

# El Sistema de Gestión

# Liderazgo

**Enric Brull Alabart**

Doctor en Administración y Dirección de Empresas. Universitat Rovira i Virgili (URV) Tarragona. 2009  
Licenciado en ADE. Universitat Oberta de Catalunya (UOC). 2001  
EMPA (Executive Master in Public Administration). ESADE Business School. 2013  
Diplomado en Ciencias Empresariales. Universitat Oberta de Catalunya (UOC). 1998  
Ingeniero Técnico Industrial. Universitat Politècnica de Catalunya (UPC). 1985  
Profesor de la URV  
CEO de BRULL ALABART, Consultors  
Mail: ebrullalabart@gmail.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
  2. Enfoques básicos
    - 2.1. Liderazgo como un comportamiento
      - 2.1.1. Escuela del liderazgo transaccional
      - 2.1.2. Escuela del liderazgo transformacional
  3. Referenciales
    - 3.1. El Modelo EFQM de Excelencia
    - 3.2. La Norma ISO 9001
    - 3.3. Blake y Mouton
    - 3.4. Goleman
  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 los originales de la bibliografía referenciada.*

## 1. Introducción

### 1.1. Empezando

- “La influencia del líder sobre el clima de la organización es de un 70%.”  
**HayGroup.**
- “Quien quiera gobernar a los demás deberá primero ser dueño de sí mismo.”  
**Philip Massinger.**
- 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.”



### 1.2. Definiciones

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

- Influir en los demás para conseguir para lograr lo que se persigue. Braidot.
- 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.
- "Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo par alcanzar objetivos ." (Davis y Newstrom, 1991)
- "... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s)" (Kotter j.p., 1988).

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.”

## 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.

## 1. Liderazgo (Resumen)

En el líder transaccional, su puesto formal le da el poder para obligar a sus subordinados a hacer lo que él necesita. El líder transformador, en cambio, estimula el poder interno de las personas para que ellas se conduzcan por iniciativa propia hacia una causa trascendente.

### **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.

Este tipo de líder realiza una “transacción comercial” con el subordinado: “Si tú me das lo que yo quiero, te pago y recompenso”. El liderazgo transaccional enfatiza la búsqueda de intereses propios. Los subordinados y los líderes buscan beneficios, sueldos, poder y estatus. Las iniciativas de los subordinados se encaminan a la búsqueda de recompensas personales y a evitar castigos disciplinarios por salirse de las reglas o normas. Este tipo de liderazgo satisface las necesidades de seguridad y autoestima en la escala de **Maslow**.

### **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.

Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y autodesarrollos de los seguidores, mientras que a la vez promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. En vez de responder al auto-interés inmediato de los seguidores como resultado del palo o la zanahoria, los líderes transformacionales despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los seguidores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo (**Burns**, 1978).

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.

### 3. Referenciales de Liderazgo

#### 3.1. El Modelo EFQM de Excelencia

##### a) Versión 2013

El Modelo EFQM de Excelencia contempla el concepto de liderazgo en<sup>1</sup>:

- 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 mobilización e inspiración, mediante las adecuadas interrelaciones, en los subcriterios 1a (parte), 1c y 1d.

