

**Resumen**

*En este trabajo se recoge una experiencia de capacitación dirigida a un grupo de trabajadores de una empresa privada del sector industrial-servicio, cuyo propósito era desarrollar en ellos el criterio necesario para la elaboración de un plan personal de desarrollo de competencias de liderazgo, basado en un modelo de competencias. Se pudo constatar que la elaboración de planes personales basados en un modelo de competencias concreto, sustentado y claro, puede lograrse con cierta eficacia exigiendo un esfuerzo importante de introspección y de reflexión. Además, se mostró que dichos planes parten no solo de la función que la persona desempeña en la empresa, sino que considera sus propios objetivos y potencialidades. Finalmente, se observó que cada quien aprende de forma distinta, y que el proceso de construcción de competencias estimula y desarrolla la confianza en habilidades para resolver problemas y aprender a aprender.*

**Palabras clave:** pedagogía, pedagogía de la empresa, competencias, liderazgo, capacitación.

# Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo

A model for the teaching of leadership competences

Alfredo Gorrochotegui Martell

Doctor en Educación, Universidad de Navarra, España.  
 Director Académico del Centro de Desarrollo Ejecutivo,  
 Universidad Monteávila, Caracas, Venezuela.  
[agorrochotegui@uma.edu.ve](mailto:agorrochotegui@uma.edu.ve)

**Abstract**

*This paper reports a training experience with a group of workers in a private company of the industrial-service sector. The aim was to develop in workers the criteria necessary for the design of a personal plan for the development of leadership competences, based on a competences model. It was found out that the design of personal plans based on a concrete, substantiated and clear competences model can be achieved with a certain degree of efficacy by demanding an important introspection and reflection effort. It was also found out that such plans stem not only in the role that the person plays in the company: personal objectives and potentialities are also taken into account. Finally, it was observed that each person learns in a different way, and that the process of competences construction encourages and develops confidence in their problem-solving and learning-to-learn abilities.*

**Key words:** pedagogy, pedagogy of the enterprise, competences, leadership, training.

## 1. Introducción y objetivos

En nuestros días, la pedagogía empresarial está apuntando a programas de formación que buscan el desarrollo de competencias, y dentro de ellas, la competencia de *liderazgo*. Pero cuando se menciona la palabra «liderazgo», nos recuerda Kotter (1990), la inmensa mayoría de las personas piensan en Gandhi, Churchill o Iacocca. Al hacerlo, elevan el concepto de líder hasta una altura en que solo resulta importante para un puñado de personas. El liderazgo es hoy, como veremos, más que una posición, una forma de “ser” que es capaz de promover el trabajo en equipo y el alineamiento con una misión y visión organizacional. El liderazgo es ser ejemplo, es conocer el negocio, es saber delegar y es tener capacidad para la autocrítica y el aprendizaje continuo.

Hoy las organizaciones humanas, más que un conjunto de personas movidas por un líder en solitario, son un conglomerado del liderazgo en el que, como ha apuntado Zaleznik (1991), tanto los superiores como los colaboradores ponen todo de su parte para conseguir que estas triunfen y todos ayuden en el funcionamiento eficaz de la autoridad. Y tal actitud requiere de una organización que está continuamente abierta al aprendizaje. Así, en la actualidad, “la organización humana puede describirse como sujeto de aprendizaje, en cuanto que una organización capaz de aprender necesita ser integrada por individuos que aprenden” (Meza, 2005, p. 82).

Nos proponemos tres objetivos en el presente trabajo: (a) comprender cómo evolucionaron las teorías de liderazgo desde las más antiguas, como la de rasgos, hasta la aparición del *liderazgo por competencias*; (b) explicar el modelo de 25 competencias de liderazgo de los profesores Cardona y García-Lombardía del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), de la Universidad de Navarra (España); y (c) analizar los resultados de la elaboración de planes de desarrollo personal

basado en dicho modelo por parte de 32 trabajadores de una empresa privada del sector industrial-servicio. Allí veremos las implicaciones de tales planes, sus limitaciones y las preferencias de unas competencias sobre otras.

### 1.1. La evolución del liderazgo

El liderazgo ha evolucionado, porque las teorías que lo intentan explicar también han ampliado sus perspectivas sobre la comprensión del hombre y del mundo. Y en efecto, cuanto más se ha profundizado en dar una amplia y completa respuesta a la pregunta «¿quién es el hombre?» —que no es una pregunta solo para antropólogos, filósofos y teólogos—, se ha clarificado el “qué”, el “cómo” y el “para qué” del liderazgo.

Ciertamente, la manera de *liderar* ha tenido que ser influida por la manera de ver, percibir y entender a la organización humana. Así, hemos ido pasando de la “organización jerárquica”, donde se ha hecho énfasis en la dirección por tareas y en motivaciones específicamente extrínsecas (pagar por los resultados obtenidos), a la “organización profesional”, con énfasis en la dirección por objetivos y reconocimiento de motivaciones más profundas, como las intrínsecas (motivar por lo atractivo de la acción y el objetivo), para pasar, entonces, a la “organización competente”, que hace énfasis en una dirección por competencias reconociendo la existencia de motivaciones no solo extrínsecas e intrínsecas, sino además de motivaciones trascendentes (motivar por servicio auténtico al cliente) (Cardona y García-Lombardía, 2005).

En la literatura actual sobre liderazgo podemos encontrar conceptos y observaciones realmente novedosos y retadores que nos ilustran acerca de una “evolución” en la manera de entender el proceso del liderazgo. Por ejemplo, Luthe García (2006) afirma que lo que ha de enfatizarse hoy no es tanto la figura del director del grupo sino la del

grupo dirigido: más que una persona, el liderazgo es un sistema de trabajo en equipo. Por su parte, Leider (2006) expresa que el *autoliderazgo* es la esencia del liderazgo, y que este se basa en conocerse a sí mismo y entender que los líderes de un mundo cambiante necesitan hacer inventario de sus atributos personales, aceptando que tal *autoliderazgo* es la esencia de todo cambio individual, de equipo y organizacional.

Lo anterior indica que las consideraciones sobre el arte del liderazgo como dimensión del gobierno de las organizaciones humanas están ampliando sus perspectivas, expresando posturas no convencionales en las que el liderazgo ya no tiene relación con el puesto en la escala vertical, sino que es visto como una actitud incluso compartida que exige de competencias específicas en todos los lugares y niveles de la empresa. Ya el liderazgo no es un cargo sino una “elección”, es decir, una forma de entender y tratar a las personas con las que se trabaja (Covey, 2005).

