

DESARROLLO DE LIDERAZGO:

CICLO 2010-70 DE FORTALEZAS Y VALLAS MÍNIMAS

PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES

Juan Felipe Cadavid Jaramillo

UNIVERSIDAD I C E S I

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

SANTIAGO DE CALI

JULIO DE 2010

T

658.4092

C121d

DESARROLLO DE LIDERAZGO

**CICLO 20-10-70 DE FORTALEZAS Y VALLAS MÍNIMAS:
PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LIDERAZGO EN
ORGANIZACIONES**

JUAN FELIPE CADAVID JARAMILLO



**UNIVERSIDAD ICESI, CALI, COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
SANTIAGO DE CALI. JULIO DE 2010**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
PALABRAS CLAVES	2
INTRODUCCIÓN	3
TEORÍAS DE LIDERAZGO	6
Teorías de Rasgos	7
Teorías Conductuales	9
Teorías Contingentes	12
Teorías Modernas de liderazgo.....	13
HACIA UNA DEFINICIÓN PROPIA DE LIDERAZGO	15
Definiciones Tradicionales	16
Otras Aproximaciones	17
Gerencia versus Liderazgo	19
Definición Propuesta de Liderazgo	20
ANTECEDENTES EN EL DESARROLLO DE LIDERAZGO	23
Capacitación versus Desarrollo	24

Modelo de Desarrollo de Liderazgo de Cacioppe	25
Teoría del Espiral Creciente	29
Teoría de Desarrollo 10-20-70	31
Teoría de Fortalezas y Vallas Mínimas	32
PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LIDERAZGO	35
CONTEXTO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	39
Filosofía en la Gestión de Talento Humano	39
Proceso de Desarrollo de Liderazgo en Kingland	40
PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	43
Fase 20	44
Fase 10	45
Fase 70	46
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	49
Primeros resultados.....	50
Desarrollo de Competencias de Liderazgo	50
Tabla 1. Análisis Cuantitativo Grupal	52
Tabla 2. Comparativo individual de resultados de la primera y la segunda mediciones de liderazgo.	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
FUTURAS INVESTIGACIONES	60

REFERENCIAS62

ANEXO 1. NÚMERO DE SESIONES POR PARTICIPANTE EN EL PERIODO

REFERENCIADO66

RESUMEN

El presente trabajo titulado “CICLO 20-10-70 DE FORTALEZAS Y VALLAS MÍNIMAS: PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES” se genera a partir de la experiencia del autor, en la cual, las organizaciones con la cuales el mismo a interactuado, plantean una disyuntiva referente al método a utilizar para lograr desarrollar efectivamente competencias de liderazgo entre sus ejecutivos. La duda inclusive a tomado dimensiones tan importantes que las empresas se debaten entre apoyar o no las inversiones en la materia, ya que no tienen certeza de si al final del proceso efectivamente reciben personas con más altos grados de desarrollo de liderazgo, es decir que no se tiene clara la costo-efectividad del proceso. Adicionalmente los resultados del esfuerzo aportado por las organizaciones, en especial en relación a tiempo y dinero involucrados para dicho proceso, no son directamente proporcionales a los réditos obtenidos en cuanto a la modificación de comportamientos cotidianos que ejemplifiquen, que sus líderes evidencien cambios importantes en la manera como buscan impactar e influir el desempeño de sus colaboradores, es decir en cuanto a su *liderazgo*.

El autor propone entonces una metodología, probada en cuanto a su efectividad en el *desarrollo de las competencias de liderazgo*, y se referencia en el presente trabajo la aplicación práctica de la propuesta citada en cinco países del área andina, dentro de una empresa multinacional del sector de consumo masivo.

Como es apenas obvio para este tipo de trabajos, antes de arribar a la propuesta, se efectuó un análisis referencial sobre la historia del liderazgo en el contexto de las organizaciones,

incluyendo una revisión profunda de sus principales teorías. Luego se elabora una definición de liderazgo propia, apoyada en todas las definiciones revisadas, que busca unificar criterios en cuanto a lo que se quiere desarrollar y en cuanto a los procesos de desarrollo a utilizar, los cuales además propenden por posibilitar la medición del resultado de los procesos utilizados para coadyuvar al desarrollo del liderazgo en los individuos involucrados.

Ahora bien como no basta con definir el liderazgo, sino que además como se citó ya, existe la necesidad de utilizar mecanismos para asegurar su desarrollo, se revisan los antecedentes sobre desarrollo de competencias en general, (entendiendo al liderazgo como una de ellas) y apoyado en varias de ellas se plantea una propuesta que pretende trazar una ruta para lograr la modificación de los comportamientos asociados a la definición de liderazgo planteada en el presente escrito.

Para finalizar, se presentan los resultados prácticos de la utilización del nuevo constructo de liderazgo y su respectiva propuesta de desarrollo en la organización ya citada.

El presente trabajo concluye que el método de desarrollo efectivamente funciona y produce los resultados esperados. Dicha conclusión se apoya en las mediciones efectuadas mediante la aplicación de un Assessment Center, por parte de una firma consultora colombiana en cuanto a las competencias de liderazgo de los participantes en la aplicación de la propuesta de desarrollo.

PALABRAS CLAVES

Liderazgo, desarrollo de liderazgo, competencias, fortalezas, assessment center.

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos inmemoriales, la especie humana ha afrontado con éxito múltiples retos que ponen en juego su supervivencia como especie social. Es común encontrar referencias históricas que narran como algunos individuos o colectividades logran desempeños superiores a los que sus capacidades aparentes permitirían pronosticar. Incluso es frecuente leer sobre personas del común que alcanzan resultados que parecen desafiar los preceptos científicos y superar por mucho los resultados que aparentemente estarían en capacidad de generar. Uno de estos cuestionamientos llama especialmente nuestra atención a la luz del tema central de este escrito: ¿Cómo motivar a los individuos y a las colectividades a alcanzar desempeños superiores a los que el sentido común o las capacidades aparentes permitirían pronosticar? ¿Qué permite a seres ordinarios alcanzar desempeños extraordinarios? O más relevante aún para el propósito de este trabajo de investigación, ¿cómo se pueden conocer, entender o estudiar las condiciones externas o los estímulos internos, que permiten que se den tales comportamientos extraordinarios en el contexto de una organización, de manera sistemática y deliberada, más que como eventos fortuitos o simplemente como respuesta a eventos extremos?

A la luz de las teorías estudiadas, y con base en la experiencia personal del autor, este trabajo sugiere que muchas historias de logros excepcionales o de desempeño superior, pueden explicarse por el *liderazgo* ejercido por algunos individuos, y por la forma en que dicho liderazgo

se traduce en impactar a un grupo de individuos y lograr un efectivo trabajo en equipo¹ orientado hacia la obtención de un resultado (Alles M. , 2005). En consecuencia, el presente escrito es concebido desde la necesidad existente al interior de las organizaciones de contar con metodologías adecuadas que coadyuven a desarrollar de manera permanente el liderazgo de quienes ostentan cargos que implican responsabilidad sobre otros colaboradores en una organización, y de asegurarse que dichos líderes posean las herramientas para influenciar al talento que la estrategia corporativa requiere y contribuir así a generar el impacto máximo en los colaboradores para obtener su aporte y compromiso. Dichas metodologías actuarán como facilitadores u obstaculizadores del desarrollo, y colaborarán con los demás factores que propenden por el desarrollo, entre los cuales se destacan el clima laboral, la relación con los jefes, la remuneración de los más preparados, etc. (Kofman, 2003). Como corolario de lo anterior es importante entender como algunas de las fuerzas del ambiente externo unidas a las condiciones internas de la organización, pueden tener un impacto relevante en el auténtico liderazgo y en su desarrollo en los sujetos involucrados (Avolio Bruce J., 2005)

Tomando como punto de partida la revisión de los antecedentes históricos y de las teorías más relevantes sobre liderazgo en las organizaciones, la presente investigación propondrá una definición de liderazgo, a partir de la cual se presentará una propuesta para su desarrollo en una organización. Posteriormente se referenciará la implementación del constructo y de la metodología, en una organización multinacional con operaciones en la región andina. Los resultados de esta implementación y la manera como se lograron, se convierten en el eje sobre el que gravita el presente trabajo, ya que más que una disertación teórica o que la revisión de una

¹ Para propósitos de este estudio, trabajo en equipo se refiere al que desarrolla un *equipo de trabajo*, definido como el “conjunto de personas que se une durante un tiempo para realizar una tarea” (Ayuntamiento de San Sebastian de los Reyes, 2007).

metodología específica, se busca referenciar una experiencia exitosa, que mediante la utilización de una metodología específica de desarrollo de liderazgo pueda servir de punto de partida para que otras organizaciones profundicen en su estudio y puedan adaptarlo a sus propias necesidades. Para reafirmar lo anterior se ofrecen conclusiones respecto a los resultados obtenidos, y se sugieren recomendaciones para futuras implementaciones de la propuesta, o para investigaciones posteriores que busquen seguir aportando a la construcción o el diseño de modelos para el desarrollo de competencias de liderazgo.

Literatura relevante sobre liderazgo sugiere que las millonarias inversiones en programas de desarrollo de líderes organizacionales no se compensan con los resultados que en general reciben las organizaciones patrocinadoras de dichas inversiones (Lee Hecht Harrison, 2007). Esta circunstancia plantea otro reto interesante para este trabajo dado que cualquier propuesta metodológica de desarrollo debería no sólo conseguir resultados favorables para el individuo y su gestión dentro de las organizaciones, sino que debería además ofrecer una alternativa costo-efectiva y de retorno positivo de la inversión para la empresa patrocinadora, cuestión a la cual procura aportar este documento mediante el estudio de los resultados obtenidos en una organización real.

TEORÍAS DE LIDERAZGO

¿Qué características, rasgos o comportamientos han permitido a la especie humana alcanzar resultados superiores a sus capacidades individuales? Probablemente la respuesta radique en la mayoría de los casos en la capacidad humana de trabajar en equipo, y en las capacidades de algunos individuos de liderar equipos de trabajo. Por instinto, intuición o experiencia, el ser humano tiende a conformar grupos para obtener resultados excepcionales. Ahora bien, la simple unión de fuerzas, capacidades o conocimientos de todos los miembros de un grupo no suele generar los efectos sinérgicos necesarios para producir resultados de excepción, a no ser que alguno de los miembros del grupo ostente una posición diferente a la de los otros miembros, que no solo le granjee derechos y privilegios especiales, sino que además le confiere la responsabilidad de liderar a los demás, con todas las implicaciones positivas o negativas que ello pueda tener. Esta concepción básica del líder como alguien superior, necesario para que el grupo pueda funcionar de manera ordenada hacia la consecución de objetivos colectivos, es consecuente con teorías clásicas de liderazgo que sugieren que los líderes, normalmente de género masculino, nacen con características específicas asociadas a un liderazgo heroico, lo cual les otorga la capacidad natural de ejercer el poder y de influir en el grupo al que pertenecen (Daft, 2006). Bajo esta óptica, muchas colectividades han escogido y seguido a sus líderes por sus características de personalidad y capacidades innatas, asumiendo que ellos son los llamados a

ejercer el poder de manera natural. Esta concepción del líder como un “Gran Hombre” ha sido un lugar común a lo largo de la historia, y a ella se han plegado religiones, ejércitos, gobiernos y organizaciones de toda índole. No sorprende por tanto que las primeras teorías que se ocuparon formalmente de estudiar el liderazgo estuvieran claramente inclinadas a investigar los rasgos innatos que pudieran predecir la ocurrencia del liderazgo.

Ahora bien, la definición misma del constructo, es una discusión que parece no tener fin, incluso se cita que a mediados de los años sesenta se celebró en el Centro para el Liderazgo Creativo en Carolina del Norte, un gran simposio de investigadores sociales, que buscaban un acuerdo para definir liderazgo y la única conclusión firme a la que llegaron fue definirlo como “una forma personal de ejercer influencia social” (Duran Castro, 1999) Es decir que en definitiva el solo hecho de proponer una definición que pueda ser comúnmente adoptada, es sin duda el primer paso para proceder a atreverse a proponer una metodología de desarrollo. Esto en virtud de que no es posible desarrollar algo que ni siquiera ha sido definido.

Teorías de Rasgos

Aunque el interés por el liderazgo y por los rasgos de los líderes se remonta a tiempos inmemoriales, las primeras referencias formales a investigaciones sobre el liderazgo, orientadas a entender este constructo en el contexto de las organizaciones, pueden remontarse a las primeras décadas del siglo pasado. Experimentos realizados con niños en 1939 sugerían que la influencia que podía ejercer un líder lograba hacer variar la satisfacción y el rendimiento de los miembros de un grupo y, además, impactaba de manera significativa el clima organizacional (Lewin, Lippitt, & White, 1939). Más aún, el mismo grupo podía comportarse de forma diferente, y producir resultados con significativos niveles de variación, en función del tipo de liderazgo que se

ejerciera sobre él. Desde estos primeros estudios era evidente la relevancia que el liderazgo tenía para el desempeño de una organización, lo que propició numerosas investigaciones adicionales sobre la naturaleza de los líderes.

