

La Gestión del Liderazgo



Enric Brull Alabart

Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la URV (Universitat Rovira i Virgili de Tarragona)
 Enginyer Tècnic Industrial (UPC)
 EMPA (Executive Master in Public Administration).
 ESADE Business School, 2013
 Director de l'Àrea de Coneixement i Qualitat - Diputació de Tarragona
 Profesor asociado de la URV

enric@brullalabart.com
 twitter: @ebrullalabart

Liderazgo y gestión son dos conceptos necesarios en las organizaciones que son puestos en práctica por los directivos. En este artículo iniciaremos el conocimiento del liderazgo.

Índice:

1. Introducción
 - 1.1. Empezando
 - 1.2. Definiciones
 - 1.3. El neoliderazgo
 - 1.4. Las inteligencias múltiples
 - 1.5. El talento
 - 1.6. Los derechos naturales
 - 1.7. El liderazgo en las organizaciones
 2. Enfoques básicos
 - 2.1. Liderazgo como un comportamiento
 - 2.2. Liderazgo como un proceso
 3. Marco de referencia
 - 3.1. El Modelo EFQM de Excelencia
 - 3.2. La Norma ISO 9001
 - 3.3. Goleman
 - 3.4. Folkman y Zenger
 4. La Gestión del Liderazgo
 - 4.1. Definir el perfil de liderazgo
 - 4.2. Implantar el liderazgo
 - 4.3. Evaluar el liderazgo
 - 4.4. Mejorar el liderazgo
 5. Conclusiones
- Bibliografía recomendada

Nota: Este artículo lo dirigimos especialmente a nuestros alumnos esperando que les sea de utilidad como complemento de sus apuntes. La ampliación de conocimientos deberá hacerse mediante la consulta de la bibliografía referenciada.

1. Introducción

1.1. Empezando

Las principales condiciones que ha de tener un líder son:

%	Condiciones
94	Aptitudes para la comunicación
89	Toma de decisiones
77	Habilidad para tener relaciones
73	Sensibilidad cultural
a)	Resolución de conflictos
57	Superación de la ambigüedad
53	Conocimientos técnicos

...

Casado: 89.

“La probabilidad de que un director recién ascendido no rinda lo esperado, renuncie voluntariamente o sea despedido antes de los 18 meses de haber asumido su nueva función es del 40%.” **Dunnells & Harrison.** [The Newly Appointed Leader Dilemma](#).

“La principal causa de fracaso de los directivos recién designados es la mala administración de sus relaciones:

- *El 82% de los casos fallan en la formación de vínculos sólidos y de trabajo en equipo con sus reportes directos y colegas.*
- *El 58% de los casos fallan por estar confusos sin lograr formarse una idea clara de lo que se espera de ellos.*
- *El 50% de los casos fallan por carecer de la sagacidad necesaria para atender desafíos de política interna.”*

“La influencia del líder sobre el clima de la organización es de un 70%.” **HayGroup.**

“No hay malos soldados, solo hay malos oficiales.” **Napoleón.**

“El liderazgo es una clase de influencia mediante la cual se pretende conseguir que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo a conseguir los objetivos.” **Casado: 87.**

“Quien quiera gobernar a los demás deberá primero ser dueño de sí mismo.” **Philip Massinger.**

“Liderar es determinar qué camino se tiene que seguir; Gestionar es ser eficiente en el camino hacia el éxito.” **Covey.**

1.10. El liderazgo en las organizaciones

Según nuestro Modelo de Sistema de Gestión, el Liderazgo forma parte de una de las 6 áreas de conocimiento que todo directivo tiene que dominar. Estas áreas son:

- **Liderazgo**
- Estrategia
- Estructura organizativa
- Arquitectura de procesos
- Revisión
- Mejora



2. Enfoques básicos

Como ampliación del marco de referencia expresado en el capítulo 2, podemos presentar dos enfoques básicos. Aquellos que se basan en considerar que el liderazgo es:

a) un comportamiento, como una evolución a la dimensión de preocupación por las personas de **Blake y Mouton**. La visión de comportamientos conceptualiza un líder como una propiedad o un conjunto de propiedades poseídas en diferentes grados por diferentes personas (**Jago**, 1982)

b) un proceso, donde el liderazgo es el resultado de un proceso, de una serie de fases ordenadas. (**Northouse**, 2007)

3. Marco de referencia

Para el desarrollo de este artículo hemos tomado diferentes referencias: El Modelo EFQM de Excelencia, la Norma ISO 9001 y los autores Goleman, y Zenger/Folkman

3.1. El Modelo EFQM de Excelencia

El Modelo EFQM de Excelencia contempla el concepto de liderazgo en¹:

- Un Concepto Fundamental: “Liderar con visión, inspiración y integridad.”
- El Criterio 1: Liderazgo.
- Los cinco subcriterios del Criterio 1.
 - Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.
 - Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento
 - Los líderes se implican con los grupos de interés externos.
 - Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
 - Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.
- Todos los elementos de los subcriterios del criterio 1.

El Modelo EFQM –igual que **Kotter**- focaliza el liderazgo en dos ámbitos:

- El cambio, en los subcriterios 1a (parte), 1b y 1e.
- La movilización e inspiración, mediante las adecuadas interrelaciones, en los subcriterios 1a (parte), 1c y 1d.

