

EL MODELO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LIDERAZGO DE CARDONA, ¿UNA PROPUESTA INTEGRADORA?

Área de investigación: **Administración de Recursos Humanos**

Erika Lourdes González Rosas

División de Arquitectura, Arte y Diseño

Universidad de Guanajuato

México

gonzalez@ugto.mx

Daniel Palacios Marqués

Departamento de Organización de Empresas Economía Finanzas y Contabilidad

Universidad Politécnica de Valencia

España

dapamar@eio.upv.es

Lucía Ríos Álvarez

Departamento de Estudios Sociales

Universidad de Guanajuato

México

luci2813@hotmail.com

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

EL MODELO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LIDERAZGO DE CARDONA, ¿UNA PROPUESTA INTEGRADORA?

Resumen

El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis conceptual comparativo de la propuesta de Cardona de competencias directivas con otros modelos o teorías de liderazgo con la finalidad de identificar si es una proposición integradora o más completa de las principales características del líder.

Cardona dividió el estudio de liderazgo en tres líneas principales que son la personalidad del líder, los estilos de liderazgo y el enfoque relacional. Cada línea incluye diferentes autores, modelos, teorías y propuestas. Se compararon los conceptos de los modelos de competencias directivas y los de los principales representantes de cada línea.

De acuerdo al análisis conceptual se puede inferir que el modelo de competencias directivas de liderazgo fusiona aspectos claves de las tres líneas analizadas. El estudio abre la posibilidad de realizar una investigación empírica para comprobar ese supuesto.

Palabras clave: liderazgo, estilos, competencias



EL MODELO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS DE LIDERAZGO DE CARDONA, ¿UNA PROPUESTA INTEGRADORA?

1. Justificación

El liderazgo se comenzó a estudiar hace poco tiempo, una de las últimas posturas desarrolladas es el relacional de dos enfoques de competencias (Cardona y García Lombardía, 2009). Para desarrollar su propuesta separaron el estudio de liderazgo en tres grandes áreas; la personalidad del líder, los estilos de liderazgo y el enfoque relacional. El primero orientado a las particularidades del líder, el segundo orientado hacia las formas de liderar y finalmente el que une y conjunta estas dos posturas. Esta reflexión es una primera aproximación al análisis de la propuesta de Cardona, ya que se considera integral y de vanguardia en el estudio de liderazgo. Su modelo es muy completo y encierra elementos de otras teorías, además es una propuesta ordenada, clara, precisa, pero sobre todo consumada y ante todo reciente. Es pues una alternativa novedosa e innovadora para abordarlo.

Por este motivo es importante explorar, conocer y experimentar el modelo de competencias para comenzar a analizar su contribución al conocimiento de liderazgo. Este trabajo es pues un primer acercamiento al análisis conceptual del constructo de liderazgo que nos presenta Cardona.

El beneficio práctico de esta reflexión es que al analizar la evolución de los modelos o teorías de liderazgo se puede observar que hasta el desarrollo de la propuesta de Cardona, los otros se enfocaban o en las características o en el estilo de liderazgo. El de dos enfoques de competencias es el primero que lo aborda en conjunto, de ahí su relevancia para probarlo y analizarlo a detalle.

2. Objetivo del estudio

El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis conceptual comparativo del modelo relacional de dos enfoques de competencias directivas de liderazgo con modelos o teorías de los enfoques de personalidad, los estilos y el relacional del líder con la finalidad de identificar si tienen alguna relación y si el de competencias es integral de todas las propuestas.

El estudio buscó responder desde el punto de vista conceptual las siguientes preguntas: ¿Qué relación existe entre las competencias directivas de liderazgo y las características del líder de modelos o teorías de los enfoques de personalidad, los estilos y relacional? o de manera general ¿las competencias del líder de Cardona son integrales de las propuestas del resto de los modelos y teorías? Además específicamente, ¿las competencias de negocio abarcan aspectos de las teorías transaccional, transformador y carismático?; ¿las competencias interpersonales contienen términos de las teorías de contingencia, los modelos rejilla gerencial y situacional? y ¿las competencias personales se relacionan con los conceptos de los modelos de características de líder? Y particularmente, ¿la competencia de gestión de conflictos está relacionada con la teoría de manejo de conflictos y la competencia autogobierno con la teoría de toma de decisiones?



3. Metodología

Esta investigación está basada en el método general de análisis y pretende ser un estudio reflexión y análisis. A través de un análisis comparativo de las características del modelo de dos enfoques de competencias directivas de liderazgo de Cardona con los enfoques de personalidad, los estilos y el enfoque relacional se intenta identificar si tienen alguna relación y si el primero es integral de todas las propuestas. Sus premisas se compararán y discutirán con las principales características de los modelos y teorías. El análisis tiene una metodología que va de lo general a lo particular. A continuación se describen los aspectos metodológicos empleados en la discusión planteada.

Primero, se comienza con el estudio conceptual en lo general del enfoque relacional basado en competencias de Katz y Mumford ya que son los antecedentes del modelo de Cardona.

