

Libro “Desarrollando Líderes”

Capítulo 2

MODELO DE LIDERAZGO

1. Las componentes del rol directivo

“Sin capacidad directiva no hay desarrollo de instituciones”, Peter Drucker fue el primero en afirmarlo y hoy es una evidencia a la cual pocos la contradicen.

Pero a pesar de esa aceptación, es de fundamental importancia comprender cuáles son las actividades que componen un rol directivo. O sea responder a la simple pregunta ¿qué hacen los directivos?

Drucker , muchos años después de Henry Fayol retomó la preocupación de responder esa interrogante, desde un enfoque basado en la experiencia originada en sus muchos años de trabajar como consultor de empresas y asesor de directivos . Sus conclusiones están reflejadas en el libro *“La Gerencia de empresas”* (1957), donde dice que un directivo (o un gerente), hace cinco cosas :

- Establece objetivos*
- Organiza*
- Establece criterios contra los cuales mide.*
- Motiva y comunica*
- Hace que la gente se desarrolle*

Algunos podrán encontrarle similitudes a las clásicas funciones de Fayol, pero las diferencias en el aporte de Drucker son fundamentales para entender el alcance de un rol directivo, diferente y apropiado a los actuales tiempos.

Por de pronto no dice planifica, sino “establece objetivos”. Esta tarea, Drucker la enfatiza cuando dice que un “gerente no puede planificar ni supervisar la actividad de otros gerentes” si no lo único que puede hacer es traducir la orientación sobre el “qué hacer” en objetivos. No alcanza decir que hacer, sino que la capacidad directiva es transformarlo en algo entendible y claro para el que lo tiene que hacer, o sea un objetivo, un resultado concreto a lograr en un plazo de tiempo.

En segundo término, Drucker dice que un gerente “organiza”, siendo ésta la forma de lograr cooperación entre sectores y la integración de todas las tareas que se requieren para llevar adelante un trabajo o función. Con ello le dio importancia al diseño de la organización, pero nunca lo hizo desde aspectos rígidos ni formales, como los principios de Fayol. Siempre sugirió formas o criterios , nunca reglas o principios.

Cuando planteó el “establecer criterios para medir”, lo hizo de una forma casi revolucionaria para la época. Drucker decía que esas medidas y metas se debían establecer en acuerdo con los empleados, de modo de generar un criterio de “autocontrol” o sea que “se evalúe a sí mismo...en lugar de ser evaluado y controlado desde afuera”. Algo impensado para la época y realista en el presente.

La tarea de “motivar y comunicar “es clave en la obra de Drucker. Él decía:” Eliminar el miedo, ha sido el resultado principal de los cambios producidos en las empresas modernas, el miedo ha perdido su poder de motivación.....” Encontrar fuentes genuinas de motivación era para Drucker el desafío central de todo directivo y además la esencia de su aceptación como líder de un grupo.

Y finalmente “hacer que la gente se desarrolle”, era la tarea que permitía conectar a los directivos con su responsabilidad de hacer crecer en capacidad y responsabilidad a las personas que trabajan con él. Aprovechar su potencial de capacidad en su mayor magnitud.

En forma sintética podríamos afirmar que en el planteo de Drucker están presentes las bases de las componentes del “rol directivo” que hoy se aceptan como universales, como ejercicio de todo directivo.

Ocuparse de las tareas y el negocio y además de la gente. Ser un “mediador” entre lo que se desea alcanzar y los resultados, son las bases del rol directivo.

Henry Mintzberg, quizás el pensador de management más reconocido en esta época luego de Drucker, también en su momento estudió el rol directivo. En 1973, publicó “*La naturaleza del trabajo directivo*”, como resultado de una intensa observación de muchos directivos.

De esa obra se destacan dos contribuciones una referida a las características del trabajo de los directivos, que en ese trabajo la describe como:

- Ritmo continuo y desenfrenado.
- Actividades variadas, breves y fragmentadas.
- Temas específicos, no rutinarios y de actualidad.
- Uso de comunicaciones orales más que escritas.
- Desarrollo de redes de contactos internos y externos.
- Fuertes limitaciones temporales para ejercer control en el trabajo.

El otro ámbito de investigación de Mintzberg , fueron las *componentes del rol*. Para él eran de tres tipos:

- *Interpersonales*: como líder, como coordinador y como representante externo
- *Informativos*: como supervisor, como difusor y como transmisor hacia el exterior.
- *Decisorios*: como agente de resolución de problemas, como asignador de recursos, como negociador y como emprendedor.

Según Mintzberg “todo el trabajo directivo comprende estos componentes pero la importancia de cada uno depende de los diferentes puestos directivos”. Curiosamente y a pesar de la trascendencia del tema, su investigación ha tenido pocos imitadores. Parece una problemática definida y conocida por todos los directivos e inclusive algo que poco se analiza en los programas de desarrollo directivo.

