





# ¿Tiene todo lo necesario su equipo de liderazgo global?

Robert J. Thomas, Joshua B. Bellin, Claudy Jules y Nandani Lynton

Cuando la actividad empresarial se vuelve más global y la incertidumbre sigue enturbiando los mercados, es poco probable que las tensiones inherentes a la gestión de una multinacional disminuyan. Tener un propósito claro, las personas adecuadas en la sala y la capacidad de cambiar anticipándose a la curva serán los sellos distintivos de los equipos de liderazgo verdaderamente globales de éxito.

¿Cómo compiten con éxito a escala global las empresas de alto rendimiento? Según R. Gopalakrishnan, consejero delegado de la empresa india Tata Sons, convirtiéndose en maestros de las «tensiones creativas».

Estas empresas son a la vez globales y locales, integradas, pero también ágiles. Respetan la diversidad cultural, con frecuencia muy amplia, de su personal y al mismo tiempo crean una única cultura organizativa coherente. Además, las empresas de alto rendimiento triunfan en la gestión de estas tensiones con independencia de que sus equipos de liderazgo *senior* estén compuestos por indios, brasileños o alemanes; de que la propiedad de las empresas corresponda a una familia, a varios accionistas o a un organismo estatal; de que estén compitiendo en un mercado nuevo o maduro; o de que tengan 5, 50 o 150 años de existencia.

El universo multinacional se ha disparado en las dos últimas décadas. En el año 2008 había más de 80.000 empresas de este tipo, frente a las cerca de 35.000 que había en 1990. Además, cada una de ellas tiene, de media, unas diez filiales extranjeras; hace veinte años, esa media era de poco más que cuatro. Según una estimación de la ONU, las 100 mayores multinacionales, en conjunto, dan trabajo a más personas fuera de sus países de origen que dentro de ellos.

Con el fin de obtener información sobre cómo están respondiendo las empresas a la creciente complejidad y volatilidad del entorno empresarial global –cómo están gestionando estas tensiones creativas–, Accenture entrevistó a lo largo del pasado año a más de cuarenta consejeros delegados y otros destacados líderes de multinacionales que representaban a veinte sectores. El reto de tratar de competir en mercados con reglas muy diferentes, frente a competidores con estilos muy distintos –intentando encontrar en todo momento economías de escala–, explica por qué muchos de los líderes *senior* que entrevistamos sostenían que la cohesión en el equipo de alta dirección era esencial para el alto rendimiento.

Si bien las respuestas de nuestros entrevistados variaban notablemente, como cabía esperar por su dispersión geográfica y la amplia variedad de sectores que representaban, percibimos tres atributos esenciales que deben tener

los equipos de alta dirección para poder guiar con éxito a sus empresas a escala global: claridad en el enfoque, agilidad y un pie en el futuro. Pueden parecer simples, pero en la práctica resultan asombrosamente difíciles de lograr.

## 1. Claridad en el enfoque

Si pedimos a un equipo de liderazgo global que defina su principal responsabilidad, sorprendentemente no siempre obtendremos una respuesta clara y unánime. Ni mucho menos.

Un ejemplo nos ayudará a ilustrarlo. Llevamos a cabo un seminario para el equipo de alta dirección de una empresa global de fabricación sobre cómo mejorar la toma de decisiones. Al comienzo de la sesión se formuló a los asistentes (el consejero delegado y diez de sus subordinados directos) una pregunta: «¿Qué hace usted que ninguna otra persona en la empresa tiene la responsabilidad de hacer?».

Tras media hora de intenso debate sin alcanzar consenso alguno, el consejero delegado intervino y dio a su equipo dos horas para conseguir un plan maestro que resultara aceptable para todos. Más tarde, el grupo llegó a la conclusión de que muchas de sus dificultades con la toma de decisiones guardaban relación con su incapacidad colectiva para responder a esa simple pregunta.

Los equipos de alta dirección globales han de tener muy claro el motivo de su existencia. Una idea clara de las responsabilidades de cada uno puede reducir la duplicación de esfuerzos y la frustración que a menudo se acumulan en un equipo diverso, cuyos miembros pueden estar repartidos por todo el mundo, tanto si esas frustraciones tienen su origen en obstáculos de comunicación y barreras lingüísticas como si las originan perspectivas divergentes. Una forma de obtener esa claridad consiste en desprenderse de la responsabilidad de las decisiones del día a día, que se pueden gestionar mejor delegándolas en comités específicos.