3.2. La Norma ISO 9001

A pesar de que la norma ISO 9001 no especifica la palabra ‘liderazgo’, sí que dedica el capítulo 5 a la Dirección²:

- 5. Responsabilidad de la dirección
- 5.1. Compromiso de la dirección
- 5.2. Enfoque al cliente
- 5.3. Política de calidad
- 5.4. Planificación
- 5.5. Responsabilidad, autoridad y comunicación
- 5.6. Revisión por la dirección

3.4. Goleman

Una manera muy habitual de presentar la función de liderazgo es mediante un Diccionario de Competencias. A partir de este punto mostraremos algunos de ellos.

¹ Ver Modelo EFQM de Excelencia

² Ver Norma ISO 9001

El número de competencias que Goleman ha propuesto en su Diccionario ha ido variando en el tiempo. En su publicación 'El líder resonante' (2002:309) propone 18 competencias agrupadas en 4 dimensiones:

Dimensión	Competencia
CONOCIMIENTO DE UNO MISMO	1. AUTOCONCIENCIA EMOCIONAL 2. AUTOVALORACIÓN 3. AUTOCONFIANZA
AUTOGESTIÓN	4. AUTOCONTROL 5. TRANSPARENCIA 6. ADAPTABILIDAD 7. LOGRO 8. INICIATIVA 9. OPTIMISMO
CONCIENCIA SOCIAL	10. EMPATÍA 11. CONCIENCIA ORGANIZATIVA 12. SERVICIO
GESTIÓN DE LAS RELACIONES	13. INSPIRACIÓN 14. INFLUENCIA 15. DESARROLLAR A LOS DEMÁS 16. CATALIZAR LOS CAMBIOS 17. GESTIÓN DE CONFLICTOS 18. TRABAJO EN EQUIPO

□ *Conocimiento de uno mismo*

1) Autoconciencia emocional

Están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Son personas que también están en contacto con los valores que les guían y que, a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja e intuir así el curso de acción más adecuado. Suelen ser sinceros y auténticos y con capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía.

2) Autovaloración

Permite a los líderes reconocer sus fortalezas y sus debilidades y reírse de sí mismo. Este tipo de líder es capaz de aprender las cosas que deben mejorar y admite de buen grado la crítica y el *feedback* constructo. Permite que los líderes sepan cuando deben pedir ayuda y donde deben centrar su atención para cultivar nuevas habilidades del liderazgo.

3) Autoconfianza

El conocimiento preciso de sus capacidades permite que los líderes puedan apoyarse en sus fortalezas. Este tipo de líderes saben asumir tareas complejas. Son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno de un grupo.

□ *Autogestión*

4) Autocontrol

Saben gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Proporciona seguridad y lucidez para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.

5) Transparencia

Encarna de un modo practico sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad. Son personas que no tienen dificultades en admitir abiertamente sus errores y que no pasan por alto la conducta poco ética, sino que se enfrentan abiertamente a ella.

6) Adaptabilidad

Pueden hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía y se encuentran a gusto en medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Son personas lo suficientemente flexibles como para afrontar los nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.

7) Logro

Tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismos y a buscar el modo en que sus subordinados también puedan hacerlo. Son personas pragmáticas que no tienen empacho alguno en ponerse objetivos difíciles y mensurables y que también son capaces de calcular los riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena. Un rasgo distintivo del logro consiste en estar siempre aprendiendo –y enseñando- el modo de hacer mejor las cosas.

8) Iniciativa

Poseen un alto sentido de la eficacia –es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino- son excelentes en esta competencia. Son personas que no esperan que las oportunidades se les presenten, sino que las aprovechan o las crean. Son líderes que no vacilan en dejar de lado la burocracia o las reglas cuando lo consideran necesario para mejorar las posibilidades futuras.

9) Optimismo

Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad o

un contratiempo que como una amenaza. Este tipo de líderes contempla los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, espera lo mejor de ellos. Su visión de la 'botella medio llena' les lleva a considerar positivamente los cambios que les deparará el futuro.

□ *Conciencia social*

10) Empatía

Son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar -aunque sea de un modo tácito- las emociones que siente una persona o un grupo. Son líderes que saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía también posibilita que el líder se lleve bien con personas procedentes de sustratos o culturas distintas.

11) Conciencia organizativa

O social, son capaces de detectar relaciones de poder y comprender las redes sociales que subyacen y configuran una determinada organización. Este tipo de líderes sabe comprender las fuerzas subyacentes que operan en el seno de una organización, así como las reglas tácitas que determinan las relaciones entre sus integrantes y los valores que les guían.

12) Servicio

Saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o con el consumidor. Son personas capaces de garantizar la satisfacción del cliente y con las que pueden contarse cuando se las necesita.

□ *Gestión de las relaciones*

13) Inspiración

Alientan la resonancia que ya saben movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente o un objetivo compartido. Son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador y que saben articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas convirtiendo, de ese modo, al trabajo en algo sumamente estimulante.

14) Influencia

Van desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor hasta saber rodearse de las personas y la red de apoyo clave para llevar a la práctica una determinada iniciativa. También son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.

15) Desarrollo personal de los demás

Muestran un interés genuino por sus subordinados y saben comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También saben dar un *feedback* oportuno y constructivo y son excelentes mentores y *coaches* naturales.

16) Catalizar el cambio

Los líderes que pueden catalizar el cambio son capaces de reconocer la necesidad de cambiar, poner en cuestión el statu quo y situarse a la vanguardia del proceso de cambio. También suelen ser buenos y convincentes abogados del cambio frente a la oposición y saben encontrar el modo de superar las barreras que obstaculizan el cambio.