Segundo, se comparan las competencias de negocio con el enfoque relacional basado en la motivación como el liderazgo transaccional, transformador y carismático.

Tercero, se analiza una comparativa de las competencias interpersonales con el enfoque de estilos de liderazgo con las teorías de contingencia de Fiedler y Likert; la rejilla gerencial de Blake y Mouton, la situacional de Hersey y Blanchard y el modelo de Woodford.

Cuarto, se hace un análisis de las competencias personales con el enfoque de características del líder de los autores Manz, Lord y Kirpatrick.

Quinto, específicamente se realiza una comparación de las competencias de gestión de conflictos y el modelo de Likert y de autogobierno con la teoría de toma de decisiones de Vroom.

Finalmente, se hace un concentrado de términos de las competencias de negocio, interpersonales, personales externas e internas con su equivalente en los modelos y teorías mediante tres cuadros. Se pretende que este estudio sea un primer comparativo y análisis de como el modelo de competencias ha sido muy bien diseñado para abordar el liderazgo.

Marco teórico

4. Enfoque relacional basado en competencias

La perspectiva de Cardona establece que se debe especificar la forma en que el líder aprende y se desarrolla a través de competencias. Ésta es la principal diferencia con Katz (1955, 1956, 1960 y 1974) y Mumford (2000a, b, c, d y 2001) precursores de su propuesta que lo aislaban sólo al proceso.

4.1 Habilidades personales básicas y rasgos innatos

Esta postura fue de las primeras en estudiar el liderazgo, Katz (1955) basó su teoría en el desarrollo de las habilidades básicas del líder que son técnicas, humanas y conceptuales. El líder era definido como “alguien que dirige las actividades de otras personas y que toma la responsabilidad de lograr ciertos objetivos a través de esos esfuerzos”. Katz (1956) afirmó que los buenos administradores no necesariamente nacen.



Posteriormente Katz (1974) dividió las habilidades humanas en las del gerente en su propia unidad y en las relaciones intergrupales y profundizó en la definición de la habilidad conceptual como una forma específica de pensar sobre una empresa. En general su propuesta apunta a una ayuda mutua en los grupos de la organización para desarrollar las habilidades de cada individuo ya que “todos los niveles requieren alguna competencia en las tres habilidades”. Katz recomendó medir dichas habilidades como una herramienta para impulsar el alto liderazgo.

4.2 Cinco componentes y tres competencias

Michael Mumford y su equipo de colaboradores desarrollaron su modelo de liderazgo pragmático sobre la forma en que los líderes solucionan sus problemas a través del análisis de los requerimientos y restricciones de las diferentes opciones para solucionarlos en el contexto de la organización con una visión. Su modelo es un análisis más cognitivo basado más en el conocimiento de las relaciones sociales y lo describe como “el liderazgo que se ejerce en soluciones en lugar de identidades”. Al contrario de los líderes carismáticos, éstos no generan reacciones emotivas, por ejemplo, las expresiones personales y el contacto personal son menos importantes. Esta propuesta requiere una minuciosa observación de las personas y de los sistemas sociales para la identificación de las necesidades; incluyendo un análisis objetivo de la situación para detectar aspectos claves que permitan el desarrollo e implementación de estrategias de solución. Por esto, el líder requiere ampliar su experiencia, tener metas claras, promover el consenso, impulsar el razonamiento, maximizar los beneficios y motivar a través de necesidades prácticas (Mumford y Van Doorn, 2001). Es por eso que también lo han llamado “modelo de la resolución de problemas del líder”. Este liderazgo tiene tres tipos de habilidades claves que son la solución de problemas complejos, la construcción de soluciones y el juicio social y éxito. Las relaciones de trabajo en la organización en las que los líderes trabajan con otros deben reflejar un modelo mental experto para lograr las soluciones.

La observación de las personas y el análisis de los sistemas sociales se refieren al juicio social de como el líder puede adaptarse a otros y construir el consenso para las metas o visiones según la situación (Mumford, Zaccaro, Connelly y Marks; 2000b). Cabe señalar que Mumford encontró que estas habilidades se dan en los líderes de más alto nivel (Mumford, Marks, Shane Connelly, Zaccaro, y Reiter-Palmon, 2000c). Por otro lado, el espíritu paternalista del líder es poco valorado (Mumford, Zaccaro, Sthepen, Connelly y Marks, 2000a y Mumford, Dansereau y Yammarino, 2000d).

4.3 Dos enfoques basado en competencias

Derivado de este enfoque, Cardona y García Lombardía desarrollaron y definieron su modelo y las competencias como “comportamientos observables y habituales” (2009: 34) con una orientación hacia a la acción y que conduzcan al éxito de una función o tarea. Establecieron que las competencias debían ser comportamientos, no rasgos de personalidad, ni conocimientos; ser observables y poderse medir; aprenderse y desarrollarse regularmente; ser parte de las acciones cotidianas de la persona y ser un hábito y conducir al éxito de una función.



