



LIDERAZGO, ANÁLISIS Y EXPERIENCIAS EN EL ENTORNO ESPAÑOL

FERNANDO CHÁVARRI DICENTA*

Universidad Politécnica de Madrid

This paper explains the experiences of the author as a consultant on the subject of "Management Assessment" in the environment of the largest private spanish corporations. It comprises the subject matter, from the perspective of the corporate necessities of these type of studies and from the side of the consultant. It also explains the diverse models and procedures used, and finally explains how these experiences have been inspiration for further investigation on the topic of leadership models in the spanish environment.

El propósito de este trabajo es exponer las experiencias en materia de management assessment del autor dentro del entorno empresarial español y como estas experiencias han conducido a la realización de una tesis doctoral centrada en un aspecto específico de este tipo de trabajos: la creación y validación de un cuestionario de liderazgo organizacional.

ANTECEDENTES

El autor ha tenido una extensa experiencia como directivo en diversas posiciones de responsabilidad dentro del entorno de la empresa española y portuguesa, dicha experiencia se remonta a 27,5 años de trabajo en una sola empresa española relacionada estrechamente con la multinacional Caterpillar, empresa norteamericana líder en el sector de la maquinaria de obras públicas. Caterpillar es una empresa reputada como de las mejores gestionadas del mundo, que se ocupa activamente de la formación

de todas sus empresas representantes, con especial énfasis en la formación de sus directivos y mandos. Caterpillar es una escuela ideal en el estilo de management americano para cualquiera que haya trabajado en ella. Una vez terminado este período de trabajo ejecutivo, el autor se ha dedicado a la consultoría de dirección (especializada en estrategia y en recursos humanos directivos) y a la enseñanza en la Universidad y en escuelas de postgrado así como en seminarios específicos inter e intraempresariales como parte importante de la actividad de consultoría. Estas actividades, ejercidas durante ocho años han proporcionado al autor una visión más completa de la empresa española abarcando no solamente el sector privado sino también público.

Dada la tierna edad en que el autor comenzó sus trabajos de dirección con elevada responsabilidad (a los 27 años asumió la jefatura de un departamento de servicio postventa con más de 120 personas a su

* Profesor en la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y en Garrigues y Andersen S.A., cuenta con 28 años de experiencia en la empresa Finanzauto S.A. (Caterpillar España); Director de Delegación Norte; Director de División de Motores; Director de Marketing; Director de Sistemas de Información; Director de Recursos Humanos, Director de Desarrollo y Miembro del Comité de Dirección; Director General de STET (Caterpillar Portugal), Línea de Investigación: Administración Estratégica, Tno: 0341 – 3367237, e-mail: chavarri@gio.ingor.upm.es

cargo, de las cuáles 100 mecánicos; y a las 28 la dirección de una sucursal generadora de beneficios para el Norte de España con 200 personas en plantilla) hay que suponer el grado de ilusión y empuje juvenil con el que afrontó sus tareas. La dura realidad de los primeros encuentros con la dura realidad del trabajo directivo y los primeros fracasos clamorosos le hicieron reflexionar sobre el tema y adoptar nuevas actitudes. La primera conclusión evidente era que el trabajo directivo no era tan sencillo como parecía en un principio y que una buena preparación técnica, buena fe y honestidad a toda prueba, espíritu de trabajo imparable, vitalidad y entusiasmo, y lealtad inquebrantable a la empresa, no eran ni mucho menos suficientes para realizar una buena gestión. Gestionar una organización compleja exigía algo más. Los resultados no eran buenos: la delegación empezó a perder mercado, los beneficios comenzaron a disminuir, la moral de trabajo de los empleados decayó, la confianza de la dirección en el joven y prometedor directivo se resquebrajó y el autor, tenaz pero desconcertado en grado sumo, empezó a contraer enfermedades relacionadas con el estómago. En tales circunstancias fue providencial la realización de un curso "Dale Carnegie" de una semana de duración en la ciudad en donde se encontraba, y el autor decidió tomarse unos días de descanso para ver que era aquello del "management". El seminario le abrió los ojos a un mundo anteriormente desconocido y fascinante. Desde entonces la historia cambió radicalmente de sesgo y comenzaron los éxitos. Parece ingenuo decir que un seminario de una semana de duración cambió el rumbo de una vida, pero así fue. La razón fue que, al margen de las enseñanzas recibidas, el seminario cambió radicalmente la visión que de la dirección tenía el autor y ese cambio dio un vuelco a su vida profesional que no ha dejado de crecer desde entonces.

La noción de que el management era una ciencia con prácticas y tareas relativamente sencillas pero que contribuían poderosamente a la eficacia de la organización constituyó un estímulo al comprobar que los planteamientos teóricos funcionaban en la práctica y significaban una mejora substancial en la eficacia personal del autor. El cuidadoso planteamiento de los objetivos, la comunicación fluida de los mismos, el control periódico de los resultados, la atención prestada a la estructura organizativa y las técnicas de trabajo en equipo resultaron fructíferas a corto plazo. Pero,

aunque estos conceptos significaron un paso adelante, el autor tardó algo más en descubrir las sutilezas del lado humano de la organización. La formación, delegación acertada y valiente, la información, la participación en las decisiones y la utilización equitativa, generosa y discriminatoria de recompensas vinieron poco a poco a completar la panoplia de principios y herramientas que fueron haciendo del autor un ejecutivo de mayor altura, éxito incesante y lógico ascenso en su carrera. En este sentido, disfrutó de la agradable sensación de comprobar que la experiencia de nociones teóricas conducía por un camino mucho más sencillo y eficaz que la aplicación a la función de dirección de la pura intuición y del sistema de fallo y error. Debido a esto el autor adquirió desde entonces el convencimiento de que la función del management estaba constituida por una serie de tareas fácilmente aplicables y de rendimiento evidente (ciencia del management), así como por unos principios relacionados directamente con la motivación humana cuya aplicación estaba condicionada más por el talante del directivo que por su talento. La coincidencia feliz del éxito en la aplicación práctica de los conocimientos y experiencias hicieron que el autor desarrollara una curiosidad especial por la función del management dedicándose, no solamente aplicarlo en la práctica, sino a estudiarlo teóricamente y a profundizar constantemente en él.

La conclusión es que al cabo de veintiocho años de práctica directiva y de ocho más de consultoría de dirección y de docencia el autor ha ido desarrollando una teoría de liderazgo organizacional que siempre le ha apasionado por su complejidad y por la indudable importancia que tiene para el devenir de las organizaciones.

El autor coincide con numerosos autores en que la función del management constituye por si misma una profesión y como toda profesión exige condiciones naturales, habilidades, actitudes y aptitudes así como un acervo de conocimientos y experiencias que redondean la adecuada preparación de la persona para tomar las decisiones oportunas y desarrollar eficazmente sus tareas específicas, tareas, en cualquier caso de dirección o management. Asimismo piensa que estas habilidades y conocimientos son comunes para toda posición directiva con independencia de su nivel jerárquico, tamaño de la organización y tipo de la misma. Todo aquel que tiene



que obtener resultados organizacionales a través de la cooperación de otras personas es un directivo con independencia del tamaño de su organización, tipo de la misma y nivel que ocupe en la jerarquía. Desde luego existen diferencias en la tarea de un director de fábrica con 5000 obreros y el jefe de un pequeño departamento postal con tres subordinados, pero la diferencia es menor de lo que se piensa; el 80 % del contenido es idéntico, solamente se diferencian en un 20 %. Consideramos este concepto extraordinariamente importante para la plena comprensión de la tarea directiva.

Constituye una discusión eterna si la función directiva considerada como profesión se puede formular en términos teóricos que puedan ser transmitidos y enseñados en el aula o es un tipo de profesión que por sus implicaciones de complejidad social y psicológica solamente puede ser aprehendida por medio de la experiencia; es decir, según algunos, una profesión que se puede aprender pero que no se puede enseñar. Es la opinión de algunos de los más reputados expertos en la cuestión, entre ellos Warren Bennis y John P. Kotter, que el management se puede enseñar, aunque, naturalmente la experiencia en esta función, como en cualquier otra, constituye una fuente de conocimiento valiosísima. El autor piensa que la función del management es extremadamente compleja pero no por ello no teorizable y formulable, y, por tanto, transmisible desde las enseñanzas del aula; sin embargo, la función de dirección contiene facetas no científicas sino relacionadas con la sensibilidad humana que son más fácilmente aprehendibles para unas personas que para otras. El hecho científico en materias de management, es aprehendible por todos los que tengan una inteligencia analítica normal, sin embargo el hecho humano del management es fácilmente comprensible para algunos, difícilmente comprensible para otros y *totalmente incomprensible para otros muchos*. Entender solamente la ciencia del management no capacita para dirigir, es preciso entender el lado humano de la organización y tener sensibilidad para los temas sociales, psicológicos y humanos para alcanzar la categoría de directivo experto; este último aspecto resulta muy difícil para algunas personas cuyo cociente intelectual para el hecho científico es elevado; es una cuestión más relacionada con las emociones que con las ecuaciones.

LIDERAZGO Y MANAGEMENT

¿Managers y líderes son diferentes? Es el título de un artículo publicado en la Harvard Business Review (nº 92211) con fecha Mayo 1977 y cuyo autor es Abraham Zaleznick, Profesor Emérito de Liderazgo en la Harvard Business School. En este inspirador artículo Zaleznick establece dos tipos o estilo de dirección a uno de los cuales denomina management y al otro liderazgo; el primero de ellos responde al estilo controlador y autoritario, más centrado en la tarea y en la eficiencia operativa, y el segundo más inclinado hacia el lado humano, la creatividad, la participación y la eficacia general. Para cada estilo Zaleznick establece un perfil psicológico específico.

La controversia sobre si management y liderazgo son procesos diferentes no añade mucho a la investigación sobre el tema; el autor siempre ha preferido identificar management y liderazgo como procesos de influencia que no son mutuamente exclusivos y que se solapan notablemente hasta el punto de poder ser integrados. Si observamos las definiciones de management y de liderazgo comprobamos que el primero es definido como el arte y la ciencia de hacer las cosas a través de otros. Liderazgo ha sido definido de varias formas, pero todas comparten dos conceptos: un proceso de influencia social de una persona sobre otras para lograr un propósito común. La diferencia es puramente semántica; management y liderazgo son la misma cosa. Podemos decir que la diferenciación entre management y liderazgo sirve solamente para destacar diferentes estilos de dirección, de administración de las organizaciones así como las diferencias de carácter que potencian o favorecen uno u otro estilo.