## 1.2. Primera fase de evolución: la influencia del líder sobre los seguidores

A principios del siglo XX solo podía hablarse, en el ámbito de los primeros escritos, sobre el liderazgo de “los grandes hombres”. El foco no podía ser otro que el “liderazgo centrado en los rasgos de personalidad”. Y era lógico comprender que quien fungía como líder tenía que ser entendido como alguien con unos “rasgos” específicos, y creer, en consecuencia, que quien tuviese esos rasgos podía ser líder en cualquier circunstancia.

Se pensaba entonces que rasgos como la “masculinidad”, la “inteligencia”, el “dominio”, la “energía”, etc., distinguían al líder (Cardona y García-Lombardía, 2005). Y se constata que la explicación del liderazgo se centraba en una relación estática en la que la influencia iba en una sola dirección: solo el líder influye sobre los seguidores.

Hoy en día aún podemos encontrar alguna explicación del liderazgo basado en rasgos, tal vez más dosificada y centrada en la ya muy estudiada actividad empresarial, como, por ejemplo, la que nos propone Tedlow (2004), quien al estudiar las carreras de grandes líderes empresariales destaca que estos:

- Tienen el coraje para apostar por su visión de potencial del mercado.
- Convierten su visión del mercado en una misión para la compañía y en mensajes consistentes para los clientes, empleados e inversores.
- Entregan más de lo que prometen.
- Se dedican totalmente a su compañía.
- No miran atrás.

Son parte también de esta primera fase evolutiva del liderazgo las teorías que se focalizan en el “liderazgo centrado en lo contingente o situacional”. Se trata de una evolución con respecto a la teoría de rasgos, porque, como es lógico, los rasgos no coincidieron en los líderes estudiados, ya que estos se enfrentaban a situaciones disímiles en sus historias personales. El primero en hablar de lo cambiante, y de la necesidad de adaptarse a ese cambio, fue Fiedler (1967); también aparecieron con su “celda o red gerencial” Blake y Mouton (1964); y finalmente los profesores Hersey y Blanchard (1977, 1993) con el “liderazgo situacional”.

En estos enfoques se reconoce que hay que relacionar dos variables: el control sobre la realización de tareas y/o capacidad para cumplirlas, y las relaciones o capacidad para conectar emocionalmente con el colaborador. El cruce de estas variables ofrecía una gama de “estilos” de liderazgo, dando como resultado –al menos en el caso de Hersey y Blanchard, quienes fungen como los más conocidos y citados– cuatro estilos: directivo (alto control por la tarea y poca relación), coaching (alta tarea y alta relación), apoyo (alta relación y poca tarea) y con énfasis

en la delegación (poca relación y poco control hacia las tareas).

Esta primera fase de evolución, como ya se dijo, intenta comprender la relación estática de influencia del líder sobre los seguidores. Además, intenta explicar el “qué” del liderazgo cuando expresa que este se produce al aparecer unos rasgos específicos y constantes en todos los líderes, y el “cómo” y el “cuándo” del liderazgo al descubrir, de manera más científica, que el líder influye más eficazmente cuando aplica un estilo en una determinada situación, definida esta como el grado en el que los seguidores poseen mayor habilidad para lograr o no sus tareas.

La debilidad que vemos en esta fase es que no se explica cómo se produce el “aprendizaje” de los seguidores, es decir, no se indican los elementos de orden intrínseco propios de una conducta que cambia debido a la influencia de otro agente externo. Por lo tanto, las motivaciones para influir en el seguidor solo se centran en aspectos extrínsecos, como los sueldos o recompensas, sin ir más allá o sin reconocer que el hombre también requiere de otros motivos para lograr sus resultados, tales como el hecho de que lo que hace le influye a él en su subjetividad, es decir, aprende de lo que hace; y no solo eso, sino que es capaz de reconocer que en su actuación también puede influir en el aprendizaje de los clientes internos y externos.

### 1.3. Segunda fase: la “interfluencia” entre el líder y los colaboradores

Burns (1978) y Bass (1985) tal vez sean unos de los autores más conocidos de esta segunda fase con su interesante invitación a enfrentar el “Liderazgo Transformacional versus el Liderazgo Transaccional”. Las transacciones aquí son superadas por un líder que “transforma”, ya que estimula intereses en los colegas y seguidores para que en su trabajo vean nuevas perspectivas, genera con-

ciencia de la misión y visión del equipo y la organización, desarrolla en los colegas y seguidores altos niveles de habilidades y potencialidades y, finalmente, motiva a los colegas y seguidores a ver, más allá de sus propios intereses, cuál puede beneficiar al grupo (Bass y Avolio, 1994). En otras palabras, se trata de un líder que establece metas y objetivos con la intención de convertir a su seguidor también en líder. Estos autores ya no hablan de rasgos, sino de “dimensiones”, las cuales bautizan como las “Cuatro I”: influencia idealizada (el líder es un modelo de conducta), motivación por inspiración (el líder da sentido y reto inspirando hacia el logro de los resultados esperados), estimulación intelectual (el líder estimula los esfuerzos para la creatividad y la innovación a través del cuestionamiento) y consideración individual (el líder presta especial atención a las necesidades de logro y crecimiento de cada colaborador).

Paralelo a estos autores, irrumpe Greenleaf (1977) con el “Liderazgo Servidor”, quien, a través de un relato de Herman Hesse, *Journey to the East*, cuenta la historia de un viaje mítico de un grupo de personas en una búsqueda espiritual. El personaje central de la historia es Leo, que acompaña al grupo como siervo y lo sostiene con su espíritu bondadoso. Todo marcha bien hasta que un día desaparece Leo. El grupo se sume rápidamente en confusión, y el viaje es abandonado. Los viajeros descubren que nunca alcanzarán su meta sin el siervo, Leo. Después de muchos años de búsqueda, el narrador de la historia se tropieza con Leo e ingresa a una organización religiosa que había patrocinado el viaje original. Allí descubre que Leo, a quien había conocido anteriormente como siervo, era de hecho el jefe de dicha organización, su líder.

