

La Gestión del Liderazgo



Enric Brull Alabart

Doctor en Administración y Dirección de Empresas por la URV (Universitat Rovira i Virgili de Tarragona)
 Director de OASI, Diputació de Tarragona
 Profesor asociado del Departament de Gestió d'Empreses – URV
 Codirector del MBA - URV
 enric@brullalabart.com

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 neuroliderazgo
 - 1.4. Las inteligencias múltiples
 - 1.5. El liderazgo en las organizaciones
 2. Enfoques básicos
 - 2.1. Liderazgo como un comportamiento
 - 2.1.1. Liderazgo transaccional
 - 2.1.2. Liderazgo transformacional
 - 2.2. Liderazgo como un proceso
 - 2.2.1. Kotler
 - 2.2.2. Kouzes y Posner
 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
 - 3.5. Alabart
 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

58	Resolución de conflictos
57	Superación de la ambigüedad
53	Conocimientos técnicos

...

Casado: 89.

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

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

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

1.2. Definiciones

John P. Kotter, en su obra *"The leadership factor"* (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por:

- Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

El año 2003, estructura su publicación “Que hacen los líderes” en dos partes: en la primera versa sobre el liderazgo y el cambio, y en la segunda versa sobre el liderazgo y la dependencia y las redes.

Northouse (2007), define: “Liderazgo es un proceso donde un individuo influencia a un grupo de individuos para conseguir un objetivo común.”

George R. Terry, define: “Liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo.”

1.4. Las inteligencias múltiples

La teoría de las inteligencias múltiples es un modelo propuesto por **Howard Gardner** en el que la inteligencia no es vista como algo unitario, que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes. Gardner define la inteligencia

como la "capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas".

Las ocho inteligencias son:

1. Lingüística
2. Lógico-matemática
3. Espacial
4. Musical
5. Corporal, Cinética o kinestésica
6. Intrapersonal
7. Interpersonal
8. Naturalista

Algunos autores añaden una novena, la espiritual¹.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las ocho inteligencias en mayor o menor medida. Al igual que con los estilos de aprendizaje no hay tipos puros, y si los hubiera les resultaría imposible funcionar. Un ingeniero necesita una inteligencia espacial bien desarrollada, pero también necesita de todas las demás, de la inteligencia lógico matemática para poder realizar cálculos de estructuras, de la inteligencia interpersonal para poder presentar sus proyectos, de la inteligencia corporal-cinestésica para poder conducir su coche hasta la obra, etc. Gardner enfatiza el hecho de que todas las inteligencias son igualmente importantes y, según esto, el problema sería que el sistema escolar vigente no las trata por igual sino que prioriza las dos primeras de la lista, (la inteligencia lógico-matemática y la inteligencia lingüística).

1.5. 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**
- Estructura organizativa
- Arquitectura de procesos
- Estrategia
- 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 poseídos 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)

2.1. El liderazgo como un comportamiento

Este enfoque es consecuencia de la evolución de los enfoques clásicos. Se pueden encontrar dos escuelas: la transaccional y la transformacional.

2.1.1. Escuela del liderazgo transaccional

Se centra en las relaciones de los directivos con sus subordinados. Es la aplicación del "Palo o zanahoria", es decir, es el liderazgo que motiva a los subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño.

El enfoque tradicional de liderazgo transaccional de **Hollander** (1978) está basado en el modelo de "Unión Bivalente Vertical". La filosofía básica detrás de este modelo es que el liderazgo está basado en un intercambio de relaciones entre el líder y los subordinados y viceversa.

El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas resulta en comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente.

2.1.2. Escuela del liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo se define como el comportamiento que favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño. La palabra clave en este enfoque es colectiva; el papel del líder es promover el involucramiento del personal en todos los niveles.

Bernard Bass (1981) habla de "liderazgo transformacional" como opuesto al "liderazgo transaccional".

El liderazgo transformacional logró sus excepcionales efectos sobre los subordinados cambiando las bases motivacionales sobre las cuales operan. El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso.