Las experiencias y conocimientos acumulados por el autor le inclinaron poco a poco a pensar que si existía una profesión de management esta podía y debía ser diseccionada con objeto de lograr explicarla mejor, comprenderla mejor, enseñarla mejor y, eventualmente, puesto que como todas las profesiones exige aptitudes, detectarlas prematuramente con objeto de trazar más certeramente la carrera de las personas en el seno de las organizaciones. La cantidad de recursos que las organizaciones pierden al promover a las personas a posiciones de supervisión basándose solamente en pasadas experiencias, en la intuición o el favoritismo de los jefes, trazan un proceso de prueba y error en donde los fallos se pagan muy caros. Los fracasos de



ejecutivos mal elegidos constituyen uno de los mayores gastos de las organizaciones. General Electric es seguramente la empresa de mayor éxito prolongado de la historia, su estabilidad no tiene parangón; fundada en 1892, la compañía ha sido cedida de una generación a la siguiente con suave continuidad. "El genio de GE ha estado en la elección de sus sucesivos CEO (Chief Executive Officer; Ejecutivo Principal) cada uno de los cuáles tendió a compensar los extremos de su predecesor", (Managing on the Edge; Richard Pascale). Jack Welch, su último CEO, ha sido una figura histórica, no solamente de GE sino del management mundial; tomó posesión en 1980 y en veinte años sus resultados han sido excepcionales (en la actualidad es la compañía de más valor de mercado del mundo). Welch ha considerado su misión principal el detectar y formar talento directivo, liderazgo. Las compañías que consiguen cultivar el talento directivo desde el interior son las de mayor éxito.

UN MODELO DE DIRECCIÓN

La experiencia le había mostrado al autor que ciertas personas de escasa formación podían desempeñar funciones de dirección con notable éxito mientras que otras de superior formación académica e inteligencia superior fracasaban en funciones similares; al cabo de veintisiete años era evidente que la capacidad directiva era algo más relacionado con el carácter de la persona que con sus conocimientos aunque estos no podían ser despreciados. Debía de existir algún modelo directivo compuesto que proporcionara buenos resultados a aquellos que lo poseyeran o ejercieran, aunque fuese intuitivamente. De hecho existían modelos de los que el autor había tenido conocimiento a lo largo de su carrera: modelos de rasgos de carácter, de comportamiento, "management grid" de Blake y Mouton, muy popular en la década de los años 70, de conocimientos de Katz, conceptos como el carisma, la empatía, el poder; todo ello era sumamente interesante, pero los modelos al uso parecían excesivamente simples. Por otro lado una fuerte y arriesgada hipótesis también se había abierto al autor a lo largo del tiempo: por lo menos en el entorno de management conocido por este (empresas españolas, inglesas, americanas, francesas, holandesas, sudafricanas, italianas, belgas, alemanas, canadienses, noruegas, y managers de estas nacionalidades) el modelo eficaz parecía ser bastante homogéneo a pesar de las diferencias culturales. Posiblemente la razón de esto es que las

modernas organizaciones son más homogéneas de lo que pensamos y las personas que trabajan en ellas tienen aspiraciones parecidas y motivaciones similares de forma que los directivos que son capaces de promoverlas obtienen los mejores resultados. Otra cuestión que quedó patente es que la dirección era mucho más una cuestión de dirigir personas que cualquier otra cosa, una cuestión de sensibilidad humana, de comprensión de los problemas humanos en el trabajo. Cuando el autor, siendo aun un joven directivo, pero ya con ideas claras sobre el management, propuso como jefe técnico de la delegación (un puesto de responsabilidad y con 100 personas a su cargo) a un simple mecánico los responsables del staff que debían aprobar la propuesta pensaron que el joven directivo estaba trastornado; pero él argumentó e insistió y pidió un voto de confianza; el simple mecánico no solo fue un excelente jefe técnico sino que sustituyó con el tiempo al autor como director de la delegación consiguiendo los mejores resultados durante más de quince años, hasta el punto de que la delegación fue considerada como históricamente la mejor de toda la organización.

Al pasar a la actividad consultora el autor concibió desde un principio la idea de profundizar en el estudio del arte y la ciencia del management con objeto de construir un modelo de comportamiento directivo más completo y complejo que los existentes.

EL PRIMER MODELO

La oportunidad surgió en Enero de 1995 cuando un amigo del autor, a la sazón "head hunter" le preguntó si sería capaz de construir un modelo directivo para realizar un assessment (valoración) de directivos en una importante empresa española. El objetivo era: "Obtener una cantera de candidatos que quieren y tienen capacidades para ocupar posiciones en las filiales y "joint ventures" de la Empresa X a nivel internacional." El colectivo total estaba compuesto por 150 directivos de nivel intermedio, con una edad media de 38 años y un 11% del cuál eran mujeres.

El modelo creado para hacer este estudio fue tridimensional y de hecho se representa gráficamente por medio de un triángulo. Las dimensiones diseñadas fueron las siguientes:

- Liderazgo



- Actitud
- Conocimientos de Management

Cada una de las dimensiones se descompuso en factores resultando la siguiente descomposición:

- Liderazgo: (27 factores)
- Actitud: (12 factores)
- Conocimientos de Management (30 factores)

Cada factor está ponderado de acuerdo con el peso supuesto en la composición de la dimensión.

La dimensión de Liderazgo contiene factores relacionados con la dirección de personas y equipos, capacidad para elegirlos y retenerlos, creatividad, integridad personal, madurez emocional, delegación, experiencia, visión del cambio, capacidad de comunicación y habilidades cognoscitivas como la capacidad de reflexión y de síntesis.

La dimensión de Actitud contiene factores relacionados con el compromiso, actitud positiva, actitud ante el trabajo y la empresa, entusiasmo y expectativas.

La dimensión de Conocimientos de Management contiene factores relacionados con las habilidades directivas clásicas (planificación, coordinación, comunicación, control); con habilidades más actuales como la calidad y el servicio al cliente, procesos de negocio etcétera.; con habilidades específicamente de recursos humanos, como la evaluación, selección, recompensas; y conocimientos específicos funcionales como los financieros, informáticos, lenguas extranjeras, culturas y negociación.

El proceso de evaluación

El proceso de evaluación de las dimensiones pretendía valorar las mismas a través de pruebas y contactos que reflejaran lo más fielmente posible el trabajo real del directivo. La batería de pruebas e información contiene lo siguiente:

- Un currículum elaborado por el interesado de toda su vida profesional.
- Una entrevista en profundidad (dos horas aproximadamente de duración).

- Presentación formal por el interesado de un proyecto real de trabajo (una hora).
- Cumplimentación de un cuestionario abierto de treinta preguntas.
- Una dinámica de grupo con participación de 6 personas como máximo y 5 como mínimo.

El proceso fue realizado por el autor y una psicóloga de gran experiencia en selección de personal que fue entrenada al efecto.

Una vez terminado el proceso los dos evaluadores valoraron para cada persona cada factor en una escala Likert de 1 a 5. Cada evaluador realizaba su valoración independientemente alimentándola en una hoja Excel y obteniéndose la media de ambos. En caso de que hubiera una discrepancia en un factor de dos o más niveles en la escala Likert, el factor debía ser revisado por los dos evaluadores hasta llegar a una aproximación mayor. De esta forma cada persona resultaba evaluada en las tres dimensiones que resultaban de la composición sopesada de los factores correspondientes obteniéndose una calificación para cada uno de ellos.

El resultado final del trabajo es un informe de cada individuo en el que se representa gráficamente su calificación para cada una de las tres dimensiones y se hace una exposición detallada de los factores más sobresalientes que afectan a cada dimensión. El informe contiene con un apartado de fortalezas y debilidades y finaliza con conclusiones y recomendaciones específicas y concretas.

El proceso termina con la entrega de los informes individuales al coordinador del cliente (en este caso el director de Personal) así como de un informe del colectivo en el que se entra en valoraciones de grupo derivadas de las conclusiones obtenidas de proceso. Se discutió la posibilidad de hacer un feed back personal a cada individuo que finalmente quedó en manos de la propia empresa ya que de hacerlo habría encarecido notablemente el trabajo.

El proyecto ganó el concurso convocado al efecto debido fundamentalmente a lo completo del modelo así como del proceso de evaluación. Los competidores presentaron modelos más simples y procesos mucho más breves basados fundamentalmente en



cuestionarios cerrados y entrevistas breves. El precio no fue obstáculo a pesar de ser el del autor bastante más caro debido a su complejidad y duración. También fue valorado el hecho de que el proceso fuera realizado por personas de experiencia tanto en la dirección de empresas como en psicología industrial y empresarial.

¿Por qué quería una empresa de enorme tamaño (más de 100.000) personas realizar este tipo de trabajo teniendo un gran departamento de Recursos Humanos? Las razones eran fundamentalmente dos: en primer lugar la necesidad de hacer un assessment como consecuencia de no tener un conocimiento completo de las personas y siendo los puestos a ocupar de alta responsabilidad internacional en donde la empresa se jugaba su futuro. En segundo lugar la introducción de un elemento externo a la empresa que pudiera añadir experiencia especialización y objetividad a la hora de ayudar a la Dirección a tomar las decisiones. Seguramente los informes confirmarían la visión que ya tenía la empresa sobre la mayoría de los individuos sirviendo como apoyo a la misma.

Resultados

Aparte de las consideraciones y recomendaciones individuales el informe global del colectivo arrojó el siguiente resultado medio para las dimensiones:

- Liderazgo: 63 %
- Actitud: 67 %
- Conocimientos: 64 %

Estos resultados globales se obtienen de las medias aritméticas de los resultados individuales para cada dimensión.

Los resultados fueron considerados por los consultores como: "moderadamente bajos para un colectivo de estas características." Cada dimensión del colectivo mereció un extenso comentario que, tratándose de un colectivo, entraba en matizaciones sobre cultura, modelo de gestión, estado motivacional, política de empresa, planteamiento estratégico, etcétera.

