

# Un Mapa de Competencias de Liderazgo





“ Un líder ya no se puede conformar solamente con entender el negocio, sino que tiene que ser capaz de delegar y comunicarse con su equipo, ser justo y preocuparse por las personas que trabajan con él. También es importante que él mismo vaya desarrollando sus capacidades, como mantener un equilibrio personal, desarrollar la disciplina, el valor y la humildad. ”

## Resumen del Artículo

En este artículo se presentan los resultados de un estudio que establece las competencias de los líderes que son consistentes a través de distintas culturas, y así poder distinguir diferentes perfiles de líderes que son válidos globalmente. Al distinguirlos se puede unificar criterios, permitiendo el desarrollo de planes de carreras internacionales, equipos multiculturales, y el reconocimiento de las competencias que en cada contexto del mundo debería tener un líder.



**María José Bosch K.**

Alumna doctoral,  
IESE, Universidad de Navarra.  
mbosch.ese@uandes.cl

**J**ames McGregor Burns (Burns, 1978) propone que el liderazgo es uno de los fenómenos más estudiados y menos entendidos en la tierra. Es difícil encontrar una sola definición de liderazgo, ya que existen distintos enfoques para estudiar tanto al líder como al liderazgo (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004). Uno de estos enfoques, que ha sido de los más estudiados durante los años, comenzó en el siglo XX analizando los distintos rasgos de los líderes (McClelland, 1976). Esta rama ha ido evolucionando analizando un set más completo de rasgos de liderazgo como lo son las habilidades cognitivas, la personalidad, las motivaciones, las habilidades sociales y las competencias (Bass, 1990; Boyatzis & Goleman, 2006; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993).

Nosotros nos enfocaremos en las distintas competencias que tiene un líder. El primero en nombrar el término competencia fue McClelland en los sesenta (McClelland, 1961), pero fue Boyatzis (1982) con su libro “The competent manager” quien estableció las bases para este campo.

En los últimos años, diversos autores han desarrollado modelos de competencias. Sin embargo, la mayoría de estos modelos han sido desarrollados de forma local, por lo que no se pueden aplicar a través de diferentes contextos culturales. Actualmente, en un mundo globalizado, lo interesante es poder comparar a los líderes de distintas culturas y ver si sus características se mantienen a través de ellas. En este artículo presentaremos los resultados del estudio realizado por Bosch y Cardona (Bosch & Cardona, 2008) en el cual se buscan las competencias que son consistentes a través de distintas culturas y así poder distinguir diferentes perfiles de líderes que son válidos globalmente. Este estudio se realizó con datos del Cross Cultural Management Network (CCMN) de IESE.

## Competencias

Es importante entender a qué nos referimos por competencias y quiénes son sus mayores contribuyentes. Boyatzis define competencias como “el conjunto de características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. En el 93 Woodruffe las define como “conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones”(Woodruffe, 1993). Esta definición es muy útil para el estudio de competencias ya que se enfoca en comportamientos que podemos medir.

A finales de los 90 Cardona y Chinchilla proponen una definición de competencias más precisa, refiriéndose a ellas como “comportamientos observables y habituales”(Cardona & Chinchilla, 1999). Esta definición introduce la condición de comportamiento repetitivo, también conocido como hábito. Si una persona demuestra un comportamiento específico solamente por un período corto de tiempo o solamente una vez, esto no significa que esta persona haya desarrollado esta competencia. De esta forma podemos ser capaces de identificar quién ha desarrollado una competencia.

### Mapa de competencias

Para poder distinguir las competencias que son consistentes a través de las distintas culturas, analizamos diferentes modelos propuestos a través de la literatura. El modelo propuesto por Cardona y García (2005) logra abarcar las diferentes dimensiones de competencias de forma general y unir distintos modelos propuestos por otros autores. En este modelo se distinguen tres dimensiones: externa, interpersonal y personal. Estas dimensiones se fundamentan en el modelo antropológico propuesto por Pérez López (1993), que distingue tres talentos específicos del directivo:

**Talento estratégico:** es la capacidad de desarrollar e implementar estrategias que conduzcan al logro de buenos resultados económicos.

**Talento ejecutivo:** es la capacidad para desarrollar a los colaboradores, adaptando en cada momento las tareas a las aptitudes reales de cada uno.

**Talento de liderazgo personal:** es la capacidad de crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la organización (Cardona et al., 2004, p.39).

