Clío América/ Vol. 17, No. 34 - 2023 / 58 – 71
http://dx.doi.org/10.21676/23897848.5578

Artículo de Revisión

Liderazgo global: una revisión del concepto, enfoques, competencias y retos en el contexto organizacional actual

Global leadership: a review of the concept, approaches, competencies, and challenges in the current organizational context

Claudia Patricia Díaz-Sarmiento[1] y Harold Silva-Guerra[2]

[1] MBA. Universidad del Norte, Colombia. ***Email***: cdiazp@uninorte.edu.co
[2] PhD. Universidad del Norte, Colombia. ***Email***: hsilva@uninorte.edu.co

Para citar este artículo: Díaz, S. C. y Silva, G. H. (2023). Liderazgo global: una revisión del concepto, enfoques, competencias y retos en el contexto organizacional actual. *Clío América, 17*(34), 58-71. https://doi.org/10.21676/23897848.5578

Recibido: 23 junio de 2023
Aceptado: 26 de septiembre de 2023
Publicado en línea: noviembre 23 de 2023

Palabras clave: liderazgo global; enfoques del liderazgo global; tecnología y liderazgo global; desafíos del liderazgo global; competencias del liderazgo global.

JEL: MOO; M12; O15.

RESUMEN

El liderazgo global ha despertado gran interés en la actualidad, tanto en las organizaciones como en el ámbito académico. La globalización y la interconexión de los mercados internacionales han creado desafíos únicos que requieren un enfoque de liderazgo global contextualizado, efectivo y eficiente. Este artículo explora el concepto de liderazgo global, haciendo un recorrido por sus enfoques, los elementos y competencias necesarias para liderar en un contexto global, el papel de la tecnología como herramienta para la gestión de los líderes globales y los desafíos actuales que enfrentan los líderes globales. Se espera que este artículo siente las bases para trabajos futuros que busquen profundizar sobre liderazgo global y, además, sirva como herramienta útil para las organizaciones en su tarea de desarrollar competencias clave para que, los líderes y sus equipos, puedan enfrentar los complejos escenarios internacionales y navegar por las diversas culturas, de tal manera que contribuyan al crecimiento sostenible en contextos organizaciones diversos y complejos.

Keywords: global leadership; approaches to global leadership; technology and global leadership; challenges of global leadership; global leadership skills.

ABSTRACT

Global leadership has sparked significant interest nowadays, both within organizations and in academic circles. Globalization and the interconnection of international markets have created unique challenges that require a contextualized, effective, and efficient approach to global leadership. This article explores the concept of global leadership, taking a journey into its approaches, the elements and competencies necessary for leading in a global context, and the role of technology as a tool for managing global leaders and the current challenges they face. It is expected that this article will lay the groundwork for future research aiming to delve deeper into global leadership. Additionally, it serves as a useful tool for organizations in their efforts to develop key competencies. The goal is for leaders and their teams in organizations to face complex international scenarios and diverse cultures, contributing to sustainable growth in diverse and complex organizational contexts.

INTRODUCCIÓN

La economía de mercado competitiva tiene muchas ventajas para las sociedades, entre ellas, se estimula la creatividad, se impulsa la productividad y el crecimiento, se fortalece la cultura de flexibilidad y agilidad en los sistemas, así como la generación de nuevas ideas y negocios. Dentro de este sistema económico, las organizaciones desempeñan un rol preponderante que va más allá de la simple producción de bienes y servicios, pues son los responsables de la oferta de soluciones innovadoras que surgen del entendimiento de necesidades de los consumidores, en un escenario de accesibilidad global gracias a la tecnología e información (Robayo, 2016). De igual manera, las organizaciones tienen un papel importante en la generación de empleo, pues crean oportunidades para el desarrollo económico de las naciones, y en la adopción de prácticas empresariales responsables y sostenibles que contribuyen a la creación de una economía más justa y sostenible a largo plazo.

Si bien saltan a la vista las bondades de una economía de mercado para la sociedad, las organizaciones enfrentan grandes desafíos en situaciones en las que deben desarrollar su estrategia en contextos de diversidad cultural, en escenarios económicos y políticos distintos a los locales o cuando es necesaria la gestión de equipos distribuidos geográficamente en distintas latitudes, entre muchos otros desafíos. Es por eso por lo que la organización, consciente de las necesidades de funcionar en el marco de la globalidad, requiere la participación de personas capaces de ampliar su campo visual para contribuir a la generación de valor de las empresas en un escenario diverso, complejo y sin fronteras.

El presente artículo de revisión bibliográfica pretende enmarcar los principales elementos del liderazgo global, partiendo de la conceptualización, los enfoques y los estilos asociados al liderazgo global, las capacidades necesarias para liderar en el ámbito global, el papel de la tecnología en el liderazgo global y los desafíos que enfrentan los líderes globales en la actualidad. Se espera que este artículo sea la base para futuros estudios en los que se profundice en aspectos asociados a las características de los líderes que deben gestionar recursos en escenarios globales, contribuyendo al desarrollo de estrategias para su desarrollo e intervención.

METODOLOGÍA

Este trabajo se fundamentó en una minuciosa exploración de literatura, para la que se consultaron libros, artículos académicos, revistas físicas y virtuales, y un gran número de investigaciones sobre el liderazgo global. Se hizo foco en cinco aspectos principales en el marco de dicha temática: 1) conceptualización del liderazgo global, 2) enfoques asociados al liderazgo global, 3) competencias de los líderes globales, 4) el rol de la tecnología en el liderazgo global, y 5) desafíos que enfrentan los líderes globales. El ejercicio de revisión y el proceso de selección de la bibliografía que contiene el presente artículo se sustentó en las cinco fases de investigación descritas por Denyer y Tranfield (2009):

Fase 1: formulación de preguntas de investigación
Fase 2: exploración bibliográfica
Fase 3: elección y evaluación de las fuentes
Fase 4: resumir la información elegida; y
Fase 5: redactar resultados de la investigación. (p. 681-686)

Fase1.
La presente investigación se centró en dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: ¿qué se entiende por liderazgo global?, ¿cuáles son los enfoques asociados al liderazgo global?, ¿cuáles son las principales competencias de los líderes globales?, ¿qué papel desempeña la tecnología dentro de la gestión de los líderes globales? y ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan los líderes globales en la actualidad?