Después de leer esta historia, Greenleaf concluye que su significado fundamental consistía en que el verdadero líder se prueba en primer lugar como servidor de los demás, y que este simple

hecho es la clave de su grandeza. El líder auténtico brota de aquellos cuya motivación primordial es un deseo profundo de ayudar a los demás (Spears, 2000). Y a partir de allí, este autor profundiza más, y es capaz de invitarnos a hacer reflexiones como la siguiente: “la mejor prueba del liderazgo servidor consiste en preguntarse: ¿crecen como personas aquellos a quien sirvo?; mientras les sirvo, ¿se hacen más sanos, más sabios, más libres, más autónomos, más aptos para convertirse ellos mismos en servidores?” (Greenleaf, 1977, pp. 13-14).

Otro autor que irrumpe con fuerza con su libro “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva”, y que profundiza más en las anteriores propuestas, es Stephen Covey (1989), y que de alguna manera complementa con otra obra titulada “El 8º hábito” (2005). El autor plantea la necesidad de desarrollar en cada uno de nosotros el “liderazgo personal”. Tal desarrollo se lograría a través de unos hábitos que permitan alcanzar madurez. Él los denomina hábitos de la “victoria privada”, los cuales preceden a otros hábitos denominados de la “victoria pública”, vendiendo así la idea de que la base de todo auténtico liderazgo está en la transformación interior, que consiste en la comprensión y fiel seguimiento de principios universales sin los cuales no es posible un cambio radical (Covey, 1989).

Se trata de comprender que uno de los hábitos más importantes para ser un líder es clarificarse cuáles son los objetivos personales que se tienen en mente, y que luego se pondrán en la práctica. Objetivos estos que, guiados por principios absolutos y que no van en contra de la naturaleza humana, modelarían la conducta de la persona hacia la verdadera felicidad. Y además, recordará el autor la necesidad de “afilarse la sierra”, es decir, la necesidad de dedicar tiempo para la reflexión personal, la lectura, el desarrollo de un *hobby* y el descanso necesario para recuperar fuerzas. Todo

ello para ponerse al servicio del ser humano en el ámbito familiar, social o empresarial (Covey, 1989).

Se puede notar en esta fase un claro enfoque de tipo “relacional”, en el que hay una mutua influencia (o “interfluencia”) entre líder y colaboradores. El primero se deja influir, se pone en el lugar del otro y, en consecuencia, aprende del otro. Así mismo, los colaboradores, que antes eran llamados “seguidores”, también aprenden del ejemplo del líder. Y como consecuencia de lo anterior, siguiendo a Pérez López (1994), ahora en la empresa las personas no han de aprender allí tan solo el lado técnico de una profesión, sino que también han de aprender *a ser profesionales*, a convertir sus conocimientos técnicos en instrumentos de servicio a los demás.

## 2. El liderazgo por competencias. El marco teórico del modelo de 25 competencias de Cardona y García-Lombardía

Tenemos por último, y como cierre de la segunda fase de evolución de las teorías, el desarrollo de “competencias” para el liderazgo. El primero en hablar de ese concepto fue McClelland (1973), quien señaló que no se puede predecir el éxito profesional únicamente con test de inteligencia. Posteriormente, Boyatzis (1983) hizo un estudio de las competencias, en el que preguntaba a un colectivo de directivos cuáles eran los comportamientos específicos que les habían ayudado a ser eficaces en su puesto. Sin embargo, ambos autores no definen claramente las competencias, las cuales abarcan tanto aptitudes como conocimientos, actitudes y rasgos de personalidad.

Dentro de los autores que actualmente desarrollan el tema de competencias para la dirección de personas, nos hemos circunscrito a los aportes de Pablo Cardona, quien nos ha parecido expone, de una forma coherente e integral, dimensiones del liderazgo que otras teorías no toman en cuenta.

Cardona es actualmente profesor asociado del Departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones en el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, de la Universidad de Navarra, y tiene publicaciones desde el año 1996 en revistas especializadas y congresos internacionales dedicados al tema empresarial; es coautor de cinco libros y autor de cuatro. De entre sus aportes, el concepto de competencia lo desarrolla inicialmente en un artículo para la revista *Harvard-Deusto Business Review*, titulado “Evaluación y desarrollo de las competencias directivas” (1999), escrito con la profesora Nuria Chinchilla, y más actualmente en su libro *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo* (2005), escrito con la profesora Pilar García-Lombardía. Es fundamentándonos en esta obra que vamos a desarrollar los aspectos teóricos y prácticos del presente estudio.

Cardona y García-Lombardía (2005) se basan en una teoría de la acción humana y en los fundamentos, que esta genera para la dirección de empresas, desarrollados por el profesor Juan Antonio Pérez López (1994), ofreciendo unas competencias específicas para el liderazgo. Siguiendo concretamente este modelo, se nos indica que existen unos criterios que determinan la calidad de una organización:

1. EFICACIA: Como capacidad para lograr los objetivos propuestos. Sin ella no se sobrevive.
2. ATRACTIVIDAD: Grado de satisfacción que experimentan los miembros de la organización por el trabajo que realizan y por el desarrollo que alcanzan
3. UNIDAD: Grado de confianza e identificación de las personas con la misión de la organización. Confianza entre directivo y colaborador en cada nivel.

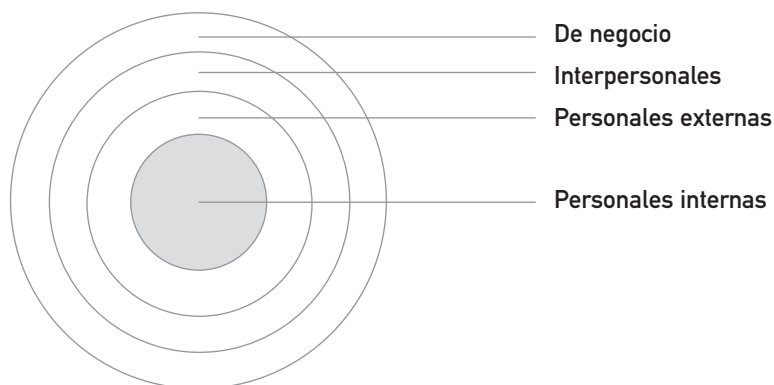
Los anteriores parámetros de calidad exigen el desarrollo de tres talentos en el directivo. Para

la “eficacia”, el *talento estratégico*, que busca lograr buenos resultados económicos. Para la “atractividad”, el *talento ejecutivo*, que busca desarrollar a los colaboradores y adaptar las tareas a las aptitudes de cada uno. Y para la “unidad”, el *talento de liderazgo personal*, que busca crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la organización.

