



TOTAL VALUE MANAGEMENT



---

# TOTAL VALUE MANAGEMENT

Guía para transformar tu empresa

---

Escrito por

Albert Valero, Elizabeth Díaz, Claudio Drapkin, Marta García, Nuria Povill  
con veinte consultores y seis referentes expertos

Prólogo

Xavier Marcet

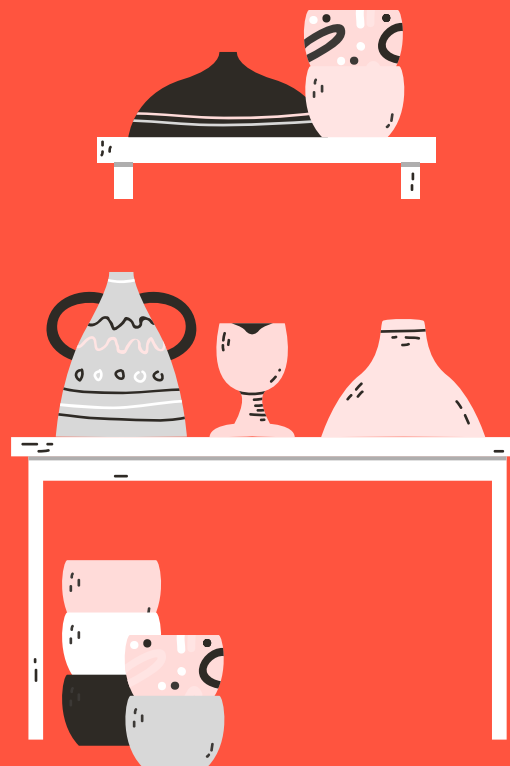
 **PROFIT**  
editorial





“

El camino hacia el valor total requiere  
desarrollar un liderazgo total.  
\_El Alfarero



## CAPÍTULO 12

# El liderazgo en el MVT (PASO 7)

«Los patos salvajes siguen al líder de su parvada por la forma de su vuelo y no por la fuerza de su graznido.»

\_Proverbio chino

Liderazgo y liderar son dos palabras que provienen del término (*to*) *lead* que tiene el significado literal de «ir» o de «avanzar». Para avanzar es necesario establecer una dirección y contar con una energía de empuje. Sin dirección o sin energía es imposible moverse hacia una dirección deseada.

Habitualmente, a los líderes de las organizaciones se les ha definido como aquellas personas que tienen la responsabilidad de establecer una dirección y de generar la energía para que todos los recursos se muevan hacia ella. Normalmente este rol suele venir aparejado con el poder.

En el MVT, sin embargo, el liderazgo que moviliza es mucho más que un rol asignado o una función. Es, más bien, la capacidad de influir positivamente sobre uno mismo y sobre su entorno más cercano.

Es una competencia que puede desarrollar cualquier persona de la organización, sin necesidad de tener un rol de mando. Es un posicio-

namiento individual que dirige las acciones de cada contexto, desde la propia responsabilidad personal, y cuyo resultado es generar un valor económico y relacional para la organización y optimizar su capacidad de adaptación al entorno.