Fase 2.
Exploración bibliográfica: fueron determinados los siguientes criterios para la exploración de fuentes bibliográficas:

Consulta de información: la consulta bibliográfica se realizó a través de las siguientes fuentes de datos:

Google Scholar, Scielo, Taylor and Francis, EBSCOhost, Redalyc, ProQuest, JSTOR, ScienceDirect, DOAJ y Dialnet. También fueron revisados libros, revistas y otras publicaciones impresas y electrónicas.

Descriptores de la información: los descriptores para la búsqueda de trabajos usados para la elaboración del presente artículo fueron los siguientes:

Liderazgo, liderazgo global, enfoques del liderazgo global, teorías del liderazgo global, características del liderazgo global, competencias necesarias para el liderazgo global, tecnología y liderazgo global, barreras del liderazgo global, desafíos del liderazgo global.

Selección de años de publicación para la búsqueda: los años de publicación de los trabajos fue definido de la siguiente manera, según las preguntas de investigación: ¿Qué se entiende por liderazgo global?, ¿cuáles son los enfoques asociados al liderazgo global?, ¿cuáles son las principales competencias de los líderes globales?: entre 1972 y 2023; ¿qué papel desempeña la tecnología dentro de la gestión de los líderes globales? y ¿cuáles son los principales desafíos que enfrentan los líderes globales en la actualidad?: entre 2000 y 2023.

Idiomas de los trabajos: español e inglés

Disciplinas: psicología, psicología organizacional, ciencias administrativas y humanidades.

Fase 3.
Elección y evaluación de las fuentes: para la selección y evaluación de las fuentes bibliográficas se tuvo en cuenta que respondiera a una o más preguntas de investigación, la metodología empleada en la investigación y la visibilidad del artículo en materia de citaciones. En principio se revisaron títulos y resúmenes. Luego se efectuó la revisión de autores y conclusiones de los trabajos inicialmente seleccionados. Seguidamente, se realizó una evaluación de las investigaciones analizando aspectos metodológicos, con la finalidad de seleccionar solo aquellas que realmente aportarían valor al estudio.

Fase 4.
Resumir la información elegida: se resumieron los estudios preseleccionados y se consignaron elementos tales como título y tipo de estudio, referencia bibliográfica y cita, URL y base de datos de donde fue extraída la fuente.

Fase5.
Esta etapa tiene como finalidad la redacción del texto. Se tomó como referencia lo descrito por Bobenrieth (1994, como se citó en Vera, 2009), quien destaca la importancia de aspectos como la sencillez, la naturalidad, la concisión y la precisión para la redacción de textos científicos. Estos permiten que el texto sea accesible, comprensible y confiable para los lectores.

RESULTADOS

El liderazgo global

Desde tiempos inmemoriales, el liderazgo ha despertado una especial atracción a estudiosos de las ciencias de la conducta, dada la repercusión que este fenómeno social tiene en la evolución del ser humano y las sociedades. El desarrollo de la medicina, la tecnología, las leyes y todo aquello que ha sido vital para el bienestar y avance de la humanidad, ha ocurrido gracias al liderazgo de personas o grupos con el poder de movilizar esfuerzos hacia propósitos específicos.

El interés en el liderazgo como tema de estudio y práctica se mantiene vigente en el tiempo por varias razones:

- El liderazgo repercute en la orientación, visión y toma de decisiones efectiva de cualquier grupo u organización. Ya sea en el ámbito empresarial, político, social o deportivo, se requiere de líderes capaces de inspirar, motivar y guiar a los demás hacia un objetivo común.
- El liderazgo tiene características multidimensionales que implican la presencia de aspectos cognitivos, emocionales y sociales.
- En un mundo caracterizado por la complejidad e incertidumbre, el liderazgo se vuelve crucial para abordar los desafíos presentes.
- El liderazgo tiene un impacto significativo en el ser humano, por lo que el líder transforma organizaciones al tiempo que transforma vidas.

Por lo anterior, y sin importar el campo de estudio, el liderazgo es un fenómeno de gran relevancia que continúa siendo objeto de análisis y, sin lugar a duda, lo seguirá siendo en lo sucesivo. Es importante hacer claridad de que en este artículo se parte de la base del liderazgo positivo que, tal como es descrito por Wooten y Cameron (2010), conlleva que la acción del liderazgo se enmarque en la legalidad, la ética, el respeto y el bien común.

Para las organizaciones, la fascinación que despierta el liderazgo se hace visible en la instauración de programas estructurados en los que se busca modelar el liderazgo acorde a sus necesidades. Estos programas se enfocan en el desarrollo de habilidades de liderazgo para el desarrollo de comunicación efectiva, delegación, trabajo en equipo y gestión de las emociones (González et al., 2022); coaching y mentoría, para ayudar a los líderes a desarrollar su potencial (Hawkins, 2012); desarrollo de una visión estratégica clara y efectiva (Figueroa, 2018); gestión efectiva del talento al considerarse las personas (con sus actitudes y aptitudes) la mayor fuente de ventaja competitiva y el elemento clave en la implantación de la estrategia (Lescano, 2011); liderazgo ético y socialmente responsable para fortalecer en los líderes la visión a largo plazo, sobre la base de la integridad y responsabilidad (Brown et al., 2005); gestión del cambio, comunicando la visión de los procesos de transformación organizacional, administrando la transición sobre la base de políticas

flexibles, motivando a los empleados y demostrando empatía frente a los procesos de aprendizaje de los colaboradores (Sagbas y Erdogan, 2022); entre otros elementos.

