cultura nacional de un gerente influye en su comportamiento de liderazgo y que los empleados, debido a sus antecedentes

culturales nacionales, también tienen diferentes preferencias en cuanto al comportamiento de liderazgo de sus superiores y consideran importantes las diferentes características o habilidades del gerente. Como ya se ha explicado en los capítulos anteriores, es evidente que cada cultura tiene valores diferentes y los considera importantes. Por consiguiente, cada individuo tiene expectativas diferentes de su contraparte. Esto también se aplica a las expectativas que tienen de su entorno de trabajo y la forma en que sus colegas se comportan con ellos. Esto significa que la impronta cultural nacional determina las expectativas de participación de un empleado.

Si bien las expectativas de participación de los empleados de culturas en las que predominan la democracia y una orientación de alto rendimiento son altas, las expectativas de participación son menores en los países con una estructura jerárquica. El cumplimiento de las expectativas de participación va a su vez de la mano de la motivación de los empleados. De esto se puede concluir que el liderazgo multicultural puede mejorar la motivación de los trabajadores. Además, esa sensibilidad cultural puede mejorar la comunicación basándose en el hecho de que cada cultura tiene expectativas diferentes. Por lo tanto, se percibe que los líderes son eficaces cuando su comportamiento cumple con las expectativas culturales. Tal comportamiento también conduce a un mejor ambiente de trabajo. Un mejor ambiente de trabajo lleva a empleados más motivados. En última instancia, esto lleva a un mejor resultado de trabajo (Keller, 1995, págs. 1402-1403).

Otro aspecto es la preferencia por ciertos estilos de gestión. Como se ha explicado en los capítulos anteriores, hay diferentes estilos de gestión y no sólo uno. Sin embargo, estos diferentes estilos se basan en la decisión del líder. El líder decide qué estilos aplicará a su equipo. La preferencia por un estilo de liderazgo particular se asocia a menudo con la dimensión de la distancia de poder de Hofstede.

La distancia de poder es el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan la distribución desigual del poder. Esto da lugar a diferencias culturalmente determinadas en las preferencias. Mientras que los empleados de países con una gran distancia de poder prefieren estilos de liderazgo autocráticos o patriarcales, los empleados de países con una distancia de poder baja prefieren un estilo de liderazgo consultivo. Conocer y poder aplicar esto como líder ayuda a desarrollar una cierta comprensión de las culturas y simplifica la rutina de trabajo diaria. Así se pueden evitar los malentendidos (Hofstede & Hofstede, 2011, págs. 53-57).

En la investigación de E&Y para la Previsión del Liderazgo Global 2018, más de 1.000 ejecutivos en todo el mundo han identificado sus mayores temores y obstáculos que esperan en su futuro profesional. Los líderes saben que el mundo estará aún más interconectado en los próximos años y los líderes que vengan después tendrán que cumplir ciertos criterios para poder dirigir empresas internacionales. Con los métodos de liderazgo multicultural este miedo puede ser eliminado. Otro temor igualmente grande es el problema de no poder encontrar los mejores talentos. Más de 2.500 profesionales de RR.HH. han dicho a E&Y que la identificación y el desarrollo de futuros talentos es la habilidad más crítica que los líderes necesitarán en tres años. Existe una brecha significativa entre la criticidad de esta capacidad de liderazgo y la propia evaluación de los líderes de su capacidad para dominarla con éxito. El resultado neto sería un cuadro de liderazgo debilitado. Sólo el 35 por ciento de los profesionales de RRHH calificaron la fuerza de la banca de su organización -la oferta para cubrir puestos de liderazgo críticos durante los próximos tres años- en cualquier nivel de fuerza y, en promedio, sólo el 43 por ciento de los puestos podían ser cubiertos por un candidato interno de inmediato. El 37% considera que su sistema y sus procesos de gestión de la sucesión son de baja o muy baja eficacia. Sin embargo, con un mejor entendimiento de otras culturas, el talento puede ser mejor buscado y encontrado. Si no sólo se pueden evitar las barreras del idioma, sino también una simple comprensión de la otra persona, los individuos pueden ser mejor comprendidos. Como líder puedes tomar mejores decisiones en cuanto a la elección de tus empleados. La comunicación y la comprensión de otras culturas te ayuda a filtrar mejores talentos. Es obvio que los talentos adecuados en la empresa también conducen a un mayor éxito (Ray, 2018, pág. 5).

Otro aspecto de la gestión internacional es que la combinación de diferentes culturas crea nuevos valores en la empresa. Pueden complementarse mutuamente y, lo que es más importante, aprender mucho el uno del otro. Como ejemplo, tomamos una empresa alemana que tiene un nuevo jefe de equipo de una cultura diferente. A la filial alemana le faltaba un líder apasionado que pudiera inyectar algo de energía en el negocio, y él lo proporcionó. Era justo lo que los empleados alemanes necesitaban. Dinamizó la organización y entusiasmó a los empleados de esa filial. Después de dos años, había mejorado el rendimiento y la rentabilidad de la filial. A partir de esto se puede ver que las nuevas culturas traen nuevos puntos de vista y amplían la perspectiva del otro. Una apertura cultural por parte de la dirección no sólo mejora la comunicación con sus empleados, sino que también mejora la cooperación dentro del equipo. En resumen, esas fusiones culturales conducen a un mejor resultado operativo (Henson, 2016, pág. 3).