Este enfoque lo ha puesto en práctica recientemente el grupo hotelero global Four Seasons (véase el recuadro de la página 44).

El grado de complejidad y de riesgo que existe en el entorno global y los gastos correspondientes (desembolso de capital, desvío de la atención del equipo directivo, disrupción de los procesos básicos) hacen que la claridad de los propósitos y de los procesos sea especialmente importante. No basta con limitarse a aconsejar al equipo de liderazgo que «piense globalmente y actúe localmente» en un mundo en el cual las diferencias culturales y de otra índole en el ámbito local siguen siendo asombrosamente grandes.

En ocasiones, un equipo es capaz de consensuar un plan maestro claro de liderazgo cuando se le encierra durante dos horas en una sala. Este tipo de enfoque ofrece la oportunidad de concentrar la mente. En otros casos, es necesario más tiempo para la reflexión. Por ejemplo, el equipo de liderazgo de Tata Chemicals celebra periódicamente reuniones fuera de las instalaciones con el propósito de fomentar la reflexión sobre el propósito del equipo directivo.

Otra forma de lograr claridad en el enfoque consiste en desarrollar un conjunto de principios operativos que se ocupen de los medios, mientras que el plan maestro se ocupa de los fines. Estos principios básicos se perfeccionan en ocasiones mediante intensos debates y se reducen a unas cuantas reglas sencillas, pero fáciles de recordar, que sirven para que el equipo tenga presente cómo va a lograr sus objetivos.

Una importante empresa de servicios profesionales y medios de comunicación

## Cambio de guardia en Four Seasons

Después de casi cincuenta años en el cargo, el fundador de Four Seasons Hotels and Resorts, Isadore Sharp, abandonó el puesto de consejero delegado en el 2010. A raíz de este acontecimiento trascendental, señala Nick Mutton, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos y administración, la empresa hotelera ha experimentado «un proceso de cambio y ha pasado de ser una empresa basada en el fundador, en la que [Sharp] tenía el control absoluto de la toma de decisiones, a convertirse en una nueva estructura, de toma compartida de decisiones».

Partiendo de unos inicios como humilde «hotel de carretera» de Toronto en 1961, en la actualidad Four Seasons tiene en funcionamiento 85 hoteles en 35 países y cuenta con más de 35.000 empleados en nómina. Atrás han quedado los días en los que un directivo como Mutton podía, en persona, viajar por todo el mundo para llevar la cultura de la empresa a cada destino.

Por otra parte, como nos dijo la presidenta y consejera delegada, Kathleen Taylor, la expansión internacional ha aportado nuevas complejidades a la propia cuestión de la cultura. «Nos hemos dado cuenta de que no podíamos tomar el enfoque de Norteamérica y trasplantarlo a todas partes –afirma–. Existen aspectos sutiles respecto al modo en el que se prestan los servicios, la manera en la que se trata a las personas, la forma en la que se producen las interacciones entre los empleados y los huéspedes... En nuestro negocio es muy importante conocer los matices culturales de los diferentes lugares».

La solución de Taylor ha consistido en asegurarse de que cuenta con el equipo adecuado en la alta dirección y de que todos los miembros trabajan juntos de manera eficaz en las cuestiones de liderazgo más inmediatas.

En el caso del equipo de liderazgo directivo de Four Seasons, ha sido fundamental garantizar que las decisiones tácticas no interfieran en el trabajo estratégico. «Hemos trazado una estrategia que va a centralizar el debate y la toma de decisiones estratégicas –señala Taylor–, pero va a descentralizar el trabajo preliminar, las recomendaciones estratégicas y la toma de decisiones tácticas».

Cinco comités, cada uno de los cuales está presidido por un miembro del equipo, se encargan de garantizar que todo aquello que hay que decidir se decida rápidamente y de establecer qué asuntos se han de llevar al equipo de liderazgo directivo en pleno. Esto libera al propio equipo, lo que le permite ocuparse de cuestiones relativas al largo plazo que son fundamentales para el éxito futuro de la empresa.