¹ Ver Francesc Torralba, 2009

De acuerdo con **Bass y Avolio** (1990), tales líderes logran estos resultados en una o más de las siguientes maneras:

- son carismáticos a los ojos de sus seguidores
- son una fuente de inspiración para ellos
- pueden tratar individualmente para satisfacer las necesidades de cada uno de sus subordinados
- pueden estimular intelectualmente a sus subordinados.

2.2. El liderazgo como un proceso

Se focaliza el liderazgo como un esfuerzo para cambiar, para transformar, que sigue una serie de fases que deben transitarse. Dos modelos básicos de este tipo de liderazgo los proponen Kotter, y Kouzes y Posner.

2.2.1. Kotter

Kotter (2003) propone un proceso necesario para consolidar el liderazgo:

1. Crear un sentimiento de urgencia
2. Formar una coalición fuerte para dirigir el proceso
3. Crear una visión apropiada
4. Comunicar ampliamente la visión
5. Dar empowerment a los empleados para actuar sobre la visión
6. Producir éxitos a corto plazo
7. Generar ímpetu y utilizarlo para afrontar los problemas más complejos
8. Institucionalizar la nueva conducta en la cultura de la organización

2.2.2. Kouzes y Posner

Kouzes y Posner (2002) también proponen su proceso de liderazgo:

- 1) Desafiar el proceso
- 2) Inspirar una visión compartida
- 3) Habilitar a otros para actuar
- 4) Servir de modelo
- 5) Brindar aliento

3. Marco de referencia

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

3.1. El Modelo EFQM de Excelencia

El Modelo EFQM de Excelencia contempla el concepto de liderazgo en²:

- Un Concepto Fundamental: “Liderazgo y coherencia”.
- El Criterio 1: Liderazgo.
- Los cinco Subcriterios del Criterio 1.
- Los Elementos de estos subcriterios

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

- El cambio, en los subcriterios 1a (parte), 1b y 1e.
- La mobilización 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 Dirección³:

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

3.3. Goleman

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

² Ver Modelo EFQM de Excelencia

³ Ver Norma ISO 9001

	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 práctico 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 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 sabe 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 apersonas 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.

3.4. 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 a 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.”

3.5. Alabart

El Diccionario de competencias ‘Alabart’ está formado por 8 competencias:

- 1) Integridad
- 2) Compromiso con el aprendizaje
- 3) Comunicación interpersonal
- 4) Impulso por la excelencia
- 5) Orientación al cliente
- 6) Orientación a los resultados
- 7) Respuesta al cambio
- 8) Trabajo en equipo

Resalta una característica muy interesante al enfocar el liderazgo para todos los niveles de la organización.

Todas las personas, tengan mando o no, son líderes y propone del concepto liderazgo ‘sin cargo’.

1) Integridad

La capacidad de armonizar honestamente las palabras y los sentimientos con los pensamientos y los actos, con la única aspiración de hacer el bien a los demás, sin la menor malicia ni deseo de engañarlos, de aprovecharse de ellos, de manipularlos ni de controlarlos; revisando constantemente el propio desempeño a medida que se lucha por la congruencia.

2) Compromiso con el aprendizaje

Asume la responsabilidad de su propio aprendizaje, adquiriendo y refinando sus conocimientos, habilidades y capacidades / atributos para mejorar su rendimiento, desarrollo e idoneidad para el trabajo y contribuir a la mejora continua. Desarrolla la capacidad de los demás para desempeñar sus funciones y contribuir a la organización.

3) Comunicación interpersonal

Es la capacidad de transmitir y recibir información de forma clara y de comunicarse efectivamente con los demás, considerando sus puntos de vista para así responderles de forma apropiada. El propósito de la comunicación interpersonal puede ser:

- entender a los demás
- convencer a otra persona o personas de los méritos de, o adoptar, una actitud, opinión o posición
- movilizar a los demás con una visión y misión convincentes y apremiantes.

4) Impulso por la excelencia

Es la motivación y capacidad para desafiar el *status quo* y hacer las cosas cada vez mejor, aprovechando el aprendizaje para generar oportunidades de mejora e innovar y haciendo realidad los cambios.