Como era de esperarse, las primeras teorías reconocidas intentaban identificar los rasgos comunes en quienes se destacaban como líderes de manera natural (Robbins, 2004). Los estudios amparados bajo esas teorías de rasgos lograron identificar numerosas características intelectuales o de personalidad relacionadas con el liderazgo efectivo. Estas características, sin embargo, no pudieron ser agrupadas de forma tal que su moda estadística o la frecuencia de aparición en los estudios permitieran predecir el éxito de una persona como líder. Una comparación de diversas investigaciones sobre liderazgo de la primera mitad del Siglo XX, por ejemplo, arrojaba una lista de alrededor de 80 “rasgos de liderazgo” de común ocurrencia en líderes organizacionales, pero solo unos pocos de estos rasgos se repetían en más de un estudio (Geier, 1967).

Entre las investigaciones que lograron una mejor aproximación al aislamiento de las características personales de los líderes, se cuentan estudios clásicos que aplicaban herramientas propias de la psicología—como test psicológicos y de actitudes—que concluían que muchos líderes exhibían creatividad, confianza en sí mismos, energía, facilidad de palabra, popularidad, sociabilidad, deseo de destacar y perseverancia al enfrentar obstáculos (Stogdill, 1948). Algunas investigaciones más recientes han relacionado el liderazgo efectivo en organizaciones con rasgos tales como ambición y energía personal, deseo de dirigir, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, inteligencia, y conocimiento específico del trabajo (Kirpatrick & Locke, 1991).

Comparando los diversos estudios orientados bajo este enfoque, se destacan el conocimiento que el líder tenga de sí mismo y su energía personal. Cabría preguntarse si estos rasgos no son por sí mismos los requisitos para ser efectivo en cualquier actividad—y no solamente para ser un líder—incluyendo el establecer una relación exitosa de pareja, montar un

negocio, o en general llevar una vida feliz. Más aún, podría ser iluso pensar que una persona cualquiera, en cualquier contexto, relacionándose con cualquier tipo de individuos y afrontando cualquier tipo de reto, pueda ejercer el liderazgo sólo por tener algunos rasgos comúnmente asociados a un líder. Es también poco probable que dos individuos diferentes, así compartan las características de personalidad asociadas con el liderazgo, puedan ejercer el mismo nivel de impacto o influencia sobre otros individuos o grupos, aún en contextos o situaciones idénticas, como también es improbable que el mismo individuo logre los mismos resultados en dos situaciones o contextos diferentes. Todo lo anterior sugiere que las teorías de los rasgos no solo han resultado insuficientes para aislar aquellas características personales que permitan establecer un punto de partida para desarrollar un líder, algo que la evidencia histórica ya ha puesto en claro, sino que su empeño en aislar tales características personales podría estar condenado al fracaso desde un principio. Aunque es cierto que algunos rasgos pudieran incrementar la probabilidad de éxito de un líder, parece que ningún rasgo por sí mismo lo garantiza (Yukl & Van Fleet, 1992). Más aún, podría ser que la relativa incapacidad de las Teorías de Rasgos para explicar adecuadamente el fenómeno del liderazgo se deba a que el liderazgo, como característica implícita del ser humano, está ligado intrínsecamente tanto al comportamiento de los líderes como al contexto en el que dicho comportamiento ocurre (Watkins, 1989). Es decir, el liderazgo podría ser mejor explicado desde una perspectiva conductual o incluso desde una perspectiva contextual o situacional.

Teorías Conductuales

Además de las evidentes limitaciones de las teorías de rasgos, no es un detalle menor el que algunas de estas teorías se enfocaban a características que permitían “tener éxito como líder”, lo

cual en sí mismo parecía sugerir más ejemplos de comportamientos y sus resultados, que rasgos de personalidad. Es decir, los mismos investigadores que intentaban identificar rasgos de liderazgo, parecían estar migrando hacia una interpretación de las condiciones asociadas al éxito en la gestión del líder, empezando por su comportamiento. Diversas referencias históricas reconocen a las universidades de Michigan y Ohio State como las pioneras en estudios de liderazgo centrados alrededor de las conductas o comportamientos² de los líderes (Robbins, 2004). Entre las conclusiones de estos estudios, se destaca la identificación de ciertos comportamientos asociados al liderazgo, tales como “iniciación, membrecía, representación, integración, organización, dominación, comunicación, reconocimiento y orientación a la producción” (Hemphill, 1957). A partir de una lista de 200 comportamientos de líderes y 150 ejemplos de comportamientos contundentes para influir en los seguidores se creó el cuestionario Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ), aún usado ampliamente.

Utilizando técnicas de análisis factorial, los comportamientos de liderazgo identificados por esta escuela teórica fueron agrupados en cuatro categorías: Consideración, iniciación de estructura, énfasis en la tarea y sensibilidad (Bass, 1990) Estas categorías fueron posteriormente reducidas a dos grandes dimensiones de liderazgo: *Iniciación de estructura y consideración*. Mientras que la primera de las categorías describe la medida en que un líder se orienta hacia las tareas o la producción, y por lo tanto dirige las actividades laborales de sus subordinados con miras a alcanzar las metas, la segunda describe el grado de sensibilidad del líder, lo que resulta en respeto por las ideas y los sentimientos de sus subordinados y crea una confianza recíproca. Diversos estudios contemporáneos y posteriores a los de las universidades de Michigan y Ohio capitalizaron sobre este plano bidimensional de estructura y consideración, incluyendo célebres

² Para propósitos del presente trabajo se emplearán los términos comportamiento y conducta como sinónimos, sin diferenciar entre ellos (Corominas, 1998).

modelos como la Rejilla Gerencial de Blake y Mouton, que pretendía ofrecer una herramienta práctica para clasificar el estilo de un líder (Blake & McCauley, 1991).

Aparte de la indudable utilidad de este tipo de herramientas para entender un poco mejor el constructo del liderazgo, las teorías conductuales aportaron poco en el sentido de brindar preceptos o recomendaciones que llevaran a un liderazgo efectivo. Es decir, muchos líderes altamente efectivos clasificarían en una u otra de las dos dimensiones, lo que sugiere que no hay superioridad de ninguna dimensión sobre la otra. De hecho, muchos líderes ocupan un lugar intermedio entre las dos dimensiones, o califican con niveles altos o bajos en ambas, sin que sea por tanto clara la relación entre esta clasificación y el grado de efectividad o éxito del líder. Aunque estas aparentes inconsistencias podrían generar dudas sobre la validez de las dimensiones definidas por los estudios conductuales, cabe anotar que los resultados ambiguos podrían originarse por la manera en que esta escuela definió y volvió operativo el constructo de efectividad del liderazgo (Fisher & Edwards, 1988). Es decir, si efectividad se mide sólo a partir de obtener resultados por medio del esfuerzo de un grupo de subordinados, es posible que se haga referencia más a poder que a liderazgo, y por lo tanto es más probable que diferentes tipos de líderes, ya sea de iniciación de la estructura o de consideración, clasifiquen como efectivos. Cabría entonces reevaluar las teorías conductuales a la luz de métricas más comprehensivas de efectividad, que incluyan evaluaciones de tipo 360, por ejemplo.

Al igual que las teorías de los rasgos, las teorías conductuales mostraron también serias limitaciones para explicar el liderazgo. Algunos autores incluso afirman que el único hallazgo consistente de estos estudios fue hallar una correlación positiva entre la dimensión de *consideración* y la satisfacción de los subordinados (Yukl G. , 2002). Sin embargo, ya era evidente una evolución hacia modelos teóricos más complejos y coherentes con la praxis del liderazgo en las organizaciones. De modelos esencialmente estáticos, basados en rasgos

psicológicos o en características de personalidad, la teoría de liderazgo estaba migrando hacia una concepción más dinámica del líder, que incorporaba diferentes formas de comportarse y empezaba a insinuar la relevancia del contexto situacional para entender mejor el liderazgo.

Teorías Contingentes

Las teorías situacionales o de contingencia incorporaron de manera explícita el contexto situacional y las características de los subordinados para entender mejor el fenómeno del liderazgo. Precisamente, una de las teorías destacadas de este grupo es la Teoría de Liderazgo Situacional (TLS), basada en la premisa que sugiere que las personas se enfrentan a una tarea con una mezcla de motivación para emprender dicha tarea (querer hacerlo) y su propia capacidad para emprenderla (saber hacerlo), determinando así el grado de desarrollo del colaborador³ (Hersey & Blanchard, 1969). La TLS plantea que la efectividad del líder dependerá de la capacidad de diagnosticar el grado de desarrollo de sus subordinados y subsecuentemente utilizar un estilo adecuado a las necesidades de cada colaborador, determinadas por tal grado de desarrollo. El foco centrado en el líder, característico de las teorías de Rasgos y Conductuales, se desplazaba así hacia los seguidores, quienes eran en última instancia los que aceptaban o rechazaban al líder (Robbins, 2004). Esta reivindicación de los seguidores es probablemente el mayor aporte de la TLS al estudio del liderazgo. Cabe además resaltar un impacto práctico de esta teoría, y es que por primera vez se proponía que los líderes no pueden—o no deben—actuar de manera instintiva, y que su efectividad no depende necesariamente de factores innatos o

³ Según algunos críticos de la TLS, esta teoría es tan solo una extensión de la rejilla gerencial de Blake y Mouton (Daft, 2006). El autor de este trabajo no comparte esta percepción, dado que la Rejilla Gerencial carece de un criterio fundamental de las teorías situacionales, como es el considerar el nivel de desarrollo de los colaboradores con los que interactúa el líder.

hereditarios. Es decir, los líderes deben desarrollarse para poder diagnosticar acertadamente las necesidades de sus seguidores; más importante aún, los líderes deben desarrollar su capacidad para ejercer diferentes estilos de liderazgo según la situación o el tipo de individuo o grupo con los cuales interactúen.

Estas conclusiones resultan particularmente relevantes para el presente trabajo, y enfatizan la necesidad de desarrollar a los líderes de una manera integral, mediante un proceso estructurado y planificado que impacte sus comportamientos. Esta postura reta modelos de desarrollo que se limitan a transmitir conocimientos sobre características o conductas deseables para tener éxito como líder, y plantean un punto de partida importante para proponer una metodología de desarrollo más consecuente con la realidad del ejercicio del liderazgo en las organizaciones contemporáneas. Antes de hacer una propuesta en este sentido, sin embargo, es conveniente explorar diferentes acepciones de liderazgo para proponer una definición propia que permita identificar qué exactamente es lo que se quiere desarrollar por medio de cualquier metodología que se proponga. En otras palabras, los objetivos de esta investigación requieren una definición de liderazgo que contribuya a trazar una ruta de desarrollo para formar más y mejores líderes organizacionales⁴.

Teorías Modernas de liderazgo

Escritos más recientes invitan a repensar las teorías situacionales en conjunción con las de rasgos y plantean que los diferentes cambios sufridos por las organizaciones y por el entorno (teorías contingentes), requieren de líderes con características diferentes a las requeridas en el pasado (rasgos). Incluso algunos autores van más allá cuando afirman de manera directa que los

⁴ Por “mejores”, este trabajo hace referencia líderes más *efectivos*. Dicha efectividad será constatada al contrastar los comportamientos cotidianos del líder con el impacto que estos generen en el desempeño de sus seguidores y de la organización.

líderes del nuevo milenio fundamentan su condición de tal en el manejo de las interacciones en procesos de negociación, cooperación y conflicto, entre su propio punto de vista y aquellos con los que el mismo interactúa. (Vargas & Guillén, 2005).

En general las teorías modernas son eclécticas y en lugar de apartarse de las teorías más tradicionales, lo que hacen es mezclar lo mejor de todas ellas. Un punto de partida relativamente común ya sea para alabarlo, complementarlo o alejarse de el es el establecido por el Modelo de Liderazgo Transformacional, el cual plantea el emerger de la conciencia de los trabajadores, los cuales aceptan y se comprometen con el logro de la misión de la organización dejando de lado sus intereses personales, para enfocarse en los intereses del colectivo. Pero Bass va más allá y argumenta que un líder podrá exhibir de acuerdo con las circunstancias y lo que éstas demanden, diferentes patrones de liderazgo. (Bass B. M., 1998) . Más adelante podremos apreciar en este trabajo que la definición de liderazgo propuesta por el autor y la propuesta de desarrollo planteada, tienen fuertes coincidencias con la teoría de Bass, en especial en lo referente al efecto multiplicador o efecto cascada, característico del liderazgo transformacional, el cual estimula tanto el desarrollo de cada individuo, como la transformación del colectivo.

HACIA UNA DEFINICIÓN PROPIA DE LIDERAZGO

El adoptar una postura propia en medio de tantas y tan variadas interpretaciones de un constructo tan difuso como es el de liderazgo, es uno de los mayores retos para el presente trabajo. Dicho reto implica proponer una definición personal de liderazgo que incorpore, no solo la concepción intuitiva que tienen las personas sobre el tema, sino que además rescate los elementos más valiosos de las múltiples definiciones aceptadas por la academia. Esto último, si se hiciera a cabalidad, implicaría revisar innumerables definiciones propuestas durante casi un siglo por diferentes autores, profesores y estudiosos del tema.