4.3.1 Tipos de competencias directivas

Su modelo se basa en que el líder “no nace, se hace” (Ídem, 2009: 61). Las categorías de competencias son cuatro de negocio, interpersonal, personal externa y personal interna. El equilibrio entre las cuatro debe existir y ninguna debe sobresalir demasiado por encima de otra, ver figura 1. Es un modelo flexible que otorga especial relevancia al autoconocimiento de las competencias y da importancia a la aptitud y a la actitud de la competencia. Cada categoría de competencia se subdivide y son en total veinticinco.

Las competencias de negocio son la visión de negocio, la visión de la organización, la orientación al cliente, la gestión de recursos, la negociación y *networking*.

Las competencias interpersonales incluyen las competencias de comunicación, la gestión de conflictos, el carisma, la delegación, *coaching* y el trabajo en equipo.

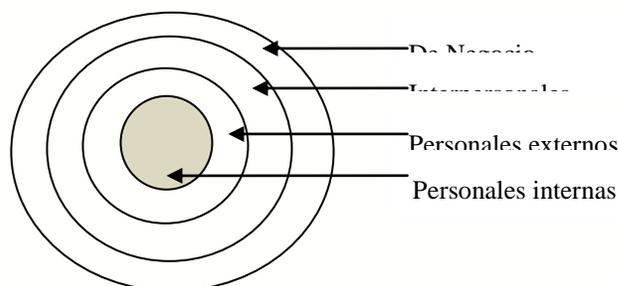


Figura 1 Niveles de competencias directivas. Fuente: Cardona y García Lombardía (2009: 40)

Las competencias personales externas se dividen en dos grupos, proactividad y gestión personal; la primera incluye las competencias iniciativa, optimismo y ambición; la segunda contiene las competencias de gestión del tiempo, gestión de la información y gestión del estrés.

Las competencias personales internas se dividen en dos grupos, la mejora personal y el autogobierno. La mejora personal tiene las competencias de autocrítica, el autoconocimiento y el aprendizaje. El autogobierno incluye las competencias toma de decisiones, el autocontrol, el equilibrio emocional y la integridad (Ídem, 61).

4.3.2 Competencias de negocio

Cardona y Wilkinson (2009) definieron las competencias de negocio como las “dirigidas al logro de un valor económico para la empresa”. Estas competencias se muestran en el enfoque relacional de características del líder a través de los llamados liderazgo “transaccional”, “transformador” y “carismático” y su estudio comenzó en la década de los setentas. Al parecer las competencias negocio tienen su origen en esta propuesta y algunas como la visión de negocio, visión de la organización, orientación al cliente, etc. tienen ese enfoque de “ver más allá” como la perspectiva de liderazgo carismático. Enseguida veremos las principales características del estudio de liderazgo de este enfoque.

5. Enfoque relacional basado en la motivación, carisma e influencia

5.1 Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se ha definido como un intercambio de beneficios, aunque se ha aducido que favorece en cierta medida la mediocridad (Bass, 1990). Antonakis, Aviola y Sivasubramiam (2003) lo identificó como un proceso de intercambio basado en el cumplimiento de obligaciones contractuales. Es típicamente representado en el establecimiento de objetivos, monitoreo y control de resultados. Bass, Aviola, Jung y Berson (2003) establecieron que este liderazgo implica que los seguidores están de acuerdo con aceptar o acceder con el líder en el intercambio de alabanzas, recompensas y recursos para evitar las acciones disciplinarias.

5.2 Liderazgo transformador

En el liderazgo transformador o de influencia personal Bass (Bass, 1990 y Bass, et al., 2003) es uno de los estudiosos más reconocidos y lo relaciona con un paso más allá de la responsabilidad del líder que motiva a sus seguidores o elevan los intereses de éstos. El líder lo puede hacer a través del carisma cubriendo necesidades emocionales o estimulando intelectualmente a sus empleados y sobre todo con una consideración individualizada sobre sus seguidores.

Aunque en estos dos tipos de liderazgo se busca hacer que el seguidor se mueva de su autointerés a través de una influencia idealizada al interés de la organización, hay diferencias importantes en el proceso. Sin embargo, en ambas posturas implica el compromiso, el involucramiento, la lealtad y el desempeño de sus seguidores (Bass, 1990). Al igual que otros autores como Hersey y Blanchard (1982), Bass afirmó que los líderes pueden cambiar el estilo de liderazgo según la situación en la que se encuentren. Sin embargo, resaltó que los líderes que dejan hacer a sus seguidores tienen bajos niveles de productividad y satisfacción.

El liderazgo transformador ha sido investigado en innumerables estudios en todo el mundo. Yulk (1999) definió al líder transformador como el que “toma acciones que dan poder a los seguidores y que los hace socios en el camino para lograr objetivos importantes”. Este liderazgo transformador centra su enfoque en lo que Miles (1999) llamó “acciones críticas” para acelerar y liderar la “transformación” del sistema total, implicando tanto un cambio de negocio como cultural. Otros estudiosos de esta teoría han sido Den Hartog, House, Hanges y Ruiz Quintanilla (1999) quienes hablaron sobre la “universalidad” de los atributos generales de liderazgo transformador y carismático.

