

Nueve Competencias de Efectividad

“Entre lo que nos ocurre y nuestra respuesta hay un espacio. En ese espacio yace nuestra libertad de elegir nuestra respuesta”

Anónimo

La figura del Directivo Profesional es nueva, en buena medida, en los sistemas públicos. Su aparición en el escenario, altera de alguna manera los actores clásicos del modelo “weberiano”: políticos y funcionarios actuando separadamente, muy afincado en el ideario público. El Directivo Público forma parte de una clase política y profesional entremezclada, investida de autoridad a través de los mecanismos de la democracia representativa, y que desarrolla una función pública profesional, regida por el sistema de mérito¹.

Esto hace que el nuevo directivo lleve consigo, una connotación algo difusa de su perfil, una suerte de mezcla ambigua emergente, poco arraigado en el sustrato cultural profundo, de las organizaciones públicas (Schein: 1999).

La Gerencia Pública y sus Directivos en la realidad contemporánea busca respuestas eficientes en un contexto de fuertes restricciones presupuestarias, equilibrando las pugnas de poder entre la clase política y la función pública profesional (Longo: 1999, 2002).

Los Directivos en el Sector Público.

Mark Moore (1998), nos propone un nuevo modelo de directivo público: un profesional que éticamente y en forma responsable, contribuye con sus capacidades a que el sector público genere valor, siendo el proceso y su diálogo participativo con la sociedad civil el elemento central del valor creado, más allá de los bienes y servicios que produce el Estado. El Directivo en una **primera esfera**, debe encargarse de obtener un mandato explícito y obligarse a su cumplimiento a través de una gestión estratégica, crear el máximo valor, revisar la misión, presupuestos e innovar cuando sea posible. En una **segunda esfera**, de gestión del entorno político, resulta fundamental obtener las autorizaciones de sus superiores políticos, el apoyo de otros directivos, la colaboración de grupos de interés, de los medios de comunicación y los recursos necesarios, construyendo las bases de apoyo internas y externas, que permitan el establecimiento de un equilibrio de fuerzas del entorno político y que confieran legitimidad a su mandato. Por último la **tercera esfera** de la gestión operativa, que apunta a conseguir que la organización a su cargo actúe eficaz y eficientemente para lograr los objetivos y

¹ LONGO, Francisco. Institucionalizar la Gerencia Pública: Retos y Dificultades. Ponencia presentada en el Primer Congrés Català de Gestió Pública (Barcelona, Septiembre de 2002).

hacerse cargo con responsabilidad por los resultados alcanzados (Moore: 1998). Esto plantea una diferencia sustantiva respecto del concepto clásico del Directivo Público por la integración que se muestra en las esferas de acción de eficiencia y dirección política con una participación efectiva de la sociedad civil.

La función directiva no alcanza un desarrollo y resultados efectivos, sino dispone de suficientes líderes con las habilidades, conocimientos y motivaciones requeridas por las reformas. Es necesario, por otra parte, incrementar la flexibilidad de facultades en términos normativos para los nuevos gerentes públicos y permitir con ello alcanzar una mayor eficiencia en el uso de los recursos, concediendo espacios de autonomía creciente y por otra parte, contar con una Contraloría moderna y efectiva en su rol fiscalizador, que no entrase la gestión pública en los entornos complejos de las organizaciones del Estado.

Se aprecia una gran diversidad en las actuaciones de los directivos, como cabe esperar, entre la actuación política y el ámbito más bien profesional. En Europa, Australia y Canadá, por ejemplo, se observa una mayor discrecionalidad y facultamiento en la definición de políticas públicas, de acuerdo a sus referencias culturales, sin embargo se identifica en todas ellas un contexto de gestión basado en racionalidad económica, responsabilidad por resultados y direccionamiento de prioridades de acuerdo al mandato político central y su concepción valórica (Longo: 2002).

Sin embargo, cualquiera sea el escenario de reformas, es necesario reforzar la **confianza** entre los actores: directivos y funcionarios, en el eje **sinceridad, competencia y responsabilidad**, ejercitar la **comprensión empática** en las comunicaciones interpersonales y diseñar esquemas de **cooperación** sinérgica y adaptativa de las prestaciones, que permitan responsablemente alcanzar con efectividad las crecientes demandas y los nuevos desafíos de las organizaciones.

Gestión Pública y Liderazgo: los desafíos de adentro hacia afuera.

La gestión pública, en una reformulada visión valórica, surge como respuesta a las drásticas transformaciones vividas en las últimas décadas de las condiciones económicas, políticas y sociales de lo público y su esfuerzo por alcanzar soluciones, en una nueva realidad de demandas crecientes de la sociedad civil, determinadas en gran medida por la globalización y el multiculturalismo.

La innovación² surge como respuesta de sobrevivencia a este entorno volátil y plantea una demanda nueva al talento de las personas: encontrar respuestas de **efectividad creativa** en los equipos de trabajo, alcanzar un alto desempeño a partir de una fuerte exigencia de cooperación y aprendizaje organizacional. Obtener lo mejor del talento de los Directivos para concretar los cambios requeridos, produciendo respuestas reflexivas y responsables a las demandas del entorno, desde los cimientos conductuales, es decir desde principios y valores de las personas.

Las nuevas respuestas a los requerimientos se deben formular en condiciones de incertidumbre respecto del futuro, lo que plantea una reflexión más profunda y cambios de paradigma para comprender los posibles escenarios. Cuando el entorno es cambiante, la capacidad de respuesta debe ser flexible y se hace más urgente y necesario evaluar alternativas para la toma de decisiones.

