

¿El liderazgo no entiende de fronteras?

¿Las competencias que definen a un líder eficaz son las mismas en todo el mundo? Un estudio realizado por María José Bosch y otros autores demuestra que las prioridades varían de una cultura a otra.

9 de abril de 2014

Aunque las **competencias de liderazgo** son las mismas en todo el mundo, existen diferencias apreciables en el peso de unas y otras según la cultura en que nos encontremos. Por ejemplo, la importancia que se le da a la visión estratégica o a las habilidades personales no es la misma en China que en España, así que conocer de cerca estas peculiaridades culturales es fundamental para una empresa.

En el artículo "[Multicultural Validation of a Three-dimensional Framework of Managerial Competencies: A Comparative Analysis of its Application in Asian versus Non-Asian Countries](#)" (Validación multicultural de un modelo tridimensional de competencias directivas: análisis comparativo de su aplicación en países asiáticos y no asiáticos), el profesor del IESE [Yih-teen Lee](#), M^a José Bosch, de ESE, y Pablo Cardona, de la China Europe International Business School (CEIBS), ofrecen una guía para que las empresas puedan seleccionar, desarrollar y evaluar eficazmente a sus directivos.

Un modelo tridimensional

Este estudio es, en palabras de los autores, el primero que "explícita y valida empíricamente un modelo de competencias directivas a gran escala en todas las regiones culturales clave del planeta".

En su artículo, los autores definen las competencias como "el repertorio de capacidades, actividades, procesos y respuestas que permiten a algunas personas hacer frente mejor que

otras a las exigencias laborales" y se dividen en tres categorías:

- Las **competencias externas** reflejan el talento estratégico, es decir, la capacidad de desarrollar e implementar estrategias que incrementen la rentabilidad. Esta categoría incluye la visión de negocio de un directivo y su capacidad para gestionar los recursos, negociar y tejer redes de contactos.
- Las **competencias interpersonales** aluden al talento ejecutivo: la capacidad de relacionarse de forma eficiente con los subordinados y otros colaboradores. En esta categoría, son importantes las muestras de integridad, las dotes de comunicación y la capacidad de delegar.
- Las **competencias personales** permiten desarrollar el autoliderazgo y la profesionalidad y se asocian con los procesos internos de toma de decisiones y aprendizaje.

Para valorar las competencias de los directivos en cada una de estas dimensiones, los autores del estudio pidieron a tres de sus subordinados que los evaluaran respondiendo a 75 afirmaciones del tipo "Mi jefe es sincero conmigo" con una puntuación del uno al cinco.

El hecho de que los quince países representados en la encuesta (China, Filipinas, Pakistán, Tailandia, Alemania, Brasil, Colombia, España, Grecia, Irlanda, México, Perú, Polonia, Rusia y Estados Unidos) cubran las principales regiones culturales del mundo ha permitido a los autores comprobar la **validez del modelo a escala global**.

Sin embargo, un análisis en detalle de las habilidades directivas y el peso de cada una de las tres categorías muestra diferencias según la zona.

El poder de la confianza

En concreto, los autores descubrieron que **en Asia tienen más importancia las competencias interpersonales y externas**, mientras que en otros continentes tiende a desarrollarse más la dimensión personal.

Una habilidad interpersonal fundamental en Asia, por ejemplo, es la de generar confianza entre los subordinados, por lo que convendría potenciarla entre los directivos destinados en esta región.

La investigación también constata que **los asiáticos suelen ser más desconfiados** que los estadounidenses, como ya apuntaban estudios previos. La causa puede radicar en el hecho de que las culturas colectivistas como la asiática son más reacias a confiar en extraños.

Por otro lado, el poco énfasis otorgado a las competencias personales en Asia puede deberse a la **mayor distancia al poder** que existe entre los subordinados y sus jefes por motivos culturales.

La necesaria visión estratégica

Las competencias externas, por el contrario, reciben una gran atención en Asia, más que en otras áreas. En este sentido, es posible que el crecimiento vertiginoso que han experimentado recientemente algunos países de esta región haya exigido una **mayor visión estratégica y una gestión más eficiente de los recursos** por parte de sus líderes.

Los autores aconsejan utilizar los resultados del estudio para mejorar el desarrollo de los directivos y sugieren que futuras investigaciones podrían precisar aún más las competencias de liderazgo específicas que mejor encajan en cada contexto cultural.

www.iese.edu/es/insight