El equipo de liderazgo directivo debe asegurarse de que las personas adecuadas se encuentran en la sala a la hora de adoptar las decisiones, lo cual significa que existen redes y círculos concéntricos de personas según los diferentes tipos de decisiones. El director de recursos humanos, Nick Mutton, afirma: «Ahora tomamos en un entorno de colaboración las decisiones sobre varias áreas importantes de interés para la empresa. En primer lugar siempre está el desarrollo del talento, ya que nuestro negocio depende de las personas para dirigir las empresas en todo el mundo».

Otras decisiones de liderazgo tienen que ver con el rendimiento de cada hotel, el desarrollo en todo el mundo, la inversión y la innovación. De este modo, Four Seasons ha sido capaz de elaborar un plan maestro claro de liderazgo en la alta dirección y al mismo tiempo mantener la agilidad mediante sus redes de líderes.

La orientación hacia el futuro, el tercer elemento básico de los equipos de liderazgo global eficaces, no resulta fácil en una empresa hotelera. Como dice Ellen Dubois du Bellay, vicepresidenta de iniciativas globales, «el negocio al que nos dedicamos está impulsado por el huésped que tenemos ante nosotros en el presente, por el accionista que es dueño del hotel en el presente y por los resultados trimestrales que se esperan al final de este mes. Además, vivimos en un ambiente [en el que todas estas consideraciones son] siempre imprevisibles». Dubois du Bellay señala también la dificultad a la que se enfrenta cualquier empresa global a la hora de abordar las largas distancias y las distintas zonas horarias: «Nuestro reto es conseguir que las personas se pongan al teléfono y participen en las decisiones cuando deberían estar durmiendo o disfrutando con sus familias».

Asumir el control de la cantera de liderazgo es una parte importante de la gestión de esta incertidumbre. La consejera delegada Taylor señala que «tenemos líderes *senior* de todas las partes del mundo». Mutton añade que la empresa tiene implantado un sistema de gestión del talento que lleva un seguimiento de «quién está preparado, dispuesto y puede ser trasladado a los 96 proyectos en 37 países».

Con un equipo ágil y centrado en la alta dirección y una cantera de liderazgo bien surtida, Four Seasons se está preparando para afrontar la incertidumbre que el futuro inevitablemente deparará.

creó un conjunto de cuatro principios operativos y se comprometió a atenerse a ellos como parte de su camino hacia el alto rendimiento. Cada principio (por ejemplo, «Hablaremos con una sola voz») llevaba aparejados indicadores claros que se podían medir (por ejemplo, «Alcanzaremos el 100 % de cumplimiento de nuestros compromisos») y se comunicaron al resto de la empresa.

Es posible que no sea necesario poner por escrito el plan maestro de liderazgo y el conjunto de principios operativos, siempre que estos sean claros y fáciles de comprender. No obstante, sí es necesario que sean fáciles de comunicar, para que tanto las nuevas incorporaciones como los miembros de los restantes niveles de la organización puedan asimilarlos rápidamente como guía de actuación.

## 2. Agilidad

Los consejeros delegados y demás líderes que hemos entrevistado mencionaron la importancia de la integración en el grupo de alta dirección como vía para salvar al menos algunas de las disparidades creadas por la diversidad de negocios, países, culturas y funciones que conviven en el interior de las organizaciones multinacionales. No obstante, también señalaron que la integración no debe ir en detrimento de la agilidad.

La clave para esa agilidad consiste en contar con las personas adecuadas en la sala en el momento adecuado.

Los líderes deben ser capaces de reconfigurarse en equipos de diferentes tamaños, composiciones y estilos de toma de decisiones, que, en las circunstancias adecuadas, pueden ser incluso autocráticos. El enfoque igualitario y de consenso no es necesariamente el valor por defecto solo porque se utilice la palabra *equipo*.