Es así como las organizaciones promueven de forma continua el desarrollo de culturas en las que los líderes vivan y compartan valores corporativos al tiempo que generan valor a través de una estructura mental de anticipación y análisis del contexto. Pero, de acuerdo con Mack et al. (2015), en ambientes VUCA+I volátiles, inciertos, complejos, ambiguos e interconectados es necesario que las organizaciones estructuren sus programas de liderazgo bajo la premisa de que el ambiente cambia, las organizaciones se transforman, las culturas deben evolucionar y las habilidades y conductas humanas deben estar alienadas con un escenario de gran turbulencia y de necesidad de adaptación. Por tanto, el liderazgo dependerá de la situación o contexto sobre el cual se lleve a cabo su ejercicio. Es así como Hersey y Blanchard (1972, como se citó en Sánchez Santa-Bárbara y Rodríguez, 2010) anotan que, pese a que cada líder puede tener su propio estilo, el liderazgo efectivo será el resultado del grado de adaptación o capacidad de modificación de dicho estilo cuando la situación lo requiera.

En sintonía con lo expuesto, el liderazgo, a juicio de los autores del presente artículo, debe verse como el resultado del análisis contextual en el que una persona, con características innatas o habilidades aprendidas, ejerce influencia sobre otras personas, enamorándolas de la meta, gestionando los equipos en un ambiente que posibilite el desarrollo de dicha meta, pero, sobre todo, que el fin contribuya al bien común y con claros beneficios para los stakeholders.

Hasta aquí se menciona el marco de actuación del líder, pero ¿hay alguna diferencia entre un líder local y un líder o el liderazgo global? A continuación, se exponen algunas diferencias entre líderes globales y liderazgo global, frente a la actuación de líderes locales:

Líderes globales:

- El líder global debe tener una visión amplia, el deseo de aprender de otras culturales y la flexibilidad para la adaptación en contextos de cambio. (¿Cómo ser un líder global?, 2017).
- El líder global es un arquitecto de puentes, al crear valor a través de la conexión de recursos y habilidades humanas entre fronteras culturales y políticas. (Cabrera, 2012)
- El líder global opera en un escenario global con una mentalidad abierta en un entorno complejo y diverso. (Osland et al., 2006)
- El líder global emplea la tecnología y los recursos digitales como soporte fundamental para tomar decisiones. (Flores Arocutipa et al., 2021).

Liderazgo global:

- Williams (2003) concibe el liderazgo global como "el punto central de las políticas y acciones apropiadas para garantizar la supervivencia humana" (p. 23).
- Dorfman y Mobley (2003) afirman que "el liderazgo global es el que influencia a través de fronteras nacionales y culturales. Requiere examinar las intersecciones y el ajuste entre las variables y procesos contextuales individuales, organizacionales y culturales" (p. 43). Esto no lleva a reflexionar sobre la importancia de fenómenos culturales que son las características que distinguen a una sociedad determinada.
- Wang et al. (2011) consideran al liderazgo global como un reto firme, con muchos inconvenientes y un alto conocimiento global.
- El liderazgo global es la norma en la que las personas en todas partes comienzan a avanzar "para co-crear el liderazgo que el mundo más necesita y merece" (Adler, 1997). Landesz (2018) acota que "el liderazgo global sigue siendo un campo incipiente y aún queda mucho por entender sobre los procesos que llevan a la creación del liderazgo global" (p. 493).
- Beechler y Jadivan (2007) definen el liderazgo global como "el proceso de influenciar a individuos, grupos y organizaciones (dentro y fuera de los límites de la organización global) que representan diversos sistemas culturales, políticos, institucionales para contribuir al logro de objetivos de la organización global" (p. 123).
- Reiche et al. (2016) definen el liderazgo global como "los procesos y acciones a través de los cuales un individuo influye en una gama de constituyentes internos y externos de múltiples culturas y jurisdicciones nacionales en un contexto caracterizado por niveles significativos de complejidad de tareas y relaciones" (p. 556).
- El liderazgo global es "la capacidad de afrontar situaciones conflictivas y contradictorias, donde

el líder global debe ser culturalmente diverso en una organización eficiente" (Deters, 2017, p. 13). "El liderazgo global no se enfoca en el aspecto de trabajo en conjunto, sino que trabaja indirectamente al abordar capacidades y tipos del líder global para ser efectivo" (Smith, 2015, p. 41). "Es un proceso que refleja cómo una persona se involucra y desempeña 'roles' y 'responsabilidades' globales" (Popescu, 2013, p. 77).

Líderes locales:

- El líder local tiene la capacidad de comprender y adaptarse a las dinámicas culturales y políticas de su país o región. Además, tiene una conexión emocional con la comunidad que lidera (Goleman y Boyatzis, 2008).
- El líder local es un servidor cuyo foco principal es construir el bienestar de la comunidad que lidera. Su visión a largo plazo le permite trabajar en el desarrollo de elementos que impacten el bienestar, la equidad, la justicia y la sostenibilidad del entorno en el que ejerce influencia. (Guerrero, 2021).
- El líder local tiene un papel crucial en el desarrollo de redes y el fortalecimiento de las relaciones con sus colaboradores, proveedores, clientes y otros actores relevantes en su contexto empresarial y social (Hernández y Ricardo, 2018).

Hasta este punto, y con base en las aproximaciones conceptuales arriba descritas, se puede concluir que los líderes globales requieren de visión amplia para hacer frente a los desafíos derivados del escenario global. Su acción se centra en el entendimiento y la articulación con distintas culturas, y la capacidad de dirigir en contextos variados y con alto nivel de complejidad; mientras que el fundamento de los líderes locales es mantener la conexión emocional con su comunidad, servir y construir relaciones sólidas en su contexto empresarial y social.