Cardona y García usan estas definiciones como pilares para construir tres dimensiones de competencias:

**Competencias externas:** se enfocan en generar el mayor valor económico para la empresa. Estas competencias están relacionadas con el conocimiento del negocio, la industria y los recursos que afectan la rentabilidad de la organización.

**Competencias interpersonales:** son competencias relacionadas a los comportamientos que desarrollan las capacidades interpersonales de los empleados y su desempeño en el trabajo.

**Competencias personales:** están relacionadas con el auto liderazgo y con la ejemplaridad y profesionalismo del directivo.

### Competencias cross culturales

Mediante el CCMN se logró acceder a directivos y subordinados de diferentes países. Se usaron las respuestas de 7 países: Brasil, China, España, Filipinas, Irlanda, Pakistán y Rusia, los cuales representan las diferentes culturas del mundo propuestas por Sagiv y Schwartz (2007). Pudimos confirmar la existencia de las tres dimensiones. Dentro de cada dimensión pudimos distinguir

competencias que se mantienen consistentes en las distintas culturas. Estas competencias son las que se muestran en la **Tabla 1**:

**Tabla 1. Competencias de cada dimensión**

Dimensión	Competencia
EXTERNA	Visión de Negocio
	Manejo de Recursos
	Negociación
	Red de contactos
INTERPERSONAL	Integridad
	Comunicación
	Delegación
	Preocupación
PERSONAL	Valor
	Balance Emocional
	Humildad
	Disciplina

### Perfiles de liderazgo

Al ser estas tres dimensiones independientes, podemos generar un mapa con diferentes perfiles de liderazgo. Este mapa se logra combinando las tres dimensiones, como podemos ver en la **Tabla 2** donde E es la dimensión externa, I es la dimensión interpersonal y P la dimensión personal:

Las características de estos 8 tipos de líderes se generan con las competencias de las dimensiones que contiene cada perfil. Al ser competencias consistentes entre las culturas, hace que los perfiles también lo sean.

**Líder estratega:** este líder es fuerte solamente en las competencias externas. Es un líder que se enfoca en las tareas y en la acción. Se preocupa del entorno y considera las consecuencias de cada acción.

**Líder empático:** este líder es fuerte solamente en las competencias interpersonales. Es un líder enfocado en las personas que trabajan con él, preocupándose de las relaciones





**“ A medida que un líder sube en la jerarquía, su capacidad para relacionarse con otras personas se vuelve primordial. ”**

interpersonales. Es un líder que sabe comunicar y delegar.

**Líder reflexivo:** este líder es fuerte solamente en las competencias personales. Es una persona que desarrolla hábitos personales positivos como la disciplina, humildad y valentía.

**Líder carismático:** este líder es fuerte tanto en las competencias externas como en las interpersonales. Es un líder con excelentes capacidades de comunicación. No sólo sabe cómo trabajar con personas, sino también las necesidades del negocio.

**Líder visionario:** este líder es fuerte tanto en las competencias externas como en las personales. Se caracteriza por ideas nuevas e innovadoras. Promueve constantemente el cambio y anima el desarrollo de nuevos proyectos.

**Líder mentor:** este líder es fuerte en competencias interpersonales y personales. Es un líder enfocado en el individuo y en los equipos, promueve el desarrollo de sus seguidores y su propio bienestar.

**Líder competente:** este líder es fuerte en las tres dimensiones: externas, interpersonales y personales. Conoce el entorno, se preocupa de las relaciones con sus seguidores y persigue constantemente su desarrollo personal.

**Líder incompetente:** no es fuerte en ninguna de las tres dimensiones.

Estos perfiles se obtienen de la combinación de competencias de cada dimensión. Por ejemplo el líder estratega tiene las competencias externas que son: su red de contactos, visión de negocio, negociación y manejo de recursos.

#### A nivel inter-cultural

Teniendo los perfiles de los líderes y sus competencias pudimos ver cuáles son los líderes más comunes en cada país y ver así las similitudes y diferencias.

El líder más representativo en todos los países es el líder competente. Una primera explicación para esto es el efecto halo, donde algunas de las características afectan la percepción de las demás. Pero el efecto halo no es lo único que explica la importancia del líder competente. Actualmente para dirigir empresas es necesario ser capaz de desarrollar las tres dimensiones de competencias. Un líder ya no se puede conformar solamente con entender el negocio, sino que tiene que ser capaz de delegar y comunicarse con su equipo, ser justo y preocuparse por las personas que trabajan con él. También es importante que el mismo vaya desarrollando sus capacidades, como es el mantener un equilibrio personal, desarrollar



la disciplina, el valor y la humildad. Este último punto ha sido muy discutido en la literatura del líder, ya que nos cuesta ver a los líderes como humildes. Pero se ha demostrado que es una competencia que logra una gran diferencia, ya que facilita la integración de equipos, la continuidad de los negocios y produce mejores resultados para la organización.