En resumen, las posibilidades cubren un amplio espectro. En general, los beneficios se centran en la comprensión y un mejor ambiente de trabajo, la comunicación y la motivación, y la búsqueda de talentos, con el resultado de que el resultado operativo general mejora.

3.3. Google y la entrada en China - un liderazgo fallado por causas culturales

Después de que los capítulos anteriores hayan aclarado las ventajas y desventajas, en este capítulo se presentará lo que parecía en casos reales para establecer una conexión práctica con la teoría. En este caso, se considera la entrada de Google en China. Este ejemplo muestra cómo el egoísmo cultural lleva a consecuencias negativas y el cambio de estilo de liderazgo a nivel cultural lleva a cambios positivos.

Cuando se trata de decidir la entrada en un nuevo país en términos comerciales, en algunos casos, el personal directivo superior decide reorganizarse por una de varias razones. Quieren sacudir la empresa porque se ha vuelto demasiado complaciente, ven que sus competidores se están reorganizando para seguir su ejemplo, tanto si esta estructura tiene sentido para ellos como si no, o si se ajustan a la fuerza a una estructura como resultado de una adquisición o de una empresa conjunta. En otras ocasiones, la alta dirección se organiza en torno a individuos, ya sea para dar a los ejecutivos seleccionados más de un imperio y aumentar su poder o para poner a prueba a los ejecutivos para futuras funciones de promoción. Invariablemente, estas estructuras no se alinean con las estrategias de las organizaciones o sus capacidades. La dirección decide entonces reorganizarse una vez más, en una interminable, aunque inútil búsqueda para encontrar la fórmula correcta.

Dado que el promedio de permanencia de los directores generales actuales es de unos cinco años. El número exacto parece variar en función de las muestras estudiadas, pero la tendencia está presente tanto para los directores generales estadounidenses como para los que no lo son, las oportunidades de que los directivos superiores acerten en su estructura organizativa son escasas. No cabe duda, sin embargo, de que las estructuras organizativas siguen evolucionando, especialmente en el caso de las empresas mundiales. Sin embargo, en una encuesta reciente de altos ejecutivos, el 78% respondió que sus organizaciones todavía tenían que encontrar el modelo operativo adecuado para sus negocios mundiales. En otra encuesta el 42% de los ejecutivos consideraron que su organización no estaba alineada con la estrategia (Henson, 2016, pág. 25).

La entrada de Google en China se divide en tres pasos: El primer intento, la retirada, y la reentrada en China. Mientras que Google crecía en la década de 2000, la República de China también crecía económicamente. La compañía decidió entrar en China en 2002, porque quería expandirse en este gran mercado sin explotar. En aquellos días, el director de políticas de Google, Andrew McLaughlin, declaró que la presencia de Google podría ser un beneficio para China, pero en sus ojos sería una pérdida para la compañía debido a todos los censores políticos que China tenía en su estado. Él estaba en contra de la idea de entrar en el mercado de allí, debido a entrar en los países que van a obligar a la censura para hacer negocios allí (Levy, 2011, págs. 276-280). Cuando se trató de las razones de Google para entrar en China, el cofundador Larry Page afirma que tomaron esta decisión muy enérgicamente al tomar una mirada a los mejores intereses de la humanidad y el pueblo chino y pensando que la entrada de Google sería una prosperidad para ambas partes (Chandler, 2011).

Aunque los líderes y asesores internos se mostraron desanimados cuando se trató el tema de la entrada en China, la compañía aún lo hizo. Las mayores preocupaciones eran los problemas con el gobierno chino, la dependencia del negocio de la publicidad y la disminución de la eficiencia operativa. El estatus político en China era completamente diferente al de los EE.UU. Los líderes de Google sabían que los diferentes países presentan diferentes desafíos, tales como las penalizaciones requeridas a los políticos en la India, la incapacidad de decir algo malo sobre el rey en Tailandia, y la impotencia de tener resultados que negaran el Holocausto en Alemania, pero de alguna manera siempre fueron capaces de hacer retroceder eso. Cuando Google finalmente lanzó su compañía en China el 3 de septiembre de 2002, todos sus esfuerzos por lanzar sus productos y servicios terminaron en un desastroso fracaso. La razón fue que, ese día, cuando los visitantes chinos que teclearon 'www.google.com' en sus navegadores sólo recibieron mensajes de error. No fueron capaces de abrir la página y no sabían por qué había sucedido.