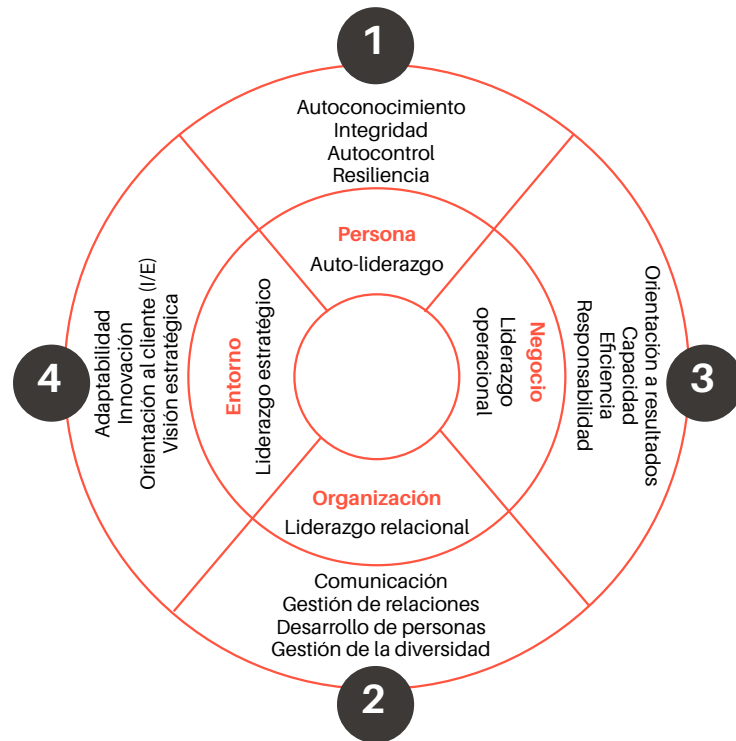
### Cuatro ámbitos clave del liderazgo

Dentro del MVT, el liderazgo es una función que sirve para impulsar a toda una organización en dirección hacia el valor total (de ahí el nombre de liderazgo total). Y tal función se despliega en cuatro ámbitos que son consecutivos: el de la persona, el de la organización, el del negocio y el del entorno.

En cada uno de ellos, como se verá más adelante, el liderazgo adopta una forma concreta. Y, a su vez, cada una de esas formas tiene vinculadas una serie de competencias que pueden promoverse y gestionarse de manera consciente. En la ilustración 16 planteamos el concepto de forma esquemática.

Estos ámbitos adquieren el sentido de proceso ya que constituyen las fases por las que pasa el liderazgo y deben entenderse de manera progresiva, comenzando por el ámbito de la persona y terminando por el del entorno, como se observa en la numeración de la ilustración:

**ILUSTRACIÓN 16: EL LIDERAZGO EN EL MVT. CUATRO ÁMBITOS CLAVE Y LAS RESPECTIVAS COMPETENCIAS, POR ORDEN DE ANÁLISIS**



- En el ámbito **persona** se analiza al individuo y su responsabilidad individual. Se trata de una perspectiva «de dentro hacia afuera», pues considera aquello que la persona puede hacer por su entorno más directo. Dentro de ello se define el concepto de autoliderazgo, que trata sobre la integridad, el autoconocimiento, el autocontrol y la resiliencia de la persona, y su capacidad de gestionar las propias emociones para ponerlas al servicio de la búsqueda de resultados óptimos.

- En el ámbito **organización** se hace referencia a la capacidad del líder de comunicarse y relacionarse con los demás y de manejarse, con ellos, en la diversidad. El líder que es relacional puede lograr grandes resultados aglutinando los esfuerzos colectivos.
- El tercer nivel viene marcado por el modo en el que el líder es capaz de dar respuesta a las necesidades del **negocio**. El concepto clave es el del liderazgo (o líder) operativo, que es aquel que está orientado a la búsqueda de resultados, la eficiencia, la responsabilidad y la capacidad. El propósito final de este liderazgo es lograr la excelencia operativa de forma eficaz y duradera.
- El último de los niveles, el del **entorno**, es aquel en el que se exigen una serie de resultados eficientes. El papel del liderazgo es proveer adaptabilidad, orientación al cliente, visión estratégica y capacidad de innovar. El éxito de este liderazgo suele traer consigo una buena planificación a medio y a largo plazo con el que se logran ventajas competitivas estables.

**LAS COMPETENCIAS EN EL LIDERAZGO TOTAL**

Si volvemos a ver en detalle la ilustración 16, se observará que cada uno de los cuatro ámbitos enumera una serie de competencias específicas. Veámoslas a continuación:

**El autoliderazgo - O cómo el liderazgo se desarrolla en el ámbito persona**

Se plantean aquí cuatro competencias: autoconocimiento, integridad, autocontrol y resiliencia.

