

¿Qué modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos?

José María Cardona Labarga
Socio-Director Cardona Labarga, s.l.

A lo largo de la historia en el campo de la Formación y Desarrollo Directivo, son muchos los modelos que han surgido, utilizado, experimentado y puesto de moda en determinados momentos por diversas razones. Ante la variedad de los mismos surgen las ineludibles preguntas: ¿Cuál es el modelo más adecuado? ¿Cuál es el ideal a utilizar? ¿Es el modelo más utilizado tradicionalmente el más adecuado a este fin? En definitiva. ¿Qué modelo de Liderazgo utilizar en la Formación y Desarrollo de Directivos?

Su autor, José María Cardona Labarga, al hilo de su experiencia tras mas de 25 años dedicados en cuerpo y alma a la formación de directivos, trata de esbozar este planteamiento tras un minucioso estudio y años de investigación, tras los cuales ha visto la luz su propio modelo: El "Modelo de Círculo de Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos", los 8 Hábitos Directivos.

Palabras Clave: Liderazgo, formación, dirección

Veo que las conclusiones a las que uno llega con una perspectiva de 25 años de vida profesional son distintas y, aún opuestas, a muchas de las que se llega en la observación del día a día.

Con esa perspectiva voy a revisar, telegráfica y atrevidamente, los modelos de liderazgo que conozco y con los que he trabajado en el desarrollo de directivos y líderes. Quizá la fuerte simplificación me podría hacer parecer dogmático. No me voy a dejar llevar por la moda, que como sabe el lector, es mucho más influyente en el campo del Management que en el de la Alta Costura.

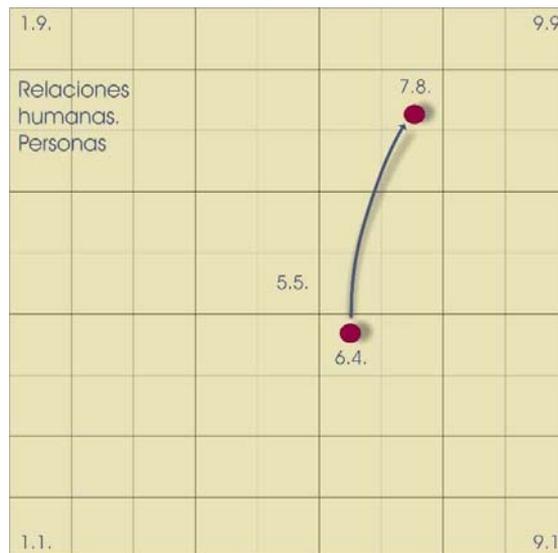
Enunciaré brevemente los modelos siguientes:

- 1.- La rejilla de Blake y Mouton
- 2.- El liderazgo situacional
- 3.- Los modelos "complejos" de Fielder y Vroom
- 4.- El trébol del liderazgo
- 5.- El Modelo de Covey de los 7 Hábitos
- 6.- El Círculo del Liderazgo

1º) La rejilla de Blake y Mouton

Este modelo se basa en la observación práctica sencilla y real. Todo profesional se orienta en cierto grado: a) hacia la producción, los resultados, la organización, los beneficios (*el hard*), y, también, hasta cierto grado b) hacia las personas y las relaciones humanas. Según la magnitud de cada uno de estos dos parámetros, en unos ejes de coordenadas, resulta uno u otro estilo de mando caracterizado por ser más o menos autoritario, participativo, burocrático, etc.

Las conclusiones que se establecen en cada caso, con respecto a multitud de consideraciones, como la toma de decisiones, convicciones, conflictos, etc., hemos observado que, en general, son sencillas y responden a la realidad. Aunque sea un modelo deducido e inspirado hace 30 años, a nuestro juicio, no ha perdido practicidad y utilidad. La cantidad de ideas y reflexiones que se pueden deducir desde el punto de vista cultural son interesantísimas y dan mucho juego.