Esta capacidad para reconfigurarse según sea necesario presupone que cada grupo de toma de decisiones tiene un plan maestro propio, ya sea uno creado o uno adoptado. Por otra parte, eso no implica tener una jerarquía típica de los órganos ejecutivos, como un equipo de liderazgo ejecutivo, un equipo de operaciones, un comité global de dirección y tal vez una conferencia multisectorial de directivos de gran potencial. La verdadera agilidad en el equipo de alta dirección significa contar con un repertorio de equipos tanto permanentes como

temporales que se creen (o se reconfiguren) para responder a retos concretos a medida que van apareciendo.

En estos casos, es fundamental que los miembros del equipo sean conscientes de qué función desempeñan durante cada debate en particular, e incluso manifiesten cuál es. Hemant Nerurkar, director gerente de Tata Steel, señala que él tiene que ser claro sobre si se encuentra en una determinada sala debido a su papel como jefe de Asia, como jefe de *outsourcing* o como líder funcional de finanzas: «¿Me ciño a una única función o comparto las cargas, las responsabilidades y las perspectivas del líder principal y contemplo la organización en su conjunto?».

Solo cuando los miembros del equipo son conscientes de los posibles sesgos provocados por la variedad de funciones de las que se ocupan puede el equipo llegar a una decisión plenamente informada.

La agilidad también se manifiesta en la capacidad de los principales líderes para cambiar sus estilos de toma de decisiones con el fin de dar cabida a una amplia cantidad de variables, como la urgencia, el nivel de riesgo, las limitaciones de tiempo y las diferencias culturales. Según Hervé Borensztein, vicepresidente ejecutivo de Converteam, una empresa francesa recientemente adquirida por General Electric, especializada en la conversión de energía, «[en ocasiones] cambiamos nuestra estructura de toma de decisiones cuando tenemos que adoptar decisiones

El enfoque igualitario y de consenso no es necesariamente el valor por defecto solo porque se utilice la palabra 'equipo'.

## ¿Hasta qué punto está preparado su equipo de liderazgo global?

Este diagnóstico le ayudará a evaluar si su equipo de alto liderazgo tiene las tres cualidades que son esenciales para su eficacia.

		En pequeña medida					En gran medida				
Claridad en el enfoque	Tenemos una visión compartida de nuestro propósito como equipo	1	2	3	4	5					
	Podemos definir las cuestiones que forman parte de nuestra agenda (y no de la de otros)	1	2	3	4	5					
	Podemos enumerar nuestros principios operativos básicos	1	2	3	4	5					
	Conocemos las actuaciones a las que nos hemos comprometido y estamos dispuestos a ser juzgados con relación a su seguimiento	1	2	3	4	5					
	Cuando tomamos una decisión, cada uno de nosotros es capaz de explicársela a los demás miembros del equipo	1	2	3	4	5					
Agilidad	Aportamos la mentalidad y las opiniones adecuadas a las cuestiones que se plantean (con independencia del rango, la estructura o el historial)	1	2	3	4	5					
	Cambiamos de comportamientos y de formas de pensar en función del asunto que tenemos entre manos	1	2	3	4	5					
	Tenemos en cuenta en nuestros debates las opiniones tanto de los interesados actuales como de los futuros (por ejemplo, nuevos intereses de negocio o geográficos que pueden terminar siendo importantes)	1	2	3	4	5					
	Aprovechamos al máximo nuestra diversidad de culturas, idiomas, experiencias y enfoques	1	2	3	4	5					
	Somos capaces de vigilarnos y de adaptar nuestro proceso cuando es necesario	1	2	3	4	5					
Un pie en el futuro	Tenemos métodos de «llevar el futuro a la sala»	1	2	3	4	5					
	Invitamos de forma sistemática a personas con ideas rompedoras para que se dirijan al equipo	1	2	3	4	5					
	Periódicamente exploramos escenarios y simulaciones, no solo para mitigar los riesgos, sino también para «vivir brevemente en múltiples futuros»	1	2	3	4	5					
	Buscamos y respaldamos formas de pensar globales para nosotros mismos, para el equipo de alta dirección y para la cantera de liderazgo	1	2	3	4	5					
	Para garantizar nuestra constante capacidad de «cambiar anticipándonos a la curva», asumimos la responsabilidad del proceso de desarrollo de liderazgo	1	2	3	4	5					

