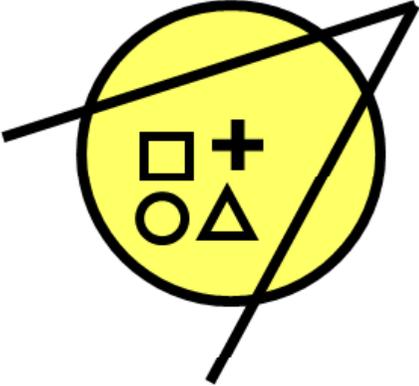


“Copiar sin citar es plagiar”

	<p>JORNADAS DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y LIDERAZGO</p>
<p>GRANADA 12-13NOV12</p>	<p>CEMIX UGR-MADOC</p> 

Con objeto de proteger los derechos morales de los autores de los trabajos, la persona que empleen la información del presente documento deberá citar en la llamada de su nuevo texto o bibliografía:

Vidal, M.D.(2012, noviembre).
Liderazgo en entornos internacionales.
En C. García-Guiu, (Coordinador)
Liderazgo en entornos internacionales.
Ponencia presentada en las primeras
Jornadas de Dirección de
Organizaciones y Liderazgo, Centro
Mixto Universidad de Granada – Mando
de Adiestramiento y Doctrina. Granada.
España. Extraído el “fecha” de
<http://cemixugrmadoc.ugr.es/>

JORNADAS
DIRECCIÓN de
ORGANIZACIONES
y LIDERAZGO

LOLA VIDAL SALAZAR

958 24 10 00 ext. 20171

lvidal@ugr.es



LIDERAZGO EN
ENTORNOS INTERNACIONALES

LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES

**Entornos actuales son complejos,
ambiguos e interdependientes**

**ENTORNOS
GLOBALES**

Favorecen oportunidades de negocio a las empresas en el mundo entero

Las grandes empresas españolas se encuentran altamente internacionalizadas.

Un elevado porcentaje de su volumen de negocio deriva de los mercados internacionales.

