Ideas para formar verdaderos líderes globales

La formación de líderes capaces de abordar los desafíos de la globalización ya es una de las prioridades de las escuelas de negocios y las empresas.

1 de marzo de 2013

La globalización ha cambiado el contexto y las necesidades de las empresas, hasta el punto de que sus líderes afrontan retos de una complejidad insólita. El libro *Leadership Development in a Global World: The Role of Companies and Business Schools*, editado por el director general del IESE, Jordi Canals, recopila una serie de propuestas audaces para situar la formación de líderes a la altura de las demandas de esta nueva era. Entre sus autores se cuentan profesores y decanos de las mejores escuelas de negocios del mundo.

Ya no es lo que era

Si el siglo XX fue el de Estados Unidos, el XXI será global, marcado por el peso cada vez mayor de economías de enorme crecimiento, como China, India y Brasil, asegura Nitin Nohria, decano de Harvard Business School.

Estos mercados emergentes necesitan urgentemente dotar al talento local de una perspectiva global. Por ello, Canals apunta que deben desarrollar líderes capaces de gestionar no solo personas de distintas culturas, sino también entornos complejos e inciertos.

El líder global

¿Cuáles son las responsabilidades adicionales de un líder global y las competencias que precisa para cumplirlas?

©IESE Business School

En opinión del profesor del IESE Pankaj Ghemawat, lo primero que hay que tener claro es que la globalización no es total. El mundo se encuentra más bien en un estado de semiglobalización, es decir, ya no está tan limitado como antes por las fronteras nacionales, pero tampoco es el campo completamente abierto y uniforme que algunos han querido ver. Por tanto, los líderes empresariales tienen que entender tanto las fuerzas globales como los contextos locales.

Como el líder da sentido al trabajo de los empleados y dirige el rumbo de la organización, la escena global complica aún más su función. "Es esa complejidad, incertidumbre, diversidad y heterogeneidad añadidas al proceso de toma de decisiones lo que distingue el liderazgo global", explica Canals.

Para el profesor del IESE Yih-teen Lee, los líderes están llamados a influir en el pensamiento, actitud y comportamiento de una comunidad global, con la que deben trabajar en pos de un objetivo y una visión comunes.

Un líder global es una persona capaz de aprovechar distintos tipos de oportunidades y comprender las fuerzas globales que las ofrecen, sostiene Nohria, que destaca la eficiencia, la respuesta a las necesidades locales y la innovación como las claves de la creación de valor.

El decano de Harvard Business School cita Tata Motors, Samsung y el fabricante chino de automóviles BYD como ejemplos de empresas que han sabido dominar estas fuerzas y manejarse en el nuevo entorno.

Un paso más allá

El desarrollo de líderes globales exige que el proceso de aprendizaje incorpore la inmersión en contextos internacionales, según Pedro Nueno.

En un artículo escrito con Matt Golosinski, el exdecano de Insead Dipak Jain afirma que las escuelas de negocios deben superar las expectativas convencionales si quieren que de sus aulas salga la nueva generación de líderes globales.

En lugar de los conceptos occidentales de programa de estudios y éxito, estos autores subrayan la importancia de la iniciativa emprendedora y las nuevas propuestas que reflejan el deseo de que las empresas tengan un mayor y mejor impacto social.

En esta idea de formar líderes sostenibles abundan la profesora del IESE Marta Elvira y

©IESE Business School

Anabella Dávila: "Cada vez más empresas empiezan a 'mirar con otros ojos para para ver más lejos' y se dan cuenta de que el verdadero éxito es el de quienes saben combinar los objetivos comerciales con un desarrollo de liderazgo humanista y a largo plazo".

Elvira y Dávila ilustran esta tendencia con los casos de Nestlé e Infosys, que ofrecen programas de liderazgo global desde la perspectiva de crear una cantera de talento a largo plazo.

Robert F. Bruner, decano de la Darden School of Business, junto con Robert M. Conroy y Scott A. Snell, propone ampliar las metas del desarrollo profesional para atender las nuevas necesidades. Así, los programas deberían ir más allá del mero conocimiento (qué) e incluir competencias (cómo) y cualidades (por qué).

También es esencial la introducción de la variable cultural, añaden los profesores Carlos Sánchez-Runde, del IESE, Luciara Nardon, de la Universidad Carleton, y Richard M. Steers, del Lundquist College of Business.

Asia, en concreto, representa ahora una cuota muy importante de los consumidores, observan Randall Morck, de la Universidad de Alberta, y Bernard Yeung, decano de la Universidad Nacional de Singapur.

Mientras que Estados Unidos y la eurozona luchan por salir de la crisis, las empresas y los consumidores asiáticos, cada vez con mayor peso, se disponen a cambiar el panorama global de manera decisiva.

Avances programáticos

"La educación de ejecutivos no está acabada", afirma Edward A. Snyder, decano de la Yale School of Management. "Aunque es imposible enseñar la complejidad, deberíamos esforzarnos por preparar bien a nuestros graduados, de forma que se conviertan en líderes eficaces en un mundo cada vez más complejo a nivel nacional y supranacional".

Algunas escuelas de negocios ya han iniciado nuevos programas en esa dirección. Por ejemplo, el IESE ha incorporado el modelo CAGE (Cultural, Administrativo, Geográfico y Económico) y cursos de globalización como GLOBE al programa de estudios de su MBA y a los de desarrollo de liderazgo. La AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) se ha ofrecido a distribuir en sus centros asociados los materiales de GLOBE.

Por su parte, la Field Immersion Experience for Leadership Development (Experiencia de

©IESE Business School

inmersión en el terreno para el desarrollo de liderazgo), de Harvard, aspira a desarrollar el liderazgo global de los estudiantes de MBA brindándoles la oportunidad de trabajar en un proyecto de campo en mercados emergentes.

Como advierte en la contraportada del libro Narayana Murthy, fundador y presidente de Infosys, "el desarrollo del liderazgo es crucial para el éxito de las empresas". Y la finalidad de esta obra es dar un primer paso que ayude a cerrar la brecha entre el liderazgo actual y las demandas del entorno económico globalizado.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School