17) Gestión de los conflictos

Son capaces de sacar partido de todas las situaciones, comprenden los diferentes puntos de vista y saben el modo de articular un ideal común que todos puedan suscribir. Son personas que saben sortear los conflictos, reconocer los sentimientos e ideales de todos los implicados y encauzar la energía en la dirección del ideal compartido.

18) Trabajo en equipo y colaboración

Generan una atmosfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Son personas que saben conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común y, en este sentido, construir una identidad colectiva y alentar el *sprit de corps*. Son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales.

3.5. Folkman y Zenger

Folkman y Zenger (2008) aportan el concepto del 'Líder extraordinario'. Los autores realizaron análisis estadístico de datos de más de 237.000 cuestionarios 360° que evaluaron a más de 26.000 líderes de EUA, América Latina, Europa y Asia. Utilizaron una variedad de instrumentos 360° contruidos sobre diferentes supuestos. En el total se incluyeron en el análisis más de 1.900 descriptores de comportamiento. Compararon el 10% de los líderes con desempeño más alto con el 10% de los desempeño más bajo.

Las competencias de este líder extraordinario son 16, agrupadas en 5 dimensiones:



Carácter

1) Desarrolla una elevada integridad y honestidad

Evitan decir una cosa y hacer otra, actúan en consecuencia con lo que dicen, cumplen sus promesas y compromisos, son un modelo de los valores básicos, lideran con el ejemplo.

Capacidades personales

2) Experto técnica y profesionalmente

Son solicitados por los demás en busca de asesoramiento y consejo, emplean sus conocimientos técnicos para ayudar a los miembros del equipo a detectar y resolver problemas.

3) Analiza situaciones y soluciona problemas

Poseen un excelente criterio a nivel profesional, toman decisiones correctas en base a una combinación de análisis, conocimientos, experiencia y criterio.

4) Innova

Fomentan enfoques alternativos y las nuevas ideas, generan sistemáticamente soluciones creativas e ingeniosas en respuesta a los problemas planteados, cuestionan de manera constructiva la forma habitual de hacer las cosas y descubren nuevas y mejores maneras de hacer su trabajo, crean una cultura de aprendizaje que fomenta el desarrollo individual, trabajan para mejorar las nuevas ideas en vez de desalentarlas, motivan a los demás a encontrar medios innovadores de lograr sus objetivos.

5) Practica el auto-desarrollo

Trabajan de forma constructiva para cambiar y mejorar basándose en el feed-back de los demás, buscan el feed-back de los demás para mejorar y crecer, buscan siempre oportunidades para progresar.

Habilidades interpersonales

6) Se comunica frecuentemente y convincentemente

Son hábiles para comunicar nuevos puntos de vista, proporcionan al equipo de trabajo un sentido inequívoco de dirección y propósito, ayudan a los demás a comprender como contribuye su trabajo a los objetivos globales del negocio.

7) Inspira y motiva a otros a conseguir un elevado desempeño

Activan a la gente para que haga ese esfuerzo extra, tienen la capacidad de conseguir que los demás amplíen y alcancen objetivos que van más allá de lo que consideraban posible al principio.

8) Construye relaciones

Tienen la confianza de los miembros del equipo, compensan la preocupación por la productividad y los resultados con la sensibilidad hacia las necesidades y problemas de los empleados, son accesibles y agradables, manejan las situaciones difíciles de forma constructiva y con discreción.

9) Desarrolla a otros

Están verdaderamente interesados en el desarrollo de la carrera profesional de los demás, transmiten a los demás una combinación equilibrada de feedback positivo y feedback corrector, proporcionan un feedback sincero, se toman interés en el trabajo de los demás, apoyan el crecimiento y éxito de los otros miembros del equipo.

10) Colabora y trabaja en equipo

Han establecido relaciones de trabajo cooperativas con los demás, fomentan espíritu de cooperación con los demás miembros del equipo de trabajo, se aseguran de que su equipo coopere adecuadamente con otros equipos y departamentos.

Orientación a resultados

11) Promueve la obtención de resultados

Persiguen de forma enérgica todos los cometidos y proyectos hasta completarlos, hacen todo lo posible por cumplir los objetivos y las fechas asignadas.

12) Establece metas exigentes

Mantienen un elevado grado de rendimiento, establecen estándares de excelencia que se puedan medir tanto para sí mismos como para los demás miembros del grupo.

13) Toma la iniciativa

Asumen la responsabilidad personal de los resultados, se puede contar con ellos para el seguimiento de los compromisos, hacen más de lo estrictamente necesario sin que nadie tenga que decírselo.

Liderar el cambio

14) Desarrolla una perspectiva estratégica

Saben la relación que existe entre su trabajo y la estrategia de negocio de la organización, traducen la visión y objetivos de la organización a objetivos que son estimulantes y significativos para otros, no pierden de vista el largo plazo y se puede confiar en ellos para que equilibren las necesidades de corto y largo plazo de la organización.

15) Imputa, promueve, lidera el cambio

Son los abanderados de los proyectos o programas, presentándolos del modo adecuado para que reciban el apoyo de los demás, venden bien los proyectos, programas o productos de los equipos de trabajo.

16) Conecta el grupo con el mundo exterior

Han demostrado capacidad para representar al equipo de trabajo ante otros grupos/departamentos clave, ayudan a los demás a comprender que la satisfacción de las necesidades del cliente es crucial para la misión y objetivos de la organización.