5) Orientación al cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los demás, de dar respuesta a sus necesidades. Significa invertir un esfuerzo en identificar las necesidades y expectativas de los clientes y en consensuar con estos los requerimientos del producto/servicio.

6) Orientación a los resultados

Trabaja con energía, empuje y con una necesidad de acabar lo que hace; no se rinde antes de finalizar, incluso en presencia de resistencia o reveses; ejerce constantemente presión sobre si mismo y los demás para alcanzar los resultados.

7) Respuesta al cambio

Acepta el cambio como algo positivo y necesario para el crecimiento y progreso tanto en el ámbito personal como organizacional. Identifica e impulsa el cambio, facilitando la transición en el proceso de cambio mientras ayuda a los demás a hacer frente a sus efectos

8) Trabajo en equipo

Implica el propósito de trabajar colaborativamente con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente en oposición a trabajar separadamente o competitivamente

Cada una de las competencias descritas tiene 3 niveles de cumplimiento según el puesto de trabajo: Todo el personal (N1), Mandos intermedios (N2) y Alta dirección (N3). Los requisitos son acumulativos, es decir, el gerente que está en el nivel 3 debe cumplir, además, los requisitos del nivel 2 y del nivel 1.

A continuación mostramos, como ejemplo, la descripción de los 3 niveles de la competencia ‘Integridad’:

<p>INTEGRIDAD La capacidad de armonizar honestamente las palabras y los sentimientos con los pensamientos y los actos, con la única aspiración de hacer el bien a los demás, sin la menor malicia ni deseo de engañarlos, de aprovecharse de ellos, de manipularlos ni de controlarlos; revisando constantemente el propio desempeño a medida que se lucha por la congruencia.</p>
<p>Nivel 1: Integro/a Mantiene las promesas y satisface las expectativas. La integridad personal genera confianza. Comportamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cumple las promesas que hace a los demás. ■ Expresa aquello que piensa y siente incluso cuando el mensaje puede que no sea precisamente bien recibido por los demás. ■ No critica (es leal) a aquellos que no están presentes. ■ Dice la verdad. ■ Asume la responsabilidad de sus acciones y errores, no culpa a los demás.
<p>Nivel 2: Confrontación Compasiva Reconoce y afronta fallas de integridad pero en un contexto de auténtico tacto, preocupación y calidez hacia las personas. Comportamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Hace frente inmediata y apropiadamente a comportamientos inapropiados en los demás. ■ Admite abiertamente los errores y faltas. ■ Trata a los demás de manera justa. ■ Está dispuesto y agradece sinceramente recibir retroalimentación en relación a su comportamiento hacia los demás. ■ Da o comparte el mérito con quien realmente le corresponde.
<p>Nivel 3: Responsabilidad Social Se esfuerza para equilibrar y satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés de la organización. Comportamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Es un modelo para los demás de demostración de los valores de la organización. ■ Defiende sin transigir aquello que considera que es correcto y necesario aunque no sea popular. ■ Trabaja para el bienestar de la organización y de la comunidad en general. ■ Contesta las preguntas de buena gana y comparte sus pensamientos, sentimientos y razones fundamentales para que los demás puedan entender sus posiciones personales. ■ Se puede confiar en él/ella a la hora de mantener información confidencial.

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 conocimientos (de gestión), que recoge aquellas áreas de conocimiento relacionadas con aspectos básicamente técnicos:
- Los comportamientos de **liderazgo**, que recoge aquellas áreas de conocimiento relacionadas con los aspectos comportamentales:

4.1.1. Definir los comportamientos de liderazgo

Los líderes (y las personas) que participan en una organización excelente deben ser personas excelentes. La excelencia -del latín *excellentia*-, 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.

Las competencias Básicas que proponemos son 6 que se pueden agrupar en 3 dimensiones, que pueden relacionarse con los valores corporativos de Integridad, Sociabilidad y Mejora:

Dimensión	Competencia
Social	Integridad
	Comunicación interpersonal
	Orientación al cliente
Organizativa	Trabajo en equipo
	Mejora continua
	Lograr resultados

A continuación presentamos una descripción de las 6 competencias básicas.