No fue hasta que los cofundadores de Google, Larry Page y Sergey Brin, y el director de políticas de Google, Andrew McLaughlin, se reunieron en 2004 con Qiang Xiao. Era un activista chino de derechos humanos que enseñaba en Berkeley. Les explicó que, en general, no recomendaría a ninguna empresa que invirtiera en China porque contribuiría a la opresión de su pueblo. Sin embargo, Internet era diferente en el sentido de que permitía a las personas conectarse entre sí y que la presencia de Google podía ayudar a combatir la censura al aumentar la comunicación. Así que la compañía básicamente subestimó el poder político del estado. Uno no puede olvidar que China fue y sigue siendo no tiene el mismo sistema político

como los EE.UU. China es un estado socialista y está dirigido por un solo partido. Después de la reunión, los fundadores de Google fueron a un viaje exploratorio a China para explorar la cultura y también el mercado y sus competidores directivos. Los propietarios se reunieron con funcionarios del gobierno y visitaron las principales empresas de Internet. Fue la primera vez que los fundadores realmente visitaron el país y pretendían entender las estructuras internas del estado (Levy, 2011, págs. 272-278).

Eso también incluye conocer sus competidores directos. El primer competidor directo en el mercado chino está la empresa Tencent. La empresa es el líder del mercado de los proveedores de aplicaciones sociales en China. El producto más importante de Tencent es WeChat que es una aplicación que permite a mil millones de personas hacer llamadas telefónicas, enviar mensajes, pedir comida, pagar facturas de electricidad y ocuparse de asuntos oficiales. El equivalente chino de Google es el motor de búsqueda Baidu. Como el original americano, la compañía también ofrece servicio de correo electrónico, servicio de mapas y almacenamiento en la nube y está invirtiendo masivamente en inteligencia artificial. Baidu es su mayor competidor para Google en el mercado chino debido a su motor de búsqueda propio y a sus ventajas internas sobre Google.

El tercer competidor en el mercado chino es Didi Chuxing. Desde que la compañía compró Uber en 2016 y la expulsó del mercado chino, Didi ha sido el número uno indiscutible entre las plataformas de paseo compartido en China. En 2017 Didi negoció 7.430 millones de viajes. Otro competidor es JD.com. El rival de Alibaba es el segundo proveedor B2C en el comercio electrónico chino. La compañía tiene un valor de casi 46.84 billones de dólares americanos. JD.com entrega el 90 por ciento de sus mercancías el mismo día o al día siguiente. Ant Financial es la filial de Alibaba, a la que pertenece el sistema de pago por móvil Alipay, es la empresa de tecnología financiera más cara del mundo. Tiene 870 millones de usuarios al año y ahora tiene una calificación superior a la de Goldman Sachs. Xiaomi que es una empresa fundada recién en 2010, es el cuarto mayor fabricante de teléfonos inteligentes del mundo y un productor de computadoras portátiles y aparatos electrónicos para el hogar. Xiaomi ha tenido éxito con teléfonos móviles que pueden competir técnicamente con los productos de Apple y Samsung, pero cuestan menos (Yang, 2018). Saber que son los competidores en el destino de su mercado de entrada es un análisis esencial que Google ha neglegado en primer lugar.

No era la primera vez que Google tenía complicaciones para entrar y también para mantenerse en el mercado. En muchos países los reguladores bloquearon preventivamente el acceso a Google y sus diversos sitios, incluido YouTube, cuando consideraron que cierto contenido era ofensivo. En los últimos años, el Brasil, la India, el Pakistán, Siria y Tailandia, entre otros, suspendieron brevemente los servicios de Google. Fue la falta de información como en la entrada china lo que hizo sufrir a Google en el pasado. Se puede decir que fue la falta de conocimiento cultural. Google no se informó de lo que se ve bien en los países (Kuz, 2010). Esto implica que el crecimiento y la expansión de Google en los mercados emergentes no ha sido fácil y bien informado, sino más bien ingenuo y etnocéntrico. Según Thomas y Peterson, el etnocentrismo es la actitud de que el propio grupo cultural es el centro de todo y todos los demás grupos son evaluados con referencia a él (Thomas & Peterson, 2014, pág. 142).

Su rocosa entrada en China es un ejemplo de su falta de sensibilidad intelectual, social y cultural. Google tenía la intención de crear un motor de búsqueda respetuoso de la ley china en el dominio.com, pero en cambio su presencia violó las normas de censura china y, como resultado, los prohibió en el mercado chino. Del mismo modo, sus estrategias de reclutamiento en China se vieron afectadas por esa débil mentalidad global (Javidan, Teagarden & Bowen, 2010). Cuando los empleados chinos se unieron a la compañía, les llevó un tiempo adaptarse al estilo de trabajo de Google. Según un artículo publicado en CNN Fortune, muchos empleados se sentían incómodos con la política mundial de Google de que los empleados inicien y lleven a cabo proyectos independientes durante el 20% de su tiempo de trabajo. A los ingenieros se les dijo, visitando la sede de Google en California, que no necesitaban permiso para llevar a cabo proyectos independientes durante el 20% de su tiempo de trabajo. Este es un ejemplo de tratar de imponer una cultura corporativa universal en una completamente diferente, como la cultura china (Levy, 2011, pág. 289).

