

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

**J. Frank Brown** *captura la esencia del cambio y ofrece una visión multicultural para adaptarse a los retos que deben afrontar los líderes globales. Con prólogo de Carlos Mas Ivars.*

# EL LÍDER TRANSCULTURAL



*«La interdependencia económica, la colaboración internacional y los mercados globales obligan a adoptar una perspectiva transcultural para desarrollar un modelo de liderazgo para el que no hay alternativa. La crisis económica y su faceta catártica deberían favorecer y no retrasar la implantación de este modelo entre los altos ejecutivos. Estoy convencido de que este libro contribuye a clarificar y acelerar el proceso».*

**Carlos Mas Ivars**

**Presidente de PricewaterhouseCoopers España.**

**Prologuista de la obra.**

## FICHA TÉCNICA:

ISBN13-EAN: 9788483560983 • Autor: J. Frank Brown • Prologuista: Carlos Mas Ivars • Editorial: LID Editorial Empresarial • Colección: Acción Empresarial • Edición: 1ª ed. • Idioma: Español • Páginas: 144 • Encuadernación: Rústica con solapas • Formato: 15x22 cm. • Impresión: B/N • PVP: 19,90€ •

## **SOBRE EL AUTOR**

**J. Frank Brown** es decano de la escuela de negocios INSEAD. Ha trabajado durante 25 años en PricewaterhouseCoopers, liderando distintas divisiones y proyectos relacionados con la gestión del cambio y la generación de una perspectiva global para el desarrollo de la cantera de directivos de la firma. Es miembro del American Institute of Certified Public Accountants, entre otras instituciones.

## **ÍNDICE**

Prólogo de **Carlos Mas Ivars**

Agradecimientos

Introducción

### **PRIMERA PARTE**

#### **Reflexiones sobre el liderazgo**

1. ¿Qué es exactamente un líder transcultural?
  1. Características del liderazgo
  2. La perspectiva transcultural
2. El valor de los valores
  1. Los valores en un entorno multicultural
  2. Los valores en la vida privada

### **SEGUNDA PARTE**

#### **Técnica y práctica del líder transcultural**

3. Comunicación
  1. Escuchar
  2. Hablar y escribir
4. Establecimiento de relaciones y redes de contactos
  1. Redes de contactos
  2. Establecimiento de relaciones
5. Tutelaje
6. Con aire directivo
7. Formación de equipos
  1. Construyendo equipos
  2. Dirección de equipos
8. Delimitación de objetivos
9. Toma de decisiones
  1. Sustancia
  2. Estilo

### **TERCERA PARTE**

#### **Hitos del líder transcultural**

10. Liderar hacia el cambio y la innovación
  1. El cambio
  2. La innovación
11. Liderazgo en tiempos de crisis
  1. Planificación de crisis
  2. Reaccionar ante una crisis
12. Conciliación de la vida familiar y laboral
13. Liderar hacia el futuro



Dossier de prensa

# **EL LÍDER TRANSCULTURAL**

## LA OBRA

Frank Brown analiza de manera amena y con ejemplos prácticos las nuevas experiencias y actitudes que debe atesorar un líder para trabajar en y con diferentes culturas, hasta definir las características de lo que él denomina líder transcultural.

Para el autor, el «liderazgo transcultural es un estilo de dirección de empresa, o un equipo dentro de una empresa (o de cualquier organización o institución que traspase fronteras) que aúna las mejores prácticas del liderazgo empresarial tradicional, entre comillas, con la conciencia de que el mundo se compone de muchas culturas cuyos valores y tradiciones varían notablemente y que, para hacer negocios globalmente, debemos ser sensibles a esas diferencias».

Brown desvela el éxito de un buen líder pasa por «tener la experiencia y la actitud apropiadas para trabajar en diferentes culturas».

**«Hay muchas personas con cargos rimbombantes impresos en sus tarjetas de visita y despachos del tamaño de un campo de fútbol que no son líderes. Me gusta llamarlos linos, la abreviatura en inglés de líderes sólo de nombre, *leaders in name only*».**

***El líder transcultural*** está estructurado en tres partes. La primera recoge varias reflexiones sobre el liderazgo. Para Brown, el líder debe «estar abierto, ser la personificación de la integridad e inspirar confianza, tener claros sus objetivos y los de su organización, poseer una visión optimista y positiva, saber usar y no abusar de la autoridad, cultivar la humildad y tener en cuenta no sólo el presente, sino también el futuro».

El autor llama la atención sobre el destacado papel de países antiguamente considerados del tercer mundo o en desarrollo y su progresiva importancia en la escena mundial. Este hecho, sumado a la cada vez más frecuente división de opiniones en Occidente, justifica la necesidad de un «líder transcultural, sensible a las diferencias nacionales y culturales, que las tiene en cuenta en sus actividades empresariales».

La segunda parte de la obra radiografía la técnica y práctica del líder transcultural. Entre las habilidades deseadas, Brown destaca como prioritaria la capacidad de comunicarse eficazmente: «El primer elemento de la comunicación que debemos considerar, aunque parezca contradictorio, es nuestra capacidad para escuchar». Aborda también el tema del establecimiento de redes sociales, del que afirma que: «En un contexto empresarial global, se me antoja aún más importante, puesto que una relación, por oposición a un contacto de red, se basa en una profunda confianza y sinceridad. Además, una buena relación traspasa las barreras culturales y lingüísticas».