También se agruparon los individuos en cinco grupos o colectivos:

1.- Buen Potencial Directivo

13 personas con edad media de 43, 31 años y valoración dimensional media de: (Liderazgo: 78%; Actitud: 78%; Conocimiento 76%). Este colectivo fue definido como: "...aquellas personas que están preparadas para asumir de inmediato posiciones directivas de mayor responsabilidad ... personas cuya madurez profesional y personal, formación y actitud les capacitan para desarrollar puestos directivos de cualquier naturaleza, con independencia de la especialidad funcional".

2.- Jóvenes con buen Potencial Directivo

- 37 personas con edad media de 31,11 años y valoración dimensional media de: (Liderazgo: 68 %; Actitud: 74%; Conocimiento 63%). Este colectivo fue definido como: "...aquellas personas cuyas valoraciones hacen concebir fundadas esperanzas de un futuro prometedor en la función de management. En este colectivo tiene la empresa X su cantera de directivos para el futuro..." conviene hacer un seguimiento cuidadoso de sus carreras reforzando su formación y proporcionándoles crecientes responsabilidades.

3.- Personas con potencial limitado a su campo de especialidad

15 personas con edad media de 40,27 años y valoración dimensional media de: (Liderazgo: 65%; Actitud: 69%; Conocimiento 66%). Este colectivo fue definido como: "...colectivo compuesto por personas con capacidad para ocupar posiciones directivas de mayor nivel, pero siempre dentro de un área funcional concreta determinada por su especialidad.

4.- Personas con potencial limitado a un tercer nivel

29 personas con edad media de 42,48 años y valoración dimensional media de: (Liderazgo: 65%; Actitud: 69%; Conocimiento 65%). Este colectivo fue definido como: "...colectivo compuesto por personas con capacidades directivas limitadas a un determinado techo. Este techo lo hemos denominado genéricamente "tercer nivel"; con ello queremos apuntar hacia un nivel de jefatura que en la compañía X tendría su expresión en Subdirector de Departamento o categoría similar en Delegaciones Provinciales.



5.- Personas sin potencial directivo

56 personas con edad media de 37,8 años y valoración dimensional media de: (Liderazgo: 52%; Actitud: 58%; Conocimiento 54%). Este colectivo fue definido como: "...colectivo compuesto por personas que, pudiendo desarrollar una carrera en X no deberían hacerlo en el ámbito directivo por no poseer las características y habilidades necesarias para desempeñar este tipo de actividad...es un colectivo de buenos técnicos que, gracias a su capacidad técnica, lealtad y espíritu de servicio han alcanzado en ocasiones posiciones de jefatura; sin embargo, pensamos que es un error para la empresa y para las mismas personas que ocupen cargos que impliquen dirección internacional.

Resultados finales del estudio

De los 150 candidatos analizados, 70 pasaron a ocupar posiciones directivas internacionales de diverso nivel. Aunque no ha sido posible hacer un estudio longitudinal de estas personas, la empresa ha tenido un gran éxito en sus estrategias de internacionalización y, aunque dicho éxito no se puede identificar con este estudio, pues existen muchos otros factores que lo condicionan es evidente que el equipo directivo elegido a partir del estudio ha cumplido con las expectativas y no ha constituido ningún problema para la compañía.

Fue considerado especialmente interesante por el Director de Personal de la compañía el estudio de factores motivadores y desmotivadores que salieron como consecuencia del trabajo así como la opinión de los encuestados acerca de la política y estrategia corporativas.

El estudio motivó positivamente a los candidatos pues apreciaron que: "...X está cambiando para bien y una buena muestra es mi presencia aquí en este momento...se están haciendo cosas interesantes y novedosas en Recursos Humanos."

EL SEGUNDO MODELO

En Junio de 1996 una compañía filial de la compañía X (en adelante la denominaremos "Filial") acababa de entrar en un nuevo negocio cuyas perspectivas de futuro eran muy prometedoras hasta el punto de que se esperaba que constituyera el núcleo de los beneficios futuros del grupo X. El posicionamiento inicial de "Filial"

en un mercado incipiente era clave para el desenvolvimiento de la empresa.

El equipo directivo de la compañía, que contaba entonces con 1500 personas, estaba compuesto por su Presidente, cuatro Directores Generales y veinte Directores de Área. El propio Presidente nos encargó el "management assessment" de este equipo que provenía íntegramente de la empresa X. Siendo X una empresa enorme de cultura tradicional y habiendo constituido un monopolio durante muchos años, el Presidente de "Filial" no estaba seguro de si el equipo directivo que le había sido asignado tendría las características directivas necesarias para desarrollar un negocio nuevo en un entorno fuertemente competitivo. El encargo, por tanto, consistía en valorar a este equipo directivo teniendo en cuenta los requerimientos y presiones a que estaría sometido por el mercado.

Para hacer este assessment, el autor desarrolló un nuevo modelo basándose en las experiencias obtenidas en el anterior estudio. Esta vez el modelo era de cinco dimensiones y se representaba gráficamente mediante un pentágono. Las dimensiones diseñadas fueron las siguientes:

- Capacidad de Liderazgo
- Actitud
- Aptitud
- Conocimientos
- Equilibrio Emocional

Cada una de las dimensiones se descompuso en factores resultando la siguiente descomposición:

- Liderazgo: (12 factores)
- Actitud: (9 factores)
- Aptitud (7 factores)
- Conocimientos (12 factores)
- Equilibrio Emocional (5 factores)

Cada factor está ponderado de acuerdo con el peso supuesto en la composición de la dimensión.

La dimensión de Liderazgo contiene factores relacionados con las capacidades para inspirar,



delegar, escuchar, comunicar, convencer, trabajar y crear equipos, así como valores e integridad.

La dimensión de Actitud contiene factores relacionados con el compromiso, la actitud optimista, el compromiso con la tarea, la humildad, la empatía personal, la actitud ante el trabajo y la actitud ante la empresa.

La dimensión de Aptitud contiene factores relacionados con el cociente intelectual, la capacidad de análisis y síntesis, la capacidad para la relación interpersonal y la facilidad para establecer un clima de confianza.

La dimensión de Conocimientos contiene factores relacionados con la inquietud general cultural, la experiencia laboral directiva, conocimientos de management clásico, conocimientos de management moderno, organización del tiempo, tecnología de la información y comunicaciones, idiomas y negociación.

La dimensión de Equilibrio Emocional contiene factores relacionados con el autocontrol, la resistencia a la frustración, equilibrio ante el éxito y el fracaso y la perseverancia y tenacidad.

El proceso de evaluación

El proceso empleado para este segundo trabajo fue idéntico al utilizado en el primero. La estructura de la entrevista personal fue adaptada a la detección de los nuevos factores, así como el cuestionario abierto que cumplimentaron las personas. Para la dinámica de grupo utilizamos la misma técnica y los mismos casos haciendo especial hincapié en la constitución heterogénea de los grupos pues deseábamos que en los mismos hubiera personas de diferentes Direcciones y Áreas y niveles. También pusimos a los evaluados que hicieran presentaciones formales de sus proyectos profesionales para el corto plazo con lo que intentábamos comprobar hasta qué punto los directivos de la compañía "Filial" tenían objetivos coherentes y sólidos en relación con el desempeño de su tarea y con el propósito general de la compañía.

Cada factor fue evaluado según una escala Likert de 1 a 5 por los mismos evaluadores del anterior estudio y con la misma técnica.

El resultado final del trabajo es un informe de cada individuo en el que se representa gráficamente su

calificación para cada una de las cinco dimensiones y se hace una exposición detallada de los factores más sobresalientes que afectan a cada dimensión. El informe contiene con un apartado de fortalezas y debilidades y finaliza con conclusiones y recomendaciones específicas y concretas.

El proceso termina con la entrega de los informes individuales al coordinador del cliente (en este caso el propio Presidente) así como de un informe del colectivo en el que se entra en valoraciones de grupo derivadas de las conclusiones obtenidas de proceso. En este caso el feed back ofrecido fue aceptado por la empresa entrando a formar parte del proceso.

Resultados

Se evaluaron 27 personas de alta dirección con una edad media de 48 años.

Aparte de los informes individuales se obtuvieron los siguientes resultados cuantitativos:

El Pentágono General obtenido como media aritmética de cada una de las dimensiones dio el resultado siguiente:

- Liderazgo: 64 %
- Actitud: 71 %
- Aptitud: 67 %
- Equilibrio Emocional: 68 %
- Conocimientos: 62 %

Las dimensiones de Liderazgo y Conocimientos fueron consideradas bajas por los evaluadores. En el caso de Liderazgo la baja calificación era debida al estilo de liderazgo más bien autoritario del colectivo producto de una escuela anticuada y de una cultura tradicional de gran empresa monopolista. En el caso de Conocimientos era debido a la casi nula preocupación de la empresa madre con la formación de directivos siendo éstos autodidactas y no habiendo considerado en su inmensa mayoría la necesidad de una formación que complementase su experiencia directiva. Se formularon fuertes recomendaciones en ambas cuestiones que se consideraban serias debilidades del colectivo.



Se realizó una valoración por niveles jerárquicos calificado en primer lugar un primer nivel compuesto por los Directores Generales y Presidentes de compañías Filiales que proporcionó los siguientes valores:

La edad media era de 52 años y el número de personas, 6

- Liderazgo: 71 %
- Actitud: 77 %
- Aptitud: 74 %
- Equilibrio Emocional: 79 %
- Conocimientos: 72 %

En segundo lugar un segundo nivel compuesto de Directores de área y Director General de una Filial que proporcionó los siguientes valores:

La edad media era de 47 años y el número de personas, 21

- Liderazgo: 62 %
- Actitud: 70 %
- Aptitud: 65 %
- Equilibrio Emocional: 65 %
- Conocimientos: 59 %

La diferencia de los parámetros de ambos colectivos confirma una notable superioridad o liderazgo "experto" del colectivo de más elevada responsabilidad que es muy positiva.

Finalmente se hizo un análisis por Área de Negocio y Filial proporcionando resultados sobre las Direcciones Generales de Comercial y Operaciones, Dirección de Administración y Recursos, Dirección General Técnica y Dirección de Finanzas y Administración. Se detectaron diferencias notables entre estas diferente Direcciones Generales siendo la más "potente" la de Comercial y Operaciones y la más débil la de Finanzas y Administración.