Estructuralmente se hace necesario reconfigurar el modelo de gestión, las estructuras, adecuar los procesos y las competencias asociadas. La cultura de colaboración, el aprendizaje institucional y la innovación interactúan y se complementan. Constituyen un círculo virtuoso que se apoya en una tríada de nuevas posibilidades para la institución, donde cualquiera de los elementos integrantes puede ser el principio mismo del cambio³.

La implementación de **planes estratégicos** en la organización y **procesos operativos** que consideren la dimensión física, intelectual, emocional y espiritual de las personas que la conforman y particularmente de sus directivos, nos permiten asegurar que estamos actuando sobre el aspecto más importantes del

² Entendemos genéricamente con esta denominación a aquellos proyectos que han permitido enfrentar viejos o nuevos problemas de manera original, permitiendo el logro de resultados más efectivos en términos de los requerimientos de la sociedad y mejorando la eficacia y la eficiencia de la gestión. Cravacuore, Daniel. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003

³ OSSORIO, M.(1999). Relaciones Interpersonales Nuevas competencias para innovar la escuela.[Documento en Línea] Disponible :[http // www.anep.edu.uy/ curso_directores /Cs_educación/ .htm](http://www.anep.edu.uy/cursos_directores/Cs_educación/). [Consultado: 29 de mayo de 2008]

éxito, ya que son los individuos quienes formulan la estrategia y ejecutan los procesos.

El estudio e identificación de competencias de efectividad, que resulten de estos conceptos y su integración en un modelo coherente, basado en principios conductuales del carácter y de la personalidad, nos permitiría replicar el éxito de personas y organizaciones, teniendo presente las condiciones del entorno, las estructuras y procesos en las organizaciones que pretendemos transformar.

Es posible de esta manera, contribuir a la formación de liderazgo público, sobre la base de desarrollar competencias conductuales para enfrentar los nuevos desafíos de las entidades gubernamentales. Investigar las competencias de efectividad presentes en experiencias exitosas de personas y organizaciones, identificar las variables, dimensiones y modelos que las contengan y replicar de acuerdo a los roles principales de cada entidad, dichas capacidades en forma transversal a las actividades propias de cada persona o directivo.

Estas competencias que llamaremos también conductuales⁴, por cuanto reflejan conductas o hábitos de las personas, son definidas como aquellas necesarias para lograr altos desempeños, deben ser consideradas en forma explícita en un modelo de mejoramiento de capacidades, con distinciones compartidas en la organización, que contribuyan a la implementación eficiente de las políticas públicas, en el proceso de modernización del Estado.

En primer lugar, la construcción de **confianza** y la búsqueda de la **efectividad**, como balance entre la **eficacia** para obtener resultados y la construcción de capacidades **eficientes** para el uso de los recursos de las organizaciones, requieren de una estrategia integradora en la gestión del potencial humano, que parta de estos fundamentos, mirando sus cuatro niveles ontológicos de acción: individual o intrapersonal, interpersonal, gerencial o administrativo y organizacional (Covey: 1998). En segundo lugar, habrá que proponer un modelo de competencias requeridas, considerando prioritariamente para efectos de este estudio, las competencias de efectividad en los dos primeros niveles, frente a las demandas funcionales en los roles principales de la institución. Para lograr este propósito se utilizará un enfoque de doble entrada, que incorpore los valores temas de la organización y sus actividades principales y las competencias genéricas pertinentes a desempeños efectivos de las personas, que actúan transversalmente en la estructura organizacional y sus procesos⁵.

⁴Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está relacionada causalmente a un criterio de referencia de desempeño superior en un trabajo o situación (Spencer & Spencer, 1993). El concepto conductual está ligado a la acción que desarrolla un individuo como consecuencia de su conocimiento o destreza, para producir resultados a partir de una intención o propósito (M. Marcel, Recursos Humanos, Dipres, Mayo 2007).

⁵ RACZYNSKI, Dagmar. Reforma Educativa Chilena: El difícil equilibrio entre la macro y la micro política. Asesorías para el Desarrollo, Junio 2007. Presentación en seminario DII, U. de Chile.

De este modo con la aplicación de un modelo, será posible visualizar y desarrollar las competencias personales e interpersonales requeridas, tales como: credibilidad, confianza, eficacia, eficiencia, elección de objetivos, responsabilidad, iniciativa, visión de futuro, administración del tiempo, cooperación, resolución de conflictos, procesos de negociación, internos, organizacionales, externos y la comunicación empática. La competencia es del orden de saber movilizar, en un concepto dinámico, conocimiento, capacidades cognitivas y capacidades relacionales. La competencia es siempre la competencia de un actor en determinada situación.⁶

El uso y transparencia de información relevante, en organizaciones digitalmente alfabetizadas, la claridad expresada en los objetivos del negocio, particularmente en el servicio entregado a sus usuarios, el alineamiento de procedimientos con las metas organizacionales en su visión de desarrollo, la experiencia de buenas prácticas y la construcción de confianza y autonomía en todos los niveles son condiciones facilitadoras al éxito del conocimiento organizacional⁷, el que se potencia con la disponibilidad de un modelo de competencias de efectividad, conocido, aplicable y utilizado en las actividades de todas las personas.

Es frecuente encontrar la causa de resultados excelentes de ciertos líderes con competencias en el plano interpersonal muy desarrolladas, la dedicación del tiempo invertido en el desarrollo de relaciones y redes. Esto los diferencia de otros directivos que tienen similares competencias laborales, como el nivel profesional y la experiencia, pero que obtienen bajos resultados, por falta de desarrollo en sus competencias interpersonales que les impide potenciar sus recursos y conocimientos, tanto al interior de los equipos de trabajo como en sus redes externas⁸.

⁶LE BOTERF, Guy. De La Competencia. Ensayo sobre un atractor extraño. Les éditions D'Organisation, Paris, 4ª. Edición, 1995.