**FCC, INDITEX,
TELEFÓNICA, ACS,
SANTANDER**



LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES

Algunos datos

INDITEX: 55% de su plantilla esta fuera de España

INDITEX: 3.763 tiendas fuera de España

ACS: 73% ingresos de 2011 del mercado internacional

SANTANDER: fuertemente implantada en 10 mercados internacionales

FCC: 52% de su facturación procede de mercados internacionales



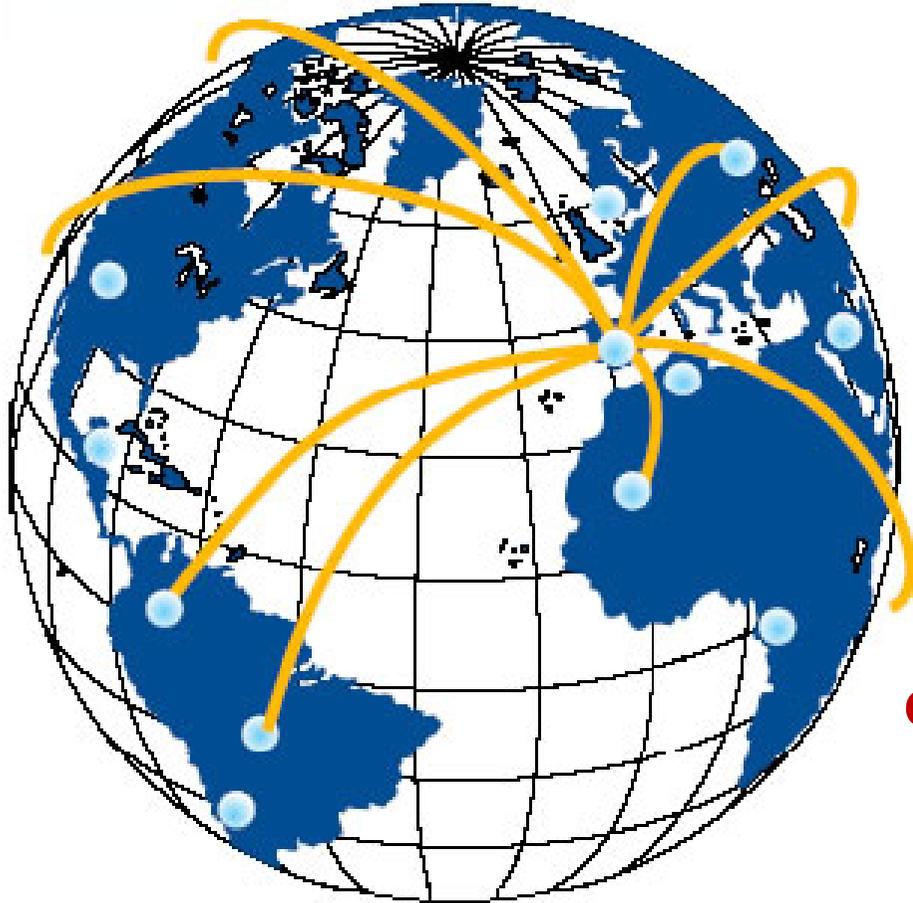
EJEMPLO

LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES

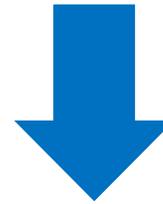


- Presencia en 25 países / 285.000 empleados / 311,8 millones clientes
- 75% de su negocio fuera de su mercado doméstico
- Operador de referencia del mercado de habla hispano-portuguesa.
- 8ª posición en el sector de telecomunicaciones a nivel mundial

LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES



Estas empresas poseen numerosas filiales en los mercados internacionales



Directivos capaces de ejercer un liderazgo efectivo



ALGUNOS DATOS. Año 2009

- Volumen de negocio: 159.000 millones €
 - ✓ 51 % de las filiales europeas
- Filiales de matrices españolas: 4.139
 - ✓ 49,4% en Europa
 - ✓ 40,7% en América
- Países con más filiales: México, Portugal y EEUU
- Trabajadores de las filiales: 700.000 personas



**FILIALES
ESPAÑOLAS EN
EL MUNDO**

FILIALES EXTRANJERAS EN ESPAÑA

ALGUNOS DATOS. Año 2009

- Volumen de negocio: 28% del volumen nacional
- Trabajadores de las filiales: 1.229.100
- Principal país de origen:
 - ✓ Alemania por nº empresa
 - ✓ Francia por volumen de negocio



LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES

MERCADOS GLOBALES NECESIDAD DE UN LIDERAZGO DIFERENTE



El **éxito** de estas **empresas** depende del **éxito** en la gestión de sus **directivos**

Estos líderes deben relacionarse con distintos **grupos de interés internos y externos** de la empresa (empleados, clientes, gobiernos..) cuya **cultura y objetivos** son **heterogéneos**

¿DONDE SE NECESITAN LÍDERES GLOBALES?

1. DIRECTIVOS DE EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS o CON INTENCIÓN DE INTERNACIONALIZARSE
2. DIRECTIVOS EXPATRIADOS
3. DIRECTIVOS DE EMPRESAS NACIONALES CON EQUIPOS MULTICULTURALES

GRANDES EMPRESAS



PYMES

LÍDERES GLOBALES



- 1. Personas capaces de liderar eficazmente grupos de personas en distintos contextos culturales.**

Estos líderes han de adquirir un conocimiento cultural específico sobre la cultura de un país y practicar empatía y sensibilidad cultural

- 2. Personas capaces de dirigir equipos multiculturales.**

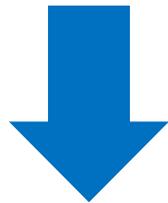
Líderes con amplio conocimiento de la diversidad cultural, capaces de romper las barreras culturales e integrar diversas formas de pensar y de afrontar los problemas.



EL LIDER GLOBAL ¿SE NACE O SE HACE?