**Autoconocimiento:** Es la capacidad de una persona para recono-

cer sus propias fortalezas, áreas de mejora, limitaciones, motivaciones y miedos, así como para prestar atención a (y ser consciente de) sus emociones, sensaciones y pensamientos. Demostrar autoconocimiento supone:

- Reconocer las áreas de trabajo donde se puede hacer una contribución de mayor valor.
- Reconocer las áreas en las que se necesita ayuda para la mejora.
- Identificar e implementar actividades de desarrollo que favorezcan el crecimiento personal.
- Ser consciente del propio estado emocional y del impacto que este tiene en el propio desempeño y en el de los demás.

**Integridad:** Es la capacidad de actuar desde la honestidad y la autenticidad, con respeto por uno mismo y por los demás. Demostrar integridad supone:

- Actuar con honestidad y autenticidad.
- Mantener los compromisos adquiridos.
- Ser capaz de generar una cultura de confianza y respeto dentro de la organización.

**Autocontrol:** Es la capacidad de regular el propio estado emocional de manera efectiva y de ajustar las propias respuestas a las necesidades del contexto, evitando cualquier reacción ineficaz. Demostrar autocontrol representa:

- Estar presente y conectado con el propio estado actual.
- Entender el impacto del propio estado dentro del contexto en el que uno se encuentra.
- Generar las respuestas apropiadas que favorezcan el avance de la organización.

**Resiliencia:** Es la capacidad de sobreponerse a momentos críti-

cos o difíciles y de volver con éxito a la normalidad después de pasar por una dificultad. Demostrar resiliencia supone:

- Demostrar capacidad de adaptación y tenacidad ante las adversidades.
- Saber mantener un foco positivo en el objetivo y las oportunidades.
- Mantener el espacio de decisión y responsabilidad personal incluso en situaciones de elevada presión.

### El liderazgo relacional - Liderar dentro de la organización

Se plantean cuatro competencias: capacidad de comunicación, capacidad de desarrollo, gestión de las relaciones y gestión de la diversidad.

1. **Capacidad de comunicación:** Es la capacidad de transmitir información, opiniones, ideas y emociones de manera efectiva. Esta capacidad se traduce en prácticas tales como:
  - Escuchar activamente, sin juzgar ni interpretar, con la intención de entender al otro.
  - Compartir información de forma clara y honesta.
  - Expresarse de manera asertiva y concisa, y asegurar que el mensaje es comprendido.
  - Generar un entorno de trabajo en el que se fomenta la comunicación y en el que todas las visiones son apreciadas.
2. **Capacidad de desarrollo:** Consiste en promover, apoyar y acompañar activamente el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores. Ello supone:
  - Demostrar interés de manera genuina y auténtica por el crecimiento y desarrollo de las personas.
  - Priorizar el desarrollo y el aprendizaje como un valor en la cultura de la organización.

- Dedicar espacio, tiempo y recursos a las actividades relacionadas con el desarrollo.
  - Empoderar a las personas y ofrecer reconocimiento y *feedback* constructivo de forma continuada.
3. **Gestión de las relaciones:** Es la capacidad de conectar con los demás, establecer relaciones honestas y de colaboración basadas en la confianza y el compromiso con un propósito común. Demostrar capacidad de gestionar las relaciones supone:
    - Fomentar una cultura basada en la colaboración y el respeto.
    - Priorizar los objetivos comunes respecto a los individuales.
    - Establecer vínculos de calidad con personas de distintos ámbitos de la organización.
    - Desarrollar el valor relacional como un factor de éxito de la organización.
  4. **Gestión de la diversidad:** Es la capacidad de ser sensible a las diferencias culturales, generacionales, de género o credo y de encontrar e integrar su valor. Demostrar capacidad de gestionar la diversidad supone:
    - Mostrar respeto y aprecio por la diferencia.
    - Identificar oportunidades que nacen de la diversidad.
    - Adaptarse a las diferencias que existen entre los miembros de un equipo u organización.
    - Fomentar la diversidad como fuente de riqueza en distintos ámbitos de la organización.