Tales talentos requieren de unas competencias, entendidas estas como aquellos “comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en el desempeño de una función o tarea” (Cardona y García-Lombardía, 2005, p. 43). Así, para el *talento estratégico* es necesario desarrollar *competencias de negocio*, las cuales están dirigidas a lograr mayor valor económico para la empresa (por ejemplo: conocimiento del sector, negociación de recursos, trato con clientes, etc.). El *talento ejecutivo* requiere de *competencias interpersonales*, orientadas a lograr relaciones interpersonales efectivas (por ejemplo: comunicación, trabajo en equipo, delegación, etc.). Por último, el *talento de liderazgo personal* que se configura gracias al desarrollo de *competencias personales*, las cuales tienen como misión lograr el “autoliderazgo”, y que promueven la profesionalidad y ejemplaridad del directivo. Las hay “externas”, que recogen aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos, como la iniciativa, la gestión del tiempo y la gestión del estrés, entre otras; y las hay “internas”, que se centran en aspectos más íntimos de la persona, como su capacidad de aprendizaje, su capacidad de autocrítica, su autoconocimiento o su integridad.

Estos grupos de competencias afectan niveles distintos en la persona, y por ello requieren un proceso específico de desarrollo. Podemos representar los distintos niveles como círculos, desde los más externos o técnicos a los más internos o personales (ver gráfica 1).





Gráfica 1. Niveles de competencias directivas.

Fuente: Cardona, P., y García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Eunsa, Pamplona, p. 40.

La relación entre los parámetros de calidad de una empresa, los talentos directos y las competencias necesarias para lograr el éxito en estas dimensiones son los siguientes:

A continuación describimos el directorio completo de competencias de liderazgo, del modelo de los profesores Cardona y García-Lombardía (2005, pp. 44-46):

**Cuadro 1**

PARÁMETROS	TALENTOS DIRECTIVOS	COMPETENCIAS DIRECTIVAS
Eficacia	Estratégico	De negocio
Atractividad	Ejecutivo	Interpersonales
Unidad	Liderazgo personal	Personales

Fuente: Cardona, P., y García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Eunsa, Pamplona, p. 40.

## DIMENSIÓN DE NEGOCIO

*Competencias dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa.*

### 1. VISIÓN DE NEGOCIO

Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades que repercuten en la competitividad y efectividad del negocio.

### 2. VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Es la capacidad de valorar la empresa más allá de los límites de la propia función, comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.

### 3. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Es la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente, brindando una oferta de valor, cuidando todos los detalles de la relación y dando respuesta a sus peticiones y sugerencias.

### 4. GESTIÓN DE RECURSOS

Es la capacidad de utilizar los recursos materiales y económicos del modo más idóneo, rápido, económico y eficaz, para obtener los resultados deseados.

### 5. NEGOCIACIÓN

Es la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, descubriendo o creando elementos que produzcan valor añadido.

### 6. NETWORKING

Es la capacidad de desarrollar, mantener y utilizar una amplia red de relaciones con personas clave dentro de la empresa y del sector.

## DIMENSIÓN INTERPERSONAL

*Competencias que permiten el desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo.*

## 7. COMUNICACIÓN

Es la capacidad de escuchar y transmitir ideas de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.

## 8. GESTIÓN DE CONFLICTOS

Es la capacidad de diagnosticar, afrontar y resolver conflictos personales con prontitud y profundidad, sin dañar la relación personal.

## 9. CARISMA

Es la capacidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus objetivos.

## 10. DELEGACIÓN

Es la capacidad de conseguir que los colaboradores del equipo dispongan de la información y los recursos necesarios para tomar decisiones y lograr sus objetivos.

## 11. COACHING

Es la capacidad de ayudar a desarrollar el potencial de cada persona.

## 12. TRABAJO EN EQUIPO

Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.

## DIMENSIÓN PERSONAL

*Competencias que desarrollan la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa.*

## EXTERNA

### 13. INICIATIVA

Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los



cambios necesarios con energía y responsabilidad personal.

#### 14. OPTIMISMO

Es la capacidad de ver el lado positivo de la realidad, tener fe en las propias posibilidades y afrontar las dificultades con entusiasmo.

#### 15. AMBICIÓN

Es la capacidad de establecer metas elevadas para sí y para los demás, y de perseguirlas con determinación.

#### 16. GESTIÓN DEL TIEMPO

Es la capacidad de priorizar los objetivos, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto.

#### 17. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Es la capacidad de identificar y tratar de manera efectiva la información relevante para el trabajo.

#### 18. GESTIÓN DEL ESTRÉS

Es la capacidad de mantener el equilibrio personal ante situaciones de especial tensión.

### INTERNA

#### 19. AUTOCRÍTICA

Es la capacidad de aceptar y asumir las limitaciones y errores personales.

#### 20. AUTOCONOCIMIENTO

Es la capacidad de entender cómo es y cómo reacciona uno mismo ante distintas circunstancias, tanto en lo personal como en lo profesional.

#### 21. APRENDIZAJE

Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio.

#### 22. TOMA DE DECISIONES

Es la capacidad de tomar decisiones de modo adecuado y en el momento oportuno.

#### 23. AUTOCONTROL

Es la capacidad de acometer acciones costosas.

#### 24. EQUILIBRIO EMOCIONAL

Es la capacidad de reaccionar con las emociones y los estados de ánimo apropiados a cada situación.

#### 25. INTEGRIDAD

Es la capacidad de comportarse de manera recta y honrada ante cualquier situación.

La gran fortaleza que vemos en esta teoría de liderazgo es que se intenta explicar cómo se produce el “aprendizaje” de los colaboradores y el líder. Es decir, el desarrollo de estos está sujeto al dominio de una serie de hábitos, disposiciones estables o rasgos del carácter, que con el tiempo formarán parte de su personalidad. Aquí, “el liderazgo no se superpone postizamente a la persona. Arranca de ella, es la expresión de su más profundo modo de ser y trasunto de su insondable vida interior... De ahí la necesidad de que el líder encarne valores sustanciales y sólidos, y no se valga epidérmicamente de teorías pasajeras” (Luthe García, 2006, p. 6).