Enrique Sacanell comenta (2010) “Una de las principales conclusiones del estudio y, para mí, una de las más sugerentes, es que para ser un líder extraordinario no hay que ser excelente en todas esas competencias. Has de ser una persona íntegra y honesta. Sin esta cualidad no llegarás a ejercer un liderazgo destacable. Pero no es suficiente. Y tienes que destacar en una competencia de cada uno de los otros cuatro factores identificados en la investigación. Es decir, el desarrollo del liderazgo no ha de basarse en la búsqueda de un desempeño efectivo en una larga lista de competencias. Si tenemos una sólida base de honestidad, destacamos en cuatro competencias que corresponden una a cada factor clave y no nos caracteriza ninguna ‘debilidad fatal’, tenemos muchas posibilidades de encontrarnos en el grupo de líderes mejor valorados.”

Las ‘debilidades fatales’ son:

- Incapacidad para aprender de los errores.
- Falta de competencias y habilidades interpersonales esenciales.
- Falta de apertura a las ideas nuevas o diferentes.
- Falta de asunción de responsabilidad.
- Falta de iniciativa.”

Y añade: “Otra aportación que me ha llamado la atención es su conclusión de que para llegar a ser un líder extraordinario tienes que concentrarte en tus fortalezas no en tus debilidades. Si centras tu desarrollo en tus debilidades, dicen, podrás mejorar como líder pero no pasarás de un líder mediocre. Si alcanzas la excelencia en tus fortalezas es mucho más posible que alcances ese 10% de líderes más valorados.”

3.8. Mintzberg

En su libro “La naturaleza del Trabajo Directivo” () propone 9 roles gerenciales:

- Interpersonales
 - Representante
 - Lider
 - Enlace
- Informativos
 - Vigilante
 - Difusor
 - Vocero
- Decisorio
 - Empresario
 - Manejador de dificultades
 - Asignador de recursos
- Negociador

4. La Gestión del Liderazgo

Una metodología fundamentada para gestionar el liderazgo será la que integre las diferentes recomendaciones hechas por las normas y estándares comentados.

La metodología que proponemos queda explicada mediante las fases:



4.1. Definir el perfil de liderazgo

Ya hemos comentado en otro artículo de esta serie que la función directiva tiene dos ámbitos de actuación:

- Los comportamientos de **liderazgo**, que recoge aquellas áreas de conocimiento relacionadas con los aspectos comportamentales (competencias). En este apartado nos referiremos a este ámbito de actuación.
- Los conocimientos (de gestión), que recoge aquellas áreas de conocimiento relacionadas con aspectos básicamente técnicos.

Los líderes (y las personas) que participan en una organización excelente deben ser personas excelentes. La excelencia -del latín *excellētia*-, es la calidad superior que hace a alguien o algo digno de una alta estimación y aprecio. Son un conjunto de prácticas sobresalientes y se vinculan a la perfección.

Se facilita el comportamiento excelente cuando las personas de la organización disponen de un alto nivel de inteligencia. En esta publicación tomamos el modelo de inteligencia de Gardner que propone los 8 componentes de la inteligencia:

- 1) Lógico-matemática
- 2) Espacial-visual
- 3) Lingüística
- 4) Musical
- 5) Corporal-cinestésica
- 6) Intrapersonal
- 7) Interpersonal
- 8) Naturista

Aunque no la introdujo en su aportación, sí que manifestó su duda de si introducir o no otra inteligencia, la espiritual.

Las inteligencias: intrapersonal, interpersonal, naturista y espiritual se pueden encuadrar dentro de un grupo denominado inteligencia emocional, que promueve la puesta en práctica de determinados comportamientos.

4.1.1. Definir los comportamientos de liderazgo

Los comportamientos de liderazgo se suelen definir en un documento denominado Diccionario de Competencias. Según las preferencias de los directivos, pueden utilizarse diccionarios propios o diccionarios ya existentes. El diccionario que nosotros proponemos está basado en 3 de ellos: Goleman, Zenger-Folkman y Alabart. También hemos considerado la aportación de Francesc Torralba. Cada uno de ellos plantea un conjunto de competencias a asociar a los puestos de trabajo de los directivos de la organización.

Destacamos que estos autores, y la mayoría de los otros autores que han investigado sobre el liderazgo, identifican un conjunto de competencias que se pueden

clasificar en tres grandes grupos: las que hacen referencia a la relación del líder con uno mismo, las que hacen referencia a las relaciones del líder con los demás y las que hacen referencia a la relación del líder con la organización.

Como mostraremos a continuación, una buena parte de las competencias que presentan, aun con nombres diferentes, pueden identificarse como sinónimas.

Dimensiones	Competencias (C)	Alabart (A)	EFQM 2010 (E)	Goleman (G)	Zenger y Folkman (Z)
1. Integridad	Integridad	Integridad	Integridad	Integridad	Integridad
		Integridad	Integridad	Integridad	Integridad
2. Socialidad	3. Comunicar con los grupos de interés	Comunicación interpersonal	Comunicación interpersonal	Comunicación interpersonal	Comunicación interpersonal
		Comunicación interpersonal	Comunicación interpersonal	Comunicación interpersonal	Comunicación interpersonal
	3. Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
		Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
3. Mejora continua	4. Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua
		Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua	Mejora continua
	4. Lograr resultados	Lograr resultados	Lograr resultados	Lograr resultados	Lograr resultados
		Lograr resultados	Lograr resultados	Lograr resultados	Lograr resultados

Puede ser de utilidad que el Diccionario de Competencias Corporativo tenga tres bloques de competencias:

1. Básicas, que son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. A su vez, estas competencias se pueden dividir en Personales, Sociales y Organizativas.
2. Estratégicas, que son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización, y que variarán según sea la estrategia definida.
3. Profesionales, que son aquellas competencias que deben poseer los integrantes de la organización según su sea su puesto de trabajo.