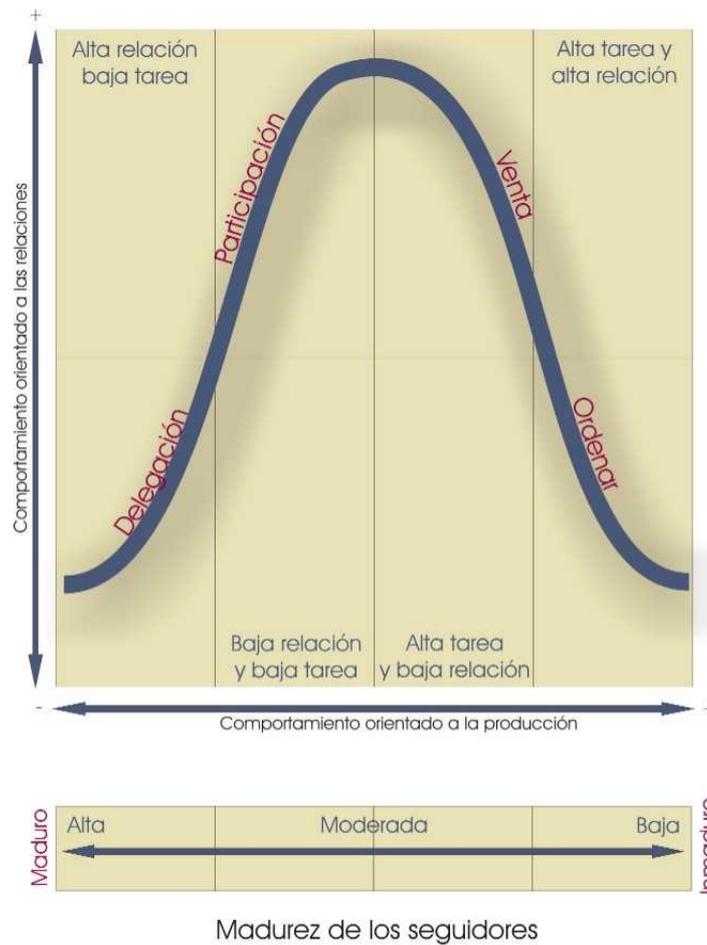


Trabajo - Resultados
Modelo Blake y Mouton

2º) El liderazgo situacional

El modelo de Blanchard lo cito sólo porque ha sido aplicado e impartido ampliamente en España. Esta teoría está basada en la interacción entre la cantidad de dirección para hacer las tareas que ofrece un líder, la cantidad de apoyo emocional y de relación que proporciona, y el nivel de madurez que demuestran los seguidores para el logro del objetivo que el líder intenta alcanzar a través del seguidor. Su evolución se muestra en una referenciada curva de campana. La aplicación del modelo conlleva la realización de test para el autodiagnóstico, el diagnóstico de los demás y toda una teoría completa con modelos tridimensionales, cuestionarios e interpretaciones.

En tiempos tuve alguna experiencia con esta teoría pero la abandoné enseguida. Requería más atención el modelo que la problemática concreta de los directivos que estaban en el curso. Quizá es una teoría sólo parcialmente cierta; en el análisis final sus resultados no parecen extraordinarios.



Modelo físico de liderazgo situacional
Hersey Blanchard 1982

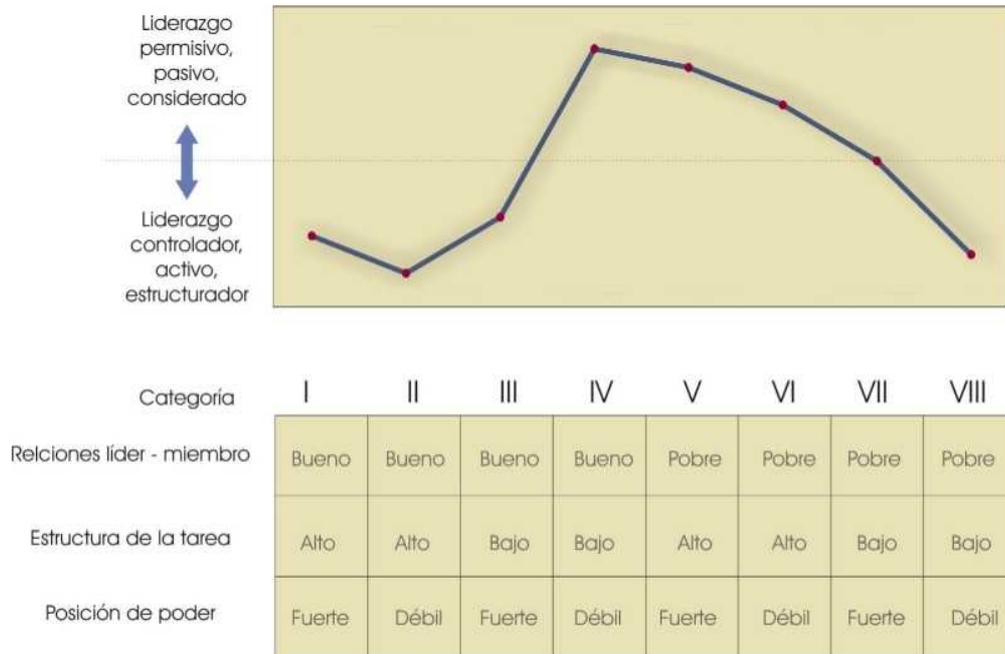
3º) Los modelos de Fielder y Vroom

Fielder determinó 8 categorías de liderazgo desde el estilo más pasivo y permisivo hasta el más activo y controlador en función de tres situaciones.

