

EL LIDERAZGO DE LA EMPRESA MULTINACIONAL MÁS ALLÁ DE LA CASA MATRIZ: UNA PERSPECTIVA ARGENTINA

Investigador USAL:
Fisher, Nicholas (nicholas.fisher@usal.edu.ar)

Resumen

Las organizaciones globales ya no son la excepción sino la norma, y se están tornando más complejas en la medida en que sus líderes, cada vez más, se ven enfrentados con demandas de satisfacer las necesidades específicas de los clientes en múltiples mercados y, al mismo tiempo, buscan integrar sus operaciones con precisión, aumentar la eficiencia y reducir los costos.

Los objetivos de esta investigación consistieron en desarrollar un entendimiento profundo del contexto y los desafíos que enfrentan los líderes argentinos cuando trabajan en organizaciones multinacionales, cuya casa matriz no está en Argentina; en generar un entendimiento de las estrategias que estos líderes emplean para manejar los desafíos identificados; y en describir las competencias que estos líderes consideran importantes para operar en el contexto descrito anteriormente.

Para explorar las preguntas de investigación, se realizaron entrevistas profundas semiestructuradas con 20 líderes argentinos sénior de organizaciones multinacionales. Los líderes entrevistados tenían roles de dirección y gerencia general, reportaban a otro líder sénior fuera de la Argentina y tenían responsabilidades regionales o globales. Las entrevistas fueron transcritas y analizadas para identificar los temas clave.

Los desafíos clave identificados por estos líderes se concentraban en manejar la falta de confianza entre la casa matriz y la oficina local; influenciar a las personas clave tanto sea dentro como fuera de las estructuras de reporte formal; gerenciar las diferencias culturales reflejadas en distintos estilos de comunicación; entender los distintos contextos en los que se desarrollan los negocios a través de las regiones y los países; construir relaciones de confianza a pesar de la falta de contacto personal; y tener la autoridad para tomar decisiones a tiempo en un mercado dinámico como el argentino.

Los líderes describieron varias estrategias para abordar estos desafíos. Algunas de las estrategias incluyeron: dedicar tiempo y energía para construir relaciones de confianza con las personas clave; afinar habilidades de escucha para comprender mejor cómo se percibe el mensaje, específicamente en situaciones de comunicación multicultural y en la implementación de iniciativas globales a nivel regional o local; concentrarse en el por qué en vez de en el qué o en el cómo, ya que a veces el qué o el cómo son poco prácticos, mientras el por qué puede ser abordado.

Palabras clave: liderazgo global; desarrollo de liderazgo; diferencias culturales; equipos globales.

Abstract

Global organizations are no longer the exception, but the norm, and they are becoming more complex as their leaders are increasingly faced with the competing demands to meet the unique

customer needs in multiple markets and to tightly integrate their businesses across markets to increase efficiency and reduce costs.

The objectives of this research were to develop a deep understanding of the context and challenges faced by Argentine leaders working in non-Argentine headquartered, multi-national organizations; to generate an understanding of what strategies these leaders employ to manage the identified challenges; and to gain an understanding of what skill sets these leaders think are important to operate in this context.

To explore the research questions, in-depth, semi-structured interviews were conducted with 20 Argentine senior leaders in multi-national organizations. Leaders interviewed had general manager and director roles, reported to a senior leader outside of Argentina, and had either regional or global responsibilities. Interviews were transcribed analyzed to identify key themes.

Key challenges identified by these leaders included the management a lack of trust between headquarters and local office; the influence of key stakeholders both within and outside of formal reporting structures; the management of cultural differences reflected in differences in communication styles; the understanding of different business operating contexts across regions and countries; work across multiple time zones; building relationships of trust despite the lack of face to face contact, and having authority to make timely decisions in a dynamic Argentine market, among other challenges.

Leaders expressed varying strategies to address these challenges. Some of the strategies included taking time and committing the energy to build relationships of trust with key stakeholders; refining listening skills to better understand how the message is coming across and how it is being perceived, particularly when communicating across cultures and the implementation of global initiatives at the regional or country level, focusing on the why instead of the what or the how because sometimes the what or how is impractical but the why can be addressed.

Keywords: global leadership; leadership development; cultural differences; global teams.