



**D**urante años hemos hablado de las competencias organizacionales. Desde David McClelland (1973) hasta hoy, son muchos los modelos que se han establecido para clasificar las competencias. La primera gran clasificación tiene que ver con la trilogía de

### “Saber-Poder-Querer”

El **saber** agrupa los conocimientos técnicos y de gestión. El **poder** (o saber hacer), son las habilidades innatas fruto de la experiencia del aprendizaje. El **querer** son las actitudes personales. Partiendo de esto,

### Talento individual = Quiere + Puede + Sabe.

Las teorías organizacionales aportan importantes conceptos para comprender la realidad, tales como modelos, síntesis y parametrización de una realidad compleja. Sin embargo, quienes estamos día a día en el mundo laboral empresarial a veces sentimos que las teorías quedan plasmadas en palabras y esquemas que son difíciles de aplicar, entender y utilizar por la mayoría de los profesionales en las organizaciones. Se han de tener en cuenta las tendencias más importantes, como son la tecnología y sus tres dimensiones: la *velocidad* (las cosas se mueven cada vez con mayor rapidez), la *eficiencia* (a medida que aumenta la velocidad, los costos por unidad descienden) y la *conectividad* (que facilita la transferencia de información entre personas, organizaciones e instituciones de forma económica).

Estamos viviendo tiempos en los que si no desarrollamos un liderazgo integral, ni los líderes ni las empresas podrán enfrentar los retos cada vez más desafiantes que se avecinan. Vemos cómo algunas organizaciones están enfermas por falta de un liderazgo integral:

- **Enfermas de sordera**, que en medicina es la imposibilidad de usar el sentido del oído debido a una pérdida de la capacidad auditiva parcial o total y que en las empresas se manifiesta en un exceso de autoestima que no les deja escuchar ni a clientes, ni a proveedores, ni a empleados, ni al mercado... Piensan que lo saben todo y pierden oportunidades para mejorar.
- **Enfermas de miopía**, que en medicina es el error en el enfoque visual que causa dificultad para ver los objetos distantes y que en las organizaciones se manifiesta como la falta de capacidad para reconocer los cambios en el mercado con la anticipación suficiente.
- **Enfermas de esquizofrenia**, trastorno que produce distorsión en los pensamientos (que pareciera que están mezclados o se trasladan bruscamente de un tema a otro) o la percepción (que puede distorsionarse más allá de la realidad haciendo que las personas oigan o vean cosas que no son) y que en las empresas se manifiesta como comportamientos divergentes y contradictorios entre lo que se piensa, se dice y se hace. El discurso y la realidad no coinciden con el inevitable malestar que causa la incoherencia.

# El LIDERAZGO INTEGRAL

Por Patricia Cuevas

La cura para estas enfermedades de las organizaciones es el liderazgo integral. Un líder integral debe tener las competencias de “Saber-Poder-Querer”, debe conocer su entorno y los padecimientos de su organización, debe enfocarse en sus fortalezas siguiendo las orientaciones de Marcus Buckingham; recordar a Ram Charan, que nos señala que el éxito nunca es definitivo; pensar en Daniel Pink, que nos indica que el dinero no fomenta la creatividad; reflexionar, tal como nos dice Tom Peters, en que solo las organizaciones que se conciben como una comunidad humana serán capaces de resistir las embestidas de los próximos 20 años.

Líderes integrales con todas las competencias desarrolladas los encontramos en Nelson Mandela, los Mineros de Chile y también en líderes empresariales en República Dominicana.

“Todo parece imposible hasta que se hace”, decía Nelson Mandela. El secreto del liderazgo de Mandela fue fomentar la armonía racial, perdonar sin olvidar, compartir el poder y priorizar por encima de todo el futuro y no el pasado.

Recordemos las palabras de los mineros de Chile que decían: “Estamos bien en el refugio, a los 33 mineros.” Esta dramática situación evidencia como el liderazgo es capaz de cohesionar las fuerzas colectivas para mostrar un “futuro posible”, haciendo que lo que comenzó como tragedia terminara en un verdadero milagro, poniendo de manifiesto como a través de la capacidad de comunicar una visión clara, así como los valores intrínsecos de un modelo de conducción personal cónsono y de confianza mutua, puede motivar no solo el sentido de pertenencia y real compromiso de un país sino del mundo entero a alcanzar un retador objetivo: el objetivo de rescatar sanos y salvos a los 33 mineros. Este caso también demuestra cómo la capacidad para promover la innovación, dirigir un grupo de colaboradores, distribuyendo tareas y delegando autoridad en momentos de crisis son competencias claves para lograr el éxito.

En mi ejercicio profesional de más de veinte años, he conocido en nuestro país a dos líderes integrales -uno en el sector de las telecomunicaciones y otro en el sector de los seguros- con la capacidad de “Saber-Poder-Querer” y con la competencia más importante de todas: la humildad y capacidad de aprender y desaprender continuamente. Líderes que conocen las enfermedades de sus organizaciones y las enfermedades del país. Líderes que con su legado positivo han sido capaces de transformar las organizaciones, lo que hay en ellas, su entorno y su país. ¡Líderes verdaderamente integrales!

Patricia Cuevas de Pittet es la presidente de ADOARH 2012-2014. 

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)



## Programas Internacionales 2014

 <p><b>Yale SCHOOL OF MANAGEMENT</b> <i>Executive Education</i></p>	 <p><b>CORPORATE GOVERNANCE</b> at Yale School of Management New Haven, Connecticut / 5 al 9 de mayo, 2014</p>
 <p><b>NORTHWESTERN UNIVERSITY</b> <b>Kellogg</b> <i>School of Management</i></p>	 <p><b>SENIOR STRATEGIC LEADERSHIP PROGRAM</b> at Kellogg School of Management Coral Gables, Miami, Florida / 19 al 23 de mayo, 2014</p>
 <p><b>Yale SCHOOL OF MANAGEMENT</b> <i>Executive Education</i></p>	 <p><b>MANAGEMENT PROGRAM FOR LAWYERS</b> at Yale School of Management New Haven, Connecticut / 15 al 20 de junio, 2014</p>
 <p><b>SUP de LUXE PARIS</b> NUEVO!</p>	 <p><b>LUXURY BRAND MANAGEMENT</b> by Institut Superieur de Marketing du Luxe - Paris Miami, Florida / 22 al 27 de junio, 2014</p>
 <p><b>NORTHWESTERN UNIVERSITY</b> <b>Kellogg</b> <i>School of Management</i></p>	 <p><b>THE CEOs' MANAGEMENT PROGRAM</b> at Kellogg School of Management Evanston, Illinois / 6 al 11 de julio, 2014</p>
 <p><b>CHICAGO BOOTH</b> <i>The University of Chicago Booth School of Business</i></p>	 <p><b>THE CFOs' EXECUTIVE PROGRAM</b> at The University of Chicago Booth School of Business Chicago, Illinois / 24 al 29 de agosto, 2014</p>



**Información e inscripciones:**  
Tel.: 809.542.0126  
[informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do)  
[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)



Síguenos en:  /intrasRD  /intrasRD  /intrasRD  /company/Intras