##### b) Versión 2020

<p><b>1.1 Definir el propósito y la visión</b></p> <p>En la práctica una organización sobresaliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende la importancia de que su propósito sea reconocido como beneficioso para su ecosistema.</li> <li>• Define un propósito que proporciona inspiración, resaltando la importancia y el valor de su actividad y que resulta atractivo a todos sus grupos de interés.</li> <li>• Utiliza su propósito para crear una visión que motive a todos sus grupos de interés.</li> <li>• Implica a sus grupos de interés, en definir, en dar forma y en comunicar su propósito y visión.</li> <li>• Identifica las áreas en las que debe alcanzar resultados sobresalientes, de manera sostenida, para conseguir su visión.</li> </ul>	<p><b>1.4 Desarrollar la estrategia</b></p> <p>En la práctica una organización sobresaliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla la estrategia y un conjunto de prioridades estratégicas relacionadas que abordan los principales retos identificados, asegurándose de que se desarrollan y llevan a cabo acciones, cuando sea necesario, para marcar el ritmo dentro de su ecosistema.</li> <li>• Traduce la estrategia y las prioridades estratégicas en objetivos de rendimiento e iniciativas de transformación.</li> <li>• Implica a sus grupos de interés clave en la definición de la estrategia para favorecer su compromiso, despliegue y comunicación.</li> <li>• Desarrolla modelos de negocio que se ajustan a su propósito, visión y estrategia.</li> <li>• Actualiza y adapta las prioridades estratégicas para reflejar las tendencias del mercado, de las redes sociales, el aprendizaje interno y la información procedente de los grupos de interés clave.</li> </ul>
<p><b>1.2 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés</b></p> <p>En la práctica una organización sobresaliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica los grupos de interés de su ecosistema, dando prioridad a los que considera clave, que son los que potencialmente pueden facilitar o impedir el logro de su propósito, visión y estrategia.</li> <li>• Comprende cómo su propósito y visión afectan a estos grupos de interés clave.</li> <li>• Identifica las necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave teniendo en cuenta su propio propósito y visión.</li> <li>• Analiza los comportamientos y relaciones de sus grupos de interés clave, y cómo pueden afectarles.</li> <li>• Examina y comprende las estrategias de sus grupos de interés clave, evalúa cómo pueden afectar a su propósito, visión y modelo de negocio, y actúa en consecuencia.</li> </ul>	<p><b>1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno</b></p> <p>En la práctica una organización sobresaliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseña e implanta un sistema de gestión (del funcionamiento y del rendimiento) y de gobierno, alineado con sus aspiraciones y que responde a su estrategia, a su evolución en el ecosistema, a sus propias capacidades y a los principales desafíos.</li> <li>• Establece un sistema de gobierno corporativo que permite a los grupos de interés clave, contribuir a la estrategia y la toma de decisiones.</li> <li>• Define e implanta un calendario de revisión del sistema de gobierno, que se adapta a la velocidad de los cambios en el ecosistema y que facilita el seguimiento de la implantación de la estrategia y orienta el funcionamiento y las prioridades de transformación.</li> <li>• Se asegura de que la gestión del funcionamiento y de la transformación y los sistemas de reporte están contruados de acuerdo a la forma de trabajar de la organización, para facilitar la información puntual y la transparencia con los grupos de interés clave.</li> <li>• Se asegura de cumplir con los principales requerimientos gubernamentales, legales y regulatorios.</li> </ul>
<p><b>1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos</b></p> <p>En la práctica una organización sobresaliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examina y comprende su ecosistema, incluidas las regulaciones, y las consecuencias en él de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.</li> <li>• Analiza diferentes escenarios y reacciona adecuadamente a cualquier impacto que puedan tener sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.</li> <li>• Conoce el potencial de sus capacidades actuales y desarrolla sistemas para optimizar el impacto sobre su propósito, visión, estrategia y resultados.</li> <li>• Investiga y entiende las dinámicas del mercado, actuales y futuras, y el impacto que puedan tener sobre su propósito, visión y estrategia, desarrollando respuestas adecuadas a las mismas.</li> <li>• Evalúa y valora los datos, información y conocimiento, recogidos de su ecosistema, para entender cuáles son sus principales retos actuales y futuros.</li> </ul>	

<sup>1</sup> Ver Modelo EFQM de Excelencia

### 3.2. La Norma ISO 9001

a) Versión 2015

La norma ISO 9001 especifica la palabra ‘liderazgo’, en el capítulo 5<sup>2</sup>:

#### 5. Liderazgo

##### 5.1. Liderazgo y compromiso

La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión...