El informe, al margen de consideraciones globales, contenía algunas de carácter individual sumamente importantes y delicadas puesto que afectaban a las

personas y al posible devenir de la compañía. Entre estas destaca el descubrimiento de algunos "valores ocultos" que, en opinión de los consultores, no estaban en las posiciones adecuadas.

Dado el elevado nivel de las personas que participaron en este estudio, los consultores pudieron añadir a los informes de *assessment* obligados algunos otros que constituyeron un valor añadido al trabajo. Estos contenían apartados referentes a: Aspectos Estratégicos; Estructura Organizativa (con una propuesta concreta de reestructuración); Modelo de Gestión; Cultura Organizativa.

FEED BACK

El proceso de Feed Back consistió en una entrevista personal de los dos consultores con cada uno de los participantes. La duración de cada entrevista fue de aproximadamente veinte minutos. En la misma se hacía un resumen de la valoración mostrando a cada participante el pentágono individual obtenido y razonando los aspectos sobresalientes, tanto las fortalezas como las debilidades. A pesar de lo delicado de esta fase final del proceso, el resultado fue satisfactorio pues los participantes sin excepción lo asumieron de forma constructiva y algunos, incluso, solicitaron asesoramiento específico en diversas materias formativas (bibliografía, cursos etcétera.). Sobre el proceso de Feed Back también se emitió un informe para el Presidente.

Resultados finales

Aunque el Presidente de "Filial" nos comentó su reacción ante el trabajo, aproximadamente un mes después de la finalización del mismo se pudimos leer en la prensa económica nacional los cambios que se habían producido en la cúpula directiva de "Filial"; los cambios radicales producidos coincidían por completo con nuestros diagnósticos lo que significaba una coincidencia total entre nuestro análisis y el punto de vista del Presidente y sus asesores. Es de destacar que uno de los "valores ocultos" descubiertos por los consultores en el *assessment* fue promocionado a una posición clave en la empresa en donde ha venido desempeñando su trabajo con gran éxito desde entonces.



La empresa "Filial" ha tenido un extraordinario éxito en su salida a un mercado emergente, muy competitivo y tecnológicamente complejo, confirmando las expectativas de X de erigirla en su mayor activo de futuro. El Presidente de "Filial" es considerado hoy uno de los ejecutivos de más éxito en el país.

Nuestra conclusión fue que la utilización de modelos de liderazgo de este tipo pueden ser utilizados con éxito para el *assessment* de personas de alto nivel directivo y que el proceso arroja valores añadidos a la propia experiencia de las empresas como consecuencia fundamentalmente de dos factores: en primer lugar la objetividad del trabajo de una consultoría externa; en segundo, la metodología empleada, desde el modelo construido hasta el proceso de evaluación creado.

EL TERCER MODELO

En Septiembre de 1997 una de las compañías más importantes del mundo en el sector de la distribución de productos de consumo acudió al autor para realizar un *assessment* de jóvenes prometedores. El propósito de este trabajo era confirmar la impresión de la Dirección de Personal de la compañía acerca de un colectivo de jóvenes prometedores en orden a cuidar especialmente sus carreras y formación con vistas a hacer de ellos a medio plazo los futuros altos directivos de la compañía. Esta iniciativa extraordinariamente interesante apuntaba a una estrategia de recursos humanos que intentaba localizar y cultivar con especial cuidado el talento directivo corporativo como recurso estratégico fundamental; algo parecido a lo que ha realizado durante quince años bajo la presidencia de Jack Welch la mayor compañía del mundo en capitalización bursátil, General Electric.

Aunque los modelos utilizados anteriormente podían haber sido adaptados para este trabajo específico, vimos desde el primer momento la necesidad de crear un nuevo modelo destinado específicamente a descubrir el "potencial directivo" de las personas. No se trataba esta vez de comprobar la capacidad directiva actual de personas de experiencia prolongada sino de descubrir el potencial directivo de personas de escasa experiencia profesional (2 años como término medio); siendo el propósito esencialmente diferente, el modelo debería serlo también.

El nuevo modelo no debería contener factores relacionados con la madurez de carácter, ni con la experiencia, ni con el nivel de conocimientos de management, puesto que no habría datos al respecto, sino más bien con los rasgos de carácter que caracterizasen un determinado estilo de comportamiento personal que pudiera resultar clave en el comportamiento directivo futuro del individuo y en su capacidad para liderar al margen de su historia empresarial, prácticamente inexistente. El modelo debería estar basado fundamentalmente en los rasgos de carácter y en las motivaciones de la persona, debería ser un modelo de rasgos (Trait Model). Lo que nos interesaba era, en primer lugar, si existían profundas motivaciones en la persona hacia el trabajo de dirección y liderazgo, es decir, averiguar de forma indirecta si la motivación fundamental de la persona en el trabajo era la dirección, el liderazgo, u otra distinta, más funcionalmente especializada. En segundo lugar deseábamos descubrir cuál sería el estilo de comportamiento futuro de la persona en caso de ocupar posiciones de supervisión. Y en tercer lugar, y como consecuencia del anterior análisis, cuál sería su potencial de liderazgo futuro.

Para realizar el modelo nos inspiramos en las ideas de Warren Bennis y Joan Goldsmith contenidas en su obra: "Learning to Lead" (1997); en las de Abraham Zaleznick contenidas en su histórico artículo publicado en la Harvard Business Review: "Managers and Leaders: Are They Different?" (HBR, 1977); y en las de Edgar H. Schein: "Career Anchors; Discovering Your Real Values" (1990).

El modelo resultante fue de tres dimensiones (representado gráficamente mediante un triángulo) denominadas:

- Potencial de Management (19 factores)
- Potencial de Liderazgo (14 factores)
- Potencial de Especialidad Funcional (6 factores)

Cada factor en cada dimensión estaba ponderado de acuerdo con el peso relativo que le dimos al mismo.

La Dimensión de **Potencial de Management** recoge en sus 19 factores ponderados las capacidades intelectuales y rasgos de carácter que se supone caracterizan un estilo personal que se identifica con lo



que Zaleznick denomina en su artículo "Managament"; estos factores recogen el estilo y habilidad conceptual en el planteamiento y solución de problemas; la flexibilidad, capacidad de negociación y capacidad de coordinación; la preferencia por el tipo de recompensas; la frialdad emocional, el estilo de comunicación; el valor que se le da al tiempo; el sentido de pertenencia organizacional; y el tipo de relaciones interpersonales preferidas. Como Managament, Zaleznick y otros dibujan una personalidad típica del directivo de los años 45 a 75 del siglo pasado, una época de gran demanda, enorme crecimiento en casi todos los mercados y economías y necesitada de habilidades de control y conducción organizacional.

La Dimensión de **Potencial de Liderazgo** recoge en sus 14 factores ponderados las capacidades intelectuales, y creativas y rasgos de carácter que se supone caracterizan al moderno líder organizacional en una época de fuerte turbulencia y cambio (1975--); estos factores recogen fundamentalmente la actitud ante los objetivos organizacionales y el riesgo; el nivel emocional del individuo (su inteligencia emocional, según Daniel Goleman); su estilo de relaciones interpersonales y su calor humano y empatía; sus más profundas inquietudes existenciales, sus motivaciones básicas; su relativo sentido de la independencia e individualidad; sentido artístico y capacidad creativa. La personalidad del líder así explicada resulta parcialmente la antítesis de la del manager y dibuja un estilo fundamentalmente creativo, inspiracional, fuertemente emocional. Este estilo coincide perfectamente con lo que Bass, Avolio, Conger, Canungo y otros han denominado estilo de liderazgo Transformacional centrado en rasgos que permiten al líder una influencia ejemplar, una inspiración motivadora, una estimulación intelectual y una consideración humana de sus colaboradores.

La Dimensión de **Potencial de Especialidad Funcional** recoge en sus 6 factores ponderados la relativa inclinación de la persona hacia una determinada especialidad funcional. Se supone que un grado elevado de vocación hacia una determinada especialización funcional tiende a debilitar las capacidades de management o liderazgo que resultan de una tendencia más generalista y motivada más por el mando de las situaciones y por los aspectos generales y estratégicos que por las tareas especializadas. Los factores recogen

fundamentalmente los aspectos vocacionales; la tendencia hacia el individualismo y el consiguiente rechazo instintivo al generalismo; el tipo de recompensas y reconocimiento preferidos y el resultado de pasadas experiencias funcionales.

La hipótesis general sobre los mecanismos que enlazan estas tres dimensiones es la siguiente: que las de Liderazgo y Managament deben ser antitéticas, de forma que cuando una está exacerbada la otra debe ser débil, no siendo posible la fortaleza simultánea en ambas por la propia definición de los factores. Asimismo, una Dimensión Funcional elevada significaría un debilitamiento simultáneo de las dos Dimensiones de Liderazgo y de Management; y, lógicamente, una Dimensión fuerte, bien en Liderazgo o Management, implicaría un debilitamiento de la Dimensión Funcional. Managament y Liderazgo son mutuamente antítesis una de otra; ambas son antítesis de la vocación Funcional.

El proceso de evaluación

El proceso empleado para este tercer trabajo fue similar al utilizado en el primero y segundo estudios. La estructura de la entrevista personal fue adaptada a la detección de los nuevos factores, así como el cuestionario abierto que cumplimentaron las personas. Para la dinámica de grupo utilizamos la misma técnica y los mismos casos. También propusimos a los evaluados que hicieran presentaciones formales de sus proyectos profesionales. Se incorporó un caso nuevo a realizar individualmente por los participantes en un tiempo limitado con el objeto de medir la creatividad y originalidad de pensamiento.

Cada factor fue evaluado según una escala Likert de 1 a 5 por los mismos evaluadores de los anteriores estudios y con la misma técnica.

El resultado final del trabajo es un informe de cada individuo en el que se representa gráficamente mediante un triángulo su calificación para cada una de las tres dimensiones y se hace una exposición detallada de los factores más sobresalientes que afectan a cada dimensión. El informe contiene un apartado de fortalezas y debilidades y finaliza con conclusiones y recomendaciones específicas y concretas.



