

LC WHITE PAPER SERIES

# EL MODELO UNIVERSAL DE LIDERAZGO

**Bob Anderson**

*Director de conocimiento y cofundador*

**Bill Adams**

*Director ejecutivo y cofundador*

LEADERSHIP  
CIRCLE®

# ÍNDICE

<b>EL MODELO UNIVERSAL DE LIDERAZGO</b>	3
Desarrollar líderes para la complejidad a la que se enfrentan	3

## EL MODELO UNIVERSAL DE LIDERAZGO

### Desarrollar líderes para la complejidad a la que se enfrentan

Debemos incrementar la velocidad a la hora de desarrollar líderes para las complejas realidades del entorno empresarial actual. La velocidad de desarrollo debe, como mínimo, seguir el ritmo del cambio y de la creciente complejidad. Esta es la agenda de liderazgo a la que se enfrentan la mayoría de las empresas. Los enfoques actuales para desarrollar líderes no están a la altura de este desafío. El campo del desarrollo del liderazgo es un conjunto aleatorio de muy buenas teorías e investigaciones, pero que se encuentra completamente desintegrado, lo que lleva a un enfoque fragmentado con un historial poco fiable.

Tras 30 años de esfuerzos por integrar el fragmentado campo de la teoría y la investigación sobre liderazgo, hemos desarrollado un Modelo Universal de Liderazgo. Se trata un modelo lo suficientemente sofisticado y elegante como para asumir la compleja labor de formar a los líderes del futuro.

Representamos el modelo en un círculo (ver Figura 1). Este círculo tiene un eje vertical y horizontal que lo divide en cuatro cuadrantes, donde el eje vertical representa la etapa del desarrollo del líder: el nivel de madurez del proceso interno del líder que media en la efectividad del proceso externo de liderazgo. Las etapas progresivas del desarrollo adulto conforman la columna vertebral de nuestro modelo universal. El eje horizontal se define mediante Tarea y Relación. Las investigaciones muestran que la mayor parte de la efectividad de un líder puede explicarse por estas dos variables: cómo de bien gestiona correctamente las tareas y las relaciones. Los líderes que acometen tareas de manera efectiva y forjan relaciones sólidas son más efectivos. Ninguna otra combinación de variables explica mejor la efectividad de un líder.

Esta cuadrícula de cuatro cuadrantes es la base del Modelo Universal de Liderazgo. Un líder puede gestionar a las personas de forma creativa de manera que logre involucrarlas, empoderarlas y sacar lo mejor de ellas. O bien, ese líder puede involucrar a las personas de manera reactiva de forma que puede estar orientado hacia las personas y centrado en lo sentimental, pero cede demasiado poder a cambio de ser querido y aceptado.



Figura 1. Cuatro cuadrantes del Modelo Universal de Liderazgo

Un líder puede gestionar las tareas de forma creativa al estar impulsado por un propósito y centrado en la visión para lograr una ejecución eficiente de los resultados y una mejora sistémica. O bien, un líder puede gestionar las tareas de forma reactiva, controlando la empresa y a las personas de una manera excesiva, y llevándolas más allá de los límites sostenibles.

A partir de este modelo central, hemos creado el Leadership Circle Profile (LCP), una evaluación de liderazgo de 360 grados diseñada para proporcionar feedback a un líder sobre su efectividad en relación con el Modelo Universal (ver la Figura 2). En el círculo exterior de la mitad superior del LCP, se encuentra un conjunto de 18 competencias clave del liderazgo creativo, las cuales han sido exhaustivamente investigadas y están altamente correlacionadas con la Efectividad de Liderazgo ( $r = 0,93$ ) y el rendimiento empresarial ( $r = 0,61$ ). En el círculo exterior de la mitad inferior del círculo, se encuentra un conjunto de 11 tendencias de liderazgo reactivo que obstaculizan el desarrollo de competencias creativas y, por lo tanto, tienen una correlación inversa significativa con la Efectividad de Liderazgo ( $r = -0,68$ ) y el rendimiento empresarial ( $r = -0,32$ ).