Las competencias Básicas que proponemos son 5 que se pueden agrupar en 3 dimensiones:

Dimensión	Competencia
Personal	Integridad
Social	Relaciones interpersonales
	Trabajo en equipo
Organizativa	Mejora continua
	Lograr resultados

Las dimensiones pueden relacionarse con la excelencia personal, la excelencia social y la excelencia organizativa.

A continuación presentamos una descripción de cada una de las 5 competencias básicas.

1. Integridad
Significa: Mantener con firmeza la coherencia interna para facilitar la confiabilidad.

El reducto privado en el que cada uno ejerce el trabajo de conocerse a sí mismo se denomina interioridad. Hay comportamientos que nos permiten vivir con más plenitud nuestra relación, más armónica con nosotros mismos. Son comportamientos que nos facultan para mantener con firmeza nuestra personalidad, para profundizar más plenamente en aquello que somos.

La competencia Integridad se desglosa en los siguientes descriptores:

- **Cumple sus promesas**
Es congruente entre lo que dice y lo que hace, cumple sus compromisos (13).
[Hace lo que dice, Promesas de Echevarria]
- **Es coherente entre sus pensamientos y sus palabras**
Es congruente/transparente con lo que piensa; no dice cosas diferentes a las que piensa.
[Dice lo que piensa: como identificarlo]
- **Es ejemplo de los valores universales**
Aquello de piensa, dice y hace tiene la finalidad de hacer el bien a los demás. Es respetuoso con la dignidad de los demás.
[Valores universales: confianza, respeto, ...]
- **Autogestiona sus emociones**
Mantiene una estabilidad de carácter, controlando emociones positivas y las negativas.
[Autocontrol]

Warren Bennis () afirma que todo en el liderazgo se refiere a la integridad. Zenger y Folkman () sitúan la integridad como la competencia central.

2. Relaciones interpersonales
Significa: Generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con todos los grupos de interés.

La exterioridad es la expresión de la interioridad. La primera evidencia que tenemos cuando observamos el mundo que nos rodea es que los otros existen. Mucho antes de tomar consciencia de nuestro ser, tomamos consciencia de la existencia de los demás. Para poder crecer y llegar a la madurez personal, la persona necesita la intervención y la generosidad de otros seres humanos que estén dispuestos a cuidarlos y a responder a sus solicitudes (Torralba, 2001:23). La ética se refiere al análisis de las relaciones que establece el ser humano con los demás.

En consecuencia debemos desarrollar determinados comportamientos que faciliten, catalicen y potencien la convivencia con los demás, que faciliten la fluidez comunicativa entre la persona y su entorno.

“La confianza reduce la complejidad de la vida.”

La competencia Relaciones Interpersonales se desglosa en los siguientes descriptores:

- **Comprende las necesidades y expectativas de los demás**
Domina la técnica de la escucha (55) y es capaz de entender lo que necesitan los demás. Es empático³. Es hospitalario acogiendo a los demás (4) y fraternal (7).
- **Construye relaciones eficaces**
Domina la técnica de la conversación constructiva con la finalidad de ayudar a los demás y a la organización. Es asertivo⁴. Es persuasivo. Es fiel (10). Dialoga (6).
- **Gestiona los conflictos**
Es capaz de anticipar acciones para armonizar e integrar diferentes visiones.
- **Comprende las redes sociales**
Analiza e interpreta aquellas redes existentes en la organización incluyendo los grupos de interés. Sabe de la influencia que tienen en el comportamiento organizacional. Comprende las relaciones de poder.
- ~~**Expone sus proyectos de manera convincente**~~
~~Es capaz de persuadir a los demás para que colaboren en sus proyectos.~~

3. Trabajo en equipo
Significa: Generar un comportamiento de colaboración entre los miembros de un grupo para facilitar la consecución de sus objetivos.

La competencia Trabajo en Equipo se desglosa en los siguientes descriptores:

- **Promueve la interrelación positiva entre todos**
Genera el clima emocional necesario para que las relaciones entre las personas sean constructivas.
- **Alinea los esfuerzos del equipo**
Hace que trabajen en resonancia con la estrategia de la organización.
- **Reconoce los logros notables**
Practica el reconocimiento equilibrado a los miembros de su equipo con la finalidad de mantener un alto nivel de motivación.
- **Facilita el desarrollo de los demás (inspira)**
Está atento a las necesidades de formación (en un sentido amplio) que tienen los integrantes de su equipo y les facilita su desarrollo. Es generoso (38) y está disponible (80).

³ Es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir.

⁴ Es la capacidad de exponer las opiniones sin provocar una actitud defensiva en la otra persona.

El reconocimiento es un juicio positivo que se produce a partir de palabras, gestos y textos (8), es el testimonio de la excelencia.

4. Mejora continua

Significa: Hacer las cosas cada vez mejor para mejorar la organización.

La competencia Mejora Continua se desglosa en los siguientes descriptores:

- **Es flexible delante de las evidencias**
Es capaz de ajustar sus comportamientos según las circunstancias (17).
Ser flexible significa estar dispuesto a cambiar de criterios, de hábitos, de pensamientos y hasta de convicciones.