Otra característica consistente entre los países es que tanto el líder mentor como el carismático representan un alto porcentaje de los líderes de los países seleccionados. Estos dos líderes se diferencian del resto por tener desarrollada la competencia interpersonal.

Tabla 2. Perfiles de liderazgo

Estratégico	Empático	Reflexivo	Carismático	Visionario	Mentor	Competente	Incompetente
E	O	O	E	E	O	E	O
O	I	O	I	O	I	I	O
O	O	P	O	P	P	P	O




Esta dimensión cada día toma más relevancia en el mundo de las organizaciones. Antes las personas podían trabajar de forma independiente, no relacionadas con el resto, pero actualmente el desempeño individual se ve cada vez más afectado por el trabajo de los otros miembros de la organización. El trabajo en equipo ya es algo común en todas las organizaciones y saber relacionarse con el resto se ha vuelto tan fundamental como saber sobre el negocio. Por otra parte, a medida que un líder sube en la jerarquía, su capacidad para relacionarse con otras personas se vuelve primordial. El saber comunicar, delegar, preocuparse por las personas y la integridad son competencias cada vez más indispensables. Un líder que no delega, limita su capacidad de realización por lo que no logra los mismos resultados que uno que sabe alinear a su gente logrando unidad en su equipo. Todo esto va ligado a la integridad que, en este contexto, es vista también como la justicia con que el líder trata a los miembros de la organización.

Este estudio, al comparar las diferentes culturas del mundo nos sirve para identificar las competencias que son comunes entre ellas. Al ser capaz de distinguir las logramos

unificar criterios, permitiéndonos ser capaces de desarrollar con más facilidad planes de carreras internacionales, equipos multi culturales y lograr reconocer cuáles son las competencias que en cada contexto del mundo un líder debería tener. Al saber cuáles son las competencias requeridas globalmente, es más fácil que los responsables de la capacitación de la personas de la organización puedan planificar programas de desarrollo para su miembros también de forma global. Esto hace más eficiente los programas de capacitación y permite su focalización.

Otro aporte del estudio es que nos ayuda a identificar cuáles son las competencias más valoradas en las diferentes culturas. Esto nos permite seleccionar al mejor candidato para carreras internacionales, permitiéndonos comparar candidatos de diferentes países. Además nos sirve clasificar cuáles son las competencias que un candidato debería desarrollar para lograr encajar mejor en una nueva cultura.

Con la ayuda del CCMN de IESE seguiremos estudiando el comportamiento del líder a nivel global para así entender cómo nos podemos preparar mejor para el futuro. 

## Referencias

Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. 2004. *The Nature of Leadership*: Sage Pubs.

Bass, B. M. 1990. *Bass and Stogdill's handbook of leadership*. New York.

Bosch, M. J. & Cardona, P. 2008. A Cross Cultural Map of Leadership Competencies, *6th Workshop on International Strategy and Cross Cultural Management*. Barcelona: EIASM.

Boyatzis, R. & Goleman, D. 2006. *Emotional and Social Competency Inventory*. Boston.

Boyatzis, R. E. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*: Wiley.

Burns, J. M. G. 1978. *Leadership*: Harper & Row New York.

Cardona, P. & Chinchilla, N. 1999. Evaluación y desarrollo de las competencias directivas, *Harvard-Deusto Business Review*, Vol. 89.

Cardona, P. & Garcia, P. 2005. *How to develop Leadership Competences*: EUNSA Universidad de Navarra.

McClelland, D. C. 1961. *The achieving society*: Van Nostrand Princeton, NJ.

McClelland, D. C. 1976. Power is the Great Motivator, *Harvard Business Review*, Vol. 54: 100-110.

Pérez López, J. A. 1993. *Fundamentos de la dirección de empresas*.

Sagiv, L. & Schwartz, S. 2007. Cultural values in organizations: insights for Europe. *European J. International Management*, 1(3).

Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*: Wiley.

Woodruffe, C. 1993. *Assessment Centers: identifying and developing competences*. London: Institute Personnel Management.