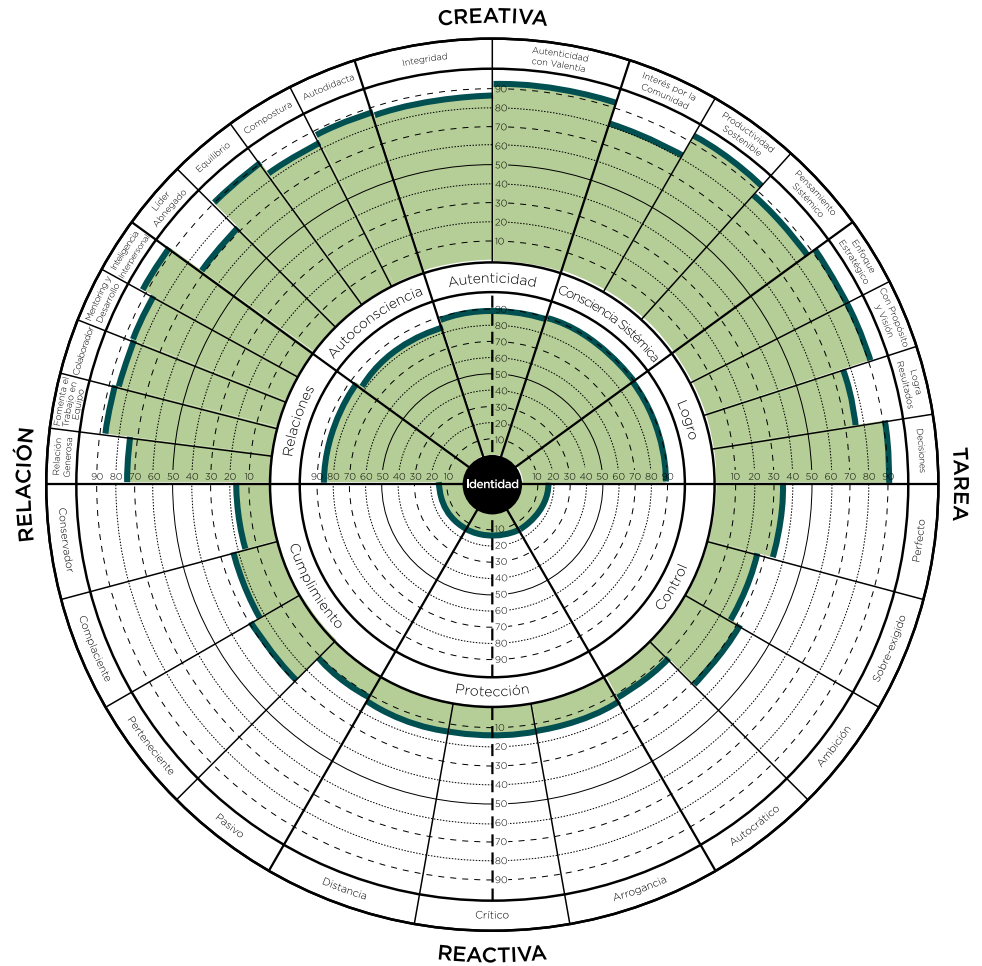


Figura 2. Perfil de liderazgo óptimo

El círculo interior de la mitad superior del modelo recoge las dieciocho competencias en cinco categorías que abarcan las mejores teorías e investigaciones sobre el liderazgo que surgieron en el siglo pasado. Estas cinco categorías se organizan a lo largo del eje Relación y Tarea, con Relaciones y Autoconsciencia a la izquierda o en el lado de Relación del círculo y Logro y Consciencia Sistémica a la derecha o en el lado de Tarea. La autenticidad se encuentra en el centro, ya que es fundamental para asentar la Efectividad de Liderazgo, tanto individual como colectiva.