Así mismo, las competencias de liderazgo son hábitos necesarios para desplegar un sentido de misión en el tiempo. Aquí el liderazgo tiene un sentido, una dirección, un rumbo, una meta, una misión. Los valores que tiene que encarnar estimulan la visualización de un norte. Valores como el “servicio” o competencias como el “autoconocimiento” y la “autocrítica” ofrecen oportunidades para develar el camino que se debe seguir. Ayudan a definir lo que cada líder quiere llegar a ser, aunque aquello exija un sufrimiento o una gran renuncia.

### 3. Metodología para elaborar planes de desarrollo personal basados en el modelo de 25 competencias de liderazgo de Cardona y García-Lombardía

Entre los meses de agosto a octubre del 2006 se realizaron tres talleres con estructura y contenidos similares sobre “liderazgo”, dentro de un amplio programa de competencias corporativas solicitado por una empresa privada del sector industrial-servicios. Participaron 32 trabajadores de diversas profesiones (ingenieros civiles, industriales, de materiales, de minas y de producción; licenciados en Administración, licenciados en Recursos Humanos, psicólogos y contadores públicos). Sus posiciones en la empresa van desde profesionales en desarrollo que tienen pocos meses de contratados y que están en un período de formación y conocimiento de todas las áreas, hasta mandos medios y cargos directivos con varios años de experiencia.

Los objetivos del taller fueron, entre otros: (a) conocer el “qué”, el “cómo” y el “para qué” del “liderazgo por competencias”; (b) identificar 25 competencias de liderazgo que ayuden a lograr el éxito personal y de la empresa, y (c) lograr que los participantes elaborasen un primer plan personal que permitiera el desarrollo de por lo menos tres competencias de liderazgo.

Para lograr el tercer objetivo –la elaboración del plan personal– nos basamos en la convicción de que el mismo debía hacerse con la libre intervención del propio interesado. Este aspecto fue fundamental para lograr la motivación necesaria, ya que no debe imponerse ni ser idéntico para todos los trabajadores. Como enfatizan los autores en los que nos hemos basado, “cada persona tiene sus propios objetivos, su ritmo de aprendizaje y sus circunstancias. Un plan de mejora que resulte eficaz para una persona no tiene por qué resultar igualmente práctico para otra” (Cardona y García-Lombardía, 2005, p. 109).

En la obra en la que estamos basando el presente escrito se presenta un “apéndice” con las 25 competencias (p. 153). Para cada competencia hay igualmente un breve concepto, seguido de una explicación que pretende aclarar más en profundidad el alcance de la misma. Seguidamente se presentan seis “comportamientos característicos”, luego un listado que va entre cuatro y seis “síntomas de carencia”, después cuatro preguntas “para la reflexión” y finalmente cuatro “sugerencias de mejora”.

En el taller se presentó este apéndice pero con algunas modificaciones. En primer lugar, se le colocó una portada con los autores de las competencias, y a continuación, el listado de las mismas divididas claramente en sus correspondientes dimensiones. De esta manera se facilitaba hacer una primera revisión general del nombre de las competencias y la dimensión a la que pertenecían.

Después de esta portada, se presentaron las competencias en una sola página cada una, con la misma estructura sugerida en la obra, pero sustrayendo los “síntomas de carencia”, porque nos pareció que con las preguntas “para la reflexión” era suficiente para inducir a una reflexión que permitiese visualizar las brechas y necesidades.

Luego, en la misma obra comentada, se presenta una explicación de los planes de desarrollo de competencias (p. 107 y siguientes). Los autores los denominaron “planes de mejora”, y sugieren que observen tres elementos: (a) desarrollo de las fortalezas, (b) acciones de mejora y (c) programa de seguimiento. El desarrollo de fortalezas consiste en un diagnóstico previo, que especifica cuáles son las áreas de mejora y las fortalezas. En este punto decidimos que los participantes del taller se centraran solo en las “áreas de mejora”, pidiéndoles que hiciesen una introspección personal para elegir aquellas competencias en las que piensan que deben mejorar su desempeño.

La actividad de los participantes consistió, por último, en que siguieran los pasos solicitados en un documento que acompañaba al “apéndice” de las 25 competencias. Allí se les solicitaba que leyeran las competencias una a una, concentrándose especialmente en las “preguntas para la reflexión”. Luego, que eligiesen un máximo de tres competencias a razón de una por cada dimensión. Después, que eligiesen entre tres y cinco “comportamientos característicos” que debieran mejorar (sugeridos en cada competencia). Y, finalmente, que desarrollasen entre dos y cuatro “acciones de mejora” para cada “comportamiento característico”. Para ayudar a los participantes, se les colocó en este documento el mismo ejemplo que aparece en la obra para la competencia “comunicación” (p. 113), y se les sugirió que las acciones de mejora cumplieren las condiciones *SMART* (siglas inglesas correspondientes a *Specific / Measurable / Attainable / Relevant / Trackable*) o, en castellano, MARES: Medibles (bien definidas y fáciles de seguir), Asequibles (realistas, teniendo en cuenta las circunstancias personales), Relevantes (deben ser un reto que valga la pena asumir), Específicas (deben ser comportamientos concretos) y Seguibles (deben poderse establecer hitos de progreso).

El único aspecto que se dejó por fuera, en el proceso sugerido por los autores para realizar planes personales de desarrollo de competencias, fue el “programa de seguimiento”, ya que no era el objetivo del taller y que correspondería más bien a un proceso de *coaching*.

Luego de una hora de trabajo individual, y eventualmente solicitando algunos de los participantes sugerencias y apoyo del profesor, los 32 trabajadores produjeron cada uno su plan por escrito.

El material entregado a los participantes para producir el documento fueron hojas blancas y bolígrafos, dándoseles libertad para que cada quien

usara los espacios o esquemas que decidieran.

Al realizar este tipo de ejercicio, pretendíamos que se produjera una reflexión sobre la práctica. Así, intentaríamos que los participantes del taller tuviesen la oportunidad de reconocer la necesidad, como ha apuntado Meza (2005, p. 84), “de analizar lo que se hace cuando se enfrentan problemas complejos; cómo se utilizan el conocimiento científico y la capacidad intelectual; cómo se enfrentan situaciones inciertas y desconocidas; cómo se elaboran y modifican rutinas, experimentan hipótesis de trabajo, utilizan técnicas... y cómo se recrean e inventan procedimientos, tareas y recursos”.