Otro error que cometieron en la gestión de los empleados chinos fue que los ejecutivos de Google decidieron no compartir con los ingenieros chinos su base de código de producción. Sin ese acceso, los ingenieros estaban limitados en lo que podían hacer. Esta decisión de liderazgo hizo que los ingenieros chinos se sintieran como empleados de segunda clase. Según el informe de PwC, "Mercados emergentes - la agenda de género", en China se respeta mucho más a los ingenieros que a los directivos. Este tipo de acciones minimizaron los esfuerzos para reclutar y retener a los mejores de los mejores y, como resultado, para mantener el talento que han necesitado para permanecer en el mercado chino. Otro indicio de etnocentrismo y de la débil mentalidad mundial se presenta en otro caso en el que la primera

directora general de Google China, ex presidenta de la Corporación Sina y experimentada en los modos de las burocracias chinas, fue despedida después de que se descubriera que se había encargado de dar iPods a funcionarios chinos. Según el artículo de CNN Fortune, en la cultura empresarial china tales regalos son bastante normales, pero el acto violó la política de Google. En el caso de Google esto fue una muestra de desconfianza y comportamiento desleal. Además, se cree que debido a que la mujer no hablaba inglés no apreció la perspectiva de Google. Operar en los mercados emergentes sin suficiente madurez de mentalidad global podría resultar caro y el daño causado podría tardar décadas en arreglarse. Según un informe de PwC, las empresas como Google compiten constantemente por el talento. A pesar de la enorme cantidad de personas que se gradúan en las universidades de los mercados emergentes, las empresas locales y las multinacionales se enfrentan a muchas dificultades para encontrar talento, especialmente talento que podría ascender a puestos de alta dirección (PwC, 2016, p.11). Muchos empleados dejaron Google después de que la empresa tuvo problemas con el gobierno chino.

Google comenzó de nuevo un extenso reclutamiento en China después de obtener su licencia de proveedor de contenido de Internet, que es imprescindible para operar el negocio de Internet en China. Deberían y podrían haberlo hecho antes de entrar en el mercado chino por primera vez. En ese caso la compañía perdió mucho dinero con su primer intento de entrar en China debido a la falta de investigación de lo que se necesita para estar en ese mercado. Además, han mantenido el inglés como el primer y único idioma de los negocios. Dado que el mercado chino incluye alrededor de mil millones de habitantes que hablan chino, fue un error que han cometido a la primera. Estos errores han llevado a un intermitente en el mercado chino. Desde que Pichai, el director general de Google en 2015, se hizo cargo del negocio, ha viajado regularmente a China.

Google había dejado el país en 2010 en protesta por las regulaciones de la censura y los ataques de los hackers. El director general justificó su salida de China en 2010 basándose en su experiencia biográfica. Reconoció los paralelos en el sistema de censura chino con el totalitarismo en la Unión Soviética, dijo Brin en ese entonces. Su decisión fue precedida por meses de debate interno. La aparición de Pichai fue para contribuir a un acercamiento con el liderazgo chino. A principios de agosto se filtró que Google planeaba volver a China. Con Libélula, una versión censurada de su motor de búsqueda. Más que cualquier otra compañía en Silicon Valley, Google siempre se ha enorgullecido de su transparente cultura corporativa. Todo el mundo debería saber que el alto volumen de negocios - recientemente más de 100 mil

millones de dólares - no sólo se debe a un motor de búsqueda global, sino también a la actitud.

El hecho de que Google pueda ahora alejarse de esto es indignante para la fuerza de trabajo. Esto también se debe a que la dirección mantuvo el proyecto bajo llave interna durante meses. Sólo después de que 1.400 de los 88.000 empleados de todo el mundo hubieran exigido una aclaración en una carta abierta, Pichai admitió que la dirección estaba explorando la posibilidad de un regreso a China. No se ha decidido nada. Por otro lado, hay informes creíbles de que Libélula estará lista para el mercado en seis a nueve meses - siempre que el gobierno chino dé luz verde. En otras áreas de negocios, el grupo ha estado desde hace mucho tiempo volviendo de puntillas al mercado chino. En 2017, abrió un centro de investigación de inteligencia artificial en Pekín. Hace un poco de tiempo Google anunció que invertiría alrededor de 500 millones de dólares en el proveedor de comercio electrónico y competidor de Alibaba y JD.com. Los americanos están negociando con el gigante tecnológico chino Tencent para lanzar un servicio de nubes. Google también ofrece aplicaciones para la traducción de idiomas y la gestión de datos en China. El potencial de mercado para futuras innovaciones de Google, como los coches autopropulsados, es enorme. Google emplea actualmente a 700 personas en China (Yang, 2018). En este caso se puede ver que Google ha aprendido que es importante reconocer la cultura y política de China y para poder entrar el país. Aquí se puede hablar de la inteligencia emocional y cultural que faltaba los gerentes en los primeros pasos de la entrada. Lo que es visible es que la empresa tiene mejores posibilidades hoy en día y todo eso con ayuda de su investigación cultural y política.