⁷Uno de los teóricos más importantes de la creación organizacional del saber, el Dr. Ikujiro Nonaka, sintetiza de esta manera su teoría: "basándome en Polanyi (1958), conceptualicé el conocimiento en dos tipos: tácito y explícito. El conocimiento tácito es personal, contextualizado, y difícil de formalizar y comunicar. El conocimiento explícito, es transmisible en lenguaje formal y sistemático. Los conocimientos tácito y explícito no están separados sino que son mutuamente complementarios. Sin experiencia, no podemos verdaderamente comprender. Pero a menos que tratemos de convertir el conocimiento tácito en explícito no podemos reflexionar sobre él ni compartirlo en la organización". Nonaka, Ikujiro, & Takeuchi, Hirotaka (1999), "La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación", México D.F., Ed. Oxford Press.

⁸"Los altos ejecutivos de mi estudio pasaban por término medio un 44% de su tiempo de contactos con personas ajena a sus organizaciones, un 48% con sus subordinados y un 7% con sus superiores y consejeros". Mintzberg, Henry. El trabajo del directivo. Folclore y realidad. HBR, julio-agosto de 1975.

La capacidad del sujeto está en función de su poder de acceso y de su capacidad de obtener resultados en relación a una red de conocimientos a la que pertenece.

Pudiera pensarse que esta forma de modelar la efectividad, es aplicable preferentemente y en forma complementaria a las organizaciones que han resuelto de buena manera los temas de estructuras y procesos, siendo un modelo de efectividad de las personas, poco oportuno a otras que se debaten entre la mediocridad y el incumplimiento de sus metas⁹. Sin embargo si consideramos en este caso, que para vencer la dificultad es necesario el concurso de un equipo numeroso de líderes intermedios, que construyan soluciones para lograr el cambio en forma sostenible, concluiremos que el disponer de un modelo con distinciones adecuadas, es tanto o más necesario que en las organizaciones exitosas, para satisfacer las demandas de servicio y producir resultados de mejoramiento sostenibles en el tiempo.

La clave para una reforma exitosa, es cómo sobreponerse a la contradicción entre las necesidades crecientes para dominar la complejidad y la declinación de los medios para lograrlo. La respuesta pudiera estar, entre otras, en desregular, descentralizar y alinear los objetivos para que directivos empoderados tengan espacios para lograr el éxito. Sin embargo, para que esto ocurra, se deben construir redes de confianza interdependientes al entorno pertinente: la dirección política del Gobierno, las entidades fiscalizadoras y contraloras del Estado e internamente la cooperación personal y departamental en todos los niveles de la organización, sobre la base de una historia de comportamientos responsables y competentes.

En segundo término, se debiera promover la capacidad de comunicación con libertad y transparencia en todos los niveles, alejar los miedos que limitan el aprendizaje. El comportamiento organizacional debe ser reformado, desarrollando la sencillez en las **estructuras** y en los **procesos**, la gerencia debe cambiar su modo de razonar simplificando los niveles jerárquicos y orientando la organización a resultados, que los obtienen finalmente las **personas**. Por último se debe tener presente, que más que ordenar el cambio a las personas, es necesario invertir para ayudar a las personas a cambiar en sus actitudes y conductas.

Algunos Modelos de Liderazgo.

“Realmente no importa cuan rápido vaya, si va en la dirección equivocada”

Stephen R. Covey

El Liderazgo y la Gestión conllevan dos formas de actuar diferentes y complementarias, ambas necesarias para el éxito de empresas públicas y privadas¹⁰. **La gestión se hace cargo de la administración, especialmente se visualiza en las grandes y complejas organizaciones, mientras que el liderazgo se ocupa del cambio.** La importancia del liderazgo va de la mano con los tiempos que vivimos, vertiginosos cambios que ocurren en la era de la globalización, entornos de gran competitividad y volatilidad. Entre más cambios son necesarios para lograr organizaciones efectivas, más liderazgo es requerido. Las empresas de éxito desarrollan sistemática y selectivamente los profesionales con mayor potencial, para desarrollar y motivar sus habilidades como líderes, equilibrando los aspectos de dirección necesarios para la administración de la complejidad, con competencias de liderazgo que se hagan cargo de los proyectos requeridos para estar a la vanguardia y potenciar su desarrollo como empresa, en sus espacios de actuación. Haciendo un parangón con el mundo de las obras civiles, “los líderes son los arquitectos, los administradores son los constructores”.

El Liderazgo es en consecuencia, una forma de actuar en el cambio y de relacionarse, preferentemente situacional¹¹, cuya efectividad depende de adaptar acciones a las condiciones imperantes en cada caso, fijar orientaciones como un proceso más bien inductivo, creando una visión de lo que debería ser la empresa a largo plazo y las formas factibles de lograrlo, teniendo presente y considerando los intereses de los principales grupos o *stakeholders*, tales como: usuarios, empleados, propietarios, la sociedad civil o la propia comunidad.

La coordinación para lograr los cambios, en organizaciones altamente interdependientes, como resulta frecuente encontrar hoy día en las empresas en que la mayoría de las personas estén unidas a muchos otras por su trabajo¹², es ante todo un desafío de comunicación del líder y sus directivos, que incluye construir confianza y credibilidad para lograr un alineamiento, hacia la visión de futuro de la empresa, entregando facultamiento y delegación de autoridad a los

¹⁰ KOTTER, John P. Lo que de verdad hacen los líderes. Harvard Business Review. Liderazgo 1a ed. Buenos Aires : Deusto, 2004.

¹¹ ABARCA, Nureya. Inteligencia Emocional en el Liderazgo. Páginas 13-19 Aguilar Chilena de Ediciones S.A. Cuarta edición julio de 2007.