#### 4. Discusión de los resultados

En general, hubo algunas dudas a la hora de redactar y concretar las acciones de mejora para cada comportamiento característico. Sin embargo, se notó una disposición para reflexionar y elegir con calma la competencia, los comportamientos característicos, y configurar las acciones que se debían implementar. Al final, todos los trabajadores produjeron un listado de acciones que en el tiempo podían ser seguidas y medidas.

Por otra parte, a los 32 participantes se les indicó que debían elegir una competencia por cada dimensión, pero algunos decidieron darle más importancia a las dimensiones *interpersonal* y *personal*, echando a un lado la dimensión de *negocios*. Así, de todos los participantes, 24 eligieron una competencia por cada dimensión; tres eligieron hacer planes con una competencia de *negocio* y dos *personales*; dos eligieron hacer planes con dos competencias *interpersonales* y una *personal*; dos eligieron hacer planes con una competencia *interpersonal* y dos *personales*; y un participante eligió hacer su plan con tres competencias *personales*.

De esta distribución se desprende que algunos participantes necesitaron hacer mayor énfasis en

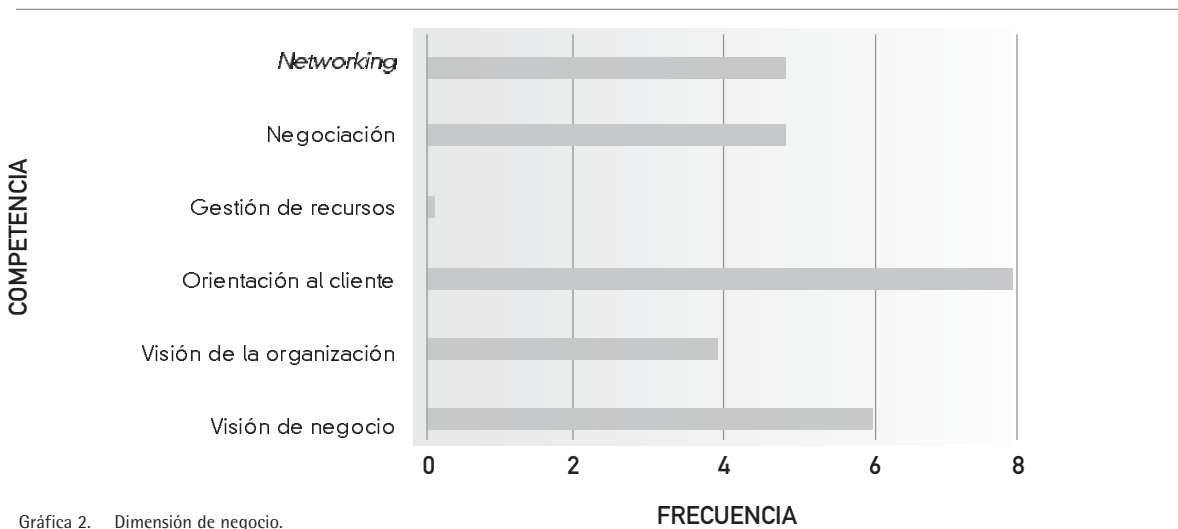
las competencias de la *dimensión interpersonal* y de la *dimensión personal*. Estas dimensiones fueron las de mayor discusión y reflexión previa a la elaboración del plan de desarrollo. Recordemos que ambas tocan aspectos humanos muy relacionados con el día a día del trabajo y con el auto-desarrollo personal y profesional. La *dimensión interpersonal* sugiere competencias que se refieren sobre todo al trato efectivo de las relaciones interpersonales, además de todo lo relacionado con la actitud y aptitud de los colaboradores, y la *dimensión personal* sugiere competencias que se refieren a aspectos que promueven la profesionalidad y la ejemplaridad del directivo.

Como se puede constatar en la gráfica 2, en la *dimensión de negocio* la competencia con mayor número de elección fue la *orientación al cliente*, y la segunda más elegida, *visión de negocio*. Ambas son competencias fundamentales: la primera porque, como es lógico, la supervivencia de cualquier empresa se basa en su capacidad de servir a los clientes, y la segunda porque siempre ha sido necesaria la observación del entorno para dedicar

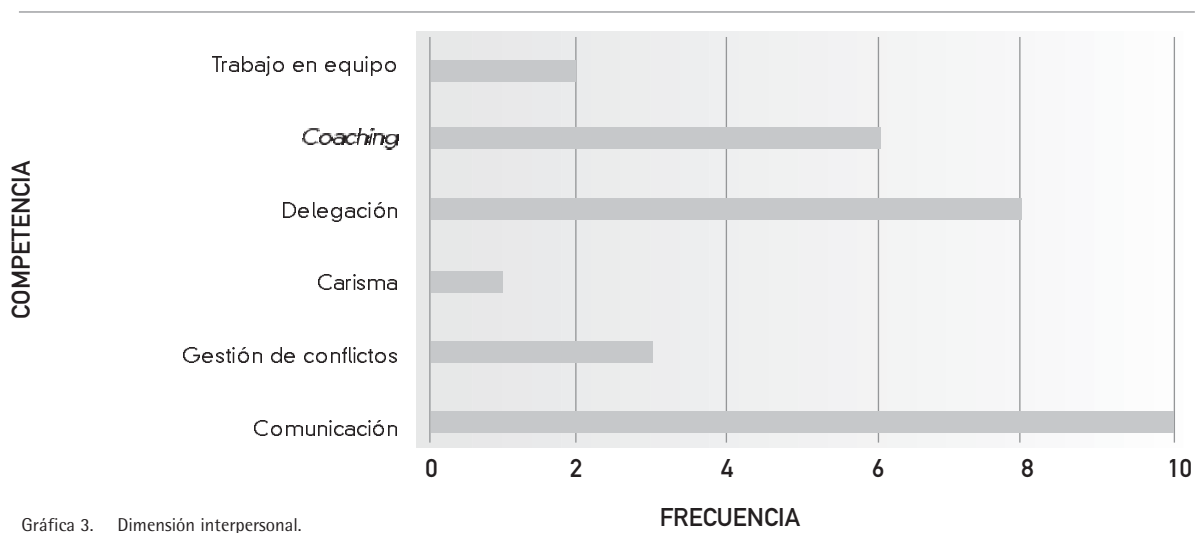
tiempo a analizar datos de mercado y de la competencia, reflexionando así sobre las características esenciales del propio negocio y los factores que en él influyen. Además, es bastante probable que los trabajadores de esta empresa en concreto estén especialmente exigidos por sus superiores a tener una clara orientación hacia el cliente y el conocimiento profundo del negocio.