Aunque la mayoría de las personas reconocen intuitivamente a un líder y son capaces de identificar cuándo alguien ejerce el liderazgo, e incluso en algunos casos pueden coincidir en esbozar sus características típicas, las investigaciones desarrolladas durante el siglo XX ponen de manifiesto la gran cantidad de concepciones académicas al respecto, y la disparidad entre ellas (Alcover de la Hera, 2004). Intentar proponer una definición de liderazgo que integre los puntos comunes de tantos autores es un trabajo dispendioso y probablemente fútil, cuyos réditos seguramente no compensen el esfuerzo de intentarlo. Este trabajo, por lo tanto, acoge elementos sobresalientes de algunas definiciones comúnmente aceptadas sin pretender hacer una síntesis comprehensiva de ellas, para derivar posteriormente en una propuesta que permita al menos

contar con un constructo que genere un punto de partida y que facilite conectar la definición con las rutas de desarrollo propuestas.

Definiciones Tradicionales

Algunas de las escuelas teóricas que han abordado el análisis del liderazgo definen este constructo como un *proceso natural de influencia que ocurre entre una persona—el líder—y sus seguidores* (A. Castro, Liderazgo Organizacional, 2005). Este proceso de influencia, desde el cual puede ser explicado el liderazgo en sí mismo, parte de tres diferentes aproximaciones: Por determinadas características y conductas del líder, por percepciones y atribuciones que los seguidores otorgan a los líderes, y por el contexto en el cuál ocurre dicho proceso. Esta concepción de liderazgo concuerda con otras definiciones contemporáneas que interpretan el liderazgo como la *capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas* (Robbins, 2004). Estas definiciones conciben el ejercicio del liderazgo como un proceso de influencia, sugiriendo que este es entonces el componente más importante para definir a un líder (así no sea el único requisito ni una condición suficiente para ejercer liderazgo).

Algunas definiciones van un poco más allá y describen el liderazgo como el proceso de *“dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo relacionadas con la tarea”* (Stoner, 1989). Esta definición requiere que se defina al grupo de personas subordinadas, así como también el tipo de poder y la legitimidad de las órdenes que el líder les imparta, siendo por tanto más pragmático, y más coherente con el logro de un objetivo final que constituye la razón de ser del líder. Esta definición, sin embargo, podría aproximarse a lo que algunos autores conciben como gerencia o administración, que suele diferenciarse del liderazgo como tal.

Algunos autores contemporáneos son mucho más detallados en su definición de liderazgo, proponiendo que un líder es aquel “con la capacidad de influir en los demás, las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el quehacer de las personas y grupos para lograr objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura de poder y promover el desarrollo de sus integrantes”, y que un líder debería “contar con la capacidad de tener el poder personal y social, la habilidad de convertir una intención en un resultado y mantenerlo con y a través de la gente” (Casares Arrangoiz, 1994). Si las interpretaciones más tradicionales de liderazgo podían pecar por una excesiva concreción, esta última incluye tal cantidad de requerimientos para definir al líder, que resulta improbable que alguien pueda reunir todas las características propuestas, y por lo tanto no es viable que una organización pueda desarrollar efectivamente a sus líderes.

Otro autor de gran impacto en América Latina define el líder como “aquel que concibe y expresa metas que elevan a las personas por encima de sus pequeñas preocupaciones, por encima de sus conflictos, y las integra en la búsqueda de metas trascendentales y dignas de sus mejores esfuerzos” (Gardner, 1990). Esta es obviamente una definición profundamente humanista y cargada de aspectos psicológicos y por lo tanto tremendamente subjetivos, y relativos a cada individuo de estudio considerado individualmente.

Otras Aproximaciones

Tan arduos han sido los intentos por definir el liderazgo y tan diversos los resultados que algunos autores afirman que el constructo en sí mismo está sobre utilizado, y que su utilización ha sido tan extendida, omnipresente y poco delimitada, que todo lo que no se comprende o sobre lo que no se tiene control puede ser explicado desde el liderazgo. Así como en la antigüedad las

personas responsabilizaban a un dios de todo lo incomprensible o incontrolable, es frecuente endiosar a los grandes líderes organizacionales cuando una compañía tiene éxito inusitado o cuando logra niveles excepcionales de reconocimiento. Sin embargo, paradójicamente, ni los mismos líderes comprenden a cabalidad el origen de su éxito, y por eso las fórmulas que llevan al mismo son difícilmente replicables (Collins, 2001). Este tipo de generalizaciones ha llevado a teorías como la de Atribución del Liderazgo, según la cual las características de un líder están más determinadas por las atribuciones que las personas tienen de los líderes que por lo que estos son en realidad (McElroy, 1982). Es decir, para ser considerado un líder, es más importante proyectar la apariencia de serlo que alcanzar logros reales; es más importante ser percibido como líder que hacer grandes actos de liderazgo. Ante sucesos extraordinarios, tanto positivos como negativos, la gente busca la figura del dios-líder para explicar lo sucedido.

Tal ambigüedad en la interpretación del liderazgo, y la poca comprensión de lo que un líder realmente hace para alcanzar sus logros, ha sido estudiada desde la perspectiva de los sustitutos y neutralizadores del liderazgo (Kerr, 1978). Según esta postura, el liderazgo no siempre es necesario ni importante y, por el contrario, en muchas situaciones las actuaciones de los líderes son irrelevantes y ciertas variables externas relacionadas con los seguidores, las organizaciones o con eventos externos sustituyen o neutralizan las acciones de liderazgo. Los neutralizadores como su nombre lo indica, hacen difícil que las acciones del líder marquen diferencia alguna en los resultados obtenidos o en la influencia generada sobre los seguidores y por lo tanto niegan la influencia del líder. Por su parte, los sustitutos remplazan los efectos de las acciones de los líderes por otros estímulos más efectivos para ciertas personas en ciertas situaciones y por lo tanto hacen que la influencia del líder sea innecesaria. Esta interpretación del liderazgo—o de su ausencia en muchos casos—claramente se puede relacionar con las teorías de liderazgo

situacional ya citadas en el presente trabajo, que proponen que la efectividad de un líder depende de la capacidad de diagnosticar el nivel de desarrollo de sus colaboradores.

Gerencia versus Liderazgo

Es importante además entender la diferencia planteada en la bibliografía consultada entre *liderazgo y administración*, o entre *liderazgo y habilidades directivas*. Además, considerando que el presente trabajo pretende plantear una propuesta para el desarrollo de liderazgo en organizaciones, es conveniente definir fronteras entre el liderazgo aplicado a un contexto organizacional, que cabe dentro de la definición de liderazgo que pretende proponer el presente trabajo, y el liderazgo como parte de la caja de herramientas directivas, que clasificaría mejor como administración pura. Entre las coincidencias importantes entre los autores que diferencian administración de liderazgo está el sugerir que la administración tiene más que ver con el *statu quo*, es decir con lo que los gerentes hacen en condiciones de estabilidad para mantener un nivel de desempeño de su organización, mientras que el liderazgo se asocia de manera más natural al cambio, y por lo tanto a condiciones de inestabilidad o crisis (Bass, 1990; Katzenbach, 1995; Kotter, 1990).

Desde esta perspectiva, la administración o gerencia incluye aquellas actividades tendientes a hacer las cosas bien para garantizar un funcionamiento adecuado, lo que en general corresponde a funciones de supervisión, dirección o refinamiento del desempeño actual. Se entiende que el ejercicio de la administración se ocupa de manejar temas complejos pero cotidianos, y que su ejercicio le otorga entre otros beneficios a las organizaciones como la generación de orden y la congruencia interna, ya que permite planear, diseñar estructuras y hacer seguimiento. El liderazgo, en cambio, se relaciona más con hacer las cosas correctas para dirigir equipos y organizaciones

hacia el cambio, agrupando por lo tanto actividades relacionadas con el dinamismo, la efervescencia y el carisma personal del líder. Estas características son especialmente requeridas cuando las organizaciones son dinámicas y están viviendo, o requieren vivir transformaciones, ya que es en esos momentos cuando más se espera que las personas a cargo ejerzan un liderazgo efectivo. En consecuencia con esta perspectiva, puede afirmarse que el mayor aporte del liderazgo a las organizaciones es que se establece una visión de futuro, comunica a los colaboradores dicha visión, y les provee la inspiración necesaria para vencer los obstáculos que se presenten en el camino (Whetten & Cameron, 2005; Robbins, 2004). Contrario a otras propuestas enfocadas a desarrollar habilidades gerenciales y acorde al análisis anterior el presente trabajo procura desarrollar habilidades de liderazgo, en el marco de las organizaciones.

Definición Propuesta de Liderazgo

Los elementos comunes que aparecen con mayor frecuencia e intensidad en las diferentes definiciones de liderazgo consultadas son entre otros la visión (Vargas & Guillén, 2005) , la motivación (Sánchez Hernandez, 2005), los comportamientos generados (Blanchard, 1996) y los resultados esperados (Antonakis, 2004). Por lo tanto el autor parte de estos elementos, y se permite construir sobre tales definiciones, para definir liderazgo como la *capacidad para irradiar una visión y convencer a los individuos involucrados de generar comportamientos que faciliten alcanzar los objetivos propuestos*. Es más o menos entendible que cualquier lector encuentre elementos comunes a otras definiciones pues como ya lo citamos el anterior constructo propuesto es más una recopilación que una creación y por eso proponemos revisar cada fracción de la definición.

El análisis de los distintos componentes de esta definición facilita su interpretación y explica la intencionalidad de la misma. La definición parte de la consideración del liderazgo como una *capacidad*, debido a que el liderazgo hace referencia a cualidades que combinan tanto talentos personales como habilidades susceptibles de aprenderse y desarrollarse (Real Academia Española de la lengua, 2001). Es decir, el definir liderazgo a partir de la palabra capacidad, este trabajo toma partido en la disputa básica de si los líderes nacen o se hacen. Es decir, dado que una capacidad se puede adquirir, desarrollar y mejorar a lo largo de la vida, el autor considera que los líderes se pueden hacer, contrario a lo que algunos autores clásicos llegaron a sostener (Weber, 1979).

El segundo componente de la definición propuesta, *irradiar una visión*, hace referencia directa a un elemento diferenciador entre administración y liderazgo, como es el de considerar el futuro. Es decir, los eventos futuros son el campo natural de actuación del liderazgo, y por lo tanto la influencia ejercida por el líder será especialmente útil en aquellos momentos en que los resultados son difícilmente predecibles, o en situaciones en las que las opciones disponibles no incluyen claramente una “mejor” alternativa de acción. Es en estas condiciones de incertidumbre cuando los verdaderos líderes pueden inspirar conductas dirigidas a alcanzar el fin último de la organización, y evitar de esta forma comportamientos de “parálisis por análisis”.

El siguiente elemento de la definición es *convencer*, entendido como la manera de diferenciar un comportamiento de verdadero liderazgo del simple ejercicio de coerción originado en una posición jerárquica, de forma que los actos originados a partir de dicha influencia fluyan de manera natural y voluntaria. El convencer disminuye fricciones y permite que las cosas sucedan de una manera fluida, actuando como el aceite lubricante en un motor, que permite su funcionamiento con mínimo desgaste o estropicio de las piezas del sistema. Cuando un líder convence, el seguidor libera su motivación natural—aquella emanada de la visión irradiada—y sus

actos se ven acompañados de una convicción natural que hace a tales actos parte natural suya. Más aún, una convicción firme redundante en el tipo de motivación intrínseca que coadyuva a la satisfacción de necesidades de orden superior (Maslow, 1992).

Por otra parte, el liderazgo se ejerce en *individuos involucrados*, quienes, respondiendo al estímulo del líder, son los que finalmente determinan por medio de sus acciones la efectividad o ineffectividad del líder. El líder debería tener la capacidad de diagnosticar el grado de motivación y conocimiento que los individuos involucrados evidencien frente a cada tarea, de forma que pueda adaptar su estilo de liderazgo para las necesidades de cada situación (Blanchard, 1996). No puede olvidar el líder, además, que el nivel de desarrollo y necesidades de los individuos involucrados pueden cambiar frente a cada nuevo reto que asuman, y por lo tanto parte del rol del líder está determinado por un estudio constante de las necesidades de sus colaboradores.

El conector entre las personas y los resultados son los comportamientos, que convierten las intenciones en acciones y aportan el ingrediente tangible al logro de la visión por medio de resultados. Por lo tanto, cuando un líder logra que otras personas *generen comportamientos* esperados, la acción de liderazgo se materializa y cobra vida en el mundo real. Es importante entender que los comportamientos o conductas se originan en lo más interno de la personalidad de cada ser. La conducta es ese conjunto de hechos concretos con los que el individuo materializa o responde a la influencia del líder. El liderazgo constituye el estímulo, y las conductas son la respuesta material a dicho estímulo.