Además, se puede ver que Google no pudo lograr su objetivo de ser líder del mercado en China. Sin embargo, con su actitud actual tiene más posibilidades de jugar un papel en el mercado chino. Sólo después de que los líderes se han dado cuenta de lo importante que es la actitud política y cultural del país, han sido capaces de proponer nuevas ideas para entrar en el mercado. Pudieron presentar diferentes ideas de negocios y así evitar una nueva censura. Este progreso puede ser rastreado hasta el hecho de que el egoísmo cultural fue descartado y la apertura cultural jugó un papel importante (Dörner, 2017).

3.4 Como se puede evitar los fallos

En este capítulo, y con la ayuda de los resultados de la investigación y las conclusiones de los capítulos anteriores, se generan sugerencias para que las empresas internacionales eviten la falta de comunicación cultural.

El estudio GLOBE se lleva adelante como base de investigación para la prevención de errores y las propuestas asociadas. El estudio fue iniciado a principios del decenio de 1990 por una asociación internacional de científicos. Se basa en una encuesta realizada a unos 17.000 directivos de nivel medio de diversas empresas y tres industrias diferentes en 62 países. Las aproximadamente 300 preguntas del cuestionario abarcaban temas como la cultura o el liderazgo organizacional y nacional, diferenciando entre los valores y las prácticas reales en las respectivas sociedades. En el estudio se buscaron principalmente las dimensiones culturales, así como las dimensiones de liderazgo, a fin de cristalizar las características que se consideran importantes en una empresa internacional para gestionar una empresa internacional de manera eficaz. Los investigadores que participaron en la investigación identificaron que hay ciertas características que se consideran propicias para un liderazgo eficaz en todas las culturas. Los más importantes son la fiabilidad, la justicia, la honestidad, la positividad, el dinamismo, la motivación y la inteligencia. Además, analizaron las características que se consideran negativas para un liderazgo efectivo en todas las culturas. Estos incluyen, por ejemplo, rasgos dictatoriales, egocentrismo y crueldad. Además, los investigadores encontraron que hay características que varían culturalmente para un liderazgo efectivo. Esto significa que hay características que son específicas de la cultura y que, por lo tanto, no pueden transferirse a un nivel universal. Tome como ejemplo la característica de que un líder puede arriesgarse. Con este rasgo es importante suponer que los empleados que proceden de países que tienen un alto grado de evitación de la incertidumbre y, por lo tanto, tienen necesidad de estructura y una baja tolerancia a la ambigüedad. En tal caso, esta característica se considera una característica negativa. La capacidad de un directivo para asumir riesgos se considera positiva para un liderazgo eficaz si los empleados de países con un bajo nivel de evitación de la incertidumbre y, por lo tanto, pueden hacer frente a situaciones no estructuradas sin problemas. El estudio GLOBE también identificó las dimensiones de liderazgo más significativas. Cada dimensión representa un estilo de liderazgo y se describe a su vez por una a seis características o habilidades de liderazgo. Los seis estilos de liderazgo incluyen un liderazgo carismático, orientado al equipo, participativo, orientado al ser humano, orientado a la autonomía y defensivo. Si bien se considera que los estilos de

liderazgo carismático, orientado al equipo y participativo son propicios para un liderazgo eficaz en todas las culturas analizadas (Brodbeck, 2016, págs. 62-95).

Los directores de equipos multiculturales pueden utilizar estos conocimientos para comprender cómo pueden responder individualmente a los miembros del equipo que pertenecen a otras culturas y qué características son valoradas por los empleados de todas las culturas. Estos conocimientos, cuando se ponen en práctica, pueden tener un impacto significativo en el éxito del gerente y, por lo tanto, en toda la estructura de la empresa. Sin embargo, cabe suponer que la competencia intercultural reducirá las influencias culturales nacionales en el comportamiento de los dirigentes o cambiará las preferencias típicas en materia de comportamiento de los dirigentes en un país determinado. Por este motivo, los directivos deben reflexionar siempre sobre la influencia que factores como la competencia intercultural tienen en ellos mismos y en los miembros del equipo. El nivel de madurez, la edad o el sexo de un empleado o directivo son otros factores que influyen en la forma en que se ejerce y se percibe el liderazgo y, por consiguiente, también deben tenerse en cuenta. En resumen, es responsabilidad de cada directivo considerar individualmente si desea asumir los retos que este instrumento de gestión le exige cuando se aplica profesionalmente, o si primero desea asignar sus escasos recursos a otros instrumentos de gestión (Hausmann, 2020, pág. 34).