La Relación líder-miembro según el grado de confianza y respeto del subordinado en su líder.

La Estructuración de tarea según el grado en que las asignaciones de trabajo son claras y estructuradas y

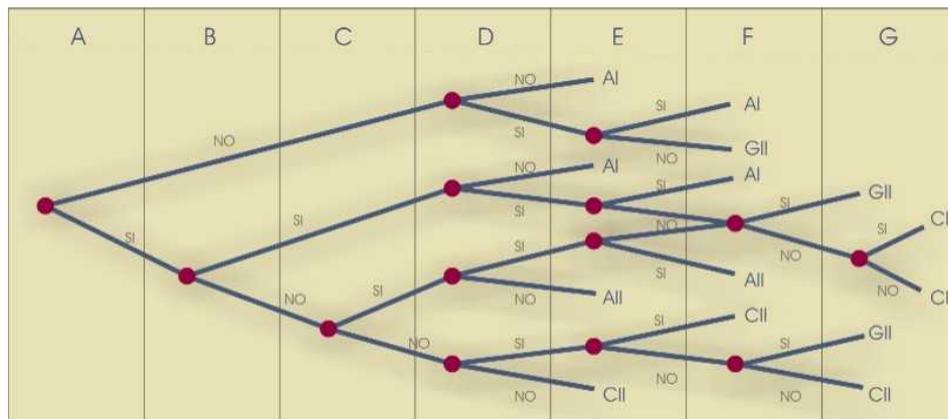
El Poder de la posición del líder y según la influencia del jefe en disciplinar, promocionar y retribuir.



Modelo de liderazgo de Fiedler

Aunque teóricamente es mucho más correcto que el Liderazgo Situacional, en la práctica es difícil precisar cada una de las tres situaciones y, cómo, también, las circunstancias cambian con rapidez, en la práctica resulta inaplicable. De hecho, me ha sido difícil hacer experiencia de él.

Otro modelo complejo es el de Vroom que determina el grado de participación con el que se debe tomar cada decisión (Vroom es el mismo autor que creó la teoría de la motivación, de la expectativa y la valencia). A través de un árbol de decisiones y en función de la calidad, información, estructuración, aceptación y urgencia de la decisión a tomar, se deduce en cada caso el grado y tipo de participación que con los que el líder debe involucrar a los empleados.



Modelo de Vroom de líder - participación

Este modelo es la base de un conocido programa de desarrollo de Kepner-Tregoe. Aunque teóricamente correctos, estos dos modelos y, por razones distintas que no dan lugar aquí, son complejos y de difícil aplicación real. Obviamente tanto de un modelo como de otro, sí se pueden sacar unas cuantas conclusiones prácticas que un directivo deberá tener en cuenta en su día a día.

4º) El trébol de liderazgo

El liderazgo basado en la acción explica que un profesional es líder en la medida que se orienta en tres sentidos:

- **Hacia los Objetivos**

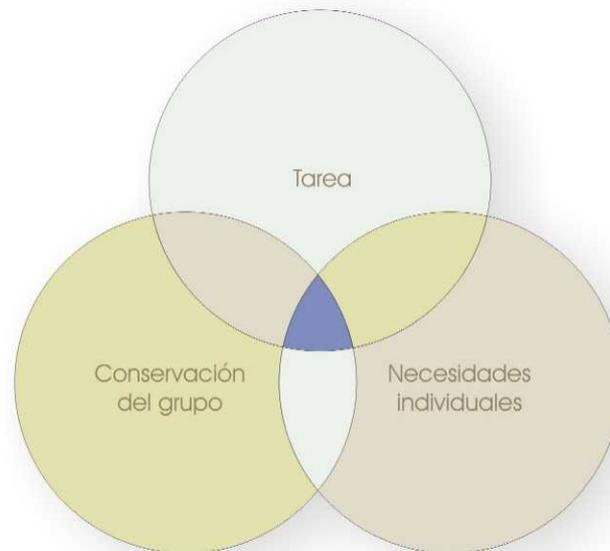
En la medida que planifica tareas, exige calidad y mantiene el ritmo de trabajo.

- **Hacia las Necesidades Individuales**

En la medida que estimula y desarrolla a cada uno, según las circunstancias.