Es importante puntualizar que el liderazgo global es un área que está experimentando cambios y transformaciones constantes; su origen se atribuye al reconocimiento de la "necesidad de estrategias globales y la expansión internacional que en la década de 1990 condujo a la creación de un nuevo subcampo en el liderazgo, el liderazgo global" (Mendenhall y Osland, 2002, p. 124). El estudio de este tipo de liderazgo surge en las últimas dos décadas como una respuesta a la necesidad de las organizaciones que trabajan internacionalmente para desarrollar estrategias globales de expansión y competir en el mercado global (Black et al., 1999; Mendenhall et al., 2008; Mendenhall et al., 2012).

Enfoques del liderazgo global

Dentro de la revisión bibliográfica se pudieron identificar distintos enfoques del liderazgo global, que definen las perspectivas y estrategias utilizadas por los líderes para liderar en un entorno globalizado y diverso. Algunos de los enfoques más comunes incluyen:

1. Enfoque de competencias globales: este enfoque se centra en las habilidades y competencias requeridas por los líderes para generar valor en un entorno global, como la capacidad de trabajar en equipo, la adaptabilidad, la inteligencia cultural, la habilidad de comunicación intercultural, la orientación al logro y la ética (Villarreal y Cerna, 2008).
2. Enfoque de liderazgo transnacional: este enfoque se fundamenta en la capacidad de los líderes para coordinar y dirigir equipos de manera efectiva en diferentes partes del mundo, teniendo en cuenta las particularidades culturales y las necesidades regionales (Fisher-Yoshida y Geller, 2009).
3. Enfoque de liderazgo global integrado: este enfoque se centra en la unificación de la cultura organizacional dentro de la empresa, basada en valores compartidos y una visión clara, que posibilite la cooperación y el esfuerzo coordinado entre grupos humanos dispersos geográficamente (Cámpora et al., 2019).
4. Enfoque de liderazgo global ético: este enfoque se centra en despertar en los líderes la consciencia de una gestión global en el marco del respeto, la responsabilidad social y la ética, tomando en cuenta el impacto de sus decisiones en las personas, la sociedad y el medio ambiente (Arce et al., 2011).
5. Enfoque de liderazgo global estratégico: este enfoque se centra en la habilidad de los líderes para formular e implementar estrategias globales, alineando los objetivos y los recursos de la organización en todo el mundo para lograr una ventaja competitiva sostenible (Sallenave, 1995).

Beechler y Jadivan (2007) complementan lo anterior puntualizando que "el enfoque de liderazgo global va más allá del manejo de las diferentes culturas y se extiende a tratar con los sistemas políticos e institucionales que sustentan el comportamiento individual y organizacional

de diferentes países" (p.16). "Es así como, según los autores, el buen ejercicio del liderazgo global se nutre de la inmersión del líder en asuntos relacionados con el contexto regional para comprender los sistemas que podrán ejercer influencias dentro de su gestión global" (Fierro, 2020, p. 97).

Cabe anotar que los enfoques arriba citados no son para nada excluyentes, sino que son complementarios dentro de la práctica del liderazgo global.

Competencias de los líderes globales

El proceso de revisión bibliográfica permitió identificar siete competencias claves de los líderes globales, que los habilitan para desenvolverse en escenarios diversos de forma exitosa. A continuación, se describen dichas competencias:

Competencia intercultural: "persona hábil, eficiente o apta para desarrollar sus tareas y funciones en contextos profesionales multiculturales" (Aneas, 2005, p. 2). Los líderes globales deben tener una comprensión profunda de las diferentes culturas, valores y normas de los países y regiones en los que operan. Esto les permite adaptar su liderazgo para trabajar efectivamente con equipos globales y clientes.

Comunicación efectiva: la competencia comunicativa intercultural está formada por habilidades para interactuar con otros, establecer relaciones productivas y desenvolverse en entornos multiculturales (Sanhueza Henríquez et al., 2012). De acuerdo con lo anterior, es fundamental que los líderes globales sepan comunicarse de forma clara, fluida y efectiva con personas de diferentes orígenes culturales.

Pensamiento estratégico: implica moverse fuera de lo convencional, incluir la lógica dentro su estructura de pensamiento no lineal, analizar el contexto y considerar implicaciones, opciones y consecuencias de las decisiones; ser innovador y creativo y tener confianza en su intuición (Álvarez et al., 2022). En ese sentido, los líderes globales deben proyectar el futuro mediante la prospectiva, para desarrollar estrategias innovadoras en un escenario globalizado y competitivo, atreviéndose a pensar fuera de la caja y manteniendo el equilibrio perfecto entre el conocimiento, la técnica y la intuición.

Habilidad para solucionar problemas: los líderes deben tener la capacidad para analizar las características, la criticidad y los efectos de un problema en particular. De allí, establecer prioridades y determinar los cursos de acción de acuerdo con el tipo de organización y los recursos disponibles (Riquelme-Castañeda et al., 2022). Por lo anterior, es fundamental que los líderes globales tengan la capacidad de reconocer y solucionar problemas.

Adaptabilidad y flexibilidad: el liderazgo es un elemento vital que contribuye al fortalecimiento de las habilidades dinámicas de la organización, dado que contribuye a la adaptación y desarrollo de la empresa en el marco de entorno de alta competencia y necesidad de flexibilización (Rueda Sánchez et al., 2022). De acuerdo con lo anterior, los líderes globales deben ser capaces de adaptarse rápidamente a diferentes culturas, entornos y situaciones, y ser flexibles ante la turbulencia del escenario global.