El proceso termina con la entrega de los informes individuales al coordinador del cliente (en este caso el Director de Personal de la División Española de la Multinacional)) así como de un informe del colectivo en el que se entra en valoraciones de grupo derivadas de las conclusiones obtenidas del proceso. El coordinador del programa por parte del cliente solicitó tener una extensa reunión con los dos consultores que realizaron el trabajo con objeto de comentar caso por caso todos los informes, lo cuál se hizo.

El proceso de feed back fue encomendado a los consultores realizándose este a su totalidad. Cada reunión de feed back tuvo una duración aproximada de quince minutos y se realizó un informe en el que se reflejaba la opinión de los consultores sobre la forma en que se había realizado el feed back y la actitud mostrada por cada participante en el mismo.

Resultados finales

El colectivo analizado estaba compuesto por 33 personas con una edad media de 31 años y una antigüedad media en la empresa de dos años; de las 33 personas, 10 eran mujeres y 23, hombres. Todos tenían formación universitaria superior y expedientes académicos brillantes; todos mostraron un nivel intelectual notable.

El resultado medio de las tres Dimensiones fue el siguiente:

- Potencial de Management : 60 %
- Potencial de Liderazgo: 61 %
- Potencial de Especialidad Funcional : 46 %

El Modelo del colectivo muestra unos Potenciales de Liderazgo y de Management razonablemente elevados, pero los consultores mostraron cierta desilusión por el equilibrio del modelo significando su preferencia por una mayor capacidad de Liderazgo en un colectivo joven y brillante como era este. Es relevante el escaso Potencial de Especialidad Funcional media del colectivo (46 %) lo que significa que se trataba de un grupo de personas con vocación claramente generalista y polivalente lo cuál consideramos como muy positivo ya que estas personas se estaban preparando para ascender a las categorías de supervisión en donde la especialidad funcional se va desvaneciendo

gradualmente.

Al margen de los informes individuales se presentaron tres listados bajo los encabezamientos: "**Los más Líderes**" (listado del colectivo en orden descendente de potencial de liderazgo) en el que el máximo alcanzado fue de 84 %. "**Los más Managers**" (listado del colectivo en orden descendente de potencial de management) en el que el máximo alcanzado fue de 73 %. "**Los más Funcionales**" (listado del colectivo en orden descendente de Potencial de Especialidad Funcional) en el que el máximo alcanzado fue de 64 %.

Combinando las tres dimensiones se elaboró un cuarto listado con un "ranking" de potencial general directivo dividido en cuatro apartados:

- **Excelentes:** compuesto por 7 personas que considerábamos de gran potencial y cuya carrera habría que seguir con especial atención y valorar y retener consiguientemente.
- **Muy Buenos:** compuesto por 8 personas que considerábamos de buen potencial y cuyas carreras habría que seguir para ver su evolución.
- **Buenos:** compuesto por 14 personas no despreciables en absoluto pero que no parecían ofrecer una especial promesa de futuro directivo.
- **Regulares:** compuesto por 4 personas con un potencial funcional correcto pero sin potencial directivo de futuro.

Comentario adicional

Dadas las características del colectivo y el espíritu y estilo de la dirección de Personal de la Multinacional habíamos planeado con la misma la realización de un valioso estudio longitudinal con el que poder verificar nuestras hipótesis acerca del potencial directivo de las personas analizadas. Desgraciadamente la empresa fue adquirida por otro gigante de la distribución en Agosto de 1999 y a la hora de escribir este informe prácticamente todos los componentes del colectivo habían abandonado la nueva empresa como consecuencia de su choque cultural con un estilo empresarial mucho más burocrático y controlador que el anterior.



SEGUNDO TRABAJO CON EL TERCER MODELO

Favorablemente impresionada por los resultados del primer trabajo la misma multinacional nos encargó en Enero de 1998 un nuevo proyecto, esta vez para el assessment de 16 directivos de tercer nivel (Directores, Comerciales de Línea de Producto, Directores del Staff y Directores de Centros Comerciales). El Director de Personal insistió en la utilización del mismo modelo tridimensional a pesar de que posiblemente el modelo de cinco dimensiones habría sido más adecuado para este trabajo. La media de edad del colectivo era de 37 años; solo había una mujer; de los 16 12 tenían formación universitaria superior y 7 de ellos habían realizado formación de postgrado; 2 tenían formación media y otros 2 ninguna formación universitaria.

El modelo y procedimientos de trabajo fueron exactamente los mismos.

Resultados

El resultado dimensional del colectivo fue el siguiente:

- Potencial de Management : 68 %
- Potencial de Liderazgo: 66 %
- Potencial de Especialidad Funcional : 49 %

De la misma forma que en el trabajo anterior se hicieron tres listados con **Los más Líderes, los más Managers y los más Funcionales**, así como un listado con un ranking combinando las tres dimensiones. Este último estaba compuesto por 3 calificados como "Excepcionales", 4 calificados como Muy Buenos; 7 calificados como Buenos; 2 calificados como Regulares.

Dada la antigüedad media del colectivo en la empresa (7 años) y el nivel elevado de sus responsabilidades, el Director de Personal de la compañía pudo contrastar con el autor su información acumulada y su valoración. De los 16 casos hubo total coincidencia entre estas valoraciones y las que intuitivamente tenía el Director de Personal, salvo en un caso que se valoraron ligeramente por encima de sus estimaciones. Fue interesante constatar a posteriori que uno de los participantes, que nosotros calificamos como "Regular", y, por tanto, no apto para ocupar su posición directiva actual había fracasado en la misma después de dos

años de ocupar el puesto. El diagnóstico del assessment había sido certero.

Nuestra intención de realizar un interesante estudio longitudinal se frustró por la misma razón que el anterior; de los 16 directivos analizados 15 abandonaron la compañía al poco tiempo de producirse la adquisición de la misma.

EL CUARTO MODELO

En Diciembre de 1999 una importante empresa española del sector industrial sanitario nos contactó para realizar un assessment de todo su equipo directivo. Las razones del Presidente para hacer este tipo de estudio cuando mantuvimos la entrevista previa se centraban en torno a la necesidad de la empresa de dar el gran salto adelante haciéndose pública saliendo a la Bolsa de Valores. La compañía, de naturaleza familiar, había disfrutado de un gran éxito en el sector sanitario durante los últimos cinco años gracias a sus procesos de fabricación avanzados y a una agresiva comercialización del producto; sin embargo, la competencia de las grandes multinacionales del sector se hacía notar y la compañía necesitaba la dimensión y las economías de escala imprescindibles para competir con los grandes competidores internacionales. El dinero vendría de los inversores, pero ¿tenía la compañía el equipo directivo para dar el gran salto? Esta era la cuestión clave que el Presidente quería dilucidar.

El colectivo era de 34 personas de todos los departamentos de la empresa; solamente quedarían exentos de la valoración los 5 componentes del Comité de Dirección (Presidente, dos hermanos del Presidente copropietarios, que ocupaban posiciones de Dirección Técnica, el Director Comercial y el Director Financiero Administrativo).

Durante más de un año no habíamos realizado trabajos de assessment, pero sin embargo habíamos estado investigando sobre el tema, analizando, sobre todo, la literatura existente y el estado del arte en materia de modelos directivos. Como resultado de nuestras experiencias anteriores y de este estudio teórico resultó un modelo de cuatro dimensiones:

- Capacidad de Liderazgo
- Integridad



- Visión
- Competencias

La Dimensión **Capacidad de Liderazgo** se descompone en 21 factores fuertemente ponderados y está inspirada fundamentalmente en el Modelo de Liderazgo de Abraham Zaleznik perfeccionado a través de nuestras experiencias. Los factores más ponderados son: "capacidad de escuchar", "sentido participativo", "sentido de misión" y "capacidad de ilusionar".

La Dimensión de **Integridad** se descompone en 15 factores asimismo ponderados. La decisión de introducir una dimensión de estas características fue motivada por la gran importancia que hoy se da a esta cuestión en los modelos de liderazgo modernos. En los otros modelos anteriores existían factores de integridad pero estaban inmersos en las dimensiones y no formaban una dimensión por sí misma. Los factores más ponderados son: "humildad", "espíritu de equipo", "compromiso", "ejemplaridad".

La Dimensión de **Visión** también apareció en este modelo como consecuencia de las investigaciones teóricas, así como de nuestras experiencias, que habían puesto de manifiesto la importancia vital en el liderazgo moderno de una visión estratégica clara. Esta dimensión se descompone en 6 factores de los que resultan con la máxima ponderación: "visión creativa", "visión de largo plazo" y "visión estratégica".

La Dimensión de **Competencias** se descompone en 8 factores ponderados de los cuáles reciben máxima ponderación: "inquietud cultural general", "formación de los colaboradores", "formación en nuevas tecnologías", "experiencia práctica" y "formación en Calidad Total".

COMPARACIÓN DE LOS MODELOS 2 Y 4

Teniendo los modelos 2 y 4 el mismo propósito (la valoración de directivos de nivel medio con experiencia), es obligado comparar los dos modelos creados al efecto.

Analizados factorialmente los dos modelos son parecidos, las grandes diferencias aparecen en la agrupación de los factores en dimensiones que, en el modelo 4 es mucho más clara y coherente. Así, la Capacidad de Liderazgo que aparece en los dos modelos con el mismo título es mucho más completa y

extensa factorialmente en el modelo 4 que en el 2. Los factores de "Actitud" del modelo 2 quedan en su mayoría incluidos en la dimensión "Integridad" del modelo 4, de una forma mucho más coherente. Los factores de la dimensión "Aptitud" del modelo 2 quedan incluidos en las dimensiones "Capacidad de Liderazgo" y "Visión" del modelo 4, de una forma mucho más coherente. Los factores de la dimensión de "Equilibrio emocional" del modelo 2 quedan incluidos en la dimensión de "Capacidad de Liderazgo" del modelo 4 en forma natural ya que todos los factores actitudinales quedan incluidos en la dimensión Capacidad de Liderazgo en el modelo 4. Finalmente los factores de la dimensión "Conocimientos" del modelo 2 quedan incluidos en la dimensión "Competencias" del modelo 4 en el que se incluyen, además, algunas nuevas competencias como, por ejemplo, las de "tecnologías de la información".