**Puntuación total de 15 a 35.** Es posible que su equipo tenga gran éxito en mercados maduros sin volatilidad, pero tal vez lo encuentren desprevenido en mercados nuevos o cuando nuevos contendientes lo desafíen en su mercado de origen. Piense en la posibilidad de clasificar sus áreas de negocio actuales y futuras según el conocimiento y la mentalidad global de su equipo e invertir en la capacidad de este para tener en cuenta escenarios alternativos. Revise su plan maestro y defina la responsabilidad principal de este equipo. Cuide su forma habitual de interactuar e intente adoptar reacciones más flexibles. Todo esto se puede lograr con ensayos y práctica. Sus mayores peligros son el pensamiento de grupo y los cambios pasados por alto que pueden cogerlo desprevenido.

**Puntuación total de 35 a 55.** Su equipo está funcionando, pero usted está pasando por alto algunas oportunidades de aumentar su eficacia. Piense en formas de elevar su rendimiento incrementando su claridad de propósito, practicando nuevas

formas de mantener la mirada en el futuro o aprendiendo distintas maneras de colaborar. Por ejemplo, haga que el equipo se reúna en entornos con los que no está familiarizado para afrontar la realidad de los nuevos mercados y reflexione sobre el futuro en esos entornos. Su peligro consiste en quedarse en un terreno intermedio mientras empresas más ágiles y con más conocimientos le adelantan.

**Puntuación total de 55 a 75.** Su equipo cuenta con la mayoría de las piezas para lograr un alto rendimiento. Siga esforzándose en mantener la flexibilidad y en encontrar maneras nuevas de asegurarse de que el futuro está en la sala. Tal vez podría centrarse más en conocer a los competidores emergentes, ya que es muy probable que sus enfoques y sus modelos de negocio generen algo inesperado. Tenga en cuenta los hábitos que pueden dificultar la agilidad. Su mayor peligro en la actualidad reside en la ralentización de su propia evolución debido a la complacencia.

de forma inmediata con el fin de mantenernos a la altura de nuestros competidores en cuestión de velocidad y ritmo..., aunque no todos estemos disponibles en el mismo momento».

La flexibilidad es importante para la cadena canadiense de supermercados Sobey's, dado que su equipo de alta dirección debe expandirse y contraerse para hacer frente a las tensiones que lleva aparejadas un proceso de aprovisionamiento gestionado a escala

mundial y, al mismo tiempo, la comercialización de sus productos a escala local para clientes de provincias muy diferentes. Como afirma su director general de desarrollo de liderazgo, Ashim Khemani, «tenemos que alternar constantemente entre lo que ha de suceder hoy y la relevancia de nuestra oferta, y, a continuación, el modo en el que nos posicionamos para el largo plazo desde el punto de vista de la oferta y desde el de la cadena de suministro».

Otra forma de conseguir contar con las personas adecuadas en la sala es pensar en el grupo de máximo liderazgo como una red, más que como una jerarquía fija. Como ha descubierto Kingfisher, un minorista londinense del bricolaje y la decoración, la organización en torno a cuestiones concretas es un enfoque eficaz en una empresa que se halla en rápida expansión más allá de su mercado de origen (véase el recuadro de la página 48).

### 3. Un pie en el futuro

Dadas sus responsabilidades en materia de dirección estratégica, los equipos de liderazgo global se encuentran a menudo con «un pie en el presente y el otro en el futuro», por tomar prestado un principio operativo de un equipo de alta dirección. No obstante, los hombres y las mujeres que entrevistamos daban contenido real y energía a esa idea.

Para poder cambiar anticipándose a la curva, para estar preparados ante la más amplia variedad de eventualidades, los equipos de liderazgo global deben entrar en contacto con ideas y personas estimulantes. Algunos directivos, como el antiguo consejero delegado de UPS, Mike Eskew, buscan formas de llevar «el futuro a la sala». Por ejemplo, durante su gestión, Eskew exponía a su equipo a nuevas tecnologías, y a sus inventores, a nuevos grupos demográficos y nuevas culturas.

El vicepresidente de ventas en Europa de una empresa global china de telecomunicaciones nos describió una red de «profesores, jefes de institutos y altos cargos de empresas e instituciones de todo el mundo» con la que su empresa se comunica con frecuencia y a la que recurre para obtener una visión crítica de las tendencias globales.

