

Competencias imprescindibles para un líder global

Uno de los problemas más acuciantes de las multinacionales es la escasez de líderes globales. He aquí cuatro competencias clave para afrontar las funciones más importantes del CEO.

10 de junio de 2014

Muchas empresas globales se encuentran con que su estrategia ha evolucionado más rápido que el liderazgo de sus directivos, un desfase que origina problemas de gestión. Uno de los más graves es la escasez de líderes dotados de competencias globales, tanto en la sede central como en los mercados donde la compañía se va implantando.

En su artículo "[Global Leadership Development, Strategic Alignment and CEOs' Commitment](#)" (Desarrollo de liderazgo global, alineamiento estratégico y compromiso de los CEO), el director general del IESE, [Jordi Canals](#), ofrece un marco para articular **un modelo eficaz de desarrollo de liderazgo**. La propuesta se basa en el éxito de los programas de desarrollo de liderazgo global de numerosas multinacionales.

El modelo arranca con la definición de **las cinco funciones más importantes del CEO**, seguidas de las **cuatro competencias básicas de los líderes globales**. Canals recalca la importancia de alinear los programas de desarrollo de liderazgo con la misión y estrategia de la empresa. La otra clave del éxito de estas iniciativas sería el firme compromiso del CEO.

Cinco pilares comunes

A diferencia de los líderes locales, los globales dirigen a personas de todo el mundo. De todas formas, muchas de las funciones del CEO son extrapolables a las del líder global. Canals identifica las cinco más relevantes:

1. Misión. El CEO ha de transmitir qué encarna la empresa y cuál es su finalidad. Esta función universal del liderazgo es de suma importancia en las organizaciones globales, pues deben hilar las distintas unidades de negocio que tienen repartidas por el mundo.

2. Estrategia. Los líderes globales han de elaborar una visión del futuro de la empresa y plantearla en términos inequívocos, racionales y de equilibrio entre las expectativas y las capacidades reales de la organización. El pensamiento estratégico implica tomar decisiones, y ahí los líderes globales tienen más trabajo que los locales. Está en juego la visión a largo plazo que les permitirá competir y crear valor socioeconómico en la escena global.

3. Ejecución. Los líderes están orientados a la acción, es decir, su responsabilidad es velar por la ejecución de la estrategia de la empresa, diseñada en función de la misión corporativa. La ejecución también comprende el diseño organizacional: quién hace qué y dónde; los sistemas formales e informales de incentivos, y los sistemas de control de la gestión.

4. Integración. En las empresas globales, es imprescindible integrar a las personas de diferentes orígenes que trabajan en sus distintas unidades de negocio, funciones y países. El CEO debe ayudar a que todos se entiendan y estén cohesionados. La comprensión de las diferencias culturales y el trabajo con personas de nacionalidades diferentes es más importante que en las empresas locales.

5. Desarrollo de líderes. Este es un tema especialmente complicado en las organizaciones globales, de ahí la pertinencia del modelo que presenta Jordi Canals. Entre estos líderes globales, que han de ser capaces de trabajar en todo el mundo, no pueden faltar los directivos cosmopolitas y con un profundo conocimiento de los mercados en los que opera la empresa.

Cuatro competencias a la altura del reto

Según el autor, las competencias de los líderes han de apuntalar las funciones que desempeñan. Por tanto, los programas de aprendizaje y desarrollo no deberían olvidar que su principal objetivo es mejorar el desarrollo y rendimiento profesional de los líderes en todas y cada una de sus funciones.

El modelo que plantea Jordi Canals pivota en torno a las cuatro áreas básicas de competencias que requieren los líderes globales:

1. Conocimiento. Es decir, la información, conceptos, modelos e ideas que deben tener o aprender. También métodos para entender el mundo globalizado y aquellos países con

sistemas económicos y sociopolíticos diferentes.

2. Capacidades. Van desde el análisis, formulación y resolución de problemas hasta la toma de decisiones, orientación a la acción, liderazgo, capacidad para manejarse con la complejidad y la ambigüedad y el diseño organizacional.

3. Habilidades interpersonales. Les ayudan a dirigir, involucrar y motivar a las personas. Son, entre otras, la equidad, el respeto, la comunicación, el trabajo en equipo, la empatía, la apertura de miras, la sensibilidad cultural y la valoración de la diversidad.

4. Actitudes. Son los rasgos personales que influyen en su comportamiento y definen las bases de su relación con los demás. El modelo de Canals, basado en las virtudes clásicas, incide en la integridad, la humildad, el conocimiento de uno mismo, el autocontrol, la determinación y la templanza.

De la teoría a la práctica

Canals advierte que "el desarrollo de liderazgo global es decisivo para el éxito a largo plazo de las empresas globales y, por tanto, debería situarse entre las prioridades del CEO". De hecho, la eficacia de estos programas depende del compromiso del CEO, que no solo tendría que participar en ellos, sino también adoptar un papel activo en su diseño y evaluación. Así se garantizará la alineación del desarrollo de liderazgo con la misión, cultura y estrategia de la empresa.

Así como existen modelos de negocio, en opinión del autor, "debemos contar con un modelo de liderazgo global que ayude a desarrollar las competencias que exige la estrategia de la empresa".

www.iese.edu/es/insight