También se observó un empate en la escogencia de las competencias *networking* y *negociación*, lo cual induce a pensar que en una actividad empresarial del sector industrial-servicios se necesita, por una parte, capacidad para desarrollar y mantener una amplia red de relaciones con personas clave del sector y, por otra, una evidente capacidad para alcanzar acuerdos satisfactorios entre partes implicadas, configurando elementos que produzcan valor añadido a la relación.

En cuanto a la *dimensión interpersonal*, la gráfica 3 muestra que la competencia con más elecciones fue *comunicación*, siendo incluso la competencia con mayor elecciones entre las 25 que contiene el modelo. Comunicar es generar



Gráfica 2. Dimensión de negocio.



Gráfica 3. Dimensión interpersonal.

valor a través de la transmisión y/o recepción de un mensaje con contenido, y suele ser en este ámbito donde surgen gran parte de los conflictos. La experiencia demuestra que quien comunica cosas en momentos inoportunos o en un tono inadecuado, o quien no tiene capacidad para ofrecer mensajes concretos sino más bien confusos o contradictorios, o quien es poco flexible para adaptar su discurso a la audiencia, suele tener problemas de comunicación con sus colaboradores y superiores. Por lo tanto, en este grupo de participantes es una necesidad perentoria mejorar su competencia de comunicación.

Otra competencia de alta elección en la *dimensión interpersonal* fue la *delegación*, y no hay duda de que se trata de un hábito complejo y difícil de poner en práctica de manera racional, prudente y efectiva, ya que justamente la delegación “es el arte de dar a cada colaborador el espacio de decisión y acción adecuado a sus circunstancias y a las necesidades de cada situación” (Cardona y

García-Lombardía, 2005, p. 172). Luego, es interesante comprobar que la competencia del *coaching* tenga también un alto interés para un número no despreciable de participantes en este taller. Efectivamente, si se trata de lograr ser un buen líder, lo propio de esta competencia es ayudar a los colaboradores a diagnosticar correctamente sus fortalezas y áreas de mejora, a diseñar retos profesionales personalizados y acompañarles en su proceso de mejora dando consejos oportunos, animando y exigiendo cuando sea necesario.

De entre las competencias también elegidas en esta dimensión, se constata la necesidad de dominar herramientas para una adecuada *gestión de conflictos* y un eficaz *trabajo en equipo*, competencias que son muy necesarias en un personal con nivel de supervisión como el de la mayoría de los participantes en el taller.

Finalmente, se observó que en esta dimensión la competencia *carisma* también fue tomada en consideración, ya que, como los mismos autores

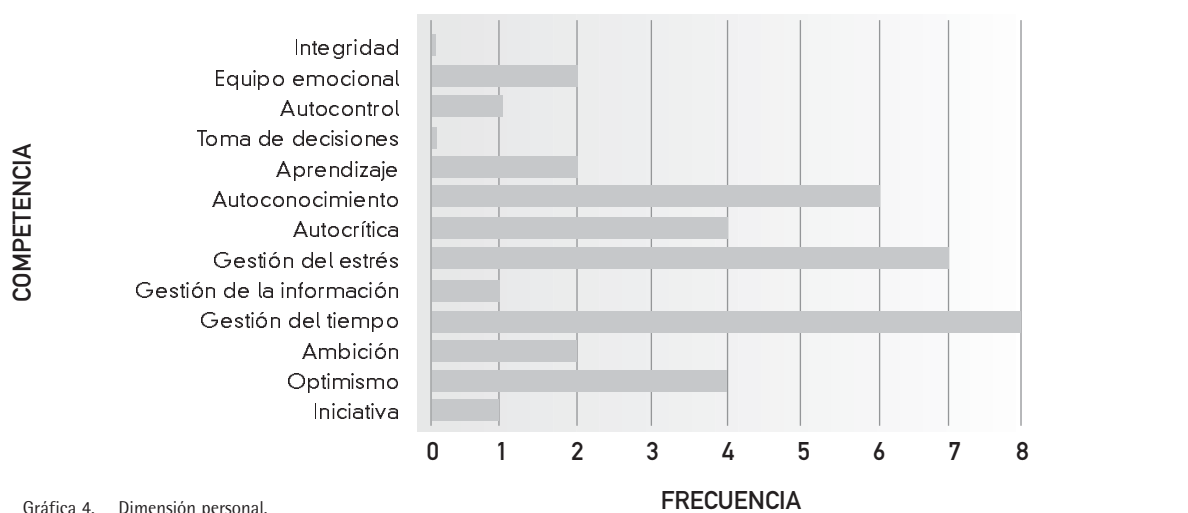
apuntan, se trata de la habilidad de lograr el compromiso de los colaboradores, inspirando su confianza, dando sentido a su trabajo y motivándoles a conseguir sus metas y aspiraciones, aspectos que son relevantes para lograr que el personal se identifique con los valores y objetivos de la empresa y aseguren su confianza y lealtad.

Tenemos, por último, que las competencias más elegidas para mejorar en la *dimensión personal* fueron, en primer lugar –como lo muestra la gráfica 4–, *gestión del tiempo*, luego *gestión del estrés* y *autoconocimiento*. Se observa que hay otras competencias que también fueron tomadas muy en cuenta, como las dos que quedaron empatadas en puntos, *autocrítica* y *optimismo*, siguiéndoles *aprendizaje*, *ambición* y *equilibrio emocional*, que también quedaron en un empate, y como las menos elegidas, pero no por esto menos importantes, *autocontrol*, *gestión de la información* e *iniciativa*. Quedaron fuera de elección las competencias integridad y toma de decisiones.

La *gestión del tiempo* siempre ha sido una necesidad, ya que el tiempo es un recurso escaso y como tal debe ser administrado eficazmente.

Además de aprender a planificar bien, hay que intentar lograr lo planificado y en el plazo señalado. Pero para ello es importante utilizar herramientas de gestión del tiempo: identificar ladrones de tiempo, uso de la agenda, delegación, etc.