- **Desea aprender**

Asume el propio aprendizaje. Entiende cuando necesita incrementar su propio conocimiento (en un sentido amplio) y toma las acciones necesarias para su formación.

A pesar de que Aristóteles dice, en la primera línea de la Metafísica, que todos los seres humanos por naturaleza desean saber, el hecho es que no todos sentimos la misma intensidad de este deseo. La curiosidad se refiere a cosas nuevas mientras que el estudioso desea conocer todo.

La persona estudiosa no tan solo se manifiesta en la dedicación diaria al estudio sino en la manera de preguntar y de interrogar a los demás.

- **Es creativo**

Sabe practicar el pensamiento lateral para encontrar diversas formas de resolver los problemas. Fomenta enfoques alternativos, maneja bien la ambigüedad. Busca oportunidades.

- **Coordina sus actividades**

Observa la coordinación de sus actividades para conseguir la máxima eficiencia.

- **Difunde el conocimiento a la comunidad**

Es generoso y difunde aquello que sabe. Es divulgador de la excelencia.

5. Lograr resultados

Significa: Fijar los resultados equilibrados a alcanzar y de permanecer motivado hacia la consecución de los mismos.

La competencia Lograr Resultados se desglosa en los siguientes descriptores:

- **Se alinea con la estrategia**
Prioriza aquellos proyectos que son importantes para la organización. Alienta hacia la resonancia con la estrategia (moviliza a las personas). Plantea retos que suponen un esfuerzo equilibrado. Calcula los riesgos. Ve las adversidades como oportunidades. Sabe formular un plan de trabajo alineado con una estrategia fijada por otros.
Mantiene una actitud positiva

- **Alcanza lo que se propone**

Es constante en terminar sus proyectos. Se motiva hasta el final delante de las adversidades. Lleva a la práctica sus ideas de manera eficiente. Sus proyectos son modelo de prácticas de gestión excelente.

- **Se preocupa por la sostenibilidad**

La austeridad (25) en aspectos económicos, sociales y ambientales; la moderación, sobriedad (40).

- **Difunde el conocimiento a la comunidad**

Es generoso y difunde aquello que sabe.

4.1.2. Definir los conocimientos de liderazgo

El liderazgo se desarrolla con la aplicación de un conjunto de conocimientos. Podemos agruparlos en conocimientos:

- Modelos y Sistemas de gestión
- Herramientas de gestión
- Habilidades directivas. Son habilidades que buscan mejorar las competencias (ver 4.1.1)

4.2. Implantar en liderazgo

Aquellos comportamientos especificados en el diccionario de competencias y comunicados a los líderes se podrán en práctica.

Proponemos dos tipos de actuaciones:

- Inclusión de las competencias del Diccionario a cada Puesto de Trabajo, como un requisito (ver artículo 'Estructura').
- Ofrecer una primera formación sobre las cinco competencias en formato de taller donde se explicará la base teórica del Diccionario, de cada competencia y de cada comportamiento. Asimismo, se harán prácticas de cada comportamiento.

4.3. Revisar el liderazgo

Periódicamente, se evaluará la eficacia del liderazgo mediante:

- Evaluación 360°, como elemento principal
- Tests de liderazgo
- Encuestas de clima/satisfacción
- Quejas, sugerencias, ...

A continuación presentamos en primer lugar la evaluación 360° sobre el perfil de liderazgo definido anteriormente, como instrumento más completo y a continuación, a modo de ejemplos, algunos test que permiten conocer otros estilos de liderazgo.

4.3.1. Evaluación 360°

Es el test más completo ya que integra la autoevaluación y, también, la evaluación por parte de otros.

4.3.2. Test TRG de Hay/McBeer

Nota: A partir de este punto describimos otros test que han sido propuestos por diferentes autores y que quieren ser instrumentos de medida, en alguna u otra forma, de los comportamientos de liderazgo. Nosotros los consideramos complementarios de la Evaluación 360° del Diccionario de Competencias escogido.

El test de Hay/McBeer es un test de autoevaluación. Presenta 6 comportamientos de liderazgo y permite obtener un perfil gráfico. Defiende que no hay un perfil mejor que otro sino que depende de la situación que se tenga que liderar.

Liderazgo
4. Evaluar el liderazgo
Cuestionarios

Test de TRG-Hay/McBer

Coercitivo
Autoritario
Afiliativo
Democrático
Marcapasos
Asesor

Enric Brull, Director d'OASI, Diputació de Tarragona.

Los 6 comportamientos son:

- Coercitivo
- Autoritario
- Afiliativo
- Democrático
- Marcapasos
- Asesor

4.3.3. Test de Belbin

Es un test de autoevaluación. Presenta 9 comportamientos de liderazgo y permite obtener un perfil gráfico. Defiende que no hay un perfil mejor que otro sino que depende de la situación que se tenga que liderar y de los perfiles de los demás miembros de grupo.

Liderazgo
4. Evaluar el liderazgo
Cuestionarios

Test de Belbin

Roles Mentales	Cerebro
	Monitor - Evaluador
	Especialista
Roles de Acción	Impulsor
	Implementador
	Finalizador
Roles Sociales	Investigador de Recursos
	Coordinador
	Cohesionador

Enric Brull, Director d'OASI, Diputació de Tarragona.