ANTECEDENTES EN EL DESARROLLO DE LIDERAZGO

Una preocupación fundamental del presente trabajo es que a pesar de la abundancia de seminarios, cursos, talleres, conferencias, libros, gurús, programas universitarios formales e informales, cursos on-line, y muchas otras metodologías de formación en liderazgo, el desarrollo sistemático de habilidades en liderazgo es, cuando menos escaso. Aunque es innegable el relativo éxito de muchos de estos programas en transferir conocimientos, en general tienden a ser ineficaces en lograr un verdadero desarrollo de líderes, es decir una transformación en la manera cómo influyen en aquellos con los que se relacionan en su cotidianidad. Es decir la mera transmisión de información y conocimiento resulta insuficiente cuando lo que se persigue es conseguir que la persona haga algo que hasta entonces no hacía, o que realizaba de manera diferente (Kotter, 1990). Esta apreciación se torna más preocupante por cuanto las organizaciones necesitan permanentemente, y cada vez más, personas que asuman liderazgo en diferentes niveles o instancias. Funcionarios y ejecutivos de todo tipo se ven obligados por su trabajo a liderar equipos, de forma que coadyuven a alcanzar los objetivos corporativos mediante un trabajo coordinado de diversos grupos o personas. No en balde, se afirma que la única ventaja competitiva sostenible en el largo plazo es el talento de las personas de la organización (Kotter, 1990). Una afirmación tan radical, pero tan difícil de refutar, deposita en los líderes la responsabilidad de hacer a la organización competitiva y sostenible. Es por ello que no sorprende

que tan solo en Estados Unidos se hayan invertido 1.3 millardos de dólares en programas de consultoría en liderazgo y 0.9 millardos de dólares en programas de coaching durante el año 2006 (Lee Hecht Harrison, 2007). Y sin embargo, los índices de satisfacción ante tan grandes inversiones son relativa y consistentemente bajos. ¿Por qué tan ingentes esfuerzos no se traducen en los resultados que las empresas desearían? En el presente trabajo se sugiere que la falla está en la aproximación específica, o más bien en la falta de metodologías concretas utilizadas en el desarrollo de los líderes, y se elabora una propuesta que demuestra ser efectiva para lograr dicho desarrollo de liderazgo, construido sobre la base teórica discutida y apoyada en la adaptación de otros antecedentes metodológicos, utilizados en el desarrollo de competencias en general.

Capacitación versus Desarrollo

Una revisión crítica de diferentes modelos de desarrollo que pretenden previo análisis de su validez, integrarse en un propuesta nueva, parten necesariamente de la definición del concepto mismo de *desarrollo*. Según el Diccionario de Corominas de la lengua Castellana (Corominas, 1998), *desarrollar* significa: “acrecentar, dar incremento a cosas de orden físico, intelectual o moral” y *desarrollo* hace referencia a “acción y efecto de desarrollar o desarrollarse”. Esta definición, como puede notarse, aproxima el concepto de desarrollo a lo que habitualmente se logra por medio de programas de aprendizaje o capacitación, especialmente porque se centra el aspecto de incrementar o acrecentar lo intelectual, es decir de adquirir conocimientos, y en ningún momento se ocupa del componente básico a la luz de cualquier resultado organizacional como es el de la modificación o adquisición de nuevos comportamientos.

Por lo anteriormente citado, esta investigación adhiere más estrechamente al concepto de desarrollo planteado por Martha Alles, autora reconocida sobre desarrollo de competencias.

Según sus trabajos, desarrollo se refiere a una “forma de incluir tanto la capacitación como el entrenamiento en un proceso continuo que impacte de manera definitiva al sujeto, y no se refiere a una simple proceso de aprendizaje teórico si no que se trata de un proceso mucho más largo y dificultoso” (Alles M. , 2006). De manera más precisa, desarrollo tiene que ver con el conjunto de acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del cargo o los cargos a ocupar. La capacitación y el aprendizaje son necesarios para el desarrollo, pero no son lo mismo ni lo remplazan. Ese conjunto de acciones citada en la definición anterior, será parte fundamental de la propuesta metodológica propuesta más adelante por el presente escrito.

Por lo tanto, y para propósitos de la presente investigación, un programa orientado solamente a impactar los niveles de conocimiento que una persona tenga sobre un tema clasificaría como *capacitación*. *Desarrollo*, en cambio, es lo que se logra cuando se impacta el comportamiento del individuo de forma que se obtengan resultados positivos, verificables y medibles, para la organización.

Modelo de Desarrollo de Liderazgo de Cacioppe

Una propuesta de desarrollo de competencias de liderazgo es la que presenta Cacioppe, por medio de un modelo de siete pasos (Cacioppe, 1998):

1. *Articulación de la estrategia*. Paso este donde se deben determinar y definir los objetivos claves y estratégicos que son imprescindibles para el éxito y crecimiento de la organización. Incluye la visión y estrategia de la compañía, y los factores tanto internos como externos. Esta primera fase determina cuáles son los objetivos que debe cumplir el programa de desarrollo, ya que como lo mencionamos antes en este trabajo el líder es el llamado a alinear la estrategia con las personas que ejecutan las tareas cotidianas, mediante el ejercicio del liderazgo.

2. *Establecer los objetivos de desarrollo.* Este paso se alcanza especificando cuáles son los conocimientos y habilidades específicas que deben haberse desarrollado una vez terminado el programa. En este punto debe tenerse en cuenta la experiencia de los participantes, el nivel, las funciones, la educación gerencial recibida previamente, las características y antecedentes de los participantes y toda aquella información que facilite u obstaculice el objetivo de desarrollo. Esta fase permite no solo validar si se cumplió o no con el programa sino que además permitirá establecer el primero de los requisitos para medir el retorno de la inversión económica para la organización

3. *Identificar los métodos apropiados para desarrollar el programa, en común acuerdo con los participantes.* Esto raramente se efectúa y más bien se parte de creer que todas las personas aprenden o se desarrollan de la misma manera o que cualquier método utilizado tendrá el mismo efecto en cualquier participante involucrado.

4. *Seleccionar a los proveedores del programa y diseñar específicamente el programa de aprendizaje.* Este punto en particular es contradictorio, puesto que es improbable que un proveedor genérico, que seguramente tiene unos contenidos previamente diseñados, pueda impactar en el desarrollo de un líder definido acorde a los criterios establecidos en el paso 2 del modelo de Cacioppe. El presente trabajo busca subsanar esta aparente deficiencia.

5. *Realizar una evaluación de la efectividad de cada uno de los pasos, identificando si el programa realmente logra desarrollar y cumplir con los objetivos propuestos.* Esto transportado a la teoría de la universidad de Pensilvania, corresponde a una actividad del 20 y alienta al autor en su cometido, encontrar este tipo de coincidencias.

6. *Integrar el programa con los sistemas administrativos y de recursos humanos.* Este punto se puede interpretar como una sugerencia de que los programas de desarrollo sean una constante y no esfuerzos puntuales, algo con lo que claramente comulga la presente investigación.

Lamentablemente esto poco se aplica en las organizaciones y más bien es una práctica arraigada que los programas estén desconectados de los sistemas internos de las compañías, lo que dificulta que cualquier proceso de desarrollo tenga continuidad.

7. *Evaluar cuál es el aporte que le generó el programa a la compañía.* Este es quizás la parte más importante y menos explorada de la teoría citada. Las organizaciones pocas veces conocen el real aporte de los programas de desarrollo, y su beneficio es pocas veces evaluado o medido. Vale la pena entonces proponer prácticas que permitan a las organizaciones entender si un programa de desarrollo de liderazgo tiene o no efectos de retorno positivo en la organización.

Dicho retorno se puede evaluar por medio de al menos cuatro indicadores: *satisfacción, aprendizaje, aplicación y transferencia* (Kirkpatrick, 1967). De estos, la satisfacción es tal vez la más popular en las organizaciones pero también el más fútil y pasajero. Es muy probable que quien es alejado temporalmente de sus labores cotidianas para participar en una capacitación que apunta a mejorar sus competencias califique el ejercicio de desarrollo como satisfactorio. Sin embargo, ni la literatura revisada ni la experiencia empírica del autor permite asegurar que el grado de satisfacción de una persona frente a un ejercicio de desarrollo sea un coadyuvante efectivo en el desarrollo mismo. Dicho esto, es importante anotar que la satisfacción en sí misma puede motivar a los participantes para continuar participando en el proceso de desarrollo, y puede por tanto constituirse en un mecanismo que facilite el proceso. Es decir, aunque la satisfacción sea de dudosa utilidad como objetivo final del proceso de desarrollo, su medición es importante.

La importancia de la segunda variable, aprendizaje, depende de cómo se conciba y defina dicho aprendizaje. Si se entiende aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el comportamiento, en concordancia con teorías aceptadas de aprendizaje, este es claramente un indicador efectivo de la efectividad del programa. Si se concibe aprendizaje simplemente como el impacto que el programa tenga en los conocimientos del participante, se quedaría bastante corto

como medida útil de impacto. La tercera variable tiene que ver con la aplicación de lo aprendido en el punto anterior. Si la persona aplica en su entorno cotidiano lo aprendido, dicho aprendizaje terminará por impactar sus comportamientos y su personalidad. Sólo así se conseguirá lo en este trabajo se entiende por *desarrollo*. La cuarta variable, la transferencia de utilidad (económica), refuerza este aspecto por cuanto sólo es posible impactar positivamente el retorno económico si se logra una aplicación efectiva de lo aprendido.

El modelo de Cacioppe propone una serie de elementos y aspectos que deben ser tenidos en cuenta para que un programa resulte ser una experiencia efectiva de desarrollo de liderazgo:

Mejorar el autoconocimiento y la autovaloración, permitiendo que los participantes sientan que pueden aportar desde su experiencia al desarrollo del programa, utilizando grupos de discusión o estudios de caso, modificar los paradigmas, lograr un aprendizaje activo, con ejercicios prácticos, simulando los espacios y situaciones de trabajo reales, mejorar las habilidades y competencias a nivel relacional, tener presente que la o las personas que sean encargadas de dirigir el programa y de participar en las sesiones deben ser modelos de liderazgo, teniendo en cuenta que debe lograr impactar desde la misma forma en que estructura sus presentaciones y las actividades, que a los participantes del programa se les brinde toda la información acerca de los planes estratégicos de la compañía, cuál es la visión a corto, mediano y largo plazo, para que puedan sentirse partícipes de esta e interioricen que su gestión es de vital importancia para lograrlo, promover en los participantes una visión global resulta muy importante, estar actualizado acerca de tendencias es vital para el éxito del negocio.

El modelo también propone una serie de actividades para identificar si se desarrollaron las competencias y habilidades que inicialmente fueron planteadas durante la ejecución del programa y posterior a este. La participación en un proyecto real que permita estudiar el caso y proponer mejoras, la rotación de los líderes por diferentes áreas de la organización, la participación de

líderes con mayor experiencia que entren a acompañar a los menos experimentados en su desarrollo, utilización de simuladores de negocio y de organizaciones que aprenden, estudios de caso, sesiones de planeación estratégica.

Teoría del Espiral Creciente

Otro modelo que sirve como referencia para el presente trabajo es el de la teoría del Espiral Creciente, que entiende el desarrollo como un proceso que permite adquirir o perfeccionar de manera progresiva competencias y conocimientos para tener éxito en un puesto de trabajo (Alles M. , 2006). Las fases de dicho espiral creciente son:

1. La persona *usa* la competencia en sus tareas cotidianas. Es importante notar como el usar la competencia es un primer paso fundamental para el desarrollo, lo cual reafirma que el aprendizaje o la capacitación son la base sobre la cual se edifican los procesos de desarrollo.
2. La *experiencia* le permite a la persona generar análisis y reflexión sobre cómo está usando la competencia, lo que retroalimenta el proceso mismo de desarrollo.
3. Se *verifica* un nuevo incremento del nivel de competencia.
4. Se regresa al paso 1 pero con un nivel más alto de la competencia que cuando se comenzó el proceso. Es decir, se usa la competencia pero con un grado de destreza diferente (superior) al inicialmente evidenciado.

Este proceso de desarrollo en espiral se repite nuevamente cada vez que la persona aplica la competencia, lo cual lo convierte en un proceso continuo y dinámico que alimenta de manera natural el desarrollo personal. Es evidente cómo al llegar al paso 4 en cada iteración del proceso se alcanza un nivel superior de desempeño, equivalente a ascender por una espiral de desarrollo, sin que necesariamente se estén adquiriendo nuevos conocimientos sobre el tema, sino más bien

se reitera el uso del conocimiento que ya se tenía. Esta espiral supone que la persona puede interiorizar o aprehender todo lo adquirido vía capacitación por medio de la experiencia, logrando una modificación clara de su comportamiento. La teoría se hace así explícita, y no se limita a impactar únicamente el nivel de conocimiento. Valga aclarar antes de cerrar el comentario de esta teoría que aunque el Espiral Creciente no incluye como uno de los pasos la adquisición de comportamientos, si se nutre de este, es decir de la capacitación tradicional, ya que lo que se usa en la fase uno de dicho espiral, son dichos conocimientos. Por lo tanto el espiral se convierte a la luz de la propuesta de este trabajo en la parte de uso práctico, lo cual complementado con la teoría de Desarrollo 10-20-70 presentada a continuación, cierran de manera adecuada el círculo de adquisición e implementación de nuevos conocimientos y comportamientos.