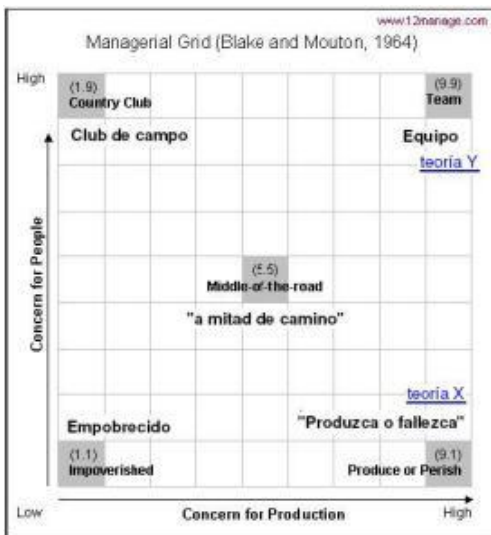
##### 5.1.2. Enfoque al cliente

##### 5.2. Política de calidad

##### 5.3. Roles, responsabilidades y autoridades

##### 9.3. Revisión por la dirección

### 3.3. Blake y Mouton



El modelo de rejilla gerencial (1964) es un modelo de liderazgo situacional desarrollada por Robert R. Blake y Jane Mouton.

Este modelo originalmente identificado cinco estilos diferentes de liderazgo basado en la preocupación por la gente y la preocupación por la producción.

La preocupación por la producción incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, la eficiencia laboral y el volumen de producción.

La preocupación por las personas también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

### 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.

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

<sup>2</sup> Ver Norma ISO 9001:2015

	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* constructivo. 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 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

## 1. Liderazgo (Resumen)

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.

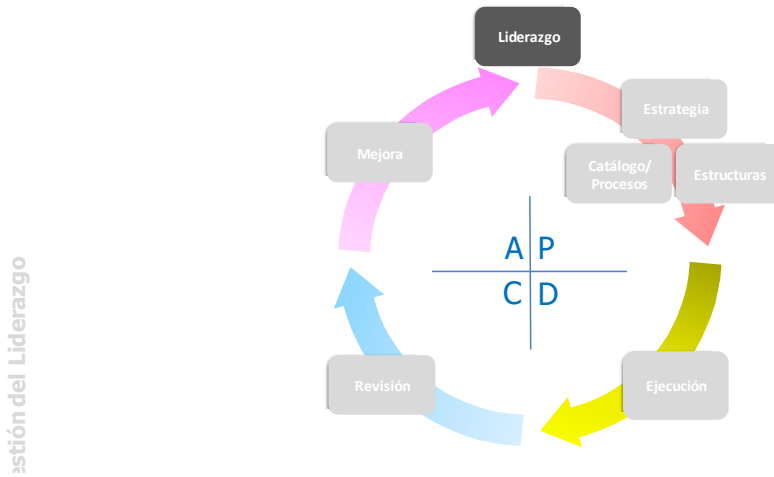
### **18) Trabajo en equipo y colaboración**

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.



**4. La Gestión del Liderazgo**

Dentro del Sistema de Gestión, el Área de Conocimiento de Liderazgo la situamos en el inicio donde muestra competencias de impulso, de comportamientos, ...



Entendemos el liderazgo como un conjunto de comportamientos que permiten a los directivos obtener dos fines básicos: producir el cambio/mejora en la organización e interrelacionarse con los demás. La práctica adecuada del liderazgo conduce a la confiabilidad, es decir, facilita la obtención de la confianza con los grupos de interés de la organización.

Una visión ampliada del liderazgo contempla, también el liderazgo sin cargo, como aquel que también tienen de demostrar las personas que no tienen mando pero que 'lideran' su propio trabajo.

Marco teórico | Marc teòric

**Malla de gerencial (Blake i Mouton) – Tasca vs Persones**

**Competències equip ( Belbin )**  
**Equips d'Alt Rendiment ( Marcial Losada )**

- Connectivitat
- Positivitat vs Negativitat
- Indagació vs Persuasió
- Orientació Externa vs Interna

**DICCIONARI DE COMPETÈNCIES**

Dimensió	Competència	Descripció/Competències associades	Ejemplos/Indicadors
Personal	Integritat	...	...
	...	...	...
Social	...	...	...
	...	...	...
Organitzativa	...	...	...
	...	...	...