Las habilidades innatas favorecen pero a veces resulta más determinante la formación adquirida y la experiencia acumulada

IBM, PricewaterhouseCoopers, Deloitte



**PROGRAMAS DE FORMACIÓN
ESPECÍFICOS**



LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES

De valorar la diversidad
a ser efectivos en su gestión

De la sensibilidad cultural
a la inteligencia cultural

escuelas de
LIDERAZGO



INTELIGENCIA CULTURAL

Habilidad de reconocer y adaptarse a las señales culturales (tanto las obvias como las imperceptibles).

Permite tomar decisiones y resolver conflictos teniendo en cuenta las diferencias culturales para generar las soluciones óptimas y creativas.

FORMACIÓN ESPECÍFICA



1. Mayor conciencia de las **preferencias culturales propias**.
2. Mayor conocimiento del **comportamiento cultural** en **otros países**.
3. Mayor **tolerancia** con las **diferentes formas** de pensar y hacer las cosas.
4. **Comprensión** cultural de los **estilos de comunicación y liderazgo** de los distintos países.
5. **Habilidades prácticas** para ser aplicadas en el día a día de las interacciones con gente de otras culturas.

LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES

MENTALIDAD CULTURAL DIVERSA

IDIOMA

El conocimiento del idioma de los clientes ofrece una ventaja de marketing aun cuando no se domine plenamente.

CONOCIMIENTO DE LA CULTURA

Conocer los símbolos, costumbres, modos de actuar y sus rituales

EMPATÍA Y ACEPTACIÓN CULTURAL

Aceptar las diferencias culturales y utilizar sus ventajas y aportaciones

HABILIDAD PARA NEGOCIAR

Las comunicaciones interculturales se componen de:

- 10% de transmisión verbal
- 40% de la forma en enviar el mensaje (tono, acento, énfasis)
- 50% de la expresión no verbal.

En una mesa de negocios, la amistad, el enfado, la confianza o el recelo se expresan de manera no verbal con gestos, tonos de voz o expresiones faciales

LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES

EJEMPLOS

El **INDIVIDUALISMO** es muy valorado en culturas como el Reino Unido, Australia, Canadá o USA y no tan valorado en países de Centro-Sudamérica y otros como Indonesia, Pakistán, Japón, China donde se aprecia más el bien común.

Las **RELACIONES DE PODER Y EL ESTATUS SOCIAL** son muy valoradas en países como Arabia Saudí, México, Venezuela... y poco valoradas en países como Dinamarca, Austria, Israel o Suecia.

Existe una **ORIENTACIÓN AL LARGO PLAZO** en países como China, India, Japón, Corea del Sur y, sin embargo, se valora más el corto plazo y lo inmediato en países como Australia, Canadá, Alemania o el Reino Unido.

LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES

Algunos datos para reflexionar

Las empresas con plantillas culturalmente diversas suelen posicionarse mejor en los mercados internacionales.

El 50% de las expatriaciones de directivos fracasan

Cada vez más empresas pequeñas deciden internacionalizarse como una estrategia clave para crecer o sobrevivir

Sin personal cualificado, las estrategias de internacionalización fracasan

España se encuentra a la cola en el inglés. Solo Rusia y Turquía por detrás de nuestro país



LIDERAZGO EN ENTORNOS INTERNACIONALES



El **ICEX** convoca de periódicamente **becas de formación en comercio internacional** mediante el desarrollo de prácticas en las distintas oficinas de la Red Exterior del Ministerio de Economía, en empresas españolas con actividad internacional o en instituciones internacionales.

EXTENDA concede **becas para la formación de profesionales en comercio internacional**. Las becas comprenden dos fases, la primera se desarrolla en el extranjero (Oficinas de Extenda, Embajadas de España en el extranjero, Cámaras de Comercio en el extranjero o en instituciones relacionados con el fomento de la internacionalización). La segunda fase se desarrolla en una entidad andaluza que disponga de un plan de internacionalización.



GRACIAS

LOLA VIDAL

958 24 10 00 ext. 20171

lvidal@ugr.es