Como complemento adicional, vale la pena anotar que el autor encuentra mucha similitud entre el modelo del espiral y el modelo del “sensemaking loop”⁵ (McCauley, Cynthia D. ; Van Velsor, Ellen, 1999), un modelo cíclico y circular de 6 pasos para el desarrollo de competencias, el cual inicia con un llamado a *Prestar Atención* a las diferentes maneras en que uno puede percibir las situaciones o recibir información, continua con la invitación a *Personalizar* lo captado en el paso anterior y darle un significado propio que permita interiorizarlo, luego el tercer paso consiste en *Imaginar* y darle sentido al aprendizaje mediante imágenes, experiencias o incluso modelos que permitan asimilar mediante el anclaje mental, los nuevos criterios adquiridos. El paso cuarto es denominado *Tomárselo en serio*, con aplicar al trabajo diario, el nuevo conocimiento adquirido, posteriormente encontramos el quinto paso denominado *Co-Investigar* y se entiende como la necesidad de establecer diálogos productivos que aporten al desarrollo del individuo en cuanto a sus competencias. Más adelante veremos que este quinto

⁵ No se ofrece una traducción del término “sensemaking loop” por no encontrar una adecuada y que no cambié el sentido en nuestro idioma.

paso, tiene mucha similitud a la fase 20 relacionada en la Teoría de Desarrollo 10-20-70. El sexto y último paso se denomina *Elaboración* y se entiende como la síntesis de los 5 pasos anteriores, traducido en la aplicación cotidiana que debe asumir el individuo para asegurar su liderazgo. Aunque de mucha utilización y prestigio, el “sensemaking loop” pone mayor foco en el esfuerzo individual del individuo que en el proceso mismo, o en la ruta que debe seguirse para acompañar un proceso de desarrollo de competencias y por eso para este autor aunque los alcances de ambas teorías pareciesen similares, se considera que la última haría parte de una toma de conciencia requerida en otras teorías de desarrollo o de un proceso de auto-desarrollo.

Teoría de Desarrollo 10-20-70

La teoría del Espiral Creciente puede ser aún más efectiva si se complementa con la teoría 10-20-70, desarrollada por la Universidad de Princeton (Princeton University, 2008). El planteamiento básico de dicha teoría consiste en que para generar desarrollo, y no solo aprendizaje, es necesario utilizar una metodología holística que integre herramientas formales e informales que apoyen el crecimiento. La fórmula de 10-20-70, que no pretende ser exacta sino ilustrativa, significa que el proceso de desarrollo debe estar constituido en un 10% por mecanismos de capacitación tradicional, conducentes a adquirir nuevos conocimientos, como seminarios, lecturas, cursos, etc.; un 20% por procesos formales de retroalimentación y modelación de roles, que ofrecen a la persona un referente para estimar su nivel de desarrollo de la competencia a partir de opiniones de otros o mediante la elección de modelos a seguir; y un 70% por actividades de la vida real de la persona donde se ponen en práctica los conocimientos adquiridos con las actividades de 10 y la información recibida vía retroalimentación o modelación del 20. En pocas palabras, más de dos terceras partes del desarrollo tienen lugar en el

día a día de los individuos, tanto dentro del contexto organizacional, como de su vida personal. Esto hace aún más complejo el proceso de acompañamiento, ya que para que el individuo sujeto del ejercicio de desarrollo modifique en su cotidianidad los comportamientos asociados a la competencia a desarrollar, debe también modificar su nivel de conciencia sobre los comportamientos que le son propios o naturales y sobre aquellos esperados o requeridos por la competencia específica. Al aplicar este esquema a desarrollo de liderazgo, el 70 tendrá lugar cada vez que el individuo procure ejercer influencia o impactar en otros individuos, que en muchos casos constituye las actividades cotidianas del ejecutivo. En muchas ocasiones este proceso de 70, incluye un apoyo que permite preparar al sujeto que está acometiendo su proceso de Desarrollo de Competencias de Liderazgo, preparar su exposición cotidiana mediante discusiones y simulaciones de la realidad. Las prácticas más comunes de este tipo se dan mediante programas conocidos por sus vocablos en inglés de Coaching, Counseling y Mentoring

Dado el peso relativo de este tipo de actividades en el modelo 10-20-70, se puede entender por qué muchos programas se quedan cortos en su propósito de desarrollar competencias de liderazgo por enfocarse en actividades del 10, o a lo sumo del 20, logrando apenas capacitar al individuo en conceptos de liderazgo y en el mejor de los casos darle una retroalimentación de lo que su organización requiere.

Teoría de Fortalezas y Vallas Mínimas

David Fischman plantea que un proceso de desarrollo tiene que iniciar por afianzar aquello que ha hecho el individuo bien durante su carrera, para posteriormente ayudarlo a que en aquellas competencias que tiene una brecha mayor o un menor desarrollo, se pueda alcanzar un mínimo requerido para el cargo o la expectativa que se tiene, pero entendiendo que en estas

últimas competencias el individuo en cuestión nunca va a ser fuerte y se perdería su esencia si se procurase trabajar solo en las debilidades. Adicionalmente se entiende que el individuo ha llegado a donde se encuentra gracias al uso de sus fortalezas y que apoyado en ellas seguirá destacándose, pero que en general no es factible que llegue a destacarse en aquellas cosas que no son parte natural de su esencia y que en esto lo mas que se debe esperar es que llegue a un nivel que le permita desempeñarse de manera adecuada impidiendo que dichas debilidades bloqueen o obstaculicen el uso adecuado de las fortalezas. (Fischman, 2000)

A manera de imagen mental gráfica el autor del presente escrito ha desarrollado el siguiente ejemplo para ilustrar el modelo de Fortalezas y Vallas Mínimas. Si un tenista tiene seis meses para preparar el partido de su vida y le es asignado un entrenador, lo primero que hará el entrenador es conocerlo y ver sus fortalezas y oportunidades de mejora, ahora bien si posterior a eso el diagnóstico es que el tenista tiene un buen golpe por la derecha y por el revés, que corre bien y que tiene buena bolea en la malla, pero que su gran defecto es el servicio, el entrenador tendrá dos opciones. La primera y la de uso más tradicional en las empresas es el concentrarse en mejorar el servicio del tenista durante los seis meses siguientes, confiando en que sus habilidades naturales no se van a perder y que por el contrario su servicio mejorará al nivel de los otros atributos. Sin embargo la realidad nos plantea que aunque el tenista con seguridad mejorará mucho su servicio, nunca logrará ganar los partidos apoyado fundamentalmente en ese golpe, y por el contrario sus fortalezas por falta de entrenamiento van a haber decaído, en resumen, transcurridos seis meses el tenista habrá perdido su identidad, ya que habrá mejorado mucho en algo que le hace falta para jugar el partido pero que nunca va a ser su fortaleza. La otra opción que tiene el entrenador es seguir apoyando la mejora integral del tenista en sus golpes fuertes, pero ayudarlo a entender que si el servicio no se da, no se podrá jugar el partido, por lo tanto la valla mínima a la cual debe llevar el servicio es aquel momento en que la bola pasa al otro lado

de la malla y rebota en el lugar indicado permitiendo que el partido inicie. Una vez que esto suceda el tenista podrá usar sus golpes fuertes para ganar el partido.

PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE LIDERAZGO

Si se compara el modelo 10-20-70 con el del espiral creciente, se puede observar que el primer paso de este espiral correspondería a actividades del 10, relativas a la adquisición de conocimientos sobre el tema particular en que el sujeto se quiere desarrollar; los pasos 2 y 3 corresponderían a actividades del 20, donde se revisan la actuación y los avances pertinentes en cuanto a los comportamientos asociados a la competencia; y en el paso 4 se efectuarían actividades del 70, que aplican la competencia complementada con el bagaje de conocimientos y reflexiones adquiridas con las actividades tipo 10 y 20. Las dos propuestas son por lo tanto compatibles, lo que sugiere la conveniencia de considerar una propuesta híbrida que asuma una espiral creciente, estructurada sobre las proporciones de 10, 20 y 70% de Princeton. Esto constituiría la primera parte de la propuesta, a la que daríamos en nombrar temporalmente el “espiral 20-10-70”

Otra consideración importante para poder generar procesos de desarrollo más efectivos es entender que toda actividad de 20, debe incluir un perfil ideal o un patrón de comparación. Es decir que ningún comportamiento puede de manera natural asociarse o deslindarse de lo requerido por un líder, a menos que se creé una definición de qué tipo de liderazgo se quiere ejercer y obviamente es tipo de liderazgo va a estar determinado por la organización donde se ejercerá el liderazgo, el tipo de personas a las cuales se pretende influir, el contexto particular,

etc. Complementando lo anterior vale la pena hacer hincapié en que las competencias necesarias en el futuro (derivado de los planes de crecimiento a nivel institucional) son en mayor medida un criterio a utilizar que el rendimiento actual cuando, se está eligiendo los líderes en cuanto a que y como desarrollarlos. (Martin & Schmidt, 2010).

Esto reafirma la necesidad ya planteada por este trabajo de proponer una definición de liderazgo tan amplia que pueda ser comúnmente aceptada, pero tan flexible que pueda adecuarse a los entornos particulares donde el individuo se desempeñe. Por lo tanto ningún esfuerzo de desarrollo de líderes podrá ser medido en su efectividad, si no parte del medio de contraste con el cual comparar la efectividad o no del proceso de desarrollo.

Adicional a lo anterior, planteamos que el Espiral 20-10-70 debe estar enmarcado en la *Teoría de Fortalezas y Vallas Mínimas* (Fischman, 2000), según la cual un proceso de desarrollo tiene que iniciar por afianzar aquello que ha hecho el individuo bien durante su carrera, para posteriormente ayudarlo a que en aquellas competencias que tiene una brecha mayor o un menor desarrollo, se pueda alcanzar un mínimo requerido para el cargo o la expectativa que se tiene, pero entendiendo que en estas últimas competencias el individuo en cuestión nunca va a ser fuerte y se perdería su esencia si se procurase trabajar solo en las debilidades. Adicionalmente se entiende que el individuo ha llegado a donde se encuentra gracias al uso de sus fortalezas y que apoyado en ellas seguirá destacándose, pero que en general no es factible que llegue a destacarse en aquellas cosas que no son parte natural de su esencia y que en esto lo mas que se debe esperar es que llegue a un nivel que le permita desempeñarse de manera adecuada impidiendo que dichas debilidades bloqueen o obstaculicen el uso adecuado de las fortalezas

Por otra parte y atendiendo las recomendaciones de Cacioppe en su Modelo de Desarrollo de Liderazgo, de iniciar cualquier programa de desarrollo con una definición de estrategias,

necesidades y objetivos a alcanzar, la presente investigación propone establecer como punto de partida las actividades de retroalimentación o de modelación (el 20), que permitirían tener una línea de base concreta a partir de la cual construir conocimientos (el 10). Es decir, se aplicarían los mismos elementos del 10-20-70 pero en un orden diferente, buscando una mayor efectividad de los programas de desarrollo y quedando con una fórmula planteada de 20-10-70. Este reordenamiento de la propuesta permitirá tener un perfil o patrón de comparación, que refleje el tipo de liderazgo que se quiere ejercer como una función de las características de la organización donde se ejercerá dicho liderazgo y el tipo de personas sobre las cuales se pretende influir. Una línea de base de este tipo ofrecerá además un punto de referencia contra el cual contrastar y valorar la efectividad relativa del proceso de desarrollo. Como si fuera poco el iniciar con la fase 20 de retroalimentación permitirá además que la persona utilice en la adquisición de conocimientos y en la aplicación de los mismos, toda aquella información recibida de sus interlocutores, permitiendo así un mayor foco en los esfuerzos de desarrollo.

En consecuencia, el presente trabajo propone desarrollar el liderazgo en ejecutivos mediante un *ciclo 20-10-70*, que integre las proporciones relativas de la teoría 10-20-70, el concepto de espiral ascendente de Alles, y el fundamento referencial de Cacioppe. Adicional a lo anterior, dicho ciclo 20-10-70 se ha complementado con preceptos de la Teoría de Fortalezas y Vallas Mínimas, según la cual un proceso de desarrollo tiene que iniciar por afianzar aquello que ha hecho el individuo bien durante su carrera, para posteriormente ayudarlo a que en aquellas competencias que tiene una brecha mayor o un menor desarrollo pueda alcanzar un mínimo requerido para el cargo o la expectativa que se tiene. Bajo esta óptica, debe entenderse que en estas últimas competencias, en las que es particularmente débil, es probable que el individuo en cuestión no pueda llegar a ser muy competente, y que el programa podría desvirtuarse si se enfoca en las debilidades. Adicionalmente, se presume que el individuo ha llegado a donde se

encuentra gracias al uso de sus fortalezas, y que es apoyado en ellas que seguirá destacándose. Consolidando todo lo anterior, la presente investigación elabora una propuesta integral para el desarrollo de liderazgo denominado *Ciclo 20-10-70 de Fortalezas y Vallas Mínimas*.



Figura 1. Ciclo 20-10-70 de Fortalezas y Vallas Mínimas.

Fuente: El autor.

CONTEXTO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Como experiencia piloto, la propuesta desarrollada por el autor se aplicó en la firma Kingland, organización multinacional con operaciones en numerosos países.