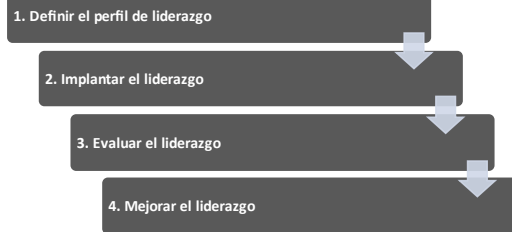
**SISTEMA CONVERSACIONAL (Echeverría)**

1. Confiar
2. Comprender
3. Conectar

1. Blake i Mouton  
 2. Laloux  
 3. Belbin  
 4. Marcial Losada  
 5. Echeverría  
 6. Sharma  
 7. Sistemas complejos

Para gestionar el Liderazgo, contemplaremos cuatro fases:

**1. Liderazgo (Resumen)**



#### 4.1. Definir el perfil de Liderazgo

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.

Es habitual encontrar que los perfiles de liderazgo se gestionen mediante Diccionarios de Competencias donde se redactan las descripciones, niveles y descriptores.

Las competencias Básicas que proponemos son 6 que se pueden agrupar en 3 dimensiones:

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

Las dimensiones/competencias deberían relacionarse con los valores corporativos.

A continuación, mostramos el detalle de los comportamientos asociados a cada competencia:

Competencia	Comportamiento
Integridad	<i>Mantener con firmeza la coherencia interna para ser confiable.</i>
	1.1. Cumple sus promesas
	1.2. Dice la verdad
	1.3. Es respetuoso con los demás
	1.4. Autogestiona sus emociones
Relaciones interpersonales	<i>Generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con todos los grupos de interés.</i>
	2.1. Comprende a los demás
	2.2. Construye relaciones eficaces
	2.3. Gestiona los conflictos
	2.4. Comprende los grupos sociales
Trabajo en equipo	<i>Generar un comportamiento de cooperación entre las personas del equipo para facilitar la consecución de sus objetivos.</i>
	3.1. Promueve la interrelación positiva entre todos
	3.2. Alinea los esfuerzos del equipo
	3.3. Reconoce los éxitos notables
	3.4. Facilita el desarrollo de los demás
Mejora continua	<i>Impulsar una actitud de mejora e innovación personal y colectiva para mejorar la organización.</i>
	4.1. Es flexible delante las evidencias (reactivo)
	4.2. Quiere aprender (proactivo)
	4.3. Es innovador
	4.4. Gestiona la aplicabilidad de la mejora
Conseguir resultados	<i>Promover la obtención de resultados equilibrados y estar motivado hacia su consecución.</i>
	5.1. Planifica su actividad alineada con la estrategia
	5.2. Se preocupa por la sostenibilidad
	5.3. Comunica eficazmente su actividad
	5.4. Consigue lo que se ha propuesto (creando valor)

### 1. Liderazgo (Resumen)

## 4.2. Implantar el Liderazgo

Aquellos comportamientos especificados en el Diccionario de Competencias se comunicarán a los líderes y se podrán en práctica.

## 4.3. Revisar el Liderazgo

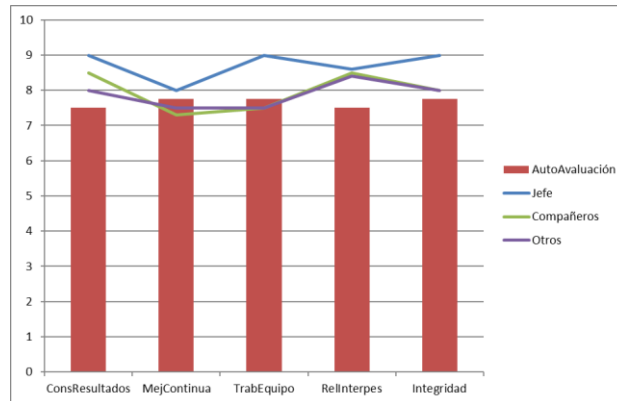
Periódicamente, se evaluará la eficacia del liderazgo mediante:

- Autoevaluación
- Evaluación 360°, como elemento principal
- Diversos test comerciales
- Encuestas de clima/satisfacción
- Quejas, sugerencias, ...

