

MÓDULO 7

CONSTRUYENDO UNA ORGANIZACIÓN GLOBAL

Lección 2

LÍDERES GLOBALES DE GROOMING

Los líderes mundiales son extremadamente inteligentes en la gestión de responsabilidades en varios países y tienen un gran impacto en el desempeño de la compañía. Al igual que con cualquier profesión, un líder global requiere desarrollo y capacitación, y esa preparación debe comenzar mucho antes de asumir ese papel. En esta sección discutiremos las pautas para reconocer estrellas en ascenso dentro de una empresa y ayudarlas a convertirse en líderes mundiales culturalmente competentes. Esto se puede lograr a través de programas de capacitación, oportunidades de aprendizaje experimental a corto plazo y experiencias inmersivas a largo plazo en países extranjeros.

El Centro de Tecnología John F. Welch de GE en Bangalore es uno de los cinco centros globales de I + D de la compañía. Para las tareas asignadas, la responsabilidad de este centro es global y no solo para GE India. El jefe de este centro de I + D es un ejemplo de lo que yo llamaría un líder global. Alternativamente, mire al presidente mundial del negocio de cuidado de bebés de P&G. Este ejecutivo también es obviamente un líder global.

Los líderes mundiales son aquellos cuyas responsabilidades abarcan varios países. Dado su gran impacto en el rendimiento de la empresa, es crucial que estos ejecutivos sean extremadamente inteligentes en la gestión de operaciones, subordinados, pares, superiores y partes interesadas externas en varios países.

Las personas que algún día pueden convertirse en líderes mundiales deben ser preparadas con mucha anticipación, no mientras estén a punto de asumir el papel. ¿Cómo podría la compañía preparar a las estrellas en ascenso para

que se conviertan en expertos en todo el país para que puedan asumir roles globales con facilidad? Sugiero tres pautas clave.

Preparación para entrar en roles globales

Primero, establezca programas de capacitación bien diseñados. Estos pueden ser externos o internos. El Programa Global Executive MBA ofrecido por la escuela de negocios europea INSEAD es un buen ejemplo de un programa externo. La cohorte típica está compuesta por ejecutivos de más de 15 países. El programa de 18 meses requiere que los participantes tomen clases en Francia, Abu Dhabi y Singapur. Los participantes aprenden a través de la interacción con los compañeros de clase, la inmersión en diferentes países y el material en el aula.



El curso de especialista en área de ultramar del Grupo Samsung es un excelente ejemplo de un programa interno. Cada año, cada uno de más de doscientos gerentes de alto potencial elige un país clave y pasa un año entero entendiendo ese país. Esta inmersión profunda se realiza a través de una combinación de educación formal y de inmersión en un país en particular. El objetivo es comprender no solo la economía del país, sino también su historia, política y cultura.



Segundo, involucrar a futuros líderes mundiales en equipos de negocios transfronterizos. Por ejemplo, si es gerente de marketing, podría trabajar en un equipo global de cuentas que reúna a personas de diferentes países para servir a un cliente global de manera coordinada. La participación en estos equipos transfronterizos ayuda a las personas a aprender sobre diferentes culturas y mercados. También cultiva habilidades para trabajar con personas que hablan diferentes idiomas y tienen sus raíces en diferentes culturas y sistemas políticos.



Finalmente, diseñe experiencias de inmersión a largo plazo en países extranjeros. Para ser efectivas, estas tareas deben requerir decisiones y acciones sobre el terreno, no solo la observación de lo que están haciendo los colegas locales. Muchas compañías, como Unilever, requieren que las personas que aspiran a altos cargos ejecutivos deben servir en al menos dos países de manera extendida. Dada la creciente realidad de las familias con doble carrera, esta práctica ahora se está volviendo más difícil de implementar.

Como un arreglo alternativo, algunas compañías recurren a asignaciones simultáneas de dos países. Bajo tal acuerdo, la familia del gerente se queda quieta. Sin embargo, el gerente tiene dos oficinas y viaja de ida y vuelta de manera continua a intervalos periódicos de uno a tres meses. Este tipo de

acuerdo es relativamente fácil de implementar, no solo una vez, sino varias veces en diferentes países.

Ningún individuo puede llegar a ser verdaderamente conocedor de más de dos o tres, en casos extremos, cuatro culturas. Sin embargo, es crucial que los futuros líderes mundiales entiendan, al menos, las culturas clave con las que interactuarán. También deben aprender a no ser excesivamente críticos, respetar las diferencias sin convertirse en prisioneros, permanecer humildes y estar siempre abiertos al aprendizaje.