¹² ROCA, Genis. De la sociedad de la información a la sociedad de redes. Web 2.0. Seminario Servicio Civil, Junio 2008

seguidores, para masificar acciones cooperativas e inclusivas en los cambios propuestos.

La motivación por otra parte, provee energía y le da sostenibilidad a la función de liderazgo, especialmente aquella comprensiva y de contención de las necesidades de las personas. El líder debe hacerse cargo en un contexto ético, de las necesidades humanas de su equipo, tales como el sentido de pertenencia, auto estima y sentido de control que ellos perciben respecto de sus vidas, proporcionando dirección en un entorno grato, acogedor, flexible entre otras condiciones facilitadoras para el desarrollo personal y proveer recompensas ligadas al desempeño.

Un líder debe conocer y manejarse en variadas circunstancias, las que a su vez requieren diferentes opciones de liderazgo, para lograr adaptar respuestas adecuadas y orientar la organización frente a sus desafíos. Es diferente la situación del mundo privado respecto del ámbito público, de las empresas grandes o pequeñas, expuestas a riesgos o protegidas, equipos de profesionales o funcionarios administrativos, etc. Es así, que una persona no es líder en todo tipo de situaciones y circunstancias, sino más bien en aquellas actividades donde es valorado con la confianza de sus seguidores, por su capacidad e integridad como ser humano, por su responsabilidad para conducir o encontrar caminos y modelar una visión de futuro, que produzca una influencia y consecuencia en los resultados de sus vidas.

La teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard¹³, sitúa al líder con sus dos tipos de conducta: tarea y relación, y luego a los seguidores, que sería la variable de situación que reconoce como más importante. El líder está relacionado con quienes son sus seguidores, proponiendo estilos genéricos de liderazgo de acuerdo a la madurez de los seguidores, tanto en lo relativo a la capacidad laboral como a la madurez psicológica. Se identifica diferentes tipos de líderes: el que manda, el que persuade, el que participa o el que delega, inclinándose por uno u otro estilo, dependiendo del nivel de madurez del equipo de seguidores y la naturaleza de la tareas a realizar.

El modelo de liderazgo-participación, centrado en la forma que se toman decisiones, teniendo presente que el éxito de una decisión depende de la calidad y racionalidad de la misma, la eficiencia del proceso de toma de decisión y la aceptación del resultado o camino a seguir, por el equipo que tendrá a su cargo la implementación de la decisión. Víctor Vroom y Phillip Yetton (1973) y Vroom y Jago (1988), crearon un modelo y luego lo revisaron, donde se relaciona el grado de delegación que asume el líder dependiendo de las características del equipo, pasando desde un estilo autocrático hasta plena participación dependiendo de la situación y el ámbito de acción (universitario, gubernamental, negocios o militar).

¹³ ABARCA, Nureya. Inteligencia Emocional en el Liderazgo. Páginas 248-249 Aguilar Chilena de Ediciones S.A. Cuarta edición julio de 2007.

Liderazgo aspiracional y visionario. (Burns, Kouzes y Posner 1995). Los líderes encienden pasiones en sus subordinados y funcionan como una brújula destinada a orientar a sus seguidores. Definen el liderazgo como “el arte de movilizar a otros para que deseen luchar por aspiraciones comunes”. El énfasis recae en el seguidor para contribuir y en la habilidad del líder para motivar la acción de los demás. Los líderes responden ante los clientes, crean la visión, estimulan a los empleados y salen adelante en situaciones difíciles. La palabra liderar, significa “ir, viajar, guiar”, tiene una acepción de movimiento, los líderes parten a la búsqueda de un nuevo orden. Se aventuran en terrenos inexplorados y nos guían hacia nuevos destinos. La palabra administrar tiene su raíz en mano, manejo, *management*, remite al manejo de cosas, al mantenimiento del orden, a la organización y al control. Los administradores se preocupan de cómo hacer las cosas, mientras que los líderes se ocupan de encontrar el significado de las cosas para la gente. Desarrollar una visión y vivirla vigorosamente, es lo esencial en el liderazgo.

Liderazgo de gestión y estratégico. (Drucker; Kotter; Buckingham y Clifton 1999-2001). El liderazgo requiere integrar los vínculos con los socios internos y externos. Drucker pone de relieve la responsabilidad del rendimiento de sus organizaciones y de la comunidad en su conjunto. Para Kotter, los líderes comunican una visión y un rumbo, alinean a la gente, motivan inspiran y estimulan a los seguidores. Además los líderes son agentes de cambio y facultan a su gente. La administración consiste en lidiar con la complejidad, para obtener control y orden, para obtener calidad y rentabilidad. El liderazgo, se basa en considerar los cambios como un elemento presente de primer orden. Drucker plantea que el liderazgo es hacerse cargo, es responsabilidad. Resulta absurdo separar la administración del liderazgo, son diferentes pero forman parte del mismo trabajo.

Liderazgo basado en resultados. (Ulrich, Zenger y Smallwood. 1999); (Nohria, Joyce y Robertson. 2003). Estos autores proponen un tipo de liderazgo que “describa los diversos resultados que cosechan los líderes” y relacionan estos resultados con el carácter. Los líderes están dotados de carácter moral, integridad y energía, además de saber técnico y pensamiento estratégico. Por otra parte los líderes muestran comportamientos efectivos que propician el éxito de la organización. Además puesto que los resultados son cuantificables se pueden aprender y enseñar. Nohria y otros, después de un análisis de 200 experiencias de administración, concluyen que las cuatro prácticas primarias son estrategia, ejecución, cultura y estructura. Las compañías con mejores resultados también muestran las cuatro prácticas secundarias: talento, innovación, liderazgo en fusiones y adquisiciones.