El Modelo 4, resulta, por tanto, de una reordenación de factores en dimensiones mucho más coherentes que en modelo 4, así como de la incorporación de algunos factores nuevos nacidos de la investigación durante los últimos años.

El modelo fue presentado al Comité de Dirección de la compañía quien lo aceptó y nos encargó el trabajo.

El proceso de evaluación

El proceso fue similar a los anteriores, basándose sobre: entrega de curriculum; entrevista en profundidad con los dos consultores; cumplimentación de un cuestionario abierto; presentación formal de un proyecto profesional; solución de un caso en un tiempo limitado; dinámica de grupo. Los resultados, aparte de los informes individuales, incluía un feed back individualizado y una reunión con el Comité de Dirección para comentar los resultados.

Resultados

La edad media del colectivo de 34 personas era de 37 años. De las 34 personas, 13 tenían una antigüedad media de 6 años y el resto (21) una antigüedad media de 13 años. 20 personas tenían titulación universitaria superior y 3 titulación media, el resto (11) no tenían titulación alguna y su progreso se había realizado exclusivamente dentro de la empresa.



El resultado medio dimensional del colectivo de 34 personas fue el siguiente:

- Capacidad de Liderazgo: 65 %
- Integridad: 72 %
- Visión: 60 %
- Competencias: 65 %

Colectivamente este resultado fue considerado aceptable, aunque no sobresaliente, para una compañía que aspiraba al liderazgo en su sector.

Además de los informes individuales se aportaron las clasificaciones del colectivo por dimensión así como un ranking realizado por la combinación de las 4 dimensiones que dio el siguiente resultado: 6 personas fueron consideradas directivos de potencial que podrían asumir los retos del futuro; 17 personas podían seguir desempeñando sus funciones pero sin salir de su ámbito funcional ni de su nivel actual; 11 personas habían alcanzado claramente un nivel que no les correspondía en una empresa que había crecido explosivamente y que, como suele ocurrir, les había arrastrado hacia arriba en forma excesiva.

El diagnóstico era tranquilizador en el corto plazo pero inquietante para el futuro; la empresa no estaba preparada para afrontar los retos de un entorno fuertemente competitivo.

Dicho diagnóstico general fue aceptado por el Comité de Dirección en la presentación del estudio. En cuanto a los informes individuales hubo una coincidencia total en todos menos en 2; en uno de ellos la persona se había incorporado hacía un año a la empresa y el Comité no tenía aun una idea clara sobre su potencial, sin embargo nuestro diagnóstico era claramente positivo; el segundo caso se trataba de un veterano de la empresa cuya excelente valoración por su jefe no coincidía en absoluto con la nuestra; sobre este caso hubo un total desacuerdo entre los consultores y la empresa.

CONCLUSIONES DE LAS EXPERIENCIAS RELATADAS

- Los estudios realizados con más de 250 personas fueron considerados muy útiles por las empresas que los encargaron.

- En los casos en los que se pudo contrastar la opinión de la empresa con la de nuestros estudios hubo coincidencia en más del 95 % de los casos.
- En alguna ocasión el estudio sirvió para descubrir talentos ocultos que posteriormente dieron excelentes resultados, y que no hubieran tenido la proyección profesional posterior de no ser por el estudio de valoración.
- Los estudios se encargaron con motivo de algún punto de inflexión en la empresa que obligaba a valorar el potencial de sus recursos directivos. (Nueva situación competitiva, salida a bolsa, internacionalización etcétera.)
- En todos los casos el responsable que encargó el estudio era un directivo valiente y arriesgado dotado de un elevado grado de liderazgo.
- La cultura corporativa española no es muy dada a la realización de este tipo de trabajos por consultores exteriores, prefiriendo confiar en criterios internos.
- El proceso empleado para realizar el trabajo ha resultado acertado a pesar de su complejidad y tiempo necesario para completarlo. El empleo exclusivamente de cuestionarios constituye una de las facetas de este tipo de estudios, pero resulta indispensable el realizar otras pruebas (casos, dinámicas de grupo, entrevistas con profundidad, presentaciones) a través de las cuales los consultores puedan intentar valorar los factores fundamentales de un modelo.
- El consultor o consultores encargados del trabajo deben tener experiencia, tanto en assessment como en el mundo de la empresa, pues aunque el método está muy estructurado, no deja de contener un alto grado de subjetividad. El assessment es tanto ciencia como arte.
- Aunque el modelo factorial utilizado ha sido refinado notablemente, el autor pensó que se podría profundizar notablemente en la construcción de modelos de liderazgo organizacional realizando una investigación más profunda, rigurosa y científica del tema. Ello le llevó a concebir la idea de realizar una tesis doctoral sobre modelos de liderazgo que incluyera un estudio profundo del estado del arte, que, unido a sus propias experiencias empresariales



diera lugar a un modelo que pudiera ser puesto a prueba con herramientas estadísticas rigurosas.

El propósito de estas últimas páginas es resumir el estado de este trabajo.

UNA TESIS SOBRE MODELOS DE LIDERAZGO ORGANIZACIONALES

Las fuentes de información escogidas fueron las siguientes:

- El estado del arte en el ámbito académico
- Los testimonios de los practitioners y directivos recogidos de la documentación.
- La propia experiencia del investigador desde el doble punto de vista de observador y de practicante integrado en el proceso directivo.

El estudio del estado del arte en el ámbito académico dio como resultado el siguiente cuadro resumen en el que se recogen los factores de comportamiento detectados por diferentes investigadores:

Cuadro N° 1
Factores de comportamiento

Factor de Comportamiento	House (1977)	Burns (1978)	Bass (1985)	Tichy y Devanna (1986)	Conger y Canungo (1987)	Podsakoff et al (1990)	House y Podsakoff (1994)
Articular la visión	X	X	X	X	X	X	X
Estimular motivación	X	X	X	X	X		X
Pasión y sacrificio	X	X	X	X	X		X
Ejemplaridad	X		X		X	X	X
Ayuda personal		X	X	X	X	X	
Determinación	X		X	X	X		X
Altas expectativas	X		X			X	X
Confianza	X		X	X			X
Imagen	X		X		X		X
Objetivos de equipo		X	X	X		X	
Comunicación			X		X		X
Estímulo intelectual		X	X			X	
Innovación			X		X		
Marco de referencia					X		X
Sensibilidad a entorno				X	X		
Representación							X

Stephanie L. Castro, modificado por el autor.

Las conclusiones derivadas de este estudio son las siguientes:

Descomposición factorial derivada del análisis crítico de las diversas teorías de liderazgo

Del análisis crítico de las diversas teorías sobre la descomposición factorial o dimensional del liderazgo hemos segregado y definido 14 factores que son los que se presentan en la siguiente tabla.



Tabla N° 1
Factores de la descomposición factorial o dimensional del liderazgo

- 1.- Articular la visión
- 2.- Capacidad de asumir riesgos
- 3.- Responder de las consecuencias
- 4.- Pasión en el empeño
- 5.- Ejemplaridad
- 6.- Calor humano
- 7.- Autoconfianza y compromiso
- 8.- Altas expectativas
- 9.- Confianza en los seguidores
- 10.-Objetivos de equipo (espíritu de equipo)
- 11.- Comunicación
- 12 Comunicación inspiradora
- 13.-Estímulo intelectual
- 14.-Sensibilidad al entorno

Fuente: Elaboración propia.

De los 14 factores segregados, *calor humano* Y *estímulo intelectual* se corresponden exactamente con dos de los factores del modelo de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (Consideración Individualizada y Estimulación Intelectual).

Otros modelos de liderazgo destacados fueron analizados:

ANÁLISIS DEL MODELO LMX (Leader Member Exchange)

LMX es una teoría que describe como un líder y uno de sus subordinados desarrollan una relación en la que se influyen mutuamente y negocian el rol del subordinado

en la organización.

El Modelo MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)

El Modelo de Liderazgo MLQ es un instrumento originalmente desarrollado por Bass en 1985 para correlacionar el comportamiento transformacional de liderazgo con la satisfacción en el trabajo de los seguidores y la efectividad de los mismos.

Del modelo MLQ hay múltiples versiones que fueron estudiadas llegándose al cuadro resumen número 2.

Cuadro N° 2
Versiones del Modelo de Cuestionario MLQ

VERSIÓN	II	CARISMA	CONS INDIV	ESTIM INT	RECOM	MPEA	MPEP	LF	LI	NIT
MLQ-1		X	X	X	X	X				73
MLQ-2		X	X	X	X	X				31
MLQ-4		X	X	X	X	X				50
MLQ-5		X	X	X	X	X				50
MLQ-5X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	78
MOQ 11R		X	X	X	X	X	X	X	X	44
MLQ -8Y		X	X	X	X	X	X		X	40
MLQ-10		X	X	X	X	X	X			

Fuente: Stephanie L. Castro modificada por el autor.



Aparte del estudio de factores, fue interesante constatar el número de ítems (NIT) que incluía cada cuestionario MLQ, desde un máximo de 78 hasta un mínimo de 40.

TLI; Transformational Leadership Inventory

En 1990 Podsakoff y colegas desarrollaron una nueva herramienta de medición de liderazgo transformacional, el TLI. TLI incluye seis comportamientos relacionados con el estilo de liderazgo transformacional: 1) Identificar y articular una visión, 2) Proporcionar un modelo adecuado, 3) Promover la aceptación de los objetivos del grupo, 4) Desplegar altas expectativas de rendimiento o performance, 5) Dar soporte individualizado, 6) Proporcionar a los seguidores

estímulo intelectual. Estas seis dimensiones se identifican mediante un cuestionario de 23 ítems.

LPI (Leadership Practices Inventory)

Kouzes y Posner han creado y registrado un instrumento (1997) de 30 ítems o preguntas para detectar cinco dimensiones o factores:

De todos estos modelos obtenemos finalmente un modelo de 20 factores, el denominado: "Estado del arte modificado" que se presenta a continuación.