Liderazgo colaborativo: a través de la colaboración, los líderes son capaces de escuchar y hacer partícipes a los miembros de las organizaciones en el desarrollo de estrategias y soluciones efectivas (Santana, 2023). Por tanto, los líderes globales deberán gestionar equipos diversos basados en la confianza, la participación y la cooperación para alcanzar objetivos comunes.

Conciencia social y responsabilidad: los líderes globales deben tener una clara comprensión del impacto que generan en la sociedad y el medio ambiente, y asumir la responsabilidad social en todas sus decisiones y acciones (González et al., 2023).

Otros autores también destacan otras competencias tales como:

El líder global debe ser un buen lector y sus lecturas deben ser muy variadas. Una de ellas es la literatura, porque a través de sus diferentes personajes y situaciones reales o de ficción vamos a entender mucho al ser humano como cliente y como persona en sus disímiles matices. Por ejemplo, Rodión Románovich Raskólnikov, de Crimen y castigo (Fiódor Dostoyevski); Robert Jordan, de Por quién doblan las campanas (Ernest Hemingway); Aureliano Buendía, de Cien años de soledad, y Florentino Ariza, de El amor en los tiempos del cólera (Gabriel García Márquez); Rafael Leonidas Trujillo Molina, de La fiesta del chivo (Mario Vargas Llosa) (Silva, 2021, p.2).

Además, todos los líderes deben ser buenos comunicadores y motivadores. Los líderes deben tener confianza en sí mismos para convencer a los empleados sobre su visión y pensamiento (Silva, 2009, p. 134).

Finalmente, aspectos como visión, inteligencia emocional y coherencia son elementos claves que las empresas requieren de sus líderes globales (Díaz Sarmiento et al., 2018).

Papel de la tecnología en el liderazgo global:

La tecnología, sin lugar a duda, ha desempeñado un papel fundamental y ha sido una herramienta vital para el

liderazgo global. Esta ha cambiado la manera de hacer los negocios, ha impactado las comunicaciones y ha posibilitado el acceso a la información, sin importar su lugar de origen. A continuación, se exponen algunas de las formas en que la tecnología ha ejercido influencia en el liderazgo global:

Comunicación y colaboración: la internet, las plataformas de comunicación e interacción, las redes sociales, entre muchas otras herramientas, han facilitado el trabajo individual y colectivo del ser humano en el planeta. Estas son de gran relevancia para la agilidad en la toma de decisiones, así como para gestionar equipos internacionales de manera eficiente. De acuerdo con Aportela (2007), las TIC se consideran elementos críticos para las organizaciones, al contribuir a la flexibilidad funcional y operativa de la empresa, y constituirse como un soporte vital a los requerimientos organizacionales para evolucionar. Por tanto, el autor concluye que las herramientas tecnológicas de apoyo a los sistemas de información y comunicación se constituyen como fuente de ventaja competitiva y factor clave de éxito para cualquier organización que las use de manera adecuada, según sus necesidades particulares.

Por su parte, las herramientas tecnológicas también facilitan la colaboración entre los miembros de un sistema, en la medida en que facilitan el intercambio de ideas y de conocimiento, propician el desarrollo de redes y permiten a la organización alienar a todos los miembros con la estrategia (López-Nicolas y Soto-Acosta, 2010).

Automatización: la automatización ha permitido incrementar la eficiencia en muchos aspectos de la economía global, permitiendo a los líderes reducir los costos y aumentar la productividad. La eliminación y reconfiguración de cargos, como resultado de la digitalización de procesos y la implementación de la inteligencia artificial, tiene efectos en la arquitectura de las organizaciones, haciendo que ellas y los líderes globales deban gestionar en el marco de este nuevo escenario. Por su parte, Díaz-Sarmiento y González-Barranco (2021) exponen que, ante este panorama, los líderes globales deberán fortalecer competencias como la disposición al aprendizaje, la mentalidad hacia el mejoramiento continuo, la creatividad y la empatía.

Análisis de datos: la tecnología ha contribuido a la capacidad de los líderes para trabajar y tomar decisiones fundamentadas en datos. De acuerdo con Cataldo (2020), los datos sustentan la toma decisiones con base en realidades y más allá de la intuición. Por lo anterior, los líderes actuales deben estar habilitados para traducir los datos y comprender lo que ellos dicen a la organización. Los líderes globales deben tener la capacidad de decodificar la historia que cuentan los datos y apalancar su toma de decisiones basada en dichas historias. No en vano, hoy en día el traducir y obtener valor a partir del análisis de datos que la organización posee es una de las competencias más apetecidas por los reclutadores a nivel mundial (Dykes, 2016)

Innovación: sin lugar a duda, la innovación es un elemento único y vital dentro de la difícil tarea de sobrevivir en ambientes cambiantes, ya sean locales o globales. Por lo tanto, la innovación es una variable crítica clave para la competitividad de las empresas, más aún si hablamos de organizaciones que se mueven en escenarios globales. Los líderes estimulan la innovación y la creatividad internamente a través de prácticas y políticas de incentivos adecuadas y eficientes, al tiempo que establecen alianzas y fortalecen redes con centros de innovación como universidades y otras instituciones que impulsan la innovación (Cabaleiro et al., 2016). Por su parte, Bergés (2019) establece que las organizaciones que cuentan con las herramientas para innovar su diseño, sus productos o sus servicios y otros factores, podrán impactar su competitividad y posicionamiento aplicando este conocimiento en el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el contexto global.

De acuerdo con lo anterior, se puede apreciar cómo la tecnología ha abierto el acceso a la información a nivel mundial, hecho que es aprovechado por los líderes globales para estar al tanto en tiempo real de las tendencias y desarrollos que se producen.