Dentro de los comentarios sobre las competencias de la *dimensión personal*, una de las más observadas y discutidas por todos los participantes fue la *gestión del estrés*, ya que, efectivamente, con las exigencias del mundo actual, los horarios, los resultados solicitados por la alta dirección y el ritmo de las grandes ciudades, el estrés provoca efectos devastadores en la salud del individuo y en sus ámbitos personal y familiar. Entre las sugerencias de mejora para esta competencia, y que dieron pie para dar ejemplos y profundizar en el tema, Cardona y García-Lombardía (2005) sugieren: profundizar en el conocimiento de uno mismo, para tomar conciencia de las armas disponibles frente al estrés y las situaciones en que aparece; desarrollar el control de las propias emociones y sentimientos aprendiendo a relajarse, buscando el momento oportuno y utilizando las técnicas adecuadas; ampliar en lo posible la red personal de apoyo social (amigos, familia, etc.) y tratar de establecer y cuidar las



Gráfica 4. Dimensión personal.



relaciones interpersonales profundas; desarrollar una mayor sensibilidad hacia los factores que producen el estrés, de manera que sea posible evitar las circunstancias en que tales factores aparecen, y ejercitar la voluntad para respetar, en la medida de lo posible, los horarios de sueño, esparcimiento, etc.

De este primer grupo de competencias en la *dimensión personal*, los participantes eligieron la competencia autoconocimiento, la cual es en cierto sentido, y siguiendo a los autores comentados, la primera competencia: es el punto de arranque para diagnosticar las áreas de desarrollo personal. De hecho, en el taller se hizo énfasis en esta herramienta, recogiendo también amplios comentarios y aceptación. Las siguientes cuestiones para la reflexión, sugeridas para esta competencia, expresan con claridad su importancia (Cardona y García-Lombardía, 2005, p. 193):

- ¿Me comprometo frecuentemente con tareas que exceden mis capacidades?
- ¿Podría enumerar con relativa facilidad un listado de comportamientos o hábitos que constituyen mis áreas de mejora?
- ¿Tengo identificados mis puntos fuertes, aquellas cosas que realmente hago bien?
- ¿Utilizo eficazmente mis puntos fuertes para compensar mis carencias?

Luego, quedaron en un segundo grupo, entre otras, la competencia *autocrítica*, que apunta a desarrollar la capacidad de asumir con madurez las limitaciones y errores personales; el *optimismo*, que en las discusiones produjo comentarios numerosos por encontrarse poco en la disposición personal de gerentes y supervisores; el *aprendizaje*, que exige un esfuerzo por modificar hábitos y tener una actitud de apertura ante los cambios que exigen el entorno y las nuevas tecnologías; el *equilibrio emocional*, que también produjo generosos comentarios en las discusiones por tratarse de un tema de mucha importan-

cia en una cultura muy emocional y que exige, por lo tanto, aprender a reaccionar con las emociones y sentimientos adecuados para cada situación, y el *autocontrol*, que los autores describen como una de las armas más poderosas del ser humano por ser la capacidad de sacrificar algo en el presente en aras de un logro futuro, y que es sinónimo de “fuerza de voluntad”.

Llama la atención que los participantes no hayan elegido la competencia *integridad*, que como se ha apuntado es la capacidad de actuar de manera recta y honrada ante cualquier situación. En las discusiones no se suscitó una amplia discusión sobre esta competencia; pero es posible que no interesara inicialmente y fuese opacada por la urgencia de desarrollar competencias tan necesarias por la misma dinámica del trabajo, como gestión del tiempo y del estrés.

## 5. Conclusiones

1. Según la experiencia descrita, la elaboración de planes personales basados en un modelo de competencias concreto, sustentado y claro, podría lograrse con cierta eficacia.
2. Para elaborar tales planes personales es preciso un esfuerzo intelectual adicional en el que es necesario el conocimiento de uno mismo, lo cual implica un esfuerzo de introspección y de reflexión que requiere de una cierta capacidad para analizar el propio comportamiento a la luz de la racionalidad, buscando la explicación a las diferentes reacciones, sensaciones y sentimientos experimentados.
3. Al poder identificarse cada competencia con una dimensión, con un concepto que la describe claramente y unos comportamientos característicos que ayudan a reflexionar sobre ella, se puede lograr detectar áreas donde hay una necesidad específica de formación.

4. Se detectó que el proceso de elaboración personal de un plan de desarrollo de competencias parte no solo de la función que la persona desempeña en la empresa, sino que considera sus propios objetivos y potencialidades.
5. Se pudo constatar la idea de que cada quien aprende de forma distinta y que el proceso de construcción de competencias estimula y desarrolla la confianza de las habilidades propias para resolver problemas y aprender a aprender.

## Referencias

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York, Free Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Blake, R. R., y Mouton, J. S. (1964). *The managerid grid*. Houston, Guef Publishing.
- Boyatzis, R. (1983). *The competent manager*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, Harper & Row.
- Cardona, P., y Chinchilla, N. (1999). "Evaluación y desarrollo de las competencias directivas". *Harvard-Deusto Business Review*, 89: 10-27.
- Cardona, P., y García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona, Eunsa.
- Covey, S. R. (2005). El 8º hábito. *De la efectividad a la grandeza*. Barcelona, Paidós.
- Covey, S. R. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*. New Cork, Fireside.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New Cork, McGraw-Hill.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership*. New York, Paulist Press.
- Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1977). *Management and Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Hersey, P., y Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid, Díaz de Santos.
- Leider, R. J. (2006). La tarea fundamental del liderazgo: el autoliderazgo. En F. Hesselbein, M. Goldsmith y R. Beckjard. *El líder del futuro* (pp. 217-227). Barcelona, Deusto.
- Luthe García, R. (2006). *El líder. Cómo formar al líder del siglo XXI*. México, Trillas.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28: 1-14.
- Meza Mejía, M. (2005). "Modelos de pedagogía empresarial". *Educación y Educadores*, 8: 77-89.
- Pérez López, J. A. (1994). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid, Rialp.
- Spears, L. C. (2000). "El liderazgo servidor en la empresa". En D. Melé Carné (coord.). *Raíces éticas del liderazgo* (pp. 199-215). Pamplona, Eunsa.
- Tedlow, R. S. (2004). "Lo que los titanes nos pueden enseñar". En *Harvard Business Review: Liderazgo al más alto nivel* (pp. 129-147). Barcelona, Deusto.
- Zaleznik, A. (1993). *La mística del management*. Barcelona, Grijalbo.

Copyright of Educación y Educadores is the property of Universidad de la Sabana and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.