Tabla Nº 2
Modelo: "Estado del arte modificado"

- 1.- Articular la visión
- 2.- Capacidad de asumir riesgos
- 3.- Responder de las consecuencias
- 4.- Rasión en el empeño
- 5.- Eejemplaridad
- 6.- Calor humano
- 7.- Autoconfianza y compromiso
- 8.- Altas expectativas
- 9.- Confianza en los seguidores
- 10.- Objetivos de equipo (espíritu de equipo)
- 11.- Comunicación
- 12.- Comunicación inspiradora
- 13.- Estímulo intelectual para el cambio y la mejora
- 14.- Sensibilidad al entorno
- 15.- Altos estándares éticos
- 16.- Carisma
- 17.- Reconocimiento
- 18.- Management por excepción activo
- 19.- Establecer un proceso de dirección estratégica
- 20.- Ambición de poder

Fuente: Elaboración propia.

EL MODELO DE LOS PRACTITIONERS

Además del Modelo Académico, deseábamos incluir en la discusión un modelo de los "parcitioners" que definiámos de la siguiente forma:

"...llegaremos a un modelo factorial a través del análisis de la literatura de los "practitioners", denominando como tales bien a los consultores dedicados al management y liderazgo o a los propios líderes que han tenido a bien compartir sus

experiencias y reflexiones a través de biografías o autobiografías..."

"Nuestra fuente de información ha sido exclusivamente bibliográfica. Hemos consultado una muestra bibliográfica bastante extensa (50 libros y artículos entresacados al azar entre los destacados y recomendados por las revistas especializadas en gestión; concretamente: Harvard Business Review, Sloan Management Review, Fortune y Management Review) consultando las obras de los máximos



Tabla N° 3
Comparación de los modelos Académista y de los Practitioners

FACTOR	MODELO A	MODELO P
1.- Calor Humano	X	X
2.- Empatía		X
3.- Capacidad de ilusionar		X
4.- Sentido de misión		X
5.- Asunción de riesgos	X	X
6.- Tenacidad		X
7.- Carácter		X
8.- Cortesía		X
9.- Altas expectativas	X	X
10.-Sentido participativo		X
11.-Espíritu de equipo	X	X
12.-Transparencia		X
13.-Confianza en los demás	X	X
14.-Capacidad de escuchar		X
15.-Delegación		X
16.-Perdón		X
17.-Lucha por encontrarse		X
18.-Introspección		X
19.-Profundidad de relaciones		X
20.-Sentido de individualidad		X
21.-Búsqueda de inspiración		X
22.-Pasión en el empeño		X
23.-Comunicación		X
24.- Autoconfianza		X
FIN DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO		
24.-Visión de futuro	X	X
25.-Visión estratégica		X
26.-Comunicación de la visión	X	X
27.-Visión creativa	X	X
28.-Estimular el cambio		X
29.-Aprendizaje organizacional		X
FIN DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO VISIONARIO		
30.-Sinceridad		X
31.-Humildad		X
32.-Compromiso	X	X
33.-Resistencia, estoicismo		X
34.-Honestidad		X
35.-Lealtad		X
36.-Equidad		X
37.-Austeridad		X
38.-Responsabilidad	X	X
39.-Altos ideales	X	X
40.-Ejemplaridad	X	X
FIN DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO INTEGRO		
41.-Inquietud general cultural	X	X
42.-Experiencia especializada		X
43.-Experiencia práctica		X
44.-Formación en management	X	X
45.-Formación en RRHH	X	X
46.-Formación en TIC's		X
47.-Fonación de los seguidores		X
FIN DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO COMPETENTE		
48.-Carisma		X
49.-Ambición de poder		X

Fuente: el autor.



Tabla N° 4
Comparación de los modelos Académista, de los Practitioners y del Análisis de literatura

FACTOR	MODELO A	MODELO L	MODELO P
1.- Calor Humano	X	X	X
2.- Empatía			X
3.- Capacidad de ilusionar		X	X
4.- Sentido de misión			X
5.- Asunción de riesgos	X	X	X
6.- Tenacidad		X	X
7.- Carácter			X
8.- Cortesía			X
9.- Altas expectativas	X	X	X
10.-Sentido participativo		X	X
11.-Espíritu de equipo	X	X	X
12.-Transparencia			X
13.-Confianza en los demás	X	X	X
14.-Capacidad de escuchar		X	X
15.-Delegación		X	X
16.-Perdón		X	X
17.-Lucha por encontrarse			X
18.-Introspección			X
19.-Profundidad de relaciones			X
20.-Sentido de individualidad			X
21.-Búsqueda de inspiración			X
22.-Pasión en el empeño		X	X
23.-Comunicación		X	X
24.- Autoconfianza			X
FIN DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO			
24.-Visión de futuro		X	X
25.-Visión estratégica			X
26.-Comunicación de la visión		X	X
27.-Visión creativa	X	X	X
28.-Estimular el cambio		X	X
29.-Aprendizaje organizacional			X
FIN DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO VISIONARIO			
30.-Sinceridad			X
31.-Humildad			X
32.-Compromiso		X	X
33.-Resistencia, estoicismo		X	X
34.-Honestidad			X
35.-Lealtad			X
36.-Equidad			X
37.-Austeridad			X
38.-Responsabilidad		X	X
39.-Altos ideales	X	X	X
40.-Ejemplaridad		X	X
FIN DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO INTEGRO			
41.-Inquietud general cultural		X	X
42.-Experiencia especializada			X
43.-Experiencia práctica			X
44.-Formación en management		X	X
45.-Formación en RRHH		X	X
46.-Formación en TIC's			X
47.-Formación de los seguidores			X
FIN DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO COMPETENTE			
48.-Carisma		X	X
49.-Ambición de poder			X

Fuente: el autor.



especialistas en la materia como Chester Barnard, Mary Parker Follett, Peter Drucker, Abraham Zaleznick, John P. Kotter, Dale Carnegie, Edgar Schein, Steven Covey, Henry Mintzberg, Warren Bennis, y otros, así como las memorias de figuras clave del management como Alfred P. Sloan, Robert Townsend, Thomas Watson, Lee Iaccocca, Harold Geneen, Jan Carlzon, Ricardo Semler etcétera, y, finalmente, algunas memorias y biografías de líderes históricos de muy diversa ideología y dedicación como Ernesto "Che Guevara", John F. Kennedy, General Swartzkopf, Margaret Thatcher, Ronald Reagan etcétera."

Este estudio arroja las siguientes conclusiones.

COMPARACIÓN Y SÍNTESIS DE LOS MODELOS ACADEMICISTA Y DE LOS PRACTITIONERS

En la tabla No. 3 se presenta un comparativo de las dos versiones con objeto de llegar a una síntesis:

Como vemos, un total de 49 factores fueron identificados. Al listar estos factores se denota su posible agrupación en dimensiones de orden superior debido a la elevada correlación de los mismos; un primer intento de agrupación se hizo en esta fase del estudio, resultando cuatro Dimensiones:

- Liderazgo Participativo
- Liderazgo Visionario
- Liderazgo Integro
- Liderazgo Competente

Las Dimensiones de Liderazgo Visionario, Liderazgo Integro y Liderazgo Competente parecen tener coherencia interna, no así la de Liderazgo Participativo que podría ser motivo de posteriores particiones después de un estudio estadístico de correlación interna.

Un estudio adicional de literatura contribuyó a añadir información al modelo, resultando el siguiente listado comparativo:

COMPARACIÓN Y SÍNTESIS DE LAS MODELOS ACADEMICISTA, DE LOS PRACTITIONERS Y DEL ANÁLISIS DE LITERATURA

La tabla número 4 presentamos un comparativo de las tres versiones. Finalmente, un estudio longitudinal de líderes empresariales en una sola empresa contribuye al modelo dando el resultado final del mismo:

COMPARACIÓN Y SÍNTESIS DE LAS MODELOS ACADEMICISTA, DE LOS PRACTITIONERS DEL ANÁLISIS DE LITERATURA Y DE LÍDERES EN LA PRÁCTICA REAL

En la tabla número 5 se presenta un comparativo de las tres versiones:

El resultado es un modelo de 52 factores agrupados en 4 Dimensiones.

RESULTADOS FINALES Y CONCLUSIONES

La fase final del trabajo fue la definición de cada uno de los factores, cosa que no fue difícil pues cada uno de ellos había sido estudiado teóricamente en detalle.

El modelo dio lugar a la construcción de un cuestionario de 156 ítems (tres ítems para cada factor) afirmativos, reflejo cada uno de un determinado comportamiento, que se cumplimenta mediante una escala Likert de 7 puntos. El objetivo de este cuestionario es detectar los 52 factores que componen el modelo de liderazgo. La validación de este cuestionario se está llevando a cabo en este momento sobre una muestra compuesta de directivos españoles. Los resultados de esta validación serán motivo de otro trabajo que se ha emprendido.

A la espera del análisis final del cuestionario, que arrojará luz sobre la validez y fiabilidad del mismo así como sobre la robustez del modelo construido, al menos en el entorno directivo español, nos gustaría adelantar algunas impresiones que este apasionante trabajo han dejado en el ánimo del autor:

En primer lugar la extraordinaria complejidad del fenómeno de liderazgo. No en vano el estudio del liderazgo ha constituido siempre "una materia cargada de confusión y ambigüedad" (Yukl; Leadership in Organisations; pág. 508) que se ha desarrollado



Tabla N° 5
Comparación de los modelos Academicista, Practitioner, Análisis de literatura y Líderes en la práctica real