Otros líderes utilizan ejercicios de escenarios o nuevas técnicas analíticas

para abrirse camino entre las montañas de datos generados por los sistemas empresariales de TI en un esfuerzo por discernir posibles futuros.

Los equipos de alta dirección también tienen que promover una mentalidad global como parte de sus esfuerzos para el desarrollo de la siguiente generación de líderes. Según Ana Dutra, consejera delegada de la división de consultoría de talento y liderazgo de la empresa global de búsqueda de directivos Korn/Ferry International, en muchas organizaciones este tipo de mentalidad es la incorporación más reciente a la definición de «directivo de gran potencial».

Aunque están de acuerdo en que los viajes y la exposición son importantes, nuestros entrevistados rechazaron la idea de que la mentalidad global fuera de la mano de un pasaporte lleno de sellos. En un contexto empresarial, la mentalidad global quedó perfectamente descrita por Anil Garg, director de recursos humanos para Asia de Whirlpool en la India: «Si podemos centrarnos en un único rasgo de un líder global, ese es la agilidad de aprendizaje. Se puede colocar a una persona con agilidad de aprendizaje en un territorio o una función que le resultan desconocidos, y esa persona es capaz, en un breve periodo, de crear un equipo, descubrir oportunidades de negocio y construir alianzas

estratégicas». En otras palabras, una mentalidad global no exige ser un constante trotamundos.

Por último, el consejero delegado y el equipo de alta dirección deben asumir la responsabilidad personal de preparar a la siguiente generación de líderes globales para que también ellos sean capaces de cambiar anticipándose a la curva. Varios consejeros delegados señalaron que el mundo que van a heredar sus sucesores será extraordinariamente complejo y que, por tanto, el equipo de liderazgo global necesitará una formación y una experiencia aún más diversas.

En el gigante de bebidas Diageo, el director de recursos humanos, Gareth Williams, explicó: «Estamos progresando respecto al modo en el que desarrollamos el talento local para funciones globales y posteriormente, en última instancia, para preparar a los candidatos a la sucesión en los puestos de alta dirección. Por consiguiente, en un plazo de entre cinco y diez años, los niveles superiores de nuestro grupo de liderazgo serán muy diferentes a los actuales».

## Unir Kingfisher

Un reto importante para cualquier equipo de alta dirección que gestiona una empresa que está en rápida expansión en el extranjero es encontrar la manera de integrar las operaciones lejanas de la compañía. No hay más que preguntar a la empresa británica Kingfisher, uno de los mayores minoristas del mundo dedicado al bricolaje y la decoración.

El grueso de las ventas de Kingfisher proviene del Reino Unido, Irlanda y Francia, donde opera de forma diversa, como las cadenas B&Q, Screwfix, Brico Dépôt y Castorama. Sin embargo, también cuenta con establecimientos en China, Rusia, España y Polonia, y es parte de una empresa conjunta participada al 50 % con Koç Group en Turquía. Para completar su cartera, Kingfisher tiene una participación del 21 % en Hornbach, una empresa alemana con 130 establecimientos de bricolaje por toda Europa. En conjunto, Kingfisher dispone de cerca de 860 establecimientos en funcionamiento en ocho países de Europa y Asia y ha tenido unas ventas de alrededor de 16.600 millones de dólares en el último ejercicio fiscal.

En este entorno, el equipo de alta dirección tiene que integrar los negocios y al mismo tiempo poner freno a la complejidad, especialmente en lo relativo al número de productos que ofrece y a sus proveedores. El principal objetivo del equipo es tener un 50 % de productos comunes en todos los establecimientos (en comparación con el 5 % actual) y simplificar la compleja combinación de marcas en todas las tiendas, reemplazándola por un grupo de «supermarcas» comunes para todos los lugares.

El consejero delegado del grupo, Ian Cheshire, ha iniciado el proceso de unión de las empresas, un proceso que sabe que supondrá un cambio simultáneo en la forma en la que piensa y se comporta el equipo de liderazgo de alta dirección de Kingfisher.