5.3 Liderazgo carismático

Conger y Kanungo (1987) establecieron que el carisma debe ser visto como “una atribución hecha por los seguidores” que observan ciertos comportamientos del líder. Se ha dicho que este liderazgo “provee a los seguidores un claro sentido de propósito que es energizante, es un rol modelo para una conducta ética y construye una identificación con el líder y su visión articulada” (Aviola y Bass, 1999). Conger y Toegel (2002) dividieron la identificación del liderazgo carismático en personal y de internacionalización.



House, Spangle y Woycke (1991) lo relacionaron a la “atención a líderes excepcionales quienes tienen efectos extraordinarios en sus seguidores y eventualmente en sistemas sociales”. Los motivos y el desempeño del liderazgo carismático están relacionados con el poder, metas personales, afiliación y logro. Se ha encontrado que entre más efectivo es el líder más nivel de poder y autoridad requiere. Aviolo, Bass y Jung (1999) enfatizaron que el carisma incluye un deseo de identificación con el líder. Yukl (1999) también insistió en los beneficios de liderazgo carismático, así como en la validación y confiabilidad de la teoría. Además Yukl recalcó que a veces se deja de lado la importancia de la influencia del líder en la mejora de los procesos organizacionales. Jacobsen y House (2001) establecieron que los tres elementos que interactúan para el liderazgo carismático son el líder, la consistencia de respuesta de los seguidores y la estructura social.

En cuanto a la eficiencia Waldman, Javidan y Varella (2004) investigaron cómo el nivel de liderazgo carismático puede predecir el desempeño de la organización; encontrando poca evidencia. Por el contrario Keegan y Den Hartog (2004) encontraron evidencia a favor entre los resultados y el liderazgo carismático y que este tipo de liderazgo es mucho menos fuerte en seguidores que no trabajan por proyecto, sino en trabajo más supervisado y viceversa. Después lo relacionaron al intercambio de tratos (Den Hartog, Caley y Dewe, 2007).

La diferencia entre las propuestas transaccional, transformadora y carismática es difícil de encontrar pero lo que se debe resaltar es la visión a alcanzar en sus diferentes vertientes. Ésta visión busca a través de los seguidores una meta, objetivo o misión, aspecto que está presente principalmente en las competencias de negocio. Es importante señalar que la corriente de liderazgo carismático y sus vertientes dejan de lado la parte operativa del líder que si se presenta en la competencia de negocio de Cardona y que incluye aspectos como la orientación al cliente y la gestión de recursos y que el liderazgo carismático no considera.

5.3.1 Competencias interpersonales

Las competencias interpersonales son las “dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo” Cardona y Wilkinson (2009).

6. Estilos de liderazgo

Esto es algo que se ha abordado más en el enfoque de estilos y en las teorías de “contingencia” liderados por Fiedler (1969, 1979 y 1996). Este punto de vista analiza el liderazgo en términos de supervisión de otros.

6.1 Teoría contingente

Fiedler también lo definió como una relación entre poder e influencia (1972) estableciendo que se requiere para la efectividad del líder. La cual definió como conseguir que un grupo cumpla su misión en diferentes situaciones donde el líder está actuando y lo relacionó con dos tipos de comportamiento. Primero cómo trata el líder a sus subordinados y el segundo en qué grado los líderes estructuran los roles y las relaciones. Lo definió en términos de “contingencia” por las variables causales y contingentes que pueden presentarse e influir en el líder y en su toma de decisiones.



6.2 Teoría de Likert

Anteriormente, Likert (Likert, 1961 y 1967 y Likert y Gibbons, 1986) también había analizado esta situación en términos de los factores individuales del líder para guiar a la organización según cuatro sistemas que son el autoritario-explotador, el autoritario paternal, el consultivo y el participativo. Es al parecer otra forma de abordar las competencias interpersonales.

6.3 Rejilla gerencial

Otros autores que tienen una propuesta de liderazgo según la relación entre líder y subordinado son Blake y Mouton (1982a, 1982b y Blake, Mounon, Sloma y Loftin, 1968). Sin embargo, su propuesta es desde las actitudes o percepciones de los subordinados y los tipos de liderazgo son empobrecido, country club, organización del hombre y obediencia y autoridad.

6.4 Modelo situacional

Hersey y Blanchard presentaron otra teoría que analiza a profundidad la relación de líder con sus subordinados, el conocido “modelo situacional” (Hersey y Blanchard, 1971, 1982, 1982b, 1992 y 1998; Hersey, Blanchard y Natemeyer, 1976 y Blanchard, 1995). Este modelo estudia el liderazgo a través del análisis de los tipos de comportamiento del líder y de los subordinados (tarea y relación) e identifica cuatro estilos de liderazgo que son dirigir, persuadir, participar y delegar.