FACTOR	MODELO A	MODELO L	MODELO P	MODELO R
1.- Calor Humano	X	X	X	
2.- Empatía			X	
3.- Capacidad de ilusionar		X	X	
4.- Sentido de misión			X	
5.- Asunción de riesgos	X	X	X	
6.- Tenacidad		X	X	
7.- Carácter			X	
8.- Cortesía			X	
9.- Altas expectativas	X	X	X	
10.- Sentido participativo		X	X	
11.- Espíritu de equipo	X	X	X	
12.- Transparencia			X	
13.- Confianza en los demás	X	X	X	
14.- Capacidad de escuchar		X	X	
15.- Delegación		X	X	
16.- Perdón		X	X	
17.- Lucha por encontrarse			X	
18.- Introspección			X	
19.- Profundidad de relaciones			X	
20.- Sentido de individualidad			X	
21.- Búsqueda de inspiración			X	
22.- Pasión en el empeño	X	X		
23.- Comunicación	X	X		
24.- Autoconfianza	X			
FIN DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO PARTICIPATIVO				
24.- Visión de futuro	X		X	
25.- Visión estratégica			X	
26.- Comunicación de la visión	X		X	
27.- Visión creativa	X	X	X	
28.- Estimular el cambio		X	X	
29.- Aprendizaje organizacional			X	
FIN DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO VISIONARIO				
30.- Sinceridad			X	
31.- Humildad			X	
32.- Compromiso	X		X	
33.- Resistencia, estoicismo		X	X	
34.- Honestidad			X	
35.- Lealtad			X	
36.- Equidad			X	
37.- Austeridad			X	
38.- Responsabilidad	X		X	
39.- Altos ideales	X	X	X	
40.- Ejemplaridad	X		X	
FIN DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO INTEGRO				
41.- Inquietud general cultural	X		X	
42.- Experiencia especializada			X	
43.- Experiencia práctica			X	
44.- Formación en management	X		X	
45.- Formación en RRHH	X		X	
46.- Formación en TIC's			X	
47.- Formación de los seguidores			X	
48.- Sistema de recompensas				X
49.- Sistemas de control				X
FIN DE LA DIMENSIÓN DE LIDERAZGO COMPETENTE				
50.- Carisma		X	X	
51.- Ambición de poder	X			
52.- Sentido común				X

Fuente: Elaboración propia.



científicamente durante los últimos cincuenta años por lo que, a pesar de la masiva literatura producida, puede considerarse una ciencia joven. Pero no deja de ser una ciencia de enorme importancia para nuestra sociedad moderna ya que la proliferación enorme de organizaciones complejas caracteriza a la sociedad moderna y cada una de ellas necesita de líderes que las conduzcan con acierto. "Cada día es más claro que un liderazgo eficaz en todos los niveles de la sociedad y en todas las organizaciones es esencial para afrontar los problemas sociales y económicos de creciente complejidad que nos plantea el mundo." (Yukl; *Leadership in Organisations*; pág. 508). No podemos estar más de acuerdo.

La investigación profunda sobre el tema deja, sin embargo el regusto de que el liderazgo en cualquier caso o coyuntura es un fenómeno extremadamente complejo y que el comportamiento del líder viene marcado por un delicado equilibrio entre una serie de comportamientos que depositan enormes exigencias sobre aquellos que lo ejercitan con eficacia. El líder organizacional es algo así como el atleta de decathlon al que se exige excelencia en todo tipo de pruebas; ser especialista en carreras cortas o largas, o en saltos, o en lanzamientos, es relativamente sencillo, pero destacar sobre los demás en diez pruebas diferentes constituye un extraordinario y completo ejercicio de esfuerzo habilidad y condiciones físicas y psíquicas; por eso hay muy pocos atletas de decathlon. Al similar ocurre con el liderazgo; la posibilidad de poseer condiciones de excelencia en áreas psicológicas y de valores tan diferentes como son el estilo directivo, la integridad moral, la competencia profesional y la visión hacen que se realmente difícil encontrar buenos líderes, y, sin embargo, esta es la condición fundamental del éxito organizacional. El hecho de que a lo largo de toda una vida no se encuentre uno con más de uno o dos líderes auténticamente destacables, aun cuando se hallan conocido a fondo y durante muchos años organizaciones excelentes, es muestra de lo difícil y complejo que es ejercer la profesión.

La razón podría ser que, si bien los factores que caracterizan al liderazgo son identificables, el ejercerlos en el terreno de la práctica exige un ejercicio de excepcional equilibrio en todo momento; es este ejercicio de equilibrio lo que requiere de las personas una dosis notable de madurez personal. De la misma forma que el cerebro humano se distingue de los

ordenadores por su especial capacidad de síntesis, el líder organizacional excelente se distingue de los demás mortales por su habilidad para sintetizar en cada momento una serie compleja de características personales, psicológicas y morales. Parece que esta capacidad está directamente relacionada con la madurez personal, razón por la que es difícil, encontrar líderes jóvenes en cualquier entorno organizacional. El área e competencias es fácilmente cultivable en el corto plazo, no así la interiorización de un determinado estilo de liderazgo o de un comportamiento íntegro; la visión, que todos los estudiosos del liderazgo están de acuerdo en destacar como dimensión esencial, parece estar relacionada con una misteriosa mezcla de capacidades intelectuales y emocionales.

Ser líder no es un trabajo fácil. Parece que el líder moderno es una persona de firmes principios morales, dotado de la necesaria humildad para escuchar a los demás y mantenerse en continuo aprendizaje, así como de la firmeza de carácter para tomar decisiones; además ha de poseer esa mezcla de habilidades intelectuales y soñadoras que llamamos visión. Algunas de estas características tienen una base innata, otras se forjan en el esfuerzo, el éxito y, sobre todo, en el fracaso. Como dijo Winston Churchill: "El éxito es la habilidad de ir de fracaso en fracaso sin perder el entusiasmo."

¿Merece la pena estudiar tan complejo problema? Es evidente que la posibilidad de fabricare líderes está aun muy lejos y posiblemente nunca lo logremos, sin embargo la profundización en el fenómeno no puede sino añadir conocimiento a la ciencia y arte de la dirección y esto puede facilitar la selección, detección y cultivo del liderazgo. General Electric es la compañía de mayor valor de mercado del mundo en estos momentos; durante más de cien años ha mantenido una ejecutoria de éxito constante con una regularidad sorprendente; si hay algo que caracteriza a General Electric es el extraordinario cuidado que pone la empresa en la detección y cultivo de talento directivo para forjar sus propios líderes. General Electric tiene un a extensa cartera de productos, pero su habilidad esencial es la detección y desarrollo de liderazgo en el seno de la empresa; no sería de extrañar que esta habilidad y dedicación está en el meollo de su prolongado éxito.

Madrid, 22 de Febrero de 2001-02-22

LA

BIBLIOGRAFIA

John P. Kotter **Matsushita Leadership** Free Press

Seminario de Dirección y Supervisión Dale Carnegie
Setiembre 1971.

William Pollard **The Soul of the Firm** Harpers Business

Warren Bennis **Why Leaders can't Lead** Josey Bass

Warren Bennis **On becoming a Leader** Addison Wesley

Mary Walton **The Deming Management Method** Putnam

Peter F. Drucker **Managing for the Future** Penguin Books

Peter F. Drucker **Managing for Results** Harper Collins

John D. W. Beck & Neil M. Yeager **The Leaders Window** John Wiley & Sons

Simon & Shuster Dale Carnegie **The Leader in you**

Tom Peters **Liberation Management** Alfred A. Knopf

Robert B. Nelson **Delegation** Scott Foresman & Co

Edgar H. Schein **Organizational Culture and Leadership**
Jossey Bass

Anthony Vlamis **Smart Leadership** AMA

Autobiografía H. Norman Swatzkopf Globus

Robert Town **Send Up de Organisation** Orbit Business Society

William Rodgers **Think (A biography of the Watsons and IBM)** Orbit Business Society

A Mc Kinsey Anthology **The Arts of Top Management** Orbit Business Society

Alfred P. Sloan **My Years with General Motors** Orbit Business Society

Ricardo Semler **Maverick** Arrow

Eleven Authors **Harvard Business Review on Leadership**
(Henry Mintzberg, John P. Kotter, Joseph L. Badaracco, Abraham Zaleznik, Charles M Farkas & Suzy Wetlaufer, Thomas Teal, Ronald A. Heifetz & Donald L. Laurie, Nitin Nohria & James D. Berkeley)

Steven Covey **Principle Centered Leadership** Simon & Shuster

Thomas Peters & Robert H. Waterman **In Search of Excellence** Harper & Row

Peter Drucker **On the Profession of Management** Harvard Business Review

Peter Drucker **Reflexiones para un Director** APD

Charles M Farkas & Phillippe de Backer **Maximum Leadership** Henry Holt

Gabriel Barceló **Modelos de Comportamiento Directivo** APD

Harold Geneen **Managing** Avon Business

Lee Iaccocca **Laccocca, Historia de un Triunfador.** Ariel

Warren Bennis & Robert Townsend **Reinventing Leadership** Morrow

James Mc Gregor Burns **Leadership** Harper Torchbooks

Annual Review of International Management Practice
(92,93,94,95,96,97,98)

AMA

Soundview **Skills for Success**

John Sculley **De Pepsi a Apple** Deusto

Peter Drucker **Innovation and Entrepreneurship** Harper & Row

Thomas R. Horton **The CEO Paradox** AMACOM

O. Gelinier **Funciones y Tareas de Dirección General** TEA

Peter M. Senge **La Quinta Disciplina** Granica

Taylor **The Principles of Scientific Management** Norton

Warren Bennis & Joan Goldsmith **Learning to Lead** Nicholas Brealey

Mary Parker Follett **Prophet of Management** HBS

Peter Drucker **Management, Tasks, Responsibilities & Practices** Heremann

Ralph D. Stacey **Gestión del Caos** Ediciones S

Jan Carlzon **El Momento de la Verdad** Diaz de Santos

Thomas J. Neff & James M. Citrin **Lessons from de Top** Doubleday

Dan Garrison & Rod Walsh **Semper Fi** Amacom

11 autores españoles **Gobierno de la Empresa** AB Asesores

Peter F. Drucker **Management Challenges for the 21 Century** Harper Business

Chester I. Barnard **The Functions of the Executive** Harvard University Press

R.T. Pascale **Dirigir en el Filo de la Navaja** Diaz de Santos

Noel M. Tichy & Mary Ann Devanna **The Transformational Leader** Wiley

Charles Handy **Gods of Management** Oxford Paperbacks

Abraham H. Maslow **Motivation and Personality** Addison Wesley

John P. Kotter "What Leaders Really Do" **Harvard Business Review**

Abraham H. Maslow **Maslow on Management** Wiley

Stuart Crainer **The Management Century** Booth Allen & Hamilton

Bernard M. Bass & Bruce Avolio **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** SAGE

James M. Kouzes & Barry Z. Posner **Leadership Practices Inventory** Jossey Bass

Douglas Mc Gregor **The Human Side of Enterprise** Mc Graw Hill

Daniel Goleman **La Práctica de la Inteligencia Emocional** Kairos

Gary Yukl **Leadership in Organizations** Prentice Hall

Herbert A. Simon **Administrative Behavior** Free Press