Por ejemplo, se ha reorientado el equipo hacia objetivos en el ámbito del grupo, con el fin de lograr un enfoque más claro. Como explica Cheshire, «el primer paso en el camino hacia una mayor integración era la creación de un grupo directivo que fuera responsable de la agenda total y no meramente de sus responsabilidades locales». Por ejemplo, cuando las operaciones en China tuvieron que ser reorientadas, el grupo actuó como un equipo: «Fuimos [a China] como grupo para revisar la estrategia y resolvimos colectivamente esas cuestiones», dice.

Aparte de los cinco miembros del grupo directivo de Kingfisher, otros líderes *senior* se reúnen en equipos interdisciplinarios para resolver problemas. Cheshire explica que el objetivo es trabajar mediante «redes colectivas e inteligentes» sobre asuntos tales como la optimización de la cadena de suministro y el desarrollo de canales de Internet y que con frecuencia las redes han surgido de forma espontánea, lo que es un ejemplo de agilidad estructural.

Estas redes permiten a los líderes adoptar las decisiones con un estilo que encaja con el problema en cuestión; por ejemplo, colaborando estrechamente para reducir la complejidad en el surtido de productos. El enfoque está teniendo repercusiones en los niveles inferiores, como se puso de manifiesto cuando los directores regionales franceses fueron a visitar la sede central en el Reino Unido de B&Q, muchos por primera vez. «Fue como si estuvieran descubriendo a un primo al que habían perdido hacía mucho tiempo –nos relata Cheshire–. Crearon una comunidad y trasladaron prácticas de un lugar a otro».

Kingfisher se está preparando para el futuro mediante la creación de nuevos líderes de sus operaciones en todo el mundo. Cheshire es consciente de los beneficios potenciales de este enfoque. «En los últimos tres años hemos logrado un equipo cada vez más mixto, de modo que podemos conseguir no solo los beneficios de escala de ser internacionales, sino también las ventajas de diversidad de contar con puntos de vista y experiencias diferentes».

A medida que Kingfisher trate de conseguir nuevo crecimiento en todo el mundo, será fundamental para su éxito que reduzca la complejidad y que no limite a su base tradicional de operaciones el desarrollo de la próxima generación de líderes.

Es poco probable que las tensiones creativas inherentes a la gestión de una multinacional disminuyan. Tener un propósito claro, las personas adecuadas en la sala y la capacidad de cambiar anticipándose a la curva serán los sellos distintivos de los equipos de liderazgo verdaderamente globales de éxito.

## Acerca de los autores

**Robert J. Thomas** es director ejecutivo del Institute for High Performance de Accenture. Es autor o coautor de siete libros sobre liderazgo y cambio organizativo, entre los que se incluyen *Crucibles of Leadership: How to Learn from Experience to Be a Great Leader* (Harvard Business Press, 2008), *The Talent Powered Organization* (Kogan Page, 2007) y *The Organizational Networks Fieldbook* (Jossey-Bass, 2010). Thomas es también un asiduo colaborador de *Outlook*.

robert.j.thomas@accenture.com

**Joshua B. Bellin** es investigador asociado del Institute for High Performance de Accenture en Boston. Su trabajo ha sido divulgado en numerosas publicaciones, incluidos el *Wall Street Journal*, la *MIT Sloan Management Review* y el *Journal of Business Strategy*. Centra su atención en cuestiones relacionadas con la globalización, como, por ejemplo, los modelos operativos en empresas multinacionales.

joshua.b.bellin@accenture.com

**Claudy Jules** es director *senior* de Accenture Management Consulting. Como uno de los principales arquitectos de las ofertas de evaluación y desarrollo de directivos de la empresa, colabora con los equipos de alta dirección para hacer frente a sus retos organizativos y reforzar sus capacidades de liderazgo.

claudy.jules@accenture.com

**Nandani Lynton** es profesora en la China Europe International Business School (CEIBS) de Shanghái, donde centra su atención en cuestiones relacionadas con el liderazgo global. Sus trabajos han sido publicados en la *Harvard Business Review*, *Organizational Dynamics*, *Businessweek.com*, etc.

profnlynton@gmail.com

## Material adicional de lectura

«Diferentes trazos: Cómo gestionar una plantilla global», *Outlook*, 2011, número 2.

Si desea acceder a este y otros artículos, visite [www.accenture.com](http://www.accenture.com).