Liderazgo basado en Principios. Covey, Stephen (1989- 2004). Según Covey, los cuatro roles del liderazgo son: Modelar, Encontrar caminos, Alinear y Facultar. Cada uno de ellos reafirma el valor de las personas como seres completos y promueve la liberación de sus potencialidades.

A través del aprendizaje y la utilización del Modelo de “Liderazgo Personal e Interpersonal”, los individuos adquieren capacidades, que les permiten avanzar en procesos de desarrollo personal, interpersonal, gerencial y organizacional. Stephen Covey desarrolló en su best seller “Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas” en 1989, un análisis de las competencias de las personas a partir de los paradigmas y principios que sustentan cada uno de los hábitos.

El liderazgo transformacional. (Bass; Bennis. 1984, 1992, 1993). El liderazgo transformacional es un proceso en el que los líderes y sus seguidores se elevan unos a otros hacia niveles crecientes de motivación, incremento ético y valórico. Los líderes proyectan la cultura del cambio, son los agentes transformacionales de su cultura organizativa, transforman las organizaciones alineando recursos, humanos y de otros tipos, fomentan la libre expresión de ideas y facultan a otros para que contribuyan al cambio buscado. Se considera que los seguidores trascienden su interés individual por el bien del grupo, toman en cuenta objetivos de largo plazo y desarrollan una conciencia de las cosas importantes. Bennis es conocido por la distinción que establece entre administración y liderazgo, que se resume “los líderes son personas que hacen las cosas correctas; los administradores son personas que hacen bien las cosas”. Los factores que se aprecian entre otros, en el liderazgo transformacional, son:

- a) Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto
- b) Consideración individual: presta atención personal a cada miembro del equipo, tratar individualmente a cada uno, dar formación y consejo
- c) Estimulación intelectual: favorece nuevos enfoques para viejos problemas, innovación de respuestas, hace hincapié en la inteligencia y racionalidad en la solución de problemas
- d) Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo
- e) Tolerancia psicológica: usando el sentido de humor, para indicar errores y equivocaciones, para resolver conflictos y para manejar momentos difíciles
- f) Capacidad de construir un "liderazgo compartido" fundamentado en la cultura de la participación: crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.
- g) Considera "el trabajo en equipo" como una estrategia importante, que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.
- h) Dedicar tiempo y recursos a la "formación continua" de sus colaboradores, como medio fundamental del crecimiento personal y forma de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo

El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el "representante institucional" de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización.

El Liderazgo Servidor. Utilizar nuestras voces con sabiduría para servir a los demás. El poder y la supremacía moral nacen de la humildad, donde el más grande es el servidor de todos. Robert K. Greenleaf, en 2002, fundador del movimiento del liderazgo servidor, lo expresó de esta manera “Un nuevo principio moral está emergiendo; sostiene que la única autoridad que merece lealtad es la que garantiza en forma libre y expresa la dirección de un líder en respuesta y proporción a la condición evidente de servidor del líder. Responderán sólo ante quien han sido elegidos líderes, porque han demostrado ser unos servidores fiables. Las únicas instituciones verdaderamente viables serán aquellas dirigidas por servidores”. Los más altos directivos son líderes servidores fiables, que construyen una grandeza duradera, a través de una construcción paradójica de humildad personal y voluntad profesional.

Es posible considerar como orientación, rasgos genéricos requeridos por la gerencia pública, sin embargo para obtener una respuesta adecuada y de utilidad práctica, será siempre recomendable contextualizar el modelo de competencias de efectividad, en su entorno político, socio-económico y cultural, para garantizar éxito en su aplicación (Longo: 2002).

Los 7 Hábitos de las Personas... Franklin Covey.

La presencia e identificación de competencias en la biografía de grandes líderes¹⁴ exitosos, muestran comportamientos que son la consecuencia de principios conductuales fuertemente arraigados en los cimientos del carácter y personalidad de estos personajes. En el caso de organizaciones exitosas, se encuentra e identifica normalmente la presencia de equipos efectivos alineados y empoderados con líderes visionarios de gran carácter que provocan fuerte influencia y la motivación de sus seguidores.

El modelo de competencias de Covey, se encuentra entre los más utilizados en el área de influencia norteamericana, es el líder mundial en entrenamiento efectivo y creación de herramientas de productividad y de servicios de asesoría para organizaciones, equipos e individuos. Entre sus clientes figura un 75 % de las empresas del Fortune 500 (las 500 de mayor ranking), han sido afectadas con el modelo de Covey, incluyendo numerosas entidades gubernamentales. Más de 15 millones de ejemplares vendidos en 38 idiomas, dan cuenta del éxito del libro “Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas”, en un recuento acumulado desde su publicación (1989)¹⁵.

Puede resultar interesante transplantar metodologías y experiencias del mundo privado hacia el sector público, con la necesaria adaptación creativa para su buen resultado. La extrapolación de experiencias exitosas, algunas de la empresa privada, y/o desde la cultura anglosajona o europea permite disponer de un complemento instrumental y experiencias valiosas para la nueva gestión pública.

Sin embargo, es necesario tener presente realizar una focalización en la especificidad, que rescatando lo principal de los procesos, considere la esencia y las particularidades del mundo público, la cultura latina y especialmente la idiosincrasia de los chilenos.

En este modelo se trabaja especialmente las competencias de efectividad en los niveles, individual e interpersonal, de adentro hacia afuera, siendo la construcción

¹⁴ COVEY, Stephen. “Mi estudio me llevó a rastrear 200 años de escritos sobre el éxito. Los libros de los primeros 150 años, centraban el cimiento del éxito en la ética del carácter, en conceptos tales como la integridad, la humildad, la fidelidad, la mesura, el valor, la justicia, la paciencia, el esfuerzo, la simplicidad, la modestia,” incorporando estos principios y hábitos en su carácter básico, las personas encontraron el éxito.” Luego, a partir de los años 20, “el éxito pasó a ser más una función de la personalidad, de la imagen pública, de las actitudes y conductas, habilidades y técnicas que hacen funcionar los procesos de interacción humana”, poniendo el centro en la llamada ética de la personalidad.