La mitad inferior del círculo refleja esta disposición. El Cumplimiento está orientado a las personas de forma reactiva y se encuentra en la parte inferior izquierda, debajo de Relaciones. Control se encuentra en la esquina inferior derecha, debajo de Logro, porque Control se basa en tareas de forma reactiva. Protección se encuentra en la mitad. Esta forma de mapear las dimensiones del círculo interior es el núcleo del modelo.

El perfil de liderazgo óptimo mostrado en la página anterior se generó solicitando a 50 000 directivos de todo el mundo que describieran el tipo de liderazgo que, si existiera en su empresa, permitiría que esta prosperara en su mercado actual y futuro. El perfil de liderazgo óptimo resultante tiene unas puntuaciones sólidas en la mitad superior y otras bajas en la mitad inferior. La fortaleza de una puntuación del LCP se muestra en función de su distancia desde el centro. Las puntuaciones elevadas, calculadas como un percentil en comparación con nuestro grupo de referencia global, se proyectan mucho más allá del centro, mientras que las puntuaciones más bajas se encuentran más cerca del centro. El liderazgo óptimo es altamente creativo (con un percentil de 90 en comparación con nuestra base de referencia global sobre cómo se evalúan a los líderes en el LCP) con puntuaciones reactivas bajas (con aproximadamente el percentil 10). También muestra una capacidad sólida y equilibrada entre Relación y Tarea. En otras culturas diferentes se describe una imagen similar de lo que es el liderazgo óptimo.

Dado que el liderazgo efectivo, tanto individual como colectivo, contribuye al éxito empresarial, ¿por qué tan pocas empresas tienen culturas de liderazgo que hagan gala de lo que sabemos que funciona? ¿Por qué no tenemos mejores formas de medir y rastrear el desarrollo de la efectividad individual y colectiva del liderazgo? ¿Por qué no se considera esta agenda de liderazgo como un imperativo empresarial por parte de los líderes sénior, siendo una prioridad estratégica para impulsar una ventaja competitiva?

Nuestra investigación proporciona pruebas contundentes de que la capacidad y la Efectividad de Liderazgo dependen en gran medida de la etapa de desarrollo del líder, lo que valida la preponderancia del proceso interno en la Efectividad de Liderazgo. Una capacidad extraordinaria surge cuando madura la etapa creativa del liderazgo.

El desarrollo es la combinación de doble hélice de competencia y consciencia, de proceso interno y proceso externo, de dominio y madurez. El Modelo Universal de Liderazgo integra las mejores teorías y prácticas sobre el desarrollo del liderazgo.

Todos estos hallazgos sugieren que el desarrollo de un liderazgo efectivo, sobre todo en aquellos puestos de liderazgo complejos, es un proyecto a largo plazo, es un trabajo de por vida. El proceso de desarrollar un liderazgo extraordinario es el mismo proceso que el de convertirse en una persona extraordinaria. Si queremos cumplir con la agenda de liderazgo que tenemos por delante, necesitamos repensar cómo estamos orientando el desarrollo de los líderes. Nuestros esfuerzos deben ser a largo plazo y sistémicos (no episódicos y fragmentarios), individuales y colectivos, e integrar el proceso interno y externo del liderazgo. Si no se abarcan todos estos aspectos, es poco probable que se alcance el éxito.

La práctica de desarrollar líderes extraordinarios, capaces de liderar con elegancia y maestría en el complejo entorno empresarial global actual, debe poner el mismo énfasis en el desarrollo de capacidades y de la consciencia. El proceso interior y el proceso exterior deben desarrollarse de manera paralela. Este es un imperativo de liderazgo. La agenda de desarrollo, tanto individual como colectiva, es para aquellos que ocupan puestos de liderazgo.

# # #

Extraído de *Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results*, de Robert J. Anderson y William A. Adams (Wiley, 2015)

Bob Anderson es presidente y director de Desarrollo y Bill Adams es director ejecutivo de Leadership Circle. Ambos son coautores de *Mastering Leadership* (Wiley).

Visite <https://leadershipcircle.com/es/>.