Principales desafíos de los líderes globales en la actualidad:

Sin duda alguna son muchos los desafíos que los líderes globales deben enfrentar en relación con el macroambiente: las situaciones de inestabilidad económica y política de algunos países, la tasa de cambio, la necesidad de orientar los esfuerzos para mitigar los efectos del calentamiento global, los conflictos internacionales y los efectos económicos y sociales derivados de estos, los desafíos tecnológicos y de seguridad informática, así como la disminución de la inequidad. Con respecto al microambiente, los líderes globales enfrentan otros desafíos que, de no ser gestionados adecuadamente, pueden afectar seriamente su liderazgo e influir en la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

Algunos de estos desafíos son:

- Gestión de la diversidad cultural: en un mundo cada vez más globalizado, los líderes globales en las organizaciones deben saber cómo manejar y aprovechar la diversidad cultural en su lugar de

trabajo para promover una cultura inclusiva y una fuerza laboral más productiva. De acuerdo con García-Morato (2012), cuando las personas se desplazan de un lugar a otro, trasladan también su cultura personal a las distintas culturas de destino, por lo que el líder global debe calibrar su estilo de gestión en función de las costumbres, formas de trabajo y comportamientos relacionados con el escenario donde se desenvuelve. Por su parte, Talento Global (2021) resume que, frente al fenómeno de glocalización, la oferta de productos, servicios o campañas de marketing deberán ser adaptadas a las preferencias y demandas de los consumidores en diferentes países o regiones, manteniendo al mismo tiempo la identidad global de la marca.

- Retención y motivación del talento: retener y motivar al talento es un desafío constante para los líderes globales en las organizaciones. Deben crear un ambiente de trabajo atractivo que promueva la creatividad y la innovación, así como ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus empleados. De acuerdo con Vargas (2022), impactar la experiencia del empleado a través de salarios equitativos y competitivos, el equilibrio entre la vida laboral y profesional, un buen clima laboral y las oportunidades de desarrollo profesional, sin importar la localización del líder y los colaboradores, son disparadores de la motivación y contribuyen a la generación de una buena imagen de marca de las organizaciones y, por tanto, a la atracción y retención del mejor talento global.

- Sostenibilidad: las empresas globales deben tomar consciencia de su influencia en la sociedad y el medio ambiente. Los líderes deben hallar maneras de incorporar la responsabilidad social y la sostenibilidad en su planificación empresarial para asegurar que su compañía contribuya positivamente a la sociedad. En este sentido, el líder global debe fundamentar su actuación en la ética, confianza, sensibilidad, empatía y respeto hacia todos y cada uno (Salem, 2012).

- Cumplimiento de regulaciones y políticas internacionales: los líderes globales en las organizaciones deben estar al tanto de las regulaciones y políticas internacionales, y cumplir con ellas para evitar sanciones y riesgos legales. También deben estar atentos a los cambios en dichas leyes y políticas, y adaptarse a ellos de manera efectiva. En ese sentido, la Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización (2004) establece lo siguiente:

> Los actores públicos y privados de todas las categorías que disponen de capacidad para influir sobre los resultados de la globalización deben ser democráticamente responsables de las políticas que aplican y de las medidas que adoptan. (p. 10)

CONCLUSIÓN

El liderazgo global es una habilidad esencial en el mundo interconectado y dinámico en el que vivimos. Se trata de la capacidad de influir y guiar a nivel mundial, comprendiendo las complejidades culturales, políticas y económicas de diferentes países y regiones. Los enfoques asociados al liderazgo global varían, desde adoptar una perspectiva inclusiva y colaborativa hasta desarrollar estrategias innovadoras y adaptativas sobre la base de la ética y la sostenibilidad organizacional.

Los líderes globales deben poseer una serie de competencias fundamentales, como la inteligencia cultural, la empatía, la comunicación efectiva, la capacidad de negociación y la visión estratégica. Además, la tecnología juega un papel fundamental en la gestión de los líderes globales, ya que facilita la comunicación instantánea, la colaboración virtual y el acceso a información en tiempo real.

Los líderes globales también enfrentan importantes desafíos en la actualidad. La complejidad geopolítica, los cambios económicos y sociales rápidos, la diversidad cultural y la creciente demanda de responsabilidad social son solo algunos de los desafíos que deben enfrentar.

Hoy más que nunca, los líderes globales deben ser auténticos agentes de cambio en un mundo cada vez más interdependiente. Para tener éxito, deben desarrollar habilidades y competencias específicas, adaptarse a los avances tecnológicos y superar los desafíos emergentes.

Declaración sobre conflictos de interés

Se manifiesta que todas las opiniones, ideas y conclusiones incluidas en el presente artículo son de exclusiva responsabilidad de los autores, e independientes de su institución de afiliación. De igual manera, se manifiesta que no se ha presentado ningún conflicto de interés en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Contribución de los Autores

Claudia Díaz Sarmiento: mi contribución a este artículo se basa en mis más de 10 años de experiencia en docencia e investigación en el campo de la gestión del talento humano y la formación de líderes globales. Durante este tiempo he tenido la oportunidad de trabajar con diversos grupos y organizaciones, lo que me ha permitido adquirir un profundo conocimiento sobre los desafíos y las mejores prácticas en la gestión del talento y el desarrollo de habilidades de liderazgo. Mi experiencia en la enseñanza y la investigación me ha brindado una perspectiva sólida y basada en evidencia, que espero contribuya de manera significativa a este artículo.

Harold Silva Guerra: mi contribución a este artículo se basa en mis más de 25 años de experiencia en docencia e investigación en el campo de los negocios internacionales y la formación de líderes globales. En este trabajo he podido identificar la importancia del liderazgo global en los ejecutivos para poder adaptarse a entornos multiculturales disímiles y que son muy importantes para ser eficientes. Mi experiencia en la enseñanza y la investigación me ha brindado una perspectiva sólida y basada en evidencia, que espero contribuya de manera significativa a este artículo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, N. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. South-Western College Publishing.