¹⁵ “Más de 15 millones de ejemplares vendidos. Las personas en las esfera de la empresa, el gobierno, la educación, la familia y más importante aún en la esfera personal, han mejorado su vida y sus organizaciones, aplicando los principios del clásico de Stephen Covey”. Solapa del libro, El Octavo Hábito, de la efectividad a la grandeza. Ediciones Paidós Ibérica S.A., Barcelona, España. 2005

de capacidades en estos dos primeros niveles, la condición necesaria para la construcción de un proceso de cambio gerencial y organizacional sostenible.

Ser Proactivo. Frente a la implementación de cambios que las personas puedan enfocarse en su área de acción y desarrollar la proactividad, entendida como la respuesta responsable y racional a estímulos del medio, para facilitar el cambio. Hacer y mantener promesas, dentro de mis elecciones para construir estrategias de crecimiento personal y expandir mi área de influencia.

Tener el fin en la mente. Ante desafíos no desviarse del objetivo, que las personas sean capaces de tomar riesgos y tratar de encontrar nuevas formas de obtener resultados. Las cosas ocurren dos veces, primero en la mente, después ejecutando. Empiece con un fin en la mente, incorporando su pasión y emocionalidad.

Poner primero lo Primero. Al evaluar decisiones y alternativas posibles que las personas estén alineadas con la Misión y Visión del Equipo de Trabajo y de la Organización. Establecer las prioridades valorando la importancia y no siempre la urgencia, organizar actividades y fijar metas. Al planificar iniciativas que los individuos puedan definir un plan de desarrollo personal para actualizar sus habilidades y conocimientos, en un ambiente de cambio rápido mejorando su productividad.

Pensar Ganar-Ganar. Ante diferentes perspectivas y conflictos potenciales que las personas puedan mantener una actitud Ganar - Ganar, para construir relaciones sostenibles en el tiempo, en que todos ganen, de tal manera que aumente el respeto, la confianza, la moral dentro del equipo y la satisfacción en el trabajo realizado.

Entender primero, luego ser entendido. Al tratar de encontrar soluciones a los problemas que las personas sean capaces de ver perspectivas distintas para descubrir valiosa información. El escuchar empático, poniéndose en el lugar del interlocutor, en una actitud de entender verdaderamente.

Sinergizar. Al planificar los trabajos claves se propicia el intercambio de información, el respeto por el legítimo otro, que los individuos utilicen un proceso de construcción de sinergia valorando las diferencias de los otros, como oportunidad de incorporar energías, enriquecer respuestas y mejores soluciones¹⁶.

Afilan la sierra. Se hacen inversiones para renovarse continuamente.

Dimensión física. Se reinvierte en las personas, las instalaciones y la tecnología. Inteligencia Física (IF), se logra con Disciplina.

Dimensión emocional o social. Se construye confianza haciendo depósitos en el banco emocional de los protagonistas de la organización. Inteligencia Emocional (IE), se logra con pasión y entusiasmo.

¹⁶ Nota de Covey. Los líderes no evitan, reprimen ni niegan el conflicto sino que lo ven como una oportunidad. BENNIS, Warren. Why Leaders Can't Lead, San Francisco Jossey Bass, 1989, pág. 158.

Dimensión mental o intelectual. Continuamente se invierte en capacitación, desarrollo personal y profesional. Inteligencia Mental (IM), permite la Visión. Dimensión espiritual. Se reafirma constantemente el compromiso con los valores y principios de la organización. Se renueva la misión de ser necesario. Inteligencia Espiritual (IES), integra una conciencia del todo interior, permite encontrar la voz propia.

El octavo hábito, en un nuevo libro del mismo autor publicado en 2004, se plantea transitar de la efectividad a la grandeza, dejando un legado que permita asumir el reto del liderazgo: “Encontrar una voz interior e inspirar a los demás para que encuentren la suya”.

Stephen Covey, incorpora conceptos de Peter Drucker ¹⁷ en la comprensión de la época, para dar una mirada en perspectiva del momento que vivimos. Entender el cambio, la libertad para elegir nuevas respuestas y la gestión de si mismas que deben lograr las personas en el tránsito de la sociedad del conocimiento a la sociedad de redes.

¹⁷ Nota de Covey. DRUCKER, Peter. Managing Knowledge Means Managing Oneself, Leader to Leader, Número 16 , Primavera de 2000.

Competencias Directivas.

Se observa un grado de coincidencia entre las competencias propuestas por Covey, en sus 7 hábitos, con las seis competencias directivas básicas definidas por el Comité de Gestión, del Servicio Civil del Reino Unido (CSMB) destinado a la producción de un modelo de competencias directivas para el Servicio Civil Superior (SCS). Bajo el lema genérico "Liderazgo para Resultados", que sintetiza su visión de la función directiva pública, el CSMB ha definido para el SCS un marco integrado por seis competencias directivas básicas, a las que ha llamado: **1) Suministrar propósito y dirección; 2) Producir un impacto personal; 3) Pensar estratégicamente; 4) Conseguir lo mejor de las personas; 5) Aprender y mejorar; y 6) Centrarse en el servicio.**¹⁸

También coincidente resultó un modelo de competencias realizado por el Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE, por encargo de la Diputación de Barcelona, para el fortalecimiento institucional de los municipios barceloneses. El plan de Entrenamiento denominado PEDAL (Plan de Entrenamiento de Directivos de la Administración Local), que se fundamenta en un análisis previo de las competencias que es necesario desarrollar prioritariamente para producir un desarrollo gerencial significativo. Las competencias comunes consideradas más relevantes, fueron las siguientes:

1) Compromiso con la organización; 2) Iniciativa; 3) Orientación al servicio; 4) Liderazgo; 5) Persuasión e influencia; 6) Trabajo en equipo y colaboración; y 7) Comprensión del entorno político. Más allá de la terminología, las coincidencias con el modelo de competencias del SCS británico, son significativas. La última de las competencias mencionadas, "comprensión del entorno político", no figuraba en el modelo genérico que se tomó como base, sin embargo apareció en todos los paneles de expertos, siendo valorada como una competencia básica que sería altamente exigible, para lograr un desempeño gerencial excelente en el sector municipal. Si consideramos los conceptos expresados por Moore, en la creación de valor público, vemos la pertinencia de la comprensión política del entorno, para lograr la **participación efectiva** de la sociedad civil.

Estos aportes nos ubican en el umbral para la identificación de perfiles requeridos por las reformas para la nueva gestión pública, ya que para alcanzar resultados de excelencia¹⁹ es necesario encontrar y preparar personas adecuadas: con pasión

¹⁸ LONGO, F. (2002): "El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional", VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración. Pública. Lisboa; Portugal, 8-11 Oct. 2002.

¹⁹ COLLINS, John. Good to Great y Built to last. Durante 5 años dirigió un proyecto de investigación en relación a la pregunta: ¿Qué catapultó a una organización para pasar de ser buena a realmente grande?

por el servicio público y gran nivel profesional, que hagan la diferencia entre liderar-administrar y sólo administrar, que dispongan de principios, valores y preparación para los cambios, capacidad para construir equipos y articular soluciones en la nueva realidad de las llamadas organizaciones complejas.

La instalación de un nuevo ethos organizacional²⁰ que intervenga la cultura al interior del sector público elevando el nivel de confianza, reafirmando vocaciones con la ética y compromiso de servicio público, en definitiva: la construcción de capital humano y social. El problema es que los sistemas tradicionales de función pública o servicio civil carecen, en general, de la capacidad para producir personas con perfiles directivos en la proporción requerida por las reformas (Longo: 2002).

		Competencias Directivas			
		Stephen Covey ¹	CSBM ²	PEDAL ³	Resultados
Dimensión Ontológica	Ámbito Personal	1 Ser Proactivo, antes que reactivo.	Producir un Impacto personal.	Iniciativa.	Libertad
		2 Tener en el Fin en la mente.	Suministrar Propósito y Dirección.	Orientarse al Servicio.	Sentido
		3 Primero lo Importante	Pensar estratégicamente.	Comprensión del Entorno Político.	Prioridad
	Ámbito Interpersonal	4 Paradigma Ganar-Ganar. Beneficio Mutuo	Centrarse en el Servicio	Compromiso con la Organización.	Equidad
		5 Escuchar luego ser Escuchado. Empatía		Persuasión e Influencia.	Respeto
		6 Sinergia. Valorar las diferencias.	Conseguir lo mejor de las personas.	Trabajo en Equipo.	Innovación
		7 Afilar la sierra. Renovación.	Aprender y Mejorar.	Liderazgo.	Balance

Cuadro N° 1. Cuadro comparativo de Competencias de Efectividad.

¹ Covey, Stephen. “Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas”. Paidós, 1998.

² CSBM, Civil Service Management Board, Modelo de competencias directivas para el Servicio Civil Superior trabajo editado por el Comité de Gestión del CSBM del Reino Unido, 2002.

³ PEDAL (siglas de Plan de Entrenamiento de Directivos de la Administración Local), realizado en la Diputación de Barcelona, España por el Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE.

²⁰ “A nuestro juicio, el ethos específico de la dirección pública tiene como eje los valores de racionalidad económica. Entendemos ésta, utilizando para ello el léxico popularizado por Moore (1995), antes mencionado, como creación del máximo valor público posible, mediante la utilización eficiente de los recursos asignados”. Longo, Francisco. Institucionalizar la Gerencia Pública: Retos y Dificultades. Ponencia presentada en el Primer Congrés Català de Gestió Pública (Barcelona, Septiembre de 2002). Página 12.

Para mejor comparación de los diferentes modelos, se agrega la columna “**Resultados**”, que permite una comparación conceptual desde la funcionalidad, para alinear en forma más acertada los diversos enunciados de competencias. Los modelos de RRHH que buscan facilitar desempeños altamente efectivos, plantean primeramente el crecimiento personal, desde adentro hacia afuera, a partir del autoconocimiento, el equilibrio intrapersonal de la persona en sus diferentes roles y a continuación, las relaciones interpersonales de cooperación en los equipos de trabajo.

Nueve Competencias, una propuesta para el sector público.

Un reciente estudio en una Institución del Sector Público, propone un Modelo de Competencias de Efectividad, que recoge información relevante de sus directivos, teniendo presente los valores-temas organizacionales, a partir de las funciones y procesos principales y las competencias transversales que es conveniente desarrollar, para un desempeño superior de los funcionarios en el logro de sus objetivos.

Los aspectos conductuales requeridos del personal clave en un contexto específico, son posibles de identificar y desarrollar, a juicio de líderes y colaboradores, para dar satisfacción a las demandas de la organización. Estas competencias se obtienen al construir capacidades y habilidades cognitivas y emocionales de las personas, explicitadas en un modelo como el que se muestra a continuación. ¿Cómo se hacen las cosas para alcanzar las metas? ¿De qué forma los funcionarios interactúan? ¿Podemos identificar a nivel personal e interpersonal cuáles son las actitudes o hábitos que condicionan el éxito? ¿Es posible definir un modelo que las contenga y que dé respuestas útiles a partir de competencias identificadas, para lograr el desarrollo del talento de las personas y el aprendizaje institucional?