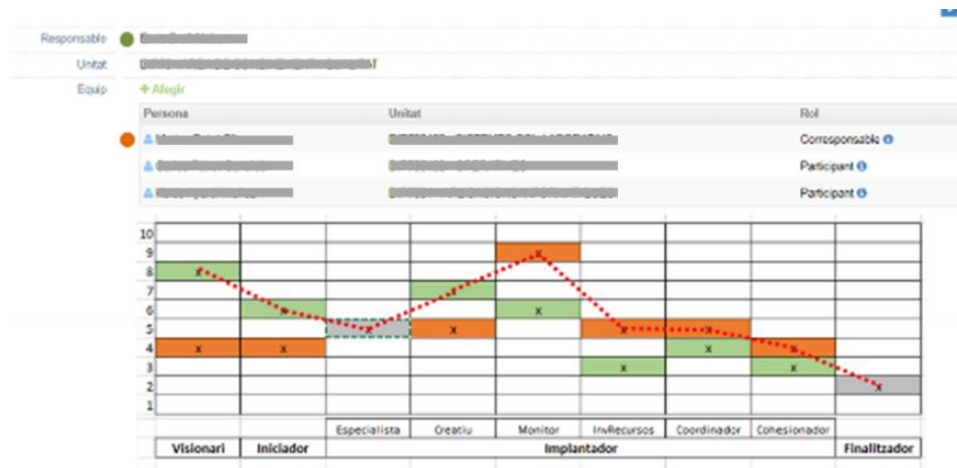
A continuación, mostramos un ejemplo de autoevaluación de una persona. Se han autoevaluado los 24 comportamientos y ha obtenido una puntuación de cada uno de ellos. Este instrumento permite ‘visualizar’ que comportamientos están más ajustados al perfil definido como adecuado en la organización. Es una buena fuente de oportunidades de mejora para cada uno.

Competencia	Comportamiento	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Puntuación
Integridad	<i>Mantener con firmeza la coherencia interna para ser confiable.</i>												7,75
	1.1. Cumple sus promesas								7				
	1.2. Dice la verdad								7				
	1.3. Es respetuoso con los demás										9		
Relaciones interpersonales	<i>Generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con todos los grupos de interés.</i>												7,50
	2.1. Comprende a los demás								7				
	2.2. Construye relaciones eficaces									8			
	2.3. Gestiona los conflictos									8			
Trabajo en equipo	<i>Generar un comportamiento de cooperación entre las personas del equipo para facilitar la consecución de sus objetivos.</i>												7,75
	3.1. Promueve la interrelación positiva entre todos								7				
	3.2. Alinea los esfuerzos del equipo										9		
	3.3. Reconoce los éxitos notables								7				
Mejora continua	<i>Impulsar una actitud de mejora e innovación personal y colectiva para mejorar la organización.</i>												7,75
	4.1. Es flexible frente a las evidencias (reactivo)									8			
	4.2. Quiere aprender (proactivo)									8			
	4.3. Es innovador								7				
Conseguir resultados	<i>Promover la obtención de resultados equilibrados y estar motivado hacia su consecución.</i>												7,50
	5.1. Planifica su actividad alineada con la estrategia								7				
	5.2. Se preocupa por la sostenibilidad								7				
	5.3. Comunica eficazmente su actividad									8			
	5.4. Consigue lo que se ha propuesto (creando valor)									8			
												Tota	7,65

Mostramos otro ejemplo, en este caso de una evaluación 360°.



Otra utilidad de los perfiles de comportamientos es para la formación de equipos de alto rendimiento. En este caso se puede ‘visualizar’ el perfil conjunto de un equipo. La línea roja indica el perfil ‘máximo’ del equipo de este proyecto y las celdas coloreadas los perfiles de dos de los miembros del equipo. Es una buena fuente de oportunidades para la formación de equipos de alto rendimiento.



#### 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 básicos son:

- Autodiseño
- Actividades formativas
- *Coaching*
- ...

#### Bibliografía recomendada

- EFQM (2020). Modelo EFQM
- ISO (2015). Norma ISO 9001, de gestión de la calidad
- Blake, Robert y Mouton, Jane (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co..
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard y Annie McKee (2002). *El líder resonante crea más*. El poder de la inteligencia emocional. Plaza y Janés, Barcelona.

### 1. Liderazgo (Resumen)