### El liderazgo operativo - El liderazgo oportuno para el negocio

Cuatro competencias son claves aquí: la orientación al resultado, la eficiencia, la responsabilidad y la capacidad. Veamos cada una:

1. **Orientación al resultado:** Es la capacidad de cumplir con

los objetivos marcados en tiempo y forma buscando la excelencia. Demostrar orientación al resultado supone:

- Fijar objetivos e indicadores bien planteados y alineados con el negocio.
  - Entregar los resultados cotidianos de forma sostenible.
  - Alcanzar los objetivos definidos con excelencia en las operaciones y servicios.
  - Conseguir resultados según los criterios de tiempo y la calidad establecidos.
2. **Eficiencia:** Es la capacidad de utilizar los recursos disponibles de manera óptima para alcanzar un objetivo determinado. Demostrar eficiencia supone:
    - Comunicar los objetivos y monitorizar el progreso.
    - Organizar y planificar de forma efectiva.
    - Gestionar de forma óptima el tiempo.
    - Identificar los recursos, tareas y oportunidades para delegar con eficacia.
  3. **Responsabilidad:** Es la capacidad de mantener un compromiso u obligación hacia uno mismo y hacia los demás. Demostrar responsabilidad supone:
    - Reconocer y asumir las consecuencias de las acciones.
    - Cumplir los compromisos adquiridos o renegociarlos a tiempo en caso de posible incumplimiento.
    - Ser asertivos en las peticiones y ofrecimientos y poner límites de forma efectiva.
  4. **Capacidad:** Es tener el conocimiento, experiencia, habilidad y actitud para completar con éxito una tarea. Demostrar capacidad supone:

- Mostrar una actitud de trabajo positiva.
- Tener experiencia en el ámbito de trabajo o función desarrollada.
- Ser tenaz y constante para conseguir resultados de forma sostenible.
- Disponer de la energía y pasión para generar acción.

### El liderazgo estratégico - El liderazgo para el entorno

En este caso las competencias clave son: la adaptabilidad, la innovación, la orientación al cliente (interno y externo) y la visión estratégica.

1. **Adaptabilidad:** Es la capacidad de adaptarse y de trabajar en diferentes prioridades, proyectos, procesos y con diferentes personas sin que ello conlleve una reducción de eficacia o compromiso. Demostrar adaptabilidad supone:
  - Poner el foco en la oportunidad o en el valor de la incorporación de nuevas tareas o procedimientos.
  - Tener predisposición para aprender y adaptarse al cambio, a nuevas circunstancias y contextos.
  - Fomentar la integración efectiva del cambio en la organización.
2. **Innovación:** Es la capacidad de generar nuevas ideas y procesos y de hacerlos viables, así como dar soluciones a problemas de forma creativa. Demostrar innovación supone:
  - Aportar soluciones distintas que tengan un impacto en la organización, en el producto/servicio o en el entorno.
  - Cuestionar de manera periódica los sistemas, herramientas y métodos de trabajo, valorando nuevas y mejores maneras de hacer.
  - Atreverse a probar e implantar elementos nuevos en todos los ámbitos de la organización.
3. **Orientación al cliente (interno / externo):** Es la capacidad para captar, entender y satisfacer las necesidades actuales y futuras del cliente aportando valor, sin perder de vista los intereses de la organización. Demostrar orientación al cliente supone:
  - Responsabilizarse de que el cliente sepa que se atienden sus problemas o necesidades.
  - Dar respuesta a las necesidades del cliente de manera ágil y eficiente con actitud positiva y de servicio.
  - Adaptarse a la evolución de las necesidades del cliente y a sus circunstancias.
  - Fidelizar la relación con todos los grupos de interés con quien se relaciona.
4. **Visión estratégica:** Es la capacidad para visualizar hacia dónde se ha de orientar la empresa a medio y largo plazo tras comprender la evolución del entorno y las oportunidades que pueden aparecer. Demostrar visión estratégica supone:
  - Elaborar estrategias a largo plazo considerando las variables que puedan influir en el futuro de la organización.
  - Orientar el desempeño propio y el del resto de colaboradores hacia la consecución de los objetivos estratégicos.
  - Estar conectado con las tendencias del entorno para identificar las necesidades futuras.
  - Establecer relaciones estratégicas con los grupos de interés.