El tutelaje ocupa otro de los capítulos de esta segunda división. Brown defiende que el líder que desee ampliar su reserva de talento y desarrollar a la siguiente generación de líderes hará bien en fomentar el tutelaje o *mentoring*. El autor anima a todos los líderes a ejercerlo, ya que «un aspecto sorprendente de ejercer de mentor es que uno puede acabar siendo el mentor inverso o beneficiario del tutelaje». Explica que algunos pupilos potenciales buscan mentores enseguida, acudiendo a grupos que fomentan esta práctica ya sea dentro o fuera de la empresa y que algunas compañías establecen redes de tutelaje para mujeres, minorías y otros grupos de especial interés.

De entre todos los elementos inherentes a una buena actitud directiva, Brown destaca tres fundamentales: la conducta, la apariencia y la humildad.

**«Los líderes atraen la atención no por el rango que ocupan sino por el contenido y la forma de sus palabras y sus actos».**



Otro de los puntos desarrollados en ***El líder transcultural*** es el referido a la formación de equipos. Brown defiende que «los mejores líderes se fijan objetivos agresivos pero alcanzables y después trabajan con sus equipos para llevarlos a la práctica». Para alcanzarlos, el líder debe haber contruido previamente un equipo satisfactorio.

Según el autor, un grupo de éxito se caracteriza por su diversidad, la responsabilidad de los miembros, la capacidad del líder para delegar responsabilidades, la diplomacia y la inclusión, es decir, «todos deben sentirse importantes y eso sólo sucede cuando el líder presta atención a todo el equipo».

**«Reunir y nutrir (en el sentido literal de la palabra) a un equipo es una de las tareas más complejas que tendrá que realizar un líder, pero no hacerlo implica el riesgo de acabar con un equipo no cohesionado, ineficiente e incapaz de ofrecer el producto excelente que exigen sus clientes».**

Conseguido el equipo, Frank Brown dedica un capítulo a la delimitación de objetivos y es que «el buen líder resiste a la tentación de marcar un objetivo basado en visiones de gloria para él y para su equipo, así que deja tu ego a un lado, remángate y ponte a trabajar». La obra desglosa con detalle las diferentes fases que deben acompañar el proceso de delimitación de objetivos, para dar paso al espacio dedicado a la toma de decisiones.

Frank Brown desvela que el líder transcultural debe «tomar decisiones basadas en la sustancia (el bien de la organización, los intereses de las partes implicadas, la aportación del equipo y los resultados potenciales de las diferentes opciones), llevarlas a la práctica, defenderlas con estilo (seguridad, pasión y humildad, dentro y fuera de la organización) y, después, estar dispuesto a empezar de cero en la siguiente ocasión».

**«Mi fórmula para la toma de decisiones es bastante similar a la del establecimiento de objetivos: En primer lugar, analiza y consulta. Recaba los datos y ten en cuenta a los implicados y el bien de la organización. Obtén información interna y externa. Estudia las opciones. Toma una decisión».**

Tan importante es tomar una decisión como transmitirla: «Gran parte de tu éxito dependerá de cómo la comuniques y la defiendas. Respalda tu decisión, levanta el ánimo del equipo y cambia el rumbo cuando sea necesario».

La última parte de ***El líder transcultural*** está dedicada a los hitos. El primero de ellos: la distinción entre cambio e innovación y su relación con la organización. Brown explica cómo la actitud, la discrecionalidad, los recursos y la formación son los ingredientes fundamentales para alimentar una cultura orientada al cambio y la innovación.

Otro es el liderazgo en tiempos de crisis. Para el autor, el buen líder planifica con antelación. Para ello: forma un equipo heterogéneo, evalúa los riesgos internos y externos, redacta un plan de emergencia que cubra los riesgos obvios para varios tipos de crisis, comunica el plan al resto de la organización y reevalúa y actualiza los planes periódicamente.

**«En época de crisis, delegar no es buena idea, sino que el líder debe estar al frente y en el centro, comunicando el mensaje de la organización, reuniéndose con los sectores afectados y los interesados. En momentos así, el líder es el rostro y la voz de la organización».**



La conciliación de la vida familiar y laboral debe ser una realidad y es otro de los hitos de esta parte final de la obra.

Frank Brown sostiene que el líder «debe conocer las diferencias de la vida laboral en cada cultura. La costumbre de madrugar y acostarse pronto, propia de la escena empresarial estadounidense, no podría alejarse más de lo que sucede en algunas culturas latinas, donde las cenas no empiezan hasta las diez de la noche como muy pronto y duran horas, a veces hasta entrada la madrugada. Irse de fiesta por la noche después de cenar también es obligado en algunos países asiáticos».

El último capítulo explora las características de los procesos de sucesión, es decir, el momento en el que «el líder suelta las riendas y permite que otra persona se ocupe de nuestra criatura». **El líder transcultural** explica la necesidad de contar con un plan de sucesión que tenga en cuenta las costumbres locales y «se adhiera a los valores de la transparencia y la *meritocracia*».

**«Además de formar equipos sólidos, el líder transcultural debe fomentar que los miembros de su equipo aprendan e interioricen todos los principios que hemos tratado hasta ahora: el respeto a la apertura, la transparencia y la diversidad; la confianza en equipos de talento y la realización de todas las tareas previas para definir y lograr objetivos elevados y tomar decisiones; el reconocimiento de la importancia del cambio, la innovación y la preparación para una crisis; y la admiración del mérito y el logro. El líder, además, debería llevar más allá la ética transcultural y animar a los aspirantes a líderes, así como al resto de los miembros del equipo, a adquirir toda la experiencia internacional posible y aprender al menos un idioma además de su lengua materna».**



**Para más información:**  
aldara.barrientos@lideditorial.com  
laura.diez@lideditorial.com  
LIDeditorial.com • 91 372 90 03