Se ha comprobado que durante años se han estudiado las teorías de análisis y los conocimientos sobre la calidad de las pruebas internacionales. Peter Drucker, por ejemplo, escribió en 1973 que un gerente tiene cinco responsabilidades críticas. Un gerente necesita establecer objetivos, organizar el significado para analizar las actividades, estructurar y seleccionar a las personas para los trabajos, motivar y comunicar, medir y desarrollar a las personas. Es bastante desafiante hacer esto sin añadir la complejidad de la gestión en un entorno complejo y global. Sin embargo, esto es lo que cada vez más empresas exigen a sus líderes hoy en día. En las numerosas entrevistas que muchos alumnos y que han realizado a los ejecutivos, la capacidad de liderar a un nivel mundial es cada vez más uno de los requisitos más importantes para los interesados en puestos de alta dirección.

La siguiente pregunta en ese caso es qué requisitos tiene una mentalidad global y qué es realmente. Una mentalidad global significa realmente, que uno es consciente de su entorno, de los demás y del impacto de las ideas y eventos en un negocio, estrategia o posición particular. Tomando una mirada más macro de las cosas entendiendo que las cosas no funcionan igual en todo el mundo, y teniendo eso en cuenta. Teniendo en cuenta que los países tienen culturas

diferentes, y entrando en cada país, uno siempre debe ser consciente y sensible a las formas culturales de ese país. Alguien que entiende o tiene una mente abierta para entender las diferentes culturas y cómo éstas afectan los resultados de las decisiones. Ponerse en la posición de la otra cultura. Esto incluye escuchar y resistir los juicios reflexivos. Es importante entender que un camino propio no siempre es el correcto. Entender que diferentes países/culturas tienen diferentes maneras de hacer las cosas y los negocios. Valoran ciertas cosas de manera diferente. Una mentalidad global tiene como su mayor reto cambiar la mentalidad de las personas, porque las mentalidades controlan la forma en que las personas se comportan (Javidan & Walker, 2013, págs. 37-40).

Para tomar todo eso en consideración uno necesita tener una mente abierta y estar dispuesto a comprometerse. Las recomendaciones anteriores proponen que un liderazgo global tiene antecedentes. Uno de los más importantes son la inteligencia cultural, también llamada CQ, ciertas características de personalidad y antecedentes, la calidad y el alcance de los contactos y experiencias interculturales, y la conciencia de sí mismo. Los resultados satisfactorios de los líderes mundiales dependen del ajuste entre esas características, la mentalidad mundial individual y el contexto en que se ejerce el liderazgo mundial. Entre los factores contextuales figuran los organizativos, por ejemplo, las oportunidades que ofrece la organización y el clima para alentar a los empleados a construir su mentalidad mundial. También son factores de desarrollo, como el conjunto de experiencias adecuadas, ya se trate de asignaciones de puestos, retos o tipos de capacitación, y factores situacionales en el trabajo o el entorno laboral.

Esta interacción conduce entonces a posibles resultados. Se proponen cuatro tipos de resultados. El primer resultado que uno puede obtener es el resultado personal, como el crecimiento del individuo, el ajuste del éxito o la satisfacción personal. El segundo resultado se refiere a las relaciones como el establecimiento de la confianza y la colaboración efectiva con los demás. El tercero es el resultado del desempeño, como el logro exitoso de los requisitos del trabajo y del rol. El último es el organizacional como tener un impacto positivo en la productividad de un equipo o una entidad mayor dentro de la organización (Henson, 2016, pág. 124).

4 Conclusión

Los resultados de la investigación cualitativa sobre los riesgos y oportunidades del liderazgo multicultural dentro de las empresas internacionales muestran que un estilo de liderazgo global puede tener una enorme importancia para el éxito de la empresa y que parece ser inevitable. Por lo tanto, un líder exitoso debe demostrar cualidades basadas tanto en cualidades de carácter como en características culturales. En esta área se han mencionado los términos inteligencia emocional, también llamada EQ, en combinación con una mentalidad global. Lo que se tiene que añadir es un conocimiento elevado de su profesión y una adaptabilidad cultural en términos del estilo de liderazgo. Es importante que cada líder tenga un alto nivel de comprensión cultural para sus empleados. Lo que un líder siempre tiene que recordar es que cada persona está diferente y tiene sus expectativas frente de sus líderes que están únicos. No se puede generalizar todas las culturas y gestionar las en la misma manera.

El trabajo científico filtra la importancia de cada individuo. Lo que resulta difícil, sin embargo, es formar una fórmula universal que permita a cada empresa evitar malentendidos culturales. Como malentendidos culturales se entiende situaciones en las que personas de diferentes culturas tienen un fallo en su comunicación debido a una falta del entendimiento de la otra cultura. Un líder global se enfrenta a estos tipos de obstáculos, y cambiar un estilo de liderazgo conlleva riesgos diferentes. Cada persona ha desarrollado su propio carácter y tiene una percepción y comprensión diferente en ciertas situaciones. Las diferencias culturales pueden convertirse en un obstáculo importante si se manejan de forma incorrecta, pero pueden ser sutiles y difíciles de detectar hasta que ya se ha hecho un daño significativo. Otro aspecto es la incoherencia del liderazgo mundial. Es imposible encontrar una fórmula de liderazgo universal para cada empresa mundial. Por lo tanto, cada empresa siempre estará en un nivel diferente. Por otro lado, un liderazgo multicultural ofrece muchas oportunidades. Una comunicación mejor y más abierta, combinada con la comprensión de otras culturas, ayuda a las empresas a filtrar mejor el talento. Después de todo, la gestión de una empresa depende de la diversidad cultural de cada compañía. El trasfondo cultural y los hábitos desarrollados allí forman la mentalidad de cada individuo. No sería correcto, por ejemplo, tomar un estilo de gestión uniforme para todas las empresas del mundo como el más exitoso.