Estas mejoras se plantean abordando el desarrollo de las personas y la gestión de sus relaciones interpersonales, para construir una cultura organizacional, la innovación, la construcción de redes de colaboración y dar respuesta a los crecientes desafíos públicos e internos de las instituciones.

1. **Construir confianza.** Competencia para dar cumplimiento al principio de probidad administrativa, observando una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto, con prioridad del interés general, gestionando los conflictos de intereses de acuerdo con la legalidad vigente. Se expresa a través del cumplimiento de las normas y procedimientos con un sentido de lealtad institucional. Esta competencia refuerza los aspectos de probidad y transparencia, construyendo espacios de confianza a partir de la sinceridad, competencia y responsabilidad en los compromisos suscritos.

2. **Lograr resultados y capacidades.** Competencia para lograr resultados, junto con desarrollar, promover e implementar soluciones, orientadas a mejorar y agilizar los sistemas de trabajo, facilitando el logro de los objetivos dentro de su contexto laboral. Esta competencia se traduce en la creación o mejora de capacidades para generar resultados, en las herramientas, procesos y/o productos relacionados con su área.
3. **Hacer compromisos y elecciones.** Competencia para asumir nuevos desafíos y tomar responsabilidades de manera autónoma, hacer decisiones con criterio propio en su área de influencia, identificando obstáculos y nuevas oportunidades para optimizar la gestión del área de trabajo, proponiendo y creando alternativas de solución. Esta competencia da cuenta de la proactividad, como respuesta reflexiva e iniciativa responsable.
4. **Cultivar visión personal de futuro.** Competencia para lograr la internalización de los valores, principios y objetivos de la organización, integrando la visión y misión de la Institución dentro de su actividad. Capacidad para implementar una visión a mediano y largo plazo, anticipando escenarios futuros, que puedan afectar a su área de gestión y/o a la organización, generando estrategias que permitan adelantarse y prepararse para enfrentarlos. Tener un propósito claro de acción centrado en el servicio, una finalidad explícita en la concepción mental, que permita contribuir efectivamente a los cambios, con las actividades personales dentro de sus roles de desempeño.
5. **Lograr organización laboral y personal.** Competencia para desarrollar el trabajo dentro de un marco caracterizado por altos estándares de calidad. Demostrar interés e iniciativa por incorporar mejoras al trabajo. Capacidad de organizar y planificar el tiempo y recursos disponibles para conseguir sus objetivos y desarrollar sus actividades dentro de los plazos establecidos y con la calidad esperada. Implica fijar objetivos, orientarse a los resultados, priorizar las actividades importantes y urgentes y desarrollar sus funciones de acuerdo a un plan y metodología preestablecida. Enfrentar escenarios altamente demandantes y realizar actividades bajo presión, poniendo en juego estrategias basadas en buenas prácticas que permitan dar respuestas efectivas. Esta competencia busca la eficiencia en la organización del trabajo, priorizando lo importante por encima de lo urgente, para el éxito sostenido en el logro de los objetivos planteados.
6. **Privilegiar acuerdos ganar-ganar.** Competencia para lograr acuerdos ganar-ganar a través de la aplicación de múltiples estrategias de negociación, comprendiendo las motivaciones de las partes y validando al otro distinto en sus intereses. Exponer en forma sincera sus ideas, en forma sistemática y convincente, persuadiendo a sus interlocutores y/o aceptando sus consideraciones para lograr los objetivos propuestos, con miras a un beneficio mutuo y de la organización. Esta competencia permite negociación efectiva de intereses y acuerdos sostenibles en el tiempo.

7. **Lograr comunicación empática.** Competencia para desempeñar las tareas con un enfoque de cliente interno y externo. Implica trabajar con una visión de cadena de valor, donde sus actividades impactan los resultados de otras áreas, de sus usuarios y proveedores, tanto internos como externos. Capacidad de entregar y recibir información fidedigna, asertiva y oportuna, transmitiendo ideas de manera convincente con un lenguaje claro y fluido, logrando con ello influir en los demás para lograr su compromiso con la misión, valores y objetivos futuros de la organización. Capacidad de actuar asertivamente y de identificar las situaciones que puedan afectar las relaciones interpersonales o el logro de los objetivos, identificando los distintos puntos de vista y mejores alternativas de solución. Esta competencia permite atender los requerimientos de sus clientes de manera empática.
8. **Construir redes y sinergia.** Competencia para participar activamente en el logro de metas comunes. Implica cooperación, distinguiendo los roles y tareas de cada uno de los integrantes del equipo, así como su aporte de valor para el logro de los objetivos definidos, a través de la sinergia resultante del trabajo en colaboración. Esta competencia nos permite la sinergia, en el trabajo de equipo y la construcción de terceras alternativas, que integren la diversidad de los aportes y potenciar los esfuerzos individuales. La construcción de redes es una prioridad para potenciar resultados, compartir conocimientos y buenas prácticas, así como soluciones innovadoras.
9. **Renovarse y aprender continuamente.** Competencia para adecuar las actividades y prioridades, en función de los objetivos y cambios del entorno, identificando las nuevas demandas, las condiciones facilitadoras y necesidades de construcción de nuevos recursos para mejorar. Es la adopción de nuevas competencias, en los planos físico, mental, emocional y espiritual, para disponer en una mirada abierta con los nuevos paradigmas, las herramientas adecuadas y modelos útiles, a los desafíos evolutivos crecientes de efectividad. Estar vigentes y aptos para revisar nuestras competencias en una actitud de renovación permanente.