6.5 Modelo de Woofford

Woofford, Goodwin, Wittington (1998) estudiaron el liderazgo desde la perspectiva contingente y lo han llamado “liderazgo de interacción entre seguidor y ambiente” en donde el líder tiene una función de monitor del desempeño del seguidor. Woofford (2001) se enfocó más al aspecto cognitivo del liderazgo y su propuesta tiene tres componentes que son líder, seguidor y ambiente. Aunque esta propuesta es mucho más vigilante, también hay una relación entre su propuesta y la de Cardona con sus competencias de negocio, ya que debe buscar “el mantenimiento de los objetivos y visiones de la organización”.

6.5.1 Competencias personales

Las competencias personales son las “dirigidas a desarrollar la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa” y pueden ser externas o internas (Cardona y Wilkinson: 27).

7. Personalidad

Las competencias personales asemejan a las que analizan la personalidad o características del líder que diversos autores como Manz, Stogdill, Kirpatrick, Locke y Lord, han estudiado.

7.1 Charles Manz

Manz lo ha referido a la ocurrencia de un cambio organizacional y presenta tres tipos de liderazgo que son participativo, visionario y transaccional (Manz y Sims, 1991). Este tipo de liderazgo es diferente al “carismático” porque es mucho más metodológico en la búsqueda de la visión.



7.1.1 Competencias personales externas e internas

En primer término Cardona (Idem: 27) definió las personales externas como “aspectos relacionados con la respuesta personal a estímulos externos”. Términos que anteriormente, Manz y su equipo de colaboradores habían definido como un liderazgo participativo (Manz y Sims, 1987, 1980, 1991; Manz, 1986 y Manz, Bastien, Hostager, 1991).

En segundo término, las competencias personales internas se refieren a “aspectos más íntimos de la persona” (Idem) y se dividen en los rubros de mejora personal y autogobierno.

7.2 Shelley Kirkpatrick y Edwin A. Locke

Cabe señalar que estas competencias personales internas son similares a la propuesta de Kirkpatrick y Locke (1991) que sugirieron la presencia de ciertas características que un líder tiene y los que no son líderes no tienen. El líder debe incluir aspectos como la dirección, el logro, la energía, la tenacidad y la iniciativa. Kirkpatrick y Locke (1991) identificaron que los líderes deben tener otras características como el carisma (aunque sólo para los políticos), la creatividad y la flexibilidad, etc. Sin embargo, estas características deben centrarse en las tres categorías de habilidades, visión e implementación de ésta.

Las competencias personales internas de mejora personal son lo que Manz y Sims (1991) llamaron proceso de internacionalización y que definían según el desarrollo de habilidades de autoinfluencia, autodirección y autoliderazgo.

7.3 Robert. Lord

Las competencias personales internas de autogobierno son parecidas a las que anteriormente Lord (1977) había relacionado con un aspecto más cognitivo, esquemático y con el comportamiento social. Para las funciones de liderazgo estableció categorías como el desarrollo, la orientación, el intercambio de información, la evaluación, el análisis e integración, el desarrollo de planes, las soluciones, el comportamiento requerido, la coordinación, la remoción de barreras, la motivación, el cumplimiento de metas, la prevención del conflicto y tener una atmósfera emocional positiva. Posteriormente, Lord, Brown, Harvey y Hall (2001) desarrollaron una propuesta de categorización para este proceso. En general, parece que los conceptos de Lord pueden englobar la competencia de autogobierno.

7.4 Teoría de toma de decisiones

El aspecto de la toma de decisiones del líder ha sido abordado a detalle por la teoría de Vroom y Yetton que analiza la postura del líder según la situación y la eficiencia o no de la toma de decisión y el nivel de participación de los subordinados (Vroom, 1976; Jago y Vroom, 1980; Jago, Ettlíng y Vroom, 1985). Después Vroom (2000) agregó dos aspectos importantes en la resolución y toma de decisiones, primero determinar qué solución debe ser adoptada y segundo hacer un análisis, no de lo que debe ser decidido, sino de cómo y con quién. Quizás la diferencia más notable entre Vroom y Cardona es que para el primero, el líder nace con ellas y mientras que para Cardona las competencias se pueden desarrollar.



8. Comparativa

En los cuadros 1, 2 y 3 se muestran las comparaciones del modelo de competencias de liderazgo y su origen o equivalente en otras teorías o modelos de liderazgo.

Cuadro 1 Comparativa de competencias de liderazgo de negocio.