1) Integridad

Demostrar la capacidad de ser coherente entre los pensamientos, las palabras y las acciones, con la voluntad de hacer el bien a los demás practicando los valores universales.

Comporta: Admitir los propios errores, Enfrentarse a las conductas no éticas,

2) Mejora continua

Demostrar la capacidad de desafiar el *status quo* y hacer las cosas cada vez mejor, aprovechando el aprendizaje para generar el cambio.

Comporta: Manejar la ambigüedad, son flexibles delante de las evidencias, buscar oportunidades,

3) Comunicar con los grupos de interés

Demostrar la capacidad de generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con los grupos de interés.

4) Orientación al cliente

Demostrar la capacidad de servir a los clientes mediante el consenso los requerimientos del servicio invirtiendo un esfuerzo en identificar sus necesidades y expectativas (de los clientes).

5) Trabajo en equipo

Demostrar la capacidad de gestionar las señales emocionales del grupo y de generar un ambiente colaborativo.

Comporta: Escuchar con atención, detectar las relaciones de poder y redes sociales de la organización, mostrar interés por los subordinados, dar *feed-back*, crear identidad colectiva, ...

6) Lograr resultados

Demostrar la capacidad de fijar los resultados equilibrados a alcanzar y de permanecer motivado hacia la consecución de los mismos hasta que se hayan conseguido totalmente.

Comporta: Calcular los riesgos, ponerse objetivos ajustados, ver las adversidades como oportunidades, son optimistas, movilizar a las personas, ser persuasivas,

4.2. Implantar en liderazgo

Aquellos comportamientos especificados en el diccionario de competencias y aprendidos en el proceso de formación, se podrán en práctica. Para ello es conveniente facilitar un seguimiento continuo.

4.3. Revisar el liderazgo

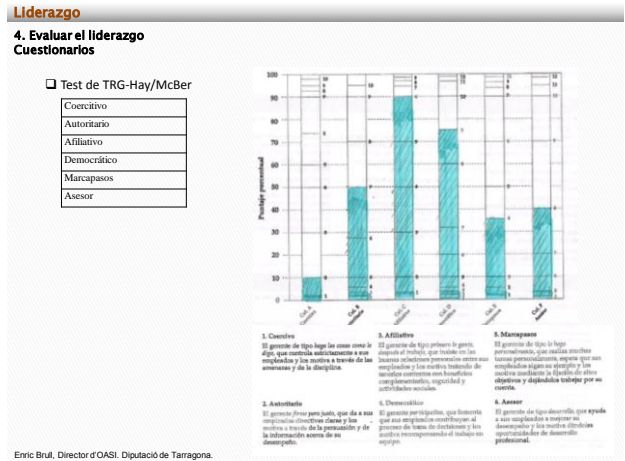
Periódicamente, se evaluará la eficacia del liderazgo mediante:

- Test
- Evaluación 360°
- Encuestas de clima/satisfacción
- Quejas, sugerencias, ...

A continuación presentamos, a modo de ejemplos, algunos test que permiten conocer los estilos de liderazgo.

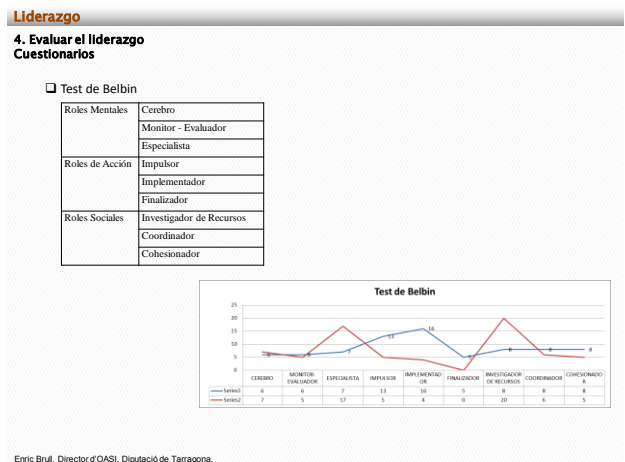
4.3.1. Test TRG de Hay/McBeer

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.



4.3.2. 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.