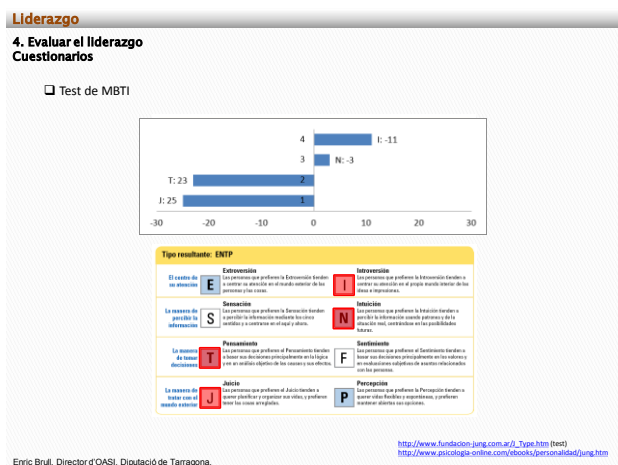
Los 9 comportamientos propuestos por Belbin son los siguientes:

- **Coordinador (Presidente):** Enfoca al equipo hacia los objetivos, con una adecuada visión sobre los mismos. Gestiona la interacción entre los miembros a través de su autoridad, teniendo en cuenta las características de cada uno y con un perfil hacia el objetivo común. Poseen, en general, rasgos de personas con autocontrol, disciplina y delegan autoridad de acuerdo a las potencialidades de cada miembro del equipo.
- **Pensador (Ideólogo):** Son personas creativas, con gran inteligencia y conocimientos. Su originalidad y creatividad los conduce a manifestar ideas claras y bien enfocadas en la solución de los problemas o en el aprovechamiento de oportunidades. No se caracterizan por desarrollar en la práctica sus ideas ni atender los detalles.
- **Investigador de recursos:** Pueden ser creativos pero no en la generación de ideas nuevas, se caracterizan por desarrollar ideas de otras personas. Son muy buenos reuniendo información y negociando, sobre todo con personas ajenas a su equipo lo que les permite solucionar problemas o aprovechar oportunidades. No se amilanán ante los desafíos por lo que motivan y entusiasman a los miembros del colectivo.
- **Modelador (Moldeador):** Son personas cuyo rol se orienta hacia las tareas, desplegando gran dinamismo y energía en el cumplimiento de los objetivos del equipo. Trabajan en la unidad de objetivos dentro del grupo, son capaces de tomar decisiones rápidas y acertadas. Les agradan los desafíos y no se amilanán ante ellos.
- **Constructor (Trabajador) de equipo:** Su enfoque de trabajo es hacia lo relacional, escuchando y apoyando a las personas. Son promotores de la armonía, de la cohesión y de la creación del espíritu de equipo, siendo muy capaces e importantes en grupos propensos a conflictos. En ocasiones se muestran poco dinámicos.

- **Controlador (Evaluador):** Su característica principal es el análisis concienzudo de los problemas y situaciones que se le presentan, no emitiendo respuestas ni criterios a la ligera. En situaciones conflictivas son muy analíticos valorando las distintas opciones que se le pudieran presentar, determinando la mejor solución con justicia y eficacia. Son además previsores ante situaciones donde se puedan presentar problemas.
- **Especialista:** Su tendencia es hacia la adquisición de conocimientos y habilidades sobre una especialidad con el objetivo de convertirse en expertos en esa materia o rama. Poseen un elevado ego hacia su superación profesional, pero no se muestran de la misma manera ante el trabajo de los otros miembros del equipo. Las decisiones que toman son basadas en su alto nivel profesional.
- **Finalizador (Rematador):** Son muy preocupados porque los resultados salgan bien, siendo exhaustivamente cuidados con los detalles, comprobando los mismos para asegurarse de la terminación de la tarea. Cumplidores con lo programado tanto en tiempo como en calidad.
- **Realizador (Implementador):** El rol de esta persona es el de organizar y el de encontrar el método para llevar a tareas concretas y con posibilidades de realizar las ideas, enfoques, criterios y decisiones que se tomen o aporten, o sea, se concentran en los planes y programas prácticos. Se caracterizan por un trabajo metódico y sistemático, aportando gran esfuerzo para lograrlo sin tener en cuenta un gusto particular por alguna tarea tienden a manifestarse así con cualquier labor.

4.3.4. Test de Myers Briggs

Es un test de autoevaluación. Presenta 4 dimensiones con dos sentidos cada una de ellas y permite obtener un perfil gráfico.



Las cuatro escalas son:

- **La Extroversión-Introversión (E-I).** Las personas que prefieren la Extroversión tienden a centrar su atención en el mundo exterior de las personas y las cosas; las que prefieren la Introversión tienden a centrar su atención en el propio mundo interior de las ideas e impresiones.
- **Sensación-Intuición (S-N).** Las personas que prefieren las Sensaciones tienden a percibir la información mediante los cinco sentidos y a centrarse en el aquí y ahora; las que prefieren las Intuiciones tienden a percibir la información usando patrones y de la información real, centrándose en las posibilidades futuras.
- **Pensamiento-Sentimiento (T-F).** Las personas que prefieren el Pensamiento tienden a basar sus decisiones en la lógica y en un análisis objetivo de las causas y sus efectos; las que prefieren el Sentimiento tienden a basar sus decisiones en valores y en evaluaciones subjetivas de asuntos relacionados con las personas.
- **Juicio-Percepción (J-P).** Las personas que prefieren el Juicio tienden a querer planificar y organizar sus vidas y a querer tener las cosas arregladas; las que prefieren la Percepción tienden a querer vidas flexibles y espontáneas, y a querer mantener abiertas sus opciones.