Álvarez, N. S. E., Hernández, L. A. C. y Iriarte, D. A. H. (2022). Pensamiento estratégico como soporte de la planeación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(4), 6186-6200. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3592

Aneas Álvarez, M. A. (2005). Competencia intercultural, concepto, efectos e implicaciones en el ejercicio de la ciudadanía. *Revista Iberoamericana de Educación*, *36*(13). http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/437

Aportela Rodríguez, I. M. (2007). Intranets: las tecnologías de información y comunicación en función de la organización. *Acimed*, *16*(4), 0–0. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007001000004&script=sci_arttext&tlng=en

Arce, J. L. Á., Cuadrado, R. C. y Tejedo, I. R. (2011). Liderazgo ético y regulación en un escenario empresarial global. *Contabilidad y negocios*, *6*(11), 56-66. https://www.redalyc.org/pdf/2816/281622820006.pdf

Beechler, S. y Javidan, M. (2007). Leading with a Global Mindset. En M. Javidan, R. Steers, y M. Hitt (Eds.) *The Global Mindset (Advances in International Management, Vol. 19)* (pp. 131-169), Emerald Group Publishing Limited, Bingley. https://doi.org/10.1016/S1571-5027(07)19006-9

Bergés, A. (Julio 2019). La innovación es una apuesta al presente. *Revista Factor de Éxito*, (17), 20-21. https://www.fego.digital/rfde/181-revista-factor-de-exito-edicion-17

Black, J., Morrison, A. y Gregersen, H. (1999). *Global explorers: The next generation of leaders. Routledge.*

Brown, M. E., Treviño, L. K. y Harrison, D.A.

(2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 117- 134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002 .

Cabaleiro, G., Jiménez, A., Miles, J. y Horta, R. (2016). Liderazgo e Innovación para un Mundo más Sostenible. *Journal of technology management & innovation, 11*(1), 2-5. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-27242016000100001&script=sci_arttext&tlng=en

Cabrera, A. (7 de mayo de 2012). *¿Cuál es el significado real de ser un líder global?* https://www.larepublica.co/alta-gerencia/cual-es-el-significado-real-de-ser-un-lider-global-2009583

Cámpora, J., Urchipía, G., Schiavo, V., Luiggi, P. y Liberti, D. (2019). Liderazgo global y coaching organizacional. *Anuario de Investigación USAL,* (6). https://p3.usal.edu.ar/index.php/anuarioinvestigacion/article/view/4849

Cataldo, M. (5 de marzo de 2020). *Liderazgo en la era de "big data".* Linkedin. https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-en-la-era-de-big-data-marcelo-cataldo/?originalSubdomain=es

Comisión Mundial sobre la Dimensión Social de la Globalización. (2004). Por una globalización justa: crear oportunidades para todos. International Labour Organization. https://www.ilo.org/public/spanish/wcsdg/docs/report.pdf

¿Cómo ser un líder global? (2017, 21 de agosto). Incae Business School. https://www.incae.edu/es/blog/2017/08/21/como-ser-un-lider-global-parte-1.html

Denyer, D. y Tranfield, D. (2009). *Producing a systematic review. The Sage handbook of organizational research methods.* Sage Publications.

Deters, J. (2017). *Global Leadership Talent Management: Successful Selection of Global Leadership Talents as an Integrated Process* (1era. Ed.). Emerald Publishing Limited.

Díaz-Sarmiento, C. y González-Barranco, S. (2021). Humanización, habilidad y horizonte: tres necesidades organizacionales visibles tras la pandemia de la covid-19. *Revista de Economía & Administración, 18*(1). https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/343

Díaz Sarmiento, C., Roncallo Lafont, L., López Lambraño, M. y González Barranco, S. (2018). Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional. *Revista De Economía & Administración*, *15*(1), 71-88. https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/47

Dorfman, P. W. y Mobley, W. H. (2003). Advances

in Global Leadership (1era. ed). JAI Press Inc.

Dykes, B. (Mar 31, 2016). Data Storytelling: The Essential Data Science Skill Everyone Needs. *Forbes.* https://www.forbes.com/sites/brentdykes/2016/03/31/data-storytelling-the-essential-data-science-skill-everyone-needs/?sh=42ff383052ad

Talento Global (2021). *Cómo la nueva geografía del talento cambiará las estrategias de recursos humanos.* Oxford Economics. https://www.oas.org/en/sedi/docs/GlobalTalent2021_s.pdf

Figueroa, A. J. (2018). Pensamiento estratégico y gestión organizacional: claves para el análisis y diagnóstico en un entorno competitivo. *Revista Universitaria Ruta, 20*(1), 68-83. https://revistas.userena.cl/index.php/ruta/article/view/1085

Fierro, I. (2020). *Liderazgo global: Incidencia de la movilidad internacional en la adquisición y desarrollo de competencias interculturales en estudiantes universitarios del Ecuador* [Trabajo de grado]. Universidad del Rosario. Bogotá.

Fisher-Yoshida, B. y Geller, K. D. (2009). *Transnational leadership development: Preparing the next generation for the borderless business world*. Amacom.

Flores Arocutipa, J. P., Manrique Nugent, M., Serna Silva, G. J. y Aybar Bellido, I. E. (2021). Liderazgo en tiempos de 4ta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia, 26*(96), 1096- 1107. https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.7

García-Morato, M. V. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas.* Club de Excelencia en Sostenibilidad.

Goleman, D. y Boyatzis, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. *Harvard Business Review, 86*(9), 86-95. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2704182

González, J. L., Villaseñor, N. P. y Martínez, E. A. (2023). *Liderazgo de acción positiva*. Ediciones Octaedro.