Aunque los investigadores del estudio de GLOBE han identificado que hay ciertas características que se consideran propicias para un liderazgo eficaz en todas las culturas, esto no existe. Como las más importantes características se ha identificado la fiabilidad, la justicia, la honestidad, la positividad, el dinamismo, la motivación y la inteligencia. Como las características que se ha considerado negativas para un liderazgo efectivo en todas las culturas, se ha identificado rasgos dictatoriales, egocentrismo y crueldad. Además, los investigadores encontraron que hay características que varían culturalmente para un liderazgo efectivo. Esto significa que hay características que son específicas de la cultura y que, por lo tanto, no pueden transferirse a un nivel universal.

Un resultado importante, como demuestra el ejemplo de la entrada de Google en China en 2002. No han tenido éxito en su primera entrada debido a la subestimación de las dificultades políticas. Han descuidado el hecho de que China censura muchas páginas de Internet. Desconsideradamente, la compañía decidió entrar en el mercado y fue censurada y bloqueada el mismo día. Este paso era un fracaso y ha costado la empresa no sólo su tiempo y dinero, sino también su reputación. Después de que la primera entrada fue considerada un fracaso, los jefes de Google decidieron entonces hacer un viaje investigativo a China para explorar la cultura, pero también el mercado y sus competidores directos. Sólo después de que los fundadores de la empresa se dieron cuenta de la importancia de la actitud política y cultural del país, pudieron proponer nuevas ideas para entrar en el mercado de nuevo - con nuevas ideas. En la actualidad, Google está en el mercado chino con diferentes filiales y varias ideas. Es el hecho de que hay que mostrar apertura e interés cuando se trabaja con culturas extranjeras y olvidar su egoísmo cultural. Es importante averiguar de antemano cuáles son los comportamientos que se consideran inaceptables en una determinada cultura. Por ejemplo, para los empleados chinos de Google, les pareció natural transmitir los regalos dentro de la empresa, mientras que, para los americanos, no. Ellos lo han visto como un fraude y un robo dentro de la empresa. El resultado fue un malentendido cultural y, como finalidad, una pérdida de muchos puestos chinos. Google ha perdido mucha gente con talento debido a un conflicto cultural.

Ese malentendido pudo evitarse con la ayuda de la gestión multicultural. Después de esto, la dirección de Google reconoció la importancia de las diferencias culturales y las incorporó en sus decisiones futuras. En la actualidad, Google está en el mercado chino con diferentes filiales y varias ideas. El ejemplo de Google ha mostrado que cada empresa, no dependiente de

tamaño global, puede hacer fallos en su liderazgo. Cada empresa, hoy en día, necesita una gestión internacional para lograr resultados positivos. Fallos en la gestión están una normalidad y también ocurren a empresas de tan suceso como Google. Lo que se tiene que enfocarse en es usar sus diferencias culturales y cambiarles en su ventaja. Después de todo, este es el objetivo de la gestión multicultural. Los negocios cotidianos deben simplificarse y debe ser posible hacer negocios en todo el mundo. Las diferencias culturales no deberían ser una desventaja, sino se tiene que cambiarlas en una ventaja corporativa y disfrutar los valores culturales que aporta cada uno.

Bibliografía

Bozal, R. G., & Gestoso, C. G. (2000). *Psicología del Trabajo Para Relaciones Laborales (Spanish Edition)*. New York, EE.UU: McGraw-Hill Education.

Brett, J., Behaar, K., & Kern, M. C. (2006). *Managing Multicultural Teams*. Recuperado el 4 de Marzo de 2020, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2006/11/managing-multicultural-teams>

Brodbeck, F. C. (2016): *Internationale Führung. Das GLOBE-Brevier in der Praxis*. 1. ed. 2016. Berlin, Heidelberg, Alemania: Springer (Die Wirtschaftspsychologie).