Filosofía en la Gestión de Talento Humano

El departamento de Recursos Humanos (RRHH) está considerado como un socio de negocio estratégico dentro de Kingland y su nombre dentro de la organización es “Liderazgo y Cultura Organizacional”, en adelante LCO. Por este motivo, forma parte del Comité de Dirección y sus políticas se alinean en todo momento con el plan de negocio. Una prueba de ello es que Kingland desarrolla desde hace dos años el Global Performance Management (GPM), un proceso de Revisión del Rendimiento a nivel mundial, pionero y que compromete a todos los niveles de la organización con el Plan Global de Negocio. Su punto central es que no son valorados únicamente los resultados conseguidos en función de los objetivos establecidos al inicio de año, sino que los comportamientos clave desarrollados para alcanzarlos ocupan un puesto relevante en dicha evaluación. Una de las características principales de este proceso es que proporciona una visión clara de lo que espera la compañía, tanto de cada equipo como de cada persona, reforzando

el diálogo constante entre jefes de equipo y sus miembros, dentro de una cultura que fomenta el respeto y el liderazgo.

En este contexto, RRHH traza planes de carrera profesional para todos los empleados que se incorporan a la compañía y tiene entre sus objetivos principales impulsar el desarrollo de la diversidad y el balance entre el trabajo y la vida personal. Kingland estimula la rotación horizontal, mediante políticas, en las que se fomenta el desarrollo a través de diferentes áreas, local e internacionalmente, con el objetivo de tener equipos con una perspectiva más amplia del negocio y entorno.

Proceso de Desarrollo de Liderazgo en Kingland

En el año 2008 y partiendo de la visión de Kingland, el Vicepresidente Andino plantea la creación de dos programas que propendían por identificar y acompañar en su proceso de desarrollo a los líderes de más alto potencial, tanto dentro de la región como en cada uno de los países que la componen. De esta manera nace el programa de *Cóndores*, que cobija a aquellas personas con potencial de ocupar posiciones regionales en el corto plazo, y el programa de *High Potential's* (HiPo's), que acoge a los líderes con mayor potencial para ser parte del comité directivo de cada uno de los países que componen la región (Perú, Colombia, Ecuador, Venezuela y Bolivia).

Entre los objetivos que buscan cumplir los citados programas se encuentra:

- Garantizar crecimiento rentable y sostenible del negocio, mediante el adecuado liderazgo
- Alinear la estrategia con los comportamientos humanos de los miembros de la organización.

- Contar con un selecto grupo de colaboradores con talento que vivan la cultura, que entienda el negocio y que se preparé para asumir los cargos de alta dirección tanto en la región como en los países.
- Anticipar las necesidades de talento y desarrollar aceleradamente sus habilidades de liderazgo para asegurar el cumplimiento de la Visión Andina.
- Retener a la mejor gente.
- Invertir en el desarrollo con el fin de sostener el negocio a largo plazo y de ser capaces de vislumbrar y desarrollar las estrategias futuras de la compañía.
- Tener un grupo humano que sea referente en términos de “Kultura”⁶ para el resto de la organización.
- Exportar talento al resto del mundo Kingland, convirtiendo a la región en un referente de buenas prácticas en desarrollo de personas.

El proceso que rige esos dos programas es idéntico y se diferencia únicamente por el alcance de cada uno. El presente trabajo se enfoca en el programa Cóndores, ya que es en dicho programa que se aplicó de manera directa la propuesta para el desarrollo de liderazgo.

El Programa de Cóndores es un programa alineado con la Visión de Kingland, que se expresa como “Crecimiento rentable y sostenido, admirados internamente por la Corporación y externamente por la comunidad. El mejor lugar para trabajar en el mundo”. El liderazgo es un ingrediente clave para alcanzar esta Visión, dado que a partir de un liderazgo efectivo es como se puede lograr el crecimiento esperado, ser admirados por la corporación, y llegar a ser el mejor lugar para trabajar en el mundo. El programa Cóndores toma en cuenta aquellos empleados que

⁶ Dentro de Kingland, se utiliza el término “Kultura” escrita con K, para generar una apropiación particular del constructo dentro de la organización, en virtud de que el nombre de la compañía y el de sus principales productos inicia con K.

tienen el potencial y las habilidades requeridas para desempeñar en un futuro un cargo dentro del Board Andino⁷.

⁷ El Board Andino está conformado por las posiciones de Coordinador de categoría, Gerente General de un país o del negocio de B2B, y Director de un área funcional (Finanzas, Supply Chain, Legal y Asuntos Corporativos, Operaciones, LCO).

PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presidencia de Kingland encargó al autor del presente trabajo de grado el proyecto de acompañar el desarrollo de las competencias de liderazgo de los 17 participantes del programa de Cóndores. El programa había venido funcionando por casi dos años pero no había producido los resultados esperados, especialmente en lo concerniente al desarrollo de las características de liderazgo de los participantes. La compañía había asignado a cada uno de los Cóndores un mentor interno, que básicamente era alguien de mayor rango organizacional y con unas características especiales que lo hacían ser reconocido como líder al interior de la organización. Esto, que sin duda parecía una buena idea, se vio limitado por dos circunstancias no anticipadas. De una parte, se encontró que ser un buen líder no significaba necesariamente que el mentor supiera o estuviera dispuesto a desarrollar dicha característica en otros. Por otro lado, la presión de la cotidianidad hizo difícil que se aislara el proceso de las relaciones jerárquicas formales, impidiendo que se diera un dialogo de desarrollo entre el Cóndor y su superior como mentor, y no como jefe. En consecuencia, se intentó subsanar esta situación mediante la incorporación de un consultor en desarrollo de liderazgo y con la conformación de “triadas para el desarrollo”.

Fase 20

Consecuente con el “20” del Ciclo 20-10-70, se relanzó el programa identificando una línea de base en cuanto a desarrollo de competencias de liderazgo de cada participante, lo cual se constituyó en la piedra angular del proyecto. Para ello, se tomó como base del programa un *assessment center* elaborado por la firma de consultoría colombiana Margarita Páez & Asociados, a la cual se le encargó el trabajo de medir seis características básicas del liderazgo dentro de Kingland, las cuales son Desarrollador de Talento, Visionario, Innovador, Inspirador, Colaborador y Decisivo. Las personas elegidas para participar del programa, fueron entonces convocadas a tomar parte en el *assessment center*, que tuvo una duración de dos días. Los resultados de este evento se tomaron como base para elaborar los planes de desarrollo individual, y quedaron como referentes para comparar con los resultados de un nuevo *assessment* a ser aplicado un año después.

La aplicación formal del programa de desarrollo de liderazgo inició con una reunión introductoria liderada por el Presidente de Kingland, en la que se explicó a los participantes los objetivos y reglas que regirán el programa. También se presentó al autor del presente trabajo como consultor externo, y se explicó que el ofrecer un acompañamiento individual a cada uno de los Cóndores con miras a establecer un plan de desarrollo de sus competencias como líder era un aparte integral del programa. Se explicó igualmente la metodología general del Ciclo 20-10-70 de Fortalezas y Vallas Mínimas, y se anticipó que 12 meses después se efectuaría una nueva medición utilizando la misma herramienta de *assessment*, con los mismos proveedores, para asegurar validez estadística y metodológica. Adicionalmente, se informó que con base en esos resultados se evaluaría la efectividad del programa y el avance tanto individual como colectivo de cada uno de los participantes.

Fase 10

La aplicación de la propuesta con los líderes involucrados inició con el primer paso, correspondiente a actividades concretas de la fase “20”, como se vio en el capítulo anterior, comenzando con la entrega a cada participante—en reunión individual de retroalimentación—de un informe personal y escrito que reflejaba sus fortalezas y oportunidades de desarrollo. Esta retroalimentación se efectuó en el marco de los comportamientos establecidos por Kingland como competencias requeridas para ser un líder de clase mundial. Con base en dicha información, se elaboró con cada uno de los Cóndores su Plan de Desarrollo Individual (PDI). Este PDI serviría como carta de navegación para el resto del proceso, y en él se registraron de manera detallada aspectos relevantes para el mismo, incluyendo las fortalezas y vallas mínimas sobre las cuales se trabajaría durante en el año siguiente. Además, para completar el ciclo de la fase 20 se analizaron todas aquellas evaluaciones de desempeño, mediciones, pruebas, y otros insumos que pudiesen servir para entregar retroalimentación completa al Cóndor.

Posteriormente, se realizó un taller en grupo sobre la elaboración de un PDI, de forma que cada participante quedara en capacidad de plasmar apropiadamente los acuerdos de desarrollo acogidos, la metodología a utilizar, los indicadores para validar el crecimiento, y las alternativas de carrera que se identificaran a futuro. En concordancia con el flujo de proceso representado en la Figura 1, esta actividad dio inicio a la fase “10”, de capacitación. Cuando un grupo tiene necesidades comunes de capacitación es más práctico, además de costo-efectivo, hacer capacitación grupal. Sin embargo, cuando el análisis de la información obtenida en la fase 20 identifica necesidades de capacitación específicos de un individuo, es conveniente efectuar las actividades de fase 10 de forma individual.

Fase 70

Durante los 12 meses siguientes se desarrollaron las actividades de fase “70”, ejecutando con cada Cóndor un plan individualizado y específico que buscaba afianzar en su comportamiento cotidiano como líder aquellas competencias que lo habían hecho sobresalir en su vida profesional. A la vez, se le daba apoyo para que desarrollara aquellas competencias cuyo nivel estaba por debajo de lo requerido para su cargo y para cargos futuros. Determinadas entonces las fortalezas y vallas mínimas a trabajar con cada Cóndor, se sucedieron una serie de reuniones, con periodicidad y duración diferente en cada caso, según se detalla en la sección de anexos. Entre los factores comunes a estas actividades de fase 70 se pueden destacar:

- ***Revisión de comportamientos cotidianos en función del desarrollo de liderazgo esperado.*** Dicha revisión incluía conversaciones sobre cómo cada individuo estaba utilizando en su trabajo diario los conceptos recibidos en las actividades de fase 20 y de fase 10.
- ***Planes de acción específicos para el afianzamiento de las fortalezas.*** A la luz de la metodología del Ciclo 20-10-70, cobra especial validez el hacer conscientes a los involucrados de sus fortalezas ya que al hacerlo se propicia una respuesta favorable ante los retos propios de cada actividad. Bajo el supuesto de que los comportamientos asociados a las fortalezas surgen de manera natural en cualquier persona, la metodología propuesta busca que el líder en desarrollo tome consciencia real y permanente de que el éxito de su carrera se apoya en la utilización de tales fortalezas y la consolidación de un estilo propio alrededor de las mismas. Esta fue quizás la parte más retadora del programa: La mayor parte de los participantes estaban acostumbrados a procesos de desarrollo tradicionales que asignan una tarea de mejora

alrededor de un área débil, y que una vez que se muestra algún avance en ese aspecto consideran terminada la tarea. Es decir, los esquemas tradicionales de desarrollo tienden a aproximarse a las situaciones desde una perspectiva transaccional, más que transformacional (Senge, 1993).

- **Identificación de necesidades de mejora asociadas a perfiles tipo de competencias de liderazgo**⁸. En este punto la metodología del ciclo expresa las necesidades de mejora en función de las vallas mínimas; es decir, en aquellos comportamientos sin los cuales el líder difícilmente va a ser exitoso o sin los cuales no puede tener cabida en la organización. Tales conductas le permitirán entregar el mínimo requerido alrededor de alguna competencia de liderazgo, pero no se pretende que lleguen a convertirse en fortalezas claras del individuo, ya que son comportamientos poco utilizados y más difíciles de desarrollar, y que en general no están asociados intrínsecamente a la personalidad o al estilo natural del líder.
 - **Consolidación de liderazgo**. La última actividad clave consistía en que el Cóndor utilizara sus fortalezas para propiciar el desarrollo de estas en otras personas. Para esto, cada participante eligió entre uno y tres compañeros de trabajo, que podían ser colaboradores directos o no. De información corporativa disponible, se construyeron datos de fase 20 para este compañero, entre los cuales se destacaban generalmente evaluaciones de desempeño y mediciones de 360 grados. Esa información fue analizada por el Cóndor y por el autor, y con base en ella se preparó una reunión entre el Cóndor (*líder*) y su compañero (*liderado*), para explicarle a este último qué se había detectado en la medición y en su experiencia cotidiana, se quería hacer y qué metodología se quería utilizar para acompañar el desarrollo del compañero. Con esto
-

último se cerró el ciclo al ejecutar nuevamente actividades de fase 20. Posteriormente el Cóndor y su compañero discutieron posibles utilidades de libros, cursos, diplomados, postgrados y otras estrategias de capacitación que pudieran apoyar el desarrollo de la competencia que se quisiera trabajar. Esto apuntaba a actividades de fase 10, pero se dejaron sólo a nivel de propuesta—para ser consideradas en el futuro—dado que el Cóndor no contaba con la potestad de asignar recursos para implementar las alternativas contempladas. El solo hecho de identificarlas, sin embargo, constituyó en sí mismo un valor agregado para el compañero liderado.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Los resultados detallados del trabajo realizado con los Cóndores se resumen en la Tabla 1. Esta tabla consolida las medidas inicial y final de liderazgo en función de las siguientes competencias y su respectiva definición para Kingland:

- **Desarrollador de Talento.** *“Encontrando, desarrollando y reteniendo talento para fortalecer a nuestra Organización”.*
- **Colaborador.** *“Forjando equipos más allá de su área de responsabilidad”.*
- **Decisivo.** *“Convirtiendo discusión en acción”.*
- **Innovador.** *“Convirtiendo las posibilidades de hoy en nuevas oportunidades”.*
- **Inspirador.** *Encendiendo el espíritu de las personas, manteniéndolo vivo”.*
- **Visionario.** *“Haciendo el futuro visible y alcanzable”.*

Aunque resulta difícil estimar con exactitud en qué grado contribuyó el Ciclo 20-70 de Fortalezas y Vallas Mínimas al desarrollo de los líderes participantes en el proceso, es, sin embargo, muy interesante constatar que se logró un desarrollo efectivo en las competencias de liderazgo de todos los participantes. Estos resultados se pueden confrontar con los objetivos planteados para el programa de Cóndores.