Teoría relacionada con las competencias de negocio		
COMPETENCIAS DE NEGOCIO Valor económico para empresa	Tipo de competencia	Concepto relacionado en lo específico con cada tipo de competencia
<p>Transaccional <i>Bass</i> (1990 y 2003) <i>Antonakis</i> (2003)</p> <p>Transformador <i>Bass</i> (1990 y 2003) <i>Yulk</i> (1999) <i>Miles</i> (1999) <i>Der Hartog</i> (1999)</p> <p>Carismático o trascendente <i>House</i> (1991 y 2001) <i>Conger y Kanungo</i> (1987) <i>Aviolo</i> (1999) <i>Conger y Toegel</i> (2002) <i>Waldam et al.</i> (2004) <i>Den Hartog et al;</i> (2007) <i>Woodford</i> (1982, 1998 y 2001)</p>	<p>Visión de negocio Ver peligros y aprovechar oportunidades</p>	<p><i>Mumford</i> (2000a, b, c, d y 2001) Lo llamó solución de problemas</p>
	<p>Visión de la organización Conocer la organización y su desarrollo</p>	<p><i>Katz</i> (1955, 1956, 1960 y 1974) Se engloban en las habilidades conceptuales</p>
	<p>Orientación al cliente Satisfacer al cliente</p>	<p><i>Katz</i> (1955, 1956, 1960 y 1974) Lo llamó habilidades técnicas</p>
	<p>Gestión de recursos Utilizar recursos</p>	<p><i>Katz</i> (1955, 1956, 1960 y 1974) Lo llamó habilidades humanas del gerente</p>
	<p>Negociación Acuerdos satisfactorios</p>	<p><i>Katz</i> (1955, 1956, 1960 y 1974) Lo llamó habilidades intergrupales</p>
	<p>Networking Red de relaciones con personas claves dentro y fuera de la organización</p>	
	<p>Gestión de conflictos</p>	<p><i>Likert</i> (1961, 1967 y 1986) <i>Hersey y Blanchard</i> (1971, 1979, 1982a, 1982b y 1998) <i>Graen</i> (2006a y 2006b) <i>Adler, Gowing et al.</i> (2008)</p>
	<p>Carisma</p>	
	<p>Delegación</p>	
	<p>Coaching</p>	
<p>Trabajo en equipo</p>		

Fuente: Elaboración propia a partir de Cardona y García Lombardía (2009) y Cardona y Wilkinson (2009) y otros

Este análisis es importante pues permite ver que la propuesta de Cardona es sumamente integradora y que no existe otra postura con un enfoque tan completo. Es más como se puede ver en los cuadros, incluso hay competencias como por ejemplo *networking* que ningún otro modelo de liderazgo considera o menciona.



Cuadro 2 Comparativa de competencias de liderazgo interpersonales.

COMPETENCIAS	Concepto relacionado en lo específico con cada tipo de competencia	Tipo de competencia
<p>INTERPERSONALES Desarrollo de las capacidades de colaboración y funciones en el trabajo</p>	<p>=</p> <p>TEORÍAS DE ESTILOS DE LIDERAZGO</p> <p>Contingencia <i>Fiedler</i> (1969, 1972, 1979, 1996 y 1998)</p> <p>Rejilla gerencial <i>Blake y Mouton</i> (1982a, 1982b y 1969)</p> <p>Modelo Situacional <i>Hersey y Blanchard</i> (1971, 1979, 1982a y 1982b) <i>Woodford</i> (1982, 1998 y 2001)</p>	<p>Comunicación Transmisión de ideas efectivamente</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Cardona y García Lombardía (2009) y Cardona y Wilkinson (2009) y otros

El análisis minucioso, así como los registros y observaciones hechos para este estudio, no se presentan por motivos de espacio. Sin embargo, la comparativa es resultado de una esmerada y profunda investigación conceptual donde todos los modelos y teorías presentados fueron examinados a detalle (González Rosas, 2013). De lo contrario sería aventurado y hasta arriesgado presentar estas conclusiones reflexivas.

Cuadro 3 Comparativa de competencias de liderazgo personales.

COMPETENCIAS PERSONALES Desarrollar confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la empresa		
Teoría relacionada con las competencias personales	Tipo de competencia personal	Concepto relacionado en lo específico con cada tipo de competencia
<p><i>Woodford</i> (1982, 1998 y 2001) Lo abordó en el comportamiento del líder con el “ambiente”</p>	<p>EXTERNAS Respuesta personal a estímulos externos <i>Manz</i> (1987, 1980, 1986 y 1991) lo llamó un liderazgo participativo, visionario y transaccional</p>	<p>PROACTIVIDAD <i>Kirkpatrick</i> (1991) lo llamó energía <i>Manz</i> (1987, 1980, 1986 y 1991) Lo llamó cambio organizacional</p>
		<p>Iniciativa <i>Kirkpatrick</i> (1991) también lo maneja</p>
		<p>Optimismo</p>
		<p>Ambición <i>Kirkpatrick</i> (1991) lo llamó logro</p>
		<p>GESTIÓN PERSONAL <i>Kirkpatrick</i> (1991) lo llamó Implementación</p>
		<p>Gestión del tiempo</p>
		<p>Gestión de la información</p>
		<p>Gestión del estrés</p>



	INTERNAS Aspectos internos	MEJORA PERSONAL
		Autocrítica <i>Manz</i> (1980, 1986, 1987 y 1991) Lo llamó autocrítica y auto-dirección
		Autoconocimiento <i>Manz</i> (1980, 1986, 1987 y 1991) Lo llamó autoconocimiento y autoliderazgo
		Aprendizaje <i>Manz</i> (1980, 1986, 1987 y 1991) Lo llamó aprendizaje y autoinformación
		Autogobierno Lord lo relacionó con el desarrollo de planes, la motivación, el conflicto, etc.
		Toma de decisiones <i>Vroom y Yetton</i> (<i>Jago y Vroom</i> , 1980 y 1985) lo abordaron a profundidad
		Autocontrol
		Equilibrio emocional
		Integridad