Chandler, A. (16 de Marzo de 2011). *Googling Freedom*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de California Law Review: <http://www.californialawreview.org/articles/googling-freedom>

Dörner, S. (21 de Agosto de 2017). *Google verrät, was gute Führungskräfte ausmacht*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de Welt Online: <https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article167847505/Google-verraet-was-gute-Fuehrungskraefte-ausmacht.html>

Earley, P., & Mosakowski, E. (2004). *Cultural Intelligence*. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de Harvard Business Review.: <https://hbr.org>

Engelhard, F. (14 de Febrero de 2018). *Internationale Unternehmung*. Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de Wirtschaftslexikon Gabler: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/internationale-unternehmung-38931/version-262352>

Fritz, W., Möllenberg, A., & Guo-Ming, C. (2003). *Die interkulturelle Sensibilität als Anforderung an Entsandte: Bedeutung und Elemente für ein Meßmodell*. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de EconStor: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/54811/1/683538462.pdf>

Ghemawat, P. (Junio de 2012). *Developing global leaders*. Recuperado el 4. Marzo de 2020, de McKinsey: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/developing-global-leaders>

Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Recuperado el 4 de Marzo de 2020, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>

Goleman, D. (2011). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence. More Than Sound*

- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (Febrero de 2018). *The Leader's Guide to Corporate Culture*. Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>
- Hausmann, A. (2020). *Cultural Leadership II*. New York, EE.UU: Springer Publishing.
- Henson, R. (2016) *Successful Global Leadership, Frameworks for Cross-Cultural Managers and Organizations*. London, Reines Unidos: Palgrave Macmillan.
- Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo Y Pensamiento*, 26(51), 68 - 79. Recuperado a partir de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3713>
- Hofstede, G.; Hofstede, G. J. (2011): *Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management*. 5. ed. Múnich, Alemania: Dt. Taschenbuch-Verl.; Beck (dtv, 50807: Beck-Wirtschaftsberater).
- Javidan, M., & Walker, J. L. (2013). *Developing Your Global Mindset*. Amsterdam, Niederlande: Amsterdam University Press.
- Jensen, K. R. (2017). *Leading Global Innovation: Facilitating Multicultural Collaboration and International Market Success* (1.ed.) London, Reino Unido: Palgrave Macmillan.
- Keller, E.(1995): *Kulturabhängigkeit der Führung*. Recuperado de: Kieser, A.: *Handwörterbuch der Führung*. 2., nueva edición. Stuttgart, Alemania: Schäffer- Poeschel (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, 10), págs. 1397-1406.
- Khan, M. A., & Ebner, N. (2018). *The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation* (1. ed.). London, Reino Unido: Palgrave Macmillan.
- Lee, Y.-T., & Liao, Y. (2015). Cultural Competence: Why It Matters and How You Can Acquire It: Multicultural Managers. *IESE Insight*, 26, 23–30. <https://doi.org/10.15581/002.art-2746>
- Levy, S., 2011. *In the Plex: How Google Thinks, Works, and Shapes Our Lives*. (Simon & Schuster, NY, 2011)
- Manimala, M. J. (2013). *Distributed leadership at Google: Lessons from the billion-dollar brand*. Recuperado el 4. de Marzo de 2020, de Ivey Business Journal: <https://iveybusinessjournal.com/publication/distributed-leadership-at-google-lessons-from-the-billion-dollar-brand/>

Pollert, A., Kirchner, B., Polzin, J. (2016). *Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag*. 6. ed. Mannheim, Alemania: Bibliographisches Institut 2016. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2016

Pudell, J. (2015). *Kulturelle Intelligenz: Schlüsselqualifikation für erfolgreiche Auslandsentsendungen?* Zaltbommel, Holanda: Van Haren Publishing.

PwC (2016). *The Talent challenge: Rebalancing skills for the digital age*. Recuperado el 28 de Marzo de 2020, de PwC: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/deep-dives/pwc-ceo-survey-talent.pdf>

Ray, R. (2018). *For CEOs, It's still about Developing Leaders*, Recuperado el 28 de Marzo de 2020, de EY & Global Leadership Forecast 2018: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-global-leadership-forecast/\\$FILE/ey-the-global-leadership-forecast.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-the-global-leadership-forecast/$FILE/ey-the-global-leadership-forecast.pdf)

Solomon, C. (26 de Diciembre de 2017). *New Study Demonstrates Company Benefits of a Global Mindset*. Recuperado el 4. de Marzo de 2020, de Culture Wizard: <https://www.rw-3.com/blog/new-study-demonstrates-company-benefits-of-a-global-mindset>

Solomon, C., & Schell, M. S. (2009). *Managing Across Cultures: The 7 Keys to Doing Business with a Global Mindset*. New York, EE.UU: McGraw-Hill Education.

Subrahmanyam, S. (2018). *Global Mindset – A Requirement for Global Corporate Leaders* . *International Journal of Research* , 05(04), págs.1702-1728

Thomas, D. C., & Peterson, M. F. (2014). *Cross-Cultural Management*. Thousand Oaks, Kanada: SAGE Publications.

Yang, X. (22 de Agosto de 2018). *Hin und Her bei Google*. Recuperado el 22 de Marzo de 2020, Zeit Online: <https://www.zeit.de/2018/35/china-google-zensur-suchmaschine-dragonfly>

Wolverton, T. (4 de Diciembre de 2019). *Sundar Pichai has the chance to offer Alphabet something its needed for a long time - leadership*. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de Business Insider: <https://www.businessinsider.sg/alphabet-executive-shakeup-could-give-it-new-direction-at-last-2019-12>