- **Hacia la Cohesión del Grupo**

En la medida que despierta el orgullo de pertenecer a él.

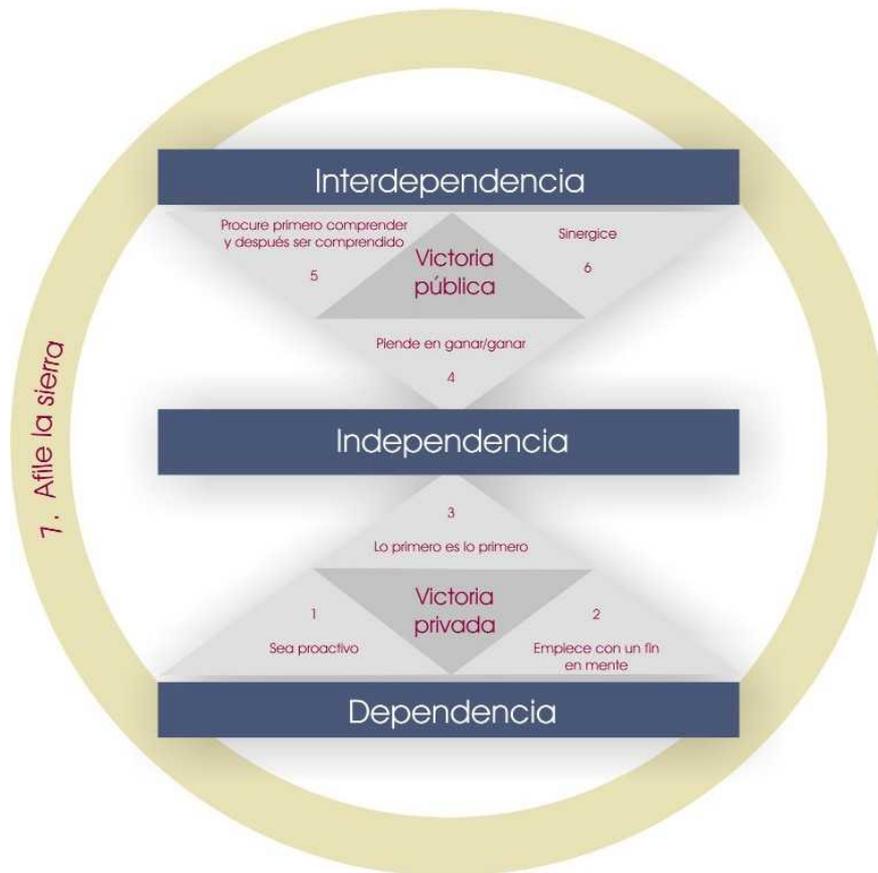


Modelo de trébol
de liderazgo

Nos parece un modelo sencillo, práctico y útil. Lo hemos utilizado con buenos resultados para el entrenamiento de supervisores. Esta visión funcional del liderazgo que data, también, de hace 40 años, indica cómo **actúa** un líder.

5º).- El Modelo de Covey de los 7 Hábitos

“Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva” es un libro que todo el mundo debería leer, releer y reflexionar. Sus famosos 7 hábitos son: ser proactivo – empezar con un fin en la mente – primero lo primero – pensar en ganar/ganar – comprender antes de ser comprendido – la sinergia y afilar la sierra. Quizá muchos lectores los recordarán. Está lleno de anécdotas sencillas, tremendamente humanas y aún familiares. Sus observaciones psicológicas son muy agudas. Es aplicable a todas las personas: al hombre de empresa, al ama de casa, a un estudiante y, en definitiva, a cualquier profesional.