Primeros resultados

Un primer gran objetivo del programa pretendía conformar un grupo élite de líderes que pudiesen moverse dentro de la organización a cargos de alcance regional o global. En referencia a este punto, los resultados a diciembre de 2009 incluían:

- 64% de los Cóndores habían asumido nuevos retos, correspondientes en todos los casos a responsabilidades mayores dentro de la estructura organizacional.
- 100% de las vacantes del Board Andino habían sido cubiertas con Cóndores
- Dentro del grupo de Cóndores se había registrado un 5% de rotación, en el periodo evaluado, equivalente a un solo retiro por razones familiares, no controlables por la organización y ajenas a los elementos del Ciclo 20-70-10.

Desarrollo de Competencias de Liderazgo

El segundo gran objetivo planteado por el programa consistía en lograr un crecimiento real y evidente de las competencias de liderazgo de los participantes del programa. Para medir dicho crecimiento se apeló al *assessment center* aplicado a los participantes tanto al inicio del programa como un año después. Analizando los resultados de la comparación entre los dos *assessment centers*, se observa que:

- 100% de los participantes mejoraron en sus competencias de liderazgo durante el periodo en el cual se implementó la metodología del Ciclo.
- Con una sola excepción, todos los participantes mejoraron el 100% de las competencias de liderazgo evaluadas. Solamente uno de los participantes no evidenció mejoras en la totalidad de las competencias de liderazgo evaluadas, ya que

mejoró en cuatro de las seis competencias; las dos que no mejoró se mantuvieron estables.

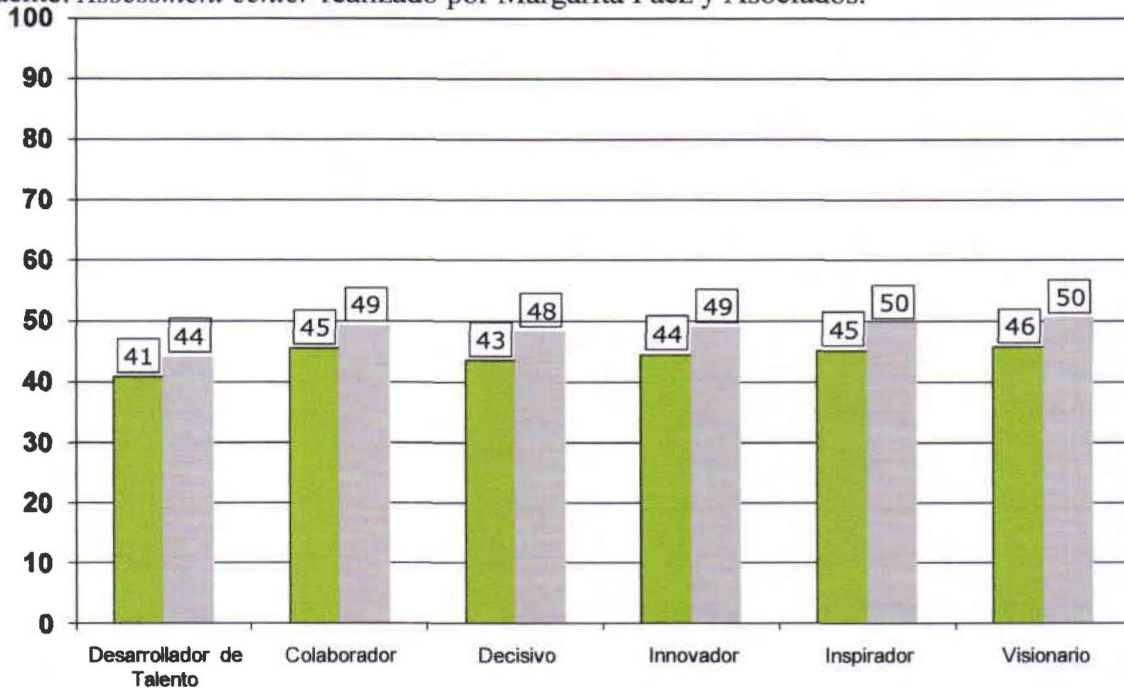
- En promedio, cada competencia creció entre un 8% y un 11%, con una media del 9% en crecimiento para todo el conjunto.
- La competencia de liderazgo que más creció fue la de *Decisivo*, con un 11%. Las que presentaron menor nivel de desarrollo fueron las competencias de *Desarrollador de Talento* y *Colaborador*, con un 8% cada una.
- El mayor crecimiento individual en una sola competencia de liderazgo lo presenta el individuo 6, quien en los comportamientos relacionados con *Colaborador* y *Decisivo* obtuvo desarrollos del 25%.
- El mayor desarrollo individual lo mostró el individuo 6, con un 15%; el menor desarrollo relativo fue del 1%, para el individuo 11.
- Para el grupo en general y como media se observa que ha habido un desarrollo de 1 desviación estándar en las competencias. Es claro que algunas personas han contribuido más que otras en ese movimiento.
- Particularmente se ha visto que el mayor avance en el desarrollo de las competencias lo han tenido las personas que han tomado de forma rigurosa su plan y acción de desarrollo.
- Como estándar de calificación y observación, se toma como marco de referencia que con una acción deliberada de desarrollo las personas se mueven de 1.5 a 2 desviaciones estándar en un lapso de 2 a 3 años, cuando se trabaja con grupos que se presumen de alto potencial. La acción de desarrollo puede ser dada por exposición,

por acompañamiento y feedback y por adquisición formal de conocimiento e idealmente por una combinación de las tres.⁹

Tabla 1. Análisis Cuantitativo Grupal

Comparativo grupal de competencias 2008 vs 2009.

Fuente: *Assessment center* realizado por Margarita Páez y Asociados.



⁹ Nota del autor basada en su práctica privada de desarrollo de liderazgo

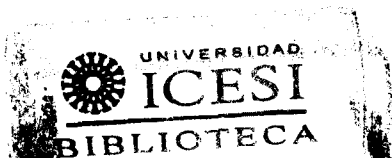
Tabla 2. Comparativo individual de resultados de la primera y la segunda mediciones de liderazgo.Fuente: *Assessment center* realizado por Margarita Páez y Asociados.

Comp	Desarrollador de Talento			Colaborador			Decisivo			Innovador			Inspirador			Visionario			Promedio		
	Medic	1	2	Dif	1	2	Dif	1	2	Dif	1	2	Dif	1	2	Dif	1	2	Dif	1	2
1	40	43	8%	45	50	11%	45	52	16%	43	48	12%	42	50	19%	41	50	22%	43	49	14%
2	45	49	9%	48	51	6%	48	56	17%	48	53	10%	55	58	5%	52	58	12%	49	54	10%
3	43	50	16%	49	53	8%	46	51	11%	55	60	9%	48	53	10%	46	53	15%	48	53	11%
4	41	43	5%	45	47	4%	45	54	20%	53	63	19%	52	56	8%	50	57	14%	48	53	12%
5	45	48	7%	45	51	13%	47	52	11%	49	54	10%	48	55	15%	53	58	9%	48	53	11%
6	38	40	5%	40	50	25%	40	50	25%	40	42	5%	40	50	25%	47	50	6%	41	47	15%
7	40	46	15%	47	51	9%	42	49	17%	42	47	12%	45	52	16%	43	50	16%	43	49	14%
8	47	49	4%	54	55	2%	52	53	2%	46	49	7%	47	49	4%	55	56	2%	50	52	3%
9	40	45	13%	43	47	9%	42	46	10%	45	50	11%	43	47	9%	45	49	9%	43	47	10%
10	40	44	10%	48	52	8%	42	45	7%	42	48	14%	45	50	11%	40	45	13%	43	47	11%
11	40	40	0%	44	45	2%	45	46	2%	42	43	2%	45	45	0%	42	42	0%	43	44	1%
12	36	37	3%	40	42	5%	37	38	3%	35	37	6%	38	39	3%	40	44	10%	38	40	5%
13	35	36	3%	43	45	5%	34	34	0%	37	40	8%	38	40	5%	40	43	8%	38	40	5%
Prom	41	44	8%	45	49	8%	43	48	11%	44	49	10%	45	50	10%	46	50	10%	44	48	9%

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Principal conclusión a la que permite arribar el estudio del presente documento es que la definición del constructo de liderazgo propuesto en el presente trabajo, orienta y a la vez sirve de punto de partida para construir la metodología de desarrollo y si no se hubiese partido de dicha definición difícilmente se hubiese podido medir el impacto real de programa de Desarrollo de Liderazgo propuesto. Aunque puede considerarse casi obvio que en cualquier ejercicio de mejora que se quiera emprender, tiene que existir una definición clara de aquello que se quiere modificar, lo cual en el caso de competencias debe expresarse en comportamientos observables, y que además la metodología para lograr el proceso de desarrollo debe ser específica y diseñada a partir de aquello en lo cual se quiere generar un impacto comportamental, eso es pocas ocasiones se efectúa y por eso no es posible medir en dichos casos el real impacto de un programa de desarrollo de competencias.

Seguramente tanto la definición de liderazgo como la metodología de desarrollo propuestas, no son perfectas ni parten de una base científica, a lo cual estaría abocado el presente trabajo si se abordase el mismo para la elaboración de una tesis de grado en un programa de maestría con énfasis investigativo, sin embargo queda demostrado a la luz de este escrito, aportado como trabajo de grado en un programa profesionalizante, cuyo objetivo principal es hacer comulgar la formación teórica y el conocimiento investigativo con la experiencia práctica y que privilegian lo



productivo sobre lo creativo y son entendidas como aquellas maestrías cuyo objetivo central es el fortalecimiento y consolidación de las competencias profesionales en un campo del saber (Ruiz Calleja, 2010), que su utilización en el entorno de una organización es exitoso y que cumple con los objetivos inicialmente delimitados. Por lo tanto es un buen punto de partida para algún esfuerzo complementario que busque lograr Desarrollo de Liderazgo en Organizaciones.

El programa de Desarrollo de Liderazgo que utilizó la citada propuesta metodológica en la organización mencionada, alcanzó los objetivos requeridos y aunque no existen antecedentes similares dentro de dicha organización que permitan contrastar los resultados obtenidos mediante la aplicación de la propuesta aquí presentado con otras experiencias donde no se utilizará dicha propuesta, o donde se utilizarán otras metodologías, si existían ingentes esfuerzos durante los últimos 10 años, donde la organización había invertido recursos importantes en tiempo y dinero, mas no se había logrado evidenciar y menos medir los resultados alcanzados por dichos programas, incluso dentro del mismo proceso de Cóndores, la compañía objeto del estudio había declarado como perdido el primer año invertido en el esfuerzo de desarrollar Liderazgo en los participantes, ya que no habían evidenciado progreso alguno. Adicional a lo anterior, se documentó que la percepción generalizada y aceptada como una verdad fehaciente, tanto por los participantes del programa, como la de sus jefes y miembros del Board Andino, es que los resultados obtenidos fueron muy satisfactorios y que excedieron ampliamente las expectativas que se tenían con el mismo, percepción esta que tiene sustento práctico cuando se observan los resultados del Assessment Center presentado más adelante en este escrito. De hecho, y apoyado en los buenos resultados obtenidos la organización decidió institucionalizar el programa y extender durante otro periodo de un año, el acompañamiento en desarrollo de liderazgo de los cóndores con base en la utilización del Ciclo 20-10-70 de Fortalezas y Vallas Mínimas. Además, el programa de HiPo's seguirá utilizando los aprendizajes obtenidos a partir del programa de

Cóndores, incluyendo la medición vía *assessment* y la utilización del Ciclo 20-10-70 (Gallardo Sandra, Asistente Presidencia Andina Kingland, 2008).