Fuente: Elaboración propia a partir de Cardona y García Lombardía (2009) y Cardona y Wilkinson (2009) y otros

9. Resultados, conclusiones y futuras líneas de investigación.

El objetivo de realizar un análisis conceptual del modelo de dos enfoques de competencias se realizó mediante la comparativa y el estudio modelos y teorías de liderazgo. Los resultados se muestran a continuación.

Con respecto a la relación de las competencias directivas con las características de los modelos o teorías de los enfoques de personalidad, estilos y relacional se comprueba para los conceptos en lo general que hay correspondencia como ya se describió.

En lo particular de las competencias de negocio se puede inferir que sí tienen elementos de la propuesta motivacional del liderazgo transaccional, transformador y carismático al menos conceptualmente. Las competencias interpersonales son muy parecidas a los estilos de líder que proponen la teoría contingente y los modelos rejilla y situacional. Mientras que las competencias personales tienen al parecer su origen en el enfoque de liderazgo según sus características. En lo específico hay congruencia entre los conceptos de la teoría de manejo de conflictos y la competencia gestión de conflictos y finalmente entre la competencia autogobierno y la teoría de toma de decisiones.

Como conclusión general se puede señalar que el modelo de Cardona que incluye veinticinco tipos de competencias de liderazgo es muy completo y sí es una propuesta integradora, ya que fusiona elementos claves de las tres líneas de estudio del liderazgo. El autor abarcó muchos de los aspectos que encierran algunas de las más importantes modelos o teorías de liderazgo, algo que no debió ser fácil de lograr, pero que permite una observación sistémica del mismo. Es pues una aportación sobresaliente a la investigación



del liderazgo, pues no hay otra teoría tan completa que denote su grado de conocimiento y desarrollo.

La aportación práctica y su principal beneficio es ser uno de los primeros análisis sobre lo profundo del modelo de Cardona, al menos en lo conceptual. Lo siguiente será la comprobación empírica de estos primeros supuestos aquí presentados.

Esta reflexión no procura ser exhaustiva, al contrario, pretende ser el detonador de un proyecto de investigación que aborde de manera operacional los supuestos aquí presentados y analizados conceptualmente de manera preliminar. Desde luego que no será fácil, pues el nivel de variables, modelos y teorías no es menor, sin embargo, eso será cuestión de otro cuidadoso análisis para ver qué es lo más relacionado, lo más urgente o lo de mayor interés.

Una futura línea de investigación sería el desarrollo de un instrumento para medir el modelo de competencias de liderazgo, lo que aún es una tarea pendiente, pero apremiante y desde luego complicada por el rigor metodológico que conlleva.

10. Bibliografía

- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramiam, N. (2003). Context and leadership; an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295.
- Aviolo, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72, 441-462.
- Bass, B. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B., Aviolo, B. J., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207-218.
- Blake, R., & Mouton, J. (1982a). How to Achieve Integration on the Human Side of the Merger. *Organizational Dynamics*, 85, 3, 41-56.
- Blake, R., & Mouton, J. (1982b). A Comparative Analysis of Situationalism and Management by Principle. *Organizational Dynamics*, 41- 56.
- Blake, R., Mouton, J., Sloma, R., & Loftin, B. (1968). A Second Breakthrough in Organization Development. *California Management Review*, XI, 73-78.
- Cardona, P., & García Lombardía, P. (2009). *Como desarrollar las competencias de liderazgo*. Pamplona, España: EUNSA, IESE.
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2009). *Creciendo como líder*. Pamplona, España: EUNSA, IESE.
- Conger, J., & Kanungo, R. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.