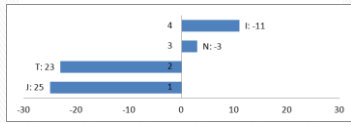
4.3.3. Test de Myers Briggs

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

Liderazgo

4. Evaluar el liderazgo
Cuestionarios

Test de MBTI



Tipo resultante: ENTP

E Extroversión	Las personas que prefieren la Extroversión tienden a sentirse más cómodas en el mundo exterior de las personas y las cosas.	I Introversión	Las personas que prefieren la Introversión tienden a sentirse más cómodas en el propio mundo interior de las cosas y las personas.
S Sensación	Las personas que prefieren la Sensación tienden a percibir la información mediante los cinco sentidos y a centrarse en el aquí y el ahora.	N Intuición	Las personas que prefieren la Intuición tienden a percibir la información cuando aparece en el mundo, pero centrándose en la posibilidad de lo que podría ser.
T Pensamiento	Las personas que prefieren el Pensamiento tienden a tomar sus decisiones basándose en la lógica y en un análisis objetivo de los hechos y sus efectos.	F Sentimiento	Las personas que prefieren el Sentimiento tienden a tomar sus decisiones basándose en sus valores y sentimientos, así como en las necesidades y sentimientos de las personas.
J Juicio	Las personas que prefieren el Juicio tienden a querer planificar y preparar sus vidas, y prefieren tener un orden en sus vidas.	P Percepción	Las personas que prefieren la Percepción tienden a ser más flexibles y espontáneas, y prefieren tener un orden en sus vidas.

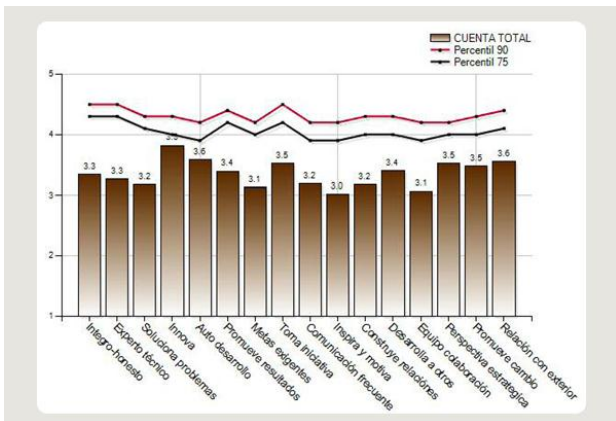
Enric Brull, Director d'OASI, Diputació de Tarragona.

http://www.fundacionjung.com.ar/L_Tipos_MBTI.html
<http://www.asociadps.com.br/psicologia/psicologia/psicologia.html>

4.3.3. Test de Zenger y Folkman

Así como en los test anteriores la referencia son los tests de unos autores, aquí, la referencia es el propio Diccionario de Competencias Corporativo.

El ejemplo mostrado a continuación, según el diccionario de Zenger y Folkman, presenta las 16 competencias mostrando el valor total de la autoevaluación y la sitúa en relación con los percentiles 75 y 90.



4.3.5. Evaluación 360°

Es un test que integra la autoevaluación y la evaluación por parte de otros.

El ejemplo mostrado a continuación, según el diccionario Alabart, presenta las 8 competencias mostrando el valor de la autoevaluación y de la evaluación de los demás.

Liderazgo

4. Evaluar el liderazgo
Cuestionarios

360°



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

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. El coaching

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

El coaching es un proceso que mueve 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.

4.4.3. 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.
- ...

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)
- **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.
- **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.
- **KLANN, GENE** (2003). **Building Character: Strengthening the Heart of Good Leadership (J-B CCL (Center for Creative Leadership))**
- **KOTTER, JOHN P.** (2003). *Qué hacen los líderes.* Deusto. Edición original, 1999.
- **NORTHOUSE** (2007) **Leadership: Theory and practice.**
- **MINTZBERT, HENRY** (1992). *El poder en la organización.* Ariel
- **MINTZBERT, HENRY** (1994). *La naturaleza del trabajo directivo.* Planeta de Agostini.
- **Torralba, Francesc** (). La Inteligencia espiritual.
- **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