La utilidad del Ciclo y los resultados aportados al Desarrollo de Liderazgo en el contexto de Kingland se ve soportada adicionalmente por el hecho de que el grupo referencial no fue sometido a ningún proceso paralelo o complementario de desarrollo de su liderazgo, por lo que utilizando la típica expresión macro económica de “*Seteris Paribus*”, podemos concluir que los resultados son atribuibles al uso de la metodología. Sin embargo no se puede desconocer, que para que las conclusiones anteriores, pudiesen tener una validez académica adecuada, debería haber existido un grupo de control, el cual debería haber sido medido antes de iniciar el programa y pasado el mismo lapso de tiempo, ser evaluados de nuevo y su mejora en la competencia de liderazgo, ser comparada con el desarrollo evidenciado por el grupo de cóndores. Lo anterior aunque es científicamente válido y necesario, es virtualmente imposible en la práctica, no solo porque pocas organizaciones estarían dispuestas a involucrar sus directivos en dichos experimentos, sino porque además la condición para que los grupos fuesen comparables, los mismos debían estar compuestos con personas de características idénticas para lo cual existen pocas herramientas que ayudasen a la medición de los individuos y a la posterior conformación de dichos grupos.

Sin embargo y a pesar de lo anterior, si se parte únicamente de los resultados empíricos evidenciados, lo cual en el contexto organizacional es válido, el análisis que da soporte al Ciclo 20-10-70 de Fortalezas y Vallas Mínimas como propuesta teórica y práctica, sugiere que podría sugerirse su aplicabilidad para otros contextos organizacionales, siempre y cuando de mantenga el cuidado de las variables externas y organizacionales.

Por lo anteriormente expuesto si la propuesta llegase a aplicarse en otras empresas, la experiencia del presente trabajo indica que deberían tenerse en cuenta los siguientes criterios para determinar la pertinencia de aplicar la propuesta en una organización específica:

1. La base fundamental para la correcta aplicación de la propuesta metodología del Ciclo 20-10-70, parte de contar con el apoyo del más alto nivel organizacional, como requisito fundamental para asegurar el compromiso de todos los participantes. En este caso, el apoyo fue tan decidido que el relevo en la Presidencia de Kingland, ocurrido cuando habían transcurrido seis meses de iniciado el proceso, no afectó el desarrollo del mismo. Por el contrario, el nuevo Presidente entendió que el proceso de desarrollo de líderes era fundamental y apoyó el programa de Cóndores y la utilización del Ciclo 20-10-70 como si fuese una buena práctica organizacional. Esto se ha transmitido y hecho evidente en todos los niveles de la organización, y ha incidido positiva y significativamente en los resultados obtenidos y presentados anteriormente en este escrito.
2. Es crítico que cada participante comprenda que es responsable del desarrollo de su propio liderazgo, es decir que entienda que todo proceso parte del auto-desarrollo (Alles M. , 2005), y que el programa mismo, sus superiores, y todos los actores involucrados son simplemente recursos adicionales que apoyan dicho desarrollo.
3. Otro factor clave para el éxito del programa es hacer un buen mercadeo del mismo desde antes de lanzarlo oficialmente. En la aplicación de la propuesta en Kingland, se trabajó de manera tan ardua en este sentido, que el mismo programa se volvió aspiracional dentro del contexto organizacional. Como consecuencia, los participantes generaron un nivel de mística y un deseo tan contundente de pertenecer al mismo que dicho deseo fue un combustible valioso para que cada uno de los

cóndores se apropiara de su proceso de desarrollo y velara porque los objetivos propuestos por el programa se cumplieran a cabalidad.

Es conveniente, sin embargo, evaluar las especificidades de cada situación antes de implementar una propuesta similar, ya que no debe desestimarse la importancia de factores alternos concurrentes con el proceso. En virtud de las evidencias disponibles, el éxito de la propuesta en este caso en particular es evidente; sin embargo, es indudable que, al menos una parte importante de este éxito, fue el resultado del irrestricto apoyo y efectivo mercadeo institucional, lo que hace muy difícil aislar el efecto específico de la propuesta en sí misma. Es decir, el Ciclo 20-10-70 de Fortalezas y Vallas mínimas podría estar tan intrínsecamente asociado a tales apoyos organizacionales, que cabe pensar que futuras investigaciones deberían considerar integrar temas contextuales de manera explícita en la misma definición de la propuesta.

Otra consideración importante a tener en cuenta es la validez estadística del método de assessment center utilizado para evaluar el progreso obtenido por los participantes expuestos a la propuesta metodológica y el efecto que las expectativas de crecimiento se crearon y que pudieron generar un efecto Pigmalión (Sánchez Hernández, 2005) en los participantes acerca de las altas expectativas que se tenían sobre ellos en cuanto a su condición de líderes con alto potencial.

Otro punto relativo a aspectos de apoyo al proceso se refiere a las tríadas que se conformaron durante el programa. Aunque en la concepción inicial de la propuesta no estaba planteado que existiese un órgano formal para apoyar el desarrollo de las competencias de liderazgo de los participantes, la aplicación hizo evidente que se debe crear un grupo de apoyo al proceso. Este grupo, en el caso del presente trabajo, estuvo compuesto por el líder involucrado en



el proceso, su jefe o jefes directos¹⁰, y el consultor externo (la *Tríada de Apoyo*), estructura que puede ser recomendable para futuras aplicaciones. Este tipo de apoyo permitió que el proceso adquiriera una dinámica propia y que cuando alguna de las partes parecía perder dinámica o motivación, las otras partes entraran a reforzar el proceso y a darle un nuevo impulso y una dosis adicional de energía y compromiso.

Aproximadamente un 93% de los procesos de desarrollo de liderazgo que se contratan en Colombia tienen una duración de menos de 6 meses, y un 67% de los participantes en dichos procesos aplazan o no terminan el programa por razones asociadas a su carga laboral¹¹. Un apoyo como el recomendado por medio de la Tríada contribuiría a mejorar estas estadísticas insatisfactorias. Cabe reflexionar entonces si una versión mejorada de la propuesta debería incorporar las triadas de apoyo a los elementos del mismo, de manera similar a lo que se sugirió anteriormente para aspectos de apoyo y mercadeo institucionales.

¹⁰ Es común en Kingland que las personas tengan un jefe matricial y uno funcional, ya que las estructuras descentralizadas y por procesos como la que se maneja en dicha compañía, funciona mejor con ese tipo de reportes.

¹¹ Estadísticas propias recopiladas directamente por el autor en su trabajo como consultor y asesor de organizaciones.

FUTURAS INVESTIGACIONES

Dada la anterior discusión, futuras aplicaciones del Ciclo 20-10-70 de Fortalezas y Vallas Mínimas deberían considerar incorporar de manera explícita los elementos de ayuda y mercadeo institucionales, y la tríada de apoyo. Además, las futuras investigaciones deberán validar las conclusiones del presente trabajo aislando posibles variables confusas que inciden sobre el nivel de desarrollo de los participantes. Entre dichas variables se cuentan estímulos externos a la propuesta, entre los cuales se destaca el hecho de identificar a los participantes como un grupo “élite”. Este factor de selección puede haber sesgado favorablemente los resultados presentados en este trabajo. Otro factor que puede haber contribuido de manera especial en el presente trabajo, y que podría ser difícilmente replicable en otras organizaciones, es la cultura organizacional que sirvió de eje durante todo el proceso¹². Es decir, la pasión por los logros y el trato amigable, característicos de todos los niveles y países donde se aplicó la propuesta, claramente apoyaron el proceso de desarrollo de liderazgo. La carencia de estadísticas relevantes que permitan valorar la contribución de estos factores contextuales a la varianza de la muestra no

¹² Para tener una dimensión de estos aspectos culturales, debe anotarse que durante el año 2009 Kingland Colombia ocupó la segunda posición en el estudio de The Best Place To Work (The Best Place to Work Institute, 2010), y las operaciones de Bolivia y Ecuador ocuparon en el mismo año la tercera posición en sus respectivos países.

permite en este trabajo confirmarlos o descartarlos, así que las futuras investigaciones deberán explorar estos aspectos.

Finalmente, y en concordancia con los antecedentes estudiados, es conveniente investigar la posible conceptualización del Ciclo 20-10-70 de Fortalezas y Vallas Mínimas como un verdadero espiral creciente, de forma que se haga explícita la intencionalidad de lograr un mejoramiento continuo y verificable por medio de su aplicación.

REFERENCIAS

- A. Castro, M. L. (2005). *Boletín de Psicología No. 85* , 89-109.
- Alcover de la Hera, C. M. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Antonakis, J.-C.-S. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ayuntamiento de San Sebastian de los Reyes. (2007). *Resolución de Conflictos y Trabajo en Equipo*. San Sebastian: Equal.
- Bass, B. (1990). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bass, B. (1998). *The ethics of transformational leadership*. Wesport CT: J.B.Ciulla.
- Blanchard, K. (1996). Leaders and followers. *Harvard Business Review* , 123-138.
- Cacioppe, R. (1998). An integrated model and approach for the design of effective leadership development programs. 50-62.
- Cameron, K. S. (2000). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading MA: Adisson-Wesley.

- Casares Arrangoiz, D. (1994). *Liderazgo: Capacidades para dirigir*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Castro, A., & Lupano, M. (2005). *Boletín de Psicología No. 85* , 89-109.
- Collins, J. (2001). Conquering vertical limits. *Fortune* , 94.
- Corominas, J. (1998). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana*. . Madrid: Editorial Gredos.
- Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo*. México: International Thomson Editores, S.A. 3ra edición.
- Duran Castro, J. (1999). El Líder: quien otro podría ser? *Estudios Gerenciales* , 9-13.
- Fischman, D. (1 de 12 de 2000). Recuerde que trabaja con personas y no con robot. *El Comercio* , pág. c10928e12 id: 89.
- Fisher, B. M., & Edwards, J. E. (1988). Consideration and initiating structure and their relationships with leadership effectiveness: A meta analysis. *Best Papers Proceedings, Academy of Management* , 201-205.
- Gallardo Sandra, Asistente Presidencia Andina Kingland. (2008). *Descripción de Programas de Condores y HIPO's*. Lima, Perú: Documento Interno Kingland Corporation.
- Gardner, J. (1990). *On Leadership*. New York: Free Press.
- Geier, J. G. (1967). A Trait Approach to the Study of Leadership in Small Groups. *Journal of Communication* , 23-316.
- Hemphill, J.-C. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. *Bureau of Business Research of Ohio State University* .
- Hersey P., B. K. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Katzenbach, J. (1995). *Real Change Leaders: How you can create growth and high performance in your company*. New York: Random House.
- Kerr, S. &. (1978). Substitutes for leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance* , 378.
- Kirkpatrick, D. (1967). *Training and development handbook*. New York: McGraw-Hill .
- Kirpatrick, S., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter? *Academy of Managerial Executive* , 48-60.
- Kotter, J. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review* , 11-103.
- Lee Hecht Harrison. (2007). *Leadership at the Core and on the Edge: A New Framework*. New Jersey, NJ: Lee Hecht Harrison.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* , 10, 230-271.
- Maslow, A. (1992). *Motivacion y Personalidad* . Buenos Aires: Diaz de Santos .
- McElroy, J. (1982). A tipology of Attribution Leadership Research. *Academy of Management Review* , 413-17.
- Nair, K. (1997). *A Higher standard of leadership*. San Francisco: Berret-Koehler.
- Princeton University. (22 de Diciembre de 2008). *Human Resources Development Center*. Recuperado el 3 de Octubre de 2009, de Learning and Development: http://www.princeton.edu/hr/l&d/l&d_learning_process.htm
- Real Academia Española de la lengua. (2001). *DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición* . Madrid: ESPASA-CALPE.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional 10a edición*. México: Pearson Education Prentice Hall.

Robert R. Blake, A. A. (1991). *Leadership Dilema- Grid Solutions*. Houston: Gulf Publishing Company.

Senge, P. M. (1993). *La nueva función del líder*. México: Panorama editorial.

Stogdill, R. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Psychology* 25 , 35-71.

Stoner, J. (1989). *Administración*. México: Prentice Hall.

The Best Place to Work Institute. (22 de Febrero de 2010). <http://www.greatplacetowork.com>.

Recuperado el 22 de Febrero de 2010, de <http://www.greatplacetowork.com>

Vargas, J. a. (2005). Los procesos de transformación. *Estudios Gerenciales*, 94 , 65-80.

Vargas-Hernandez, J. G. (2004). Los Procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales* , 65-80.

Watkins, P. (1989). *Leadership, Power and Symbols in Educational Administration*. London: The Falmer Press.

Weber, M. (1979). *Economía y Sociedad*. México: F.C.E. .

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Education.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). *Theory and Reseach on Leadership in Organizations*. Palo Alto California: Consulting Psychologist Press.

**ANEXO 1. NÚMERO DE SESIONES POR PARTICIPANTE EN EL PERIODO
REFERENCIADO**

IDENTIFICADOR¹³	SESIONES
Líder 01	7
Líder 02	13
Líder 03	9
Líder 04	13
Líder 05	10
Líder 06	11
Líder 07	15
Líder 08	13
Líder 09	9
Líder 10	12
Líder 11	18
Líder 12	10
Líder 13	6
Líder 14	15
Líder 15	13
Líder 16	14

¹³ Los nombres de los líderes participantes han sido omitidos para proteger su intimidad y la confidencialidad de los registros de la organización. En su lugar, se utilizan identificadores que codifican a cada participante.