4.4. Mejorar el liderazgo

Una vez revisado el liderazgo, se procede al diseño de los Planes de mejora personales. Se pueden seguir diferentes caminos pero los más usados son el autodiseño, el *coaching* y la formación.

4.4.1. El autodiseño

Es el caso que cada líder, en función de los resultados de la Revisión, diseña su propio Plan de mejora personal. Aun aceptando que se trata de un camino muy útil, también debemos afirmar que existen algunas lecturas de los resultados de la revisión que requieren especialistas.

4.4.2. Formación

Las formas estructuradas para formar en liderazgo son:

- Cursos tradicionales, con un temario establecido y con un contenido teórico importante.
- Talleres presenciales, que predominan los contenidos prácticos.
- ...

Destacamos la conveniencia de adquirir formación de PNL y *coaching*.

La programación neurolingüística (PNL) es un modelo de comunicación interpersonal que se ocupa fundamentalmente de la relación entre los

comportamientos exitosos y las experiencias subjetivas (especialmente modelos de pensamiento) subyacentes. También constituye un sistema de terapia alternativa, que pretende educar a las personas en la autoconciencia y la comunicación efectiva, y cambiar sus modelos de conducta mental y emocional.

4.4.3. El coaching

“No es la respuesta la que te ayuda, sino la pregunta”.

El *coaching* es un proceso que mueve a las personas del lugar desde donde están hasta el lugar que quieren estar y les ayuda a desarrollar su verdadero potencial. Las características inherentes del *coaching* radican en que es un proceso de aprendizaje donde se establecen finalidades claras, y que induce a la acción para conseguir un cambio en un plazo de tiempo delimitado.

El *coach* (entrenador) es la persona que facilita y acompaña al *coachee* (cliente) a conseguir aquello que quiere por camino más fácil y seguro. Su principal misión es hacer las preguntas adecuadas para generar reflexión y soporte al cliente para encontrar sus propias soluciones, estimulándolo para llegar a aquello deseado. Esta disciplina se desarrolla tanto en el ámbito de la vida personal como en el empresarial y organizativo. En ambos casos, se pretende la acción para conseguir resultados.

<http://www.google.com/reader/view/#stream/feed%2Fhttp%3A%2F%2Fenriquesacanell.blogspot.com%2Ffeeds%2Fposts%2Fdefault>

4.4.4. La mejora del proceso

Periódicamente, debe evaluarse el proceso de Liderazgo para aplicar las mejoras necesarias y conseguir que el proceso sea más eficiente.

5. Conclusiones

...

Bibliografía recomendada

- **Alabart Cordoba, Joan Ramon; Özgen, S., & Brull Alabart, Enric** (2008). Diccionario de Competencias Alabart, Comportamientos Clave y Excelencia Organizacional. Intellectual Property, 02/2008/5511.
- **Bennis, Warren** (2008). Líderes: Estrategias para un liderazgo eficaz. Paidós (1ª edición, 1985)
- **Braidot, Néstor** (2008). Neuromanagement: como utilizar a pleno el cerebro en la conducción exitosa. Buenos Aires: Granica.
- **Cardona, Sergio** (2008). Neuromanagement. Almuzara.
- **Casado, José Manuel** (2001). *El directivo del siglo XXI*. Gestión 2000
- **Covey, S.R.** (1997) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ed. Paidós. Barcelona.
- **De Bono** (2009) El pensamiento lateral. Paidós. Primera edición, 1991.
- **Fischman, David** (). “*El camino del líder*”
- **Gardner, Howard** (1995). Inteligencias múltiples. Paidós: España.
- **Gil Estallo, Maria de los Angeles** (2000). *Como crear y hacer funcionar una empresa* 5a ed. ESIC
- **Goleman, D.** (1999) Inteligencia emocional. Ed. Kairós. Barcelona, pp.120
- **Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard y McKee, Annie** (2002) *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Plaza y Janes.
- **Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth, H y Johnson, Dewey E.** (1998) Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional. PHH
- **Klann, Gene** (2003). **Building Character: Strengthening the Heart of Good Leadership (J-B CCL (Center for Creative Leadership))**
- **Kotter et al.** (2001). *Gestión del cambio*. Harvard Business Review (ISBN: 84-234-1818-9)
- **Kotter, John P.** (2003). *Qué hacen los líderes*. Deusto. Edición original, 1999.
- **Kouzes & Posner** (2002), *Leadership: The Challenge*, Jossey-Bass
- **Pérez Luño, Antonio Enrique** (1986). *Los derechos fundamentales*. Madrid: Tecnos. ISBN 84-309-1114-6
- **Mintzbert, Henry** (1992). *El poder en la organización*. Ariel
- **Mintzbert, Henry** (1994). *La naturaleza del trabajo directivo*. Planeta de Agostini.
- **Northouse** (2007) **Leadership: Theory and practice**.
- **Pujol i Pons, Esteve y Cutchet Mercader, Fedra** (2009) Valores para crecer: 15 valores individuales, Parramon
- **Rock, David** ()
- **Torralba, Francesc** (2001). *Cent valors per viure*. Lleida: Pagès Editors
- **Torralba, Francesc** (). La Inteligencia espiritual.
- **Whitmore, John** (2008). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós.
- **Yukl, Gary** (2008) Liderazgo en las organizaciones. Pearson-Prentice Hall.
- **Zenger, John y Folkman, Joseph** (2008) El líder extraordinario, Profit.

Nota: Los lectores que queráis disponer la última versión de este artículo, podéis obtenerlo en www.brullalabart.com Os agradeceremos vuestras sugerencias