González Marin, Y.; Canós Darós, L. y Hernández, D. (2022). Habilidades directivas en función del liderazgo organizacional. En Proceedings INNODOCT/21. *International Conference on Innovation, Documentation and Education.* Editorial Universitat Politècnica de València. 589-597. https://doi.org/10.4995/INN2021.2021.13487

Guerrero Cuentas, H. R. (2021). *El impacto del líder comunitario en el siglo XXI*. Corporación Universidad de la Costa.

Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación.* Ediciones Granica.

Hernández, N. B., y Ricardo, J. E. (2018). *Gestión empresarial y posmodernidad*. Infinite

Study.

Landesz, T. (2018). Authentic Leadership and Machiavellianism in Young Global Leadership. ISM *Journal of International Business*, *2*(2), 39–51

Lescano, L. (2011). Liderazgo de servicio de los mandos intermedios. *Cuadernos de Gestión*, *11*, 73-84. https://addi.ehu.es/handle/10810/7873

López-Nicolas, C. y Soto-Acosta, P. (2010). Analyzing ICT adoption and use effects on knowledge creation: An empirical investigation in SMEs. *International Journal of Information Management*, *30*(6), 521–528. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0268401210000381

Mack, O., Khare, A., Krämer, A. y Burgartz, T. (Eds.). (2015). *Managing in a VUCA World.* Springer. https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-16889-0

Mendenhall, M. y Osland, J. (2002). An overview of the extant global leadership research. Symposium presentation, Academy of International Bussiness, Puerto Rico. En J. Nunnally, & I. Bernstein. *Psychometric Theory* (3rd ed. ed.). McGraw-Hill.

Mendenhall, M., Reiche, B., Bird, A. y Osland, J. (2012). Definiendo lo "global" en el liderazgo global. *Journal of World Business*, *47*(4), 493-503. https://blog.iese.edu/reiche/files/2010/08/Defining-the-global-in-global-leadership.pdf

Mendenhall, M., Stevens, M., Bird, A., Oddou, G. y Osland, J. (2008). Specification of the content domain of the Intercultural Effectiveness Scale. *The Kozai monograph series*, *1*(2), 1-22.

Osland, J. S., Bird, A., Mendenhall, M. y Osland, A. (2006). 11 Developing global leadership capabilities and global mindset: a review. Handbook of research in international human resource management, 197. https://www.researchgate.net/profile/Mark-Mendenhall/publication/254654309_Developing_global_leadership_capabilities_and_global_mindset_A_review/links/5cdec600299bf14d95a2b49e/Developing-global-leadership-capabilities-and-global-mindset-A-review.pdf

Popescu, G. H. (2013). Macroeconomics, Effective Leadership, and the Global Business Environment [article]. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, (2), 170.

Reiche, B., Bird, A., Mendenhall, M. y Osland, J. (2016). Contextualizing leadership: a typology of global leadership roles. *Journal of International Business Studies*, *48*(5), 552-572.

Riquelme-Castañeda, J. A., Meza-Martínez, A. E. y Carvalho, R. J. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *Información tecnológica*, *33*(2), 321-330. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000200321&script=sci_arttext&tl

ng=pt

Robayo, A. P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de negocios*, *7*(16), 125-140. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X1600015X

Rueda Sánchez, M. P., Sigala Paparella, L. E., Zapata Rotundo, G. J. y Armas Calderón, W. J. (2022). El liderazgo como componente de las capacidades dinámicas de las organizaciones. *Pensamiento & Gestión*, (52), 8-8. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762022000100008

Sanhueza Henríquez, S., Paukner Nogués, F., San Martín, V. y Friz Carrillo, M. (2012). Dimensiones de la competencia comunicativa intercultural (CCI) y sus implicaciones para la práctica educativa. *Folios*, (36), 131-151. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-48702012000200008

Sagbas, M. y Erdogan, F. A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, *3*(1), 17-35. https://dergipark.org.tr/en/pub/itbfkent/issue/68585/1024253

Salem, R. (2012). Los retos de liderazgo mundial del siglo XXI. *Polémika*, *3*(9). https://revistas.usfq.edu.ec/index.php/polemika/article/view/429

Sallenave, J. P. (1995). *Gerencia integral.* Editorial Norma.

Sánchez Santa-Bárbara, E. y Rodríguez F., A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, *42*(1), 25-39. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-05342010000100003&lng=en&tlng=es.

Santana, C. (02/04/2023). ¿Cómo ejercer un verdadero liderazgo colaborativo? https://blog.acsendo.com/como-ejercer-un-verdaro-liderazgo-colaborativo

Silva H. (2021). *Marketing Internacional en América Latina. Teoría, Casos y Talleres.* Alpha Editorial.

Silva, H. (2009). Effective organizations in the international arena. *Pensamiento y Gestión*, (25).

Smith, D. G. (2015). *Diversity's promise for higher education: Making it work.* JHU Press

Vargas, M. (2022). *Retención del talento en las empresas, el gran reto.* Redacción APD. https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/

Vera, C. O. (2009). Cómo escribir artículos de revisión. *Revista médica la paz. 15*(1), 63-

69. http://www.scielo.org.bo/pdf/rmcmlp/v15n1/v15n1_a10.pdf.

Villarreal, J. P. y Cerna, L. M. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios gerenciales*, *24*(109), 87-103. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700548

Wang, Y., Li, M. y Mobley, W. H. (2011). *Advances in Global Leadership.* Emerald Group Publishing.

Williams, C. (2003). Global Leadership, Education, and Human Survival. World Futures. *The Journal of General Evolution, 59*(3/4), 301–313.

Wooten, L. P. y Cameron, K. S. (2010). Enablers of a Positive Strategy: Positively Deviant Leadership. En N. Garcea, S. Harrington, & P. A. Linley (Eds). Oxford Handbook of Positive Psychology and Work, Oxford Library of Psychology. [pp. 53-66]. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195335446.013.0005, accessed 20 Nov. 2023.