Modelo de Covey de los 7 Hábitos

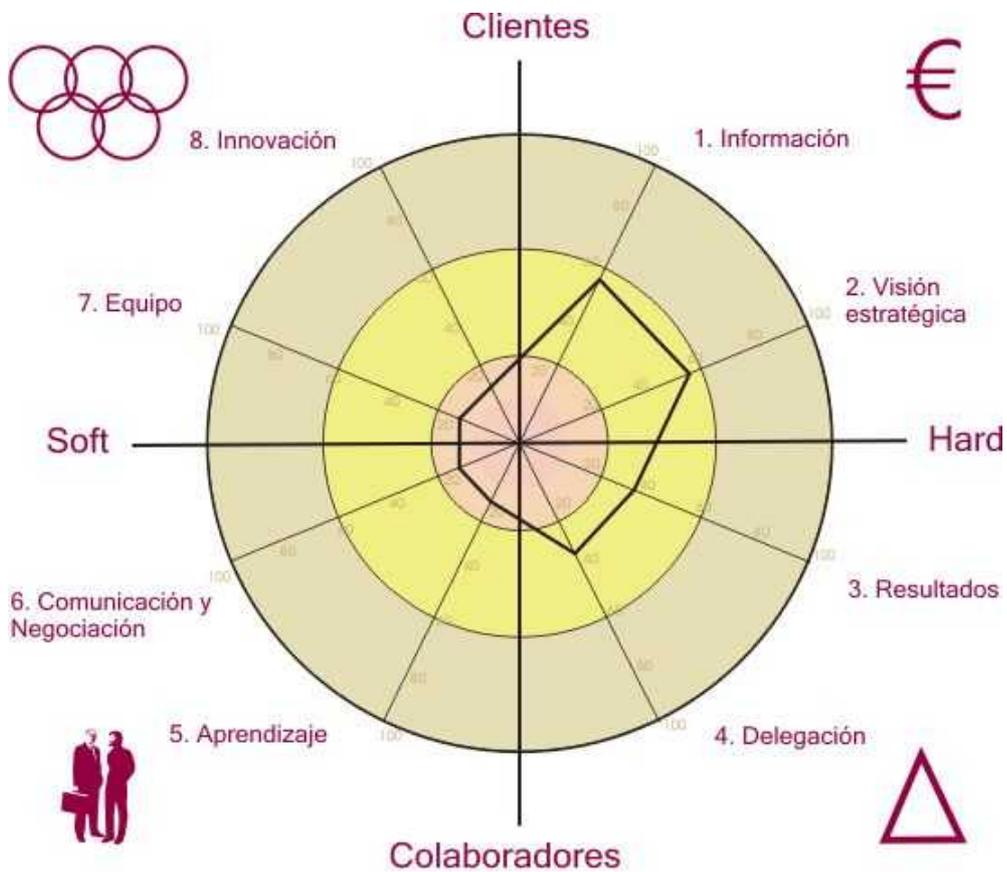
El comentario nuestro aquí es que para un hombre de empresa puede no ser suficiente (y tampoco seguramente es lo que intentó Covey). En la empresa para desarrollar a las personas además de las consideraciones psicológicas y culturales; también son necesarias las estratégicas y estructurales. Si el liderazgo, tal como lo entiendo, fuera sólo cuestión de trato, Covey, lo mismo que Dale Carnegie con otro enfoque, serían suficientes.

6º).- El Modelo de “Círculo de Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos”

Es el modelo con el que trabajamos nosotros. No tiene nada que ver con Covey, ya que éstos son 8 Hábitos Directivos. Quizá para entenderlo, lo mejor sea escribir cómo se originó. Hace algo más de 20 años comencé a realizar cursos-intensivos de algo menos de 50 horas para el desarrollo de

directivos en empresas de todo tipo, tamaño y sector. He escuchado más de cincuenta mil exposiciones breves pero estructuradas y preparadas por distintos directores sobre multitud de temas (misión, valores, cultura, liderazgo, estrategia, *coaching*, inteligencia emocional, evaluación del rendimiento, 360°, antropología, innovación, delegación, negociación y un largo etcétera).

Hace un año me senté a escribir un libro sobre toda esa experiencia y mi revoltijo intelectual era excesivo. Como le pasa a una inmensa mayoría de empresas necesitaba simplificar, hacer algo sencillo y, sobre todo, **integrar** el planteamiento; cerrarlo; por eso concluí en un "Círculo de Liderazgo".



Modelo de liderazgo "Gestión por 8 Hábitos"

Tenía muy claro que había dos grandes desequilibrios: primero, toda una analítica racional (hábitos de la información y estratégico) frente a una existencial y en lucha con ella (hábitos del aprendizaje y la comunicación).

Y, segundo lugar, la necesaria estabilidad (hábitos de los resultados y delegación), frente al necesario cambio (hábitos del equipo y de la innovación). El tema está algo más desarrollado en nuestro libro **“Del miedo a la Confianza”** Ed. Díaz de Santos (2002). Es un modelo que responde bien a la problemática real poliédrica a que se enfrenta todo directivo.

© Intangible Capital 2004. Todos los derechos Reservados.

No está permitida la copia, ni la modificación de este artículo sin la autorización expresa del autor y de IntangibleCapital. Puedes vincular o citar este artículo siempre que no lo utilices con fines comerciales; incluyendo el nombre del autor, número de revista y Intangible Capital (www.intangiblecapital.org).

En caso de citar o vincular este artículo rogamos nos lo comuniquemos a referencias@intangiblecapital.org