- Conger, J., & Toegel, G. (2002). Action Learning and multi-rater feedback as leadership development interventions: Popular but poorly deployed. *Journal of Change Management*, 3, 332-348.
- Den Hartog, D., Caley, A., & Dewe, P. (2007). Recruiting leaders: an Analysis of Leadership Advertisements. *Human Resource Management Journal*, 17, 58-75.
- Den Hartog, D., House, R., Hanges, P., & Ruiz Quintanilla, A. (1999). Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are attributes of charismatic/ transformational Leadership universally endorsed. *The Leadership Quarterly*, 10, 219-256.
- Fiedler, F. & Mahar, L. (1979). The Effectiveness of Contingency Model Training; a Review of the Validation of Leader. *Personnel Psychology*, 32, 45-62.
- Fiedler, F. (1969). Style or Circumstance: The leadership Enigma. *Psychology Today*, March, 25-31.
- Fiedler, F. (1972). The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation. *Administrative Science Quarterly*, December, 72, 453-470.
- Fiedler, F. (1996). Research on Leadership Selection and Training: One View of the future. *Administrative Science Quarterly*, 41, 541: 250.
- González Rosas, E. (2013). *El rol del líder en los modelos de excelencia EFQM y de competencias directivas de liderazgo en el sector turismo*. Tesis doctoral. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1971). *Liderazgo Situacional Síntesis. Management of Organizational Behavior. Human Resources*. Englewood, Estados Unidos de América: Prentice Hall.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982a). Grid Principles and Situationalism: Both! A Response to Blake and Mouton, *Group and Organization Studies*, 7, 207-210.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982b). Leadership Style: Attitudes and Behaviors. *Training and Development Journal*, May, 50-52.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1992). *LEAD. Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder*. España: Centro de Estudios del Liderazgo. Consultores Españoles, S. A.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México, D.F., México: Dewey Johnson, Prentice Hall.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Natemeyer, W. (1979). Situational Leadership, Perception and Impact of Power. The Center for Leadership Studies. *Group y Organization Studies*, December, 1979, 4, 418-428.
- House, R., Spangler, W., & Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U. S. Presidency; A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Jacobsen, C., & House, R. (2001). Dynamics of Charismatic Leadership. A Process Theory, Simulation Model and Test. *The Leadership Quarterly*, 12, 75-112.
- Jago, A., & Vroom, V. (1980). An Evaluation of Two Alternatives to the Vroom/Yetton Normative Model. *Academy of Management Journal*, 23, 347-355.



- Jago, A., Ettlign, J., & Vroom, V. (1985). Validating a Revision to the Vroom/Yetton Model: First Evidence. *Academy of Management Proceedings*, 1985, 220-223.
- Katz, R. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33, 33-42.
- Katz, R. (1956). Human Relations Skills can be Sharpened. *Harvard Business Review*, 34, 61-72.
- Katz, R. (1960). Toward a More Effective Enterprise. *Harvard Business Review*, 33, 33-42.
- Katz, R. (1974). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 52, 90-104.
- Keegan, A., & Den Hartog, D. (2004). Transformational Leadership in a Project-based Environment; a Comparative Study of the Leadership Styles of Project Managers and Line Managers. *International Journal of Project Management*, 22, 609-617.
- Kirkpatrick, S., & Locke, E. (1991). Leadership: do traits matter? *Academy of Management executive*, 5, 48-60.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Toronto, Canada: Mc. Graw Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. Toronto, Canada: Mc. Graw Hill.
- Likert, R., & Gibbons, J. (1986). *Nuevas Formas para solucionar conflictos*. México. D.F; México: Trillas.
- Lord, R. (1977). Functional Leadership Behavior: Measurement and Relation to Social Power and Leadership Perceptions. *Administrative Science Quarterly*, 22, 114-132.
- Manz, C. (1986). Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C., & Sims, Jr. H. (1980). Self-Mangement as a Substitute for Leadership: A social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Manz, C., & Sims, Jr. H. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self Managing work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Manz, C., & Sims, Jr. H. (1991). Superleadership: Beyond the Mith of Heoric Leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
- Manz, C., Bastien, D., & Hostager, T. (1991). Executive Leadership during Organizational Change: A Bi-Cycle Model. *Human Resource Planning*, 14, 275-287.
- Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., T. Owen, J., & Fleishman, E. (2000a). Leadership Skills for a Changing World: Solving Complex Social Problems. *Leadership Quarterly*, 11, 11-35.
- Mumford, M., & Van Doorn, J. (2001). The Leadership of Pragmatism. Reconsidering Franklin in the age of Charisma. *The Leadership Quarterly*, 12, 279-309.
- Mumford, M., Dansereau, F., & Yamómarino, F. (2000d). Followers, Motivations, and Levels of analysis; The Case of Individualized Leadership. *Leadership Quarterly*, 11, 313-340.



- Mumford, M., Marks M., Shane Connelly, M., Zaccaro, S., & Reiter-Palmon, R. (2000c). Development of Leadership Skills: Experience and Timing. *Leadership Quarterly*, 11, 87-114.
- Mumford, M., Zaccaro, S. J., Shane Connelly, M., & Marks, M., (2000b). Leadership: Conclusions and Future Directions. *Leadership Quarterly*, 11, 155-170.
- Vroom, V. (1976). Can Leaders Learn to Lead? *Organizational Dynamics*, Winter 76, 17-28.
- Vroom, V. (2000). Leadership and the Decision Making Process. *Organizational Dynamics*, 28, 82-94.
- Waldman, D., Javidan, M., & Varella, P. (2004). Charismatic Leadership at the Strategic Level; a New Application of Upper Echelons Theory. *The leadership Quaterly* 15, 355-380.
- Woofford, J. C. (1982). An Integrative Theory of Leadership. *Journal of Management*, 8, 27-47.
- Woofford, J. C., Whittington, J. L., & Goodwin, V. (2001). Follower Motive Patterns as Situational Moderators for Transformational Leadership Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 13, 2.
- Yukl, G. (1999). An Evaluation of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.