En el tiempo no hubo mucho más debate ni aportes en el tema. Sin embargo, la única temática que ha sido profundizada ha sido la de diferenciar adecuadamente la componente administrativa, de las del liderazgo. John Kotter, en “*Las fuerzas del cambio*” (1992), lo hace con claras afirmaciones, entre las que podemos destacar:

- El administrador, planifica y asigna un presupuesto; el líder, marca la orientación y el rumbo.
- El administrador organiza y contrata al personal; el líder, comunica el rumbo al personal, influye en sus comportamiento motivándolo y crea equipos.
- El administrador controla y supervisa; el líder inspira y promueve.
- El administrador se centra en resultados relacionados con su presupuesto, el líder busca cambios que contribuyan a mejorar la efectividad de la empresa.

A pesar de estas claras distinciones para la mayoría de los autores de management las mismas no son tratadas con tanta precisión, la confusión de ambos roles es frecuente y sólo algunos pocos lo distinguen.

¿Es importante esta diferenciación? A la luz de la experiencia directiva sí lo es. Pero se requiere encontrar una integración de ambos roles para que ellos no sean vistos en forma aislada, ni en conflicto.

Para ello hemos tomado las afirmaciones de Drucker, las investigaciones de Mintzberg y la diferenciación de Kotter, en el CDL, y la hemos integrado en el “**modelo del rol directivo**”. Esta conceptualización, en nuestra experiencia ha resultado ser imprescindible y previa al diseño del “**modelo de liderazgo**”.

Según nuestras propias investigaciones, un aspecto que no parece haberse resaltado en la teoría, es que la esencia de todo directivo es “*tomar decisiones*”. Independientemente de su ubicación en la jerarquía de una institución, la contribución que diferencia a un directivo de la mayoría de los demás empleados es que su tarea está asociada a decidir.

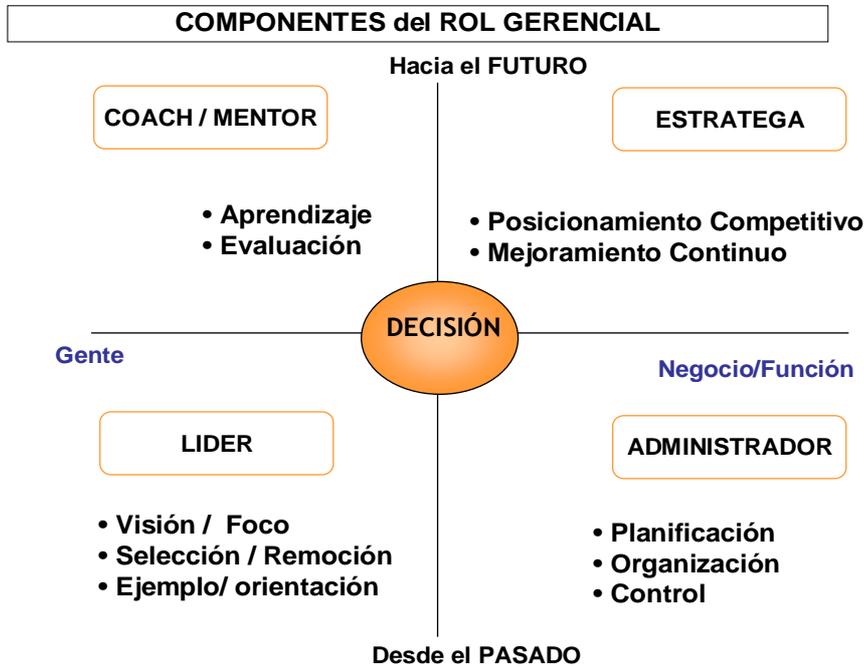
Todo directivo se diferencia de otro empleado por la capacidad de tomar decisiones, y como ellas inciden en el resultado de la organización. Su efectividad está íntimamente relacionada con esa capacidad.

Para comprender cuál es el tipo de decisiones que un directivo realiza, las podemos clasificar teniendo en cuenta dos ejes cartesianos.

En uno de ellos, representaremos a esas decisiones en término de “**foco**”, las que se mueven desde el negocio o la función en un extremo a otro de los temas que afectan a la gente.

En el otro eje, representaremos el impacto de esas decisiones en el “**tiempo**”; donde las decisiones se nutren de información que proviene del pasado y se mueven hacia el futuro.

En el cruce de esas dos “días” está el campo decisorio de las componentes de todo Directivo.



Bajo esta conceptualización todos los directivos tienen componentes comunes para caracterizar su rol y ellos son que todo directivo y en proporciones diferentes según su nivel jerárquico toman decisiones que están comprendidas en:

-Estratega +administrador+ líder+ coach/mentor

Esta interpretación amplia del rol directivo y ayuda a establecer criterios de desarrollo para cada una de las componentes y a la vez evita las confrontaciones estériles que muchos de los autores de management, mantienen entre la preponderancia de una componente sobre otra.

La esterilidad de esos enfoques, a nuestro entender ha retrasado el avance de la teoría y la práctica de la dirección en forma inútil.

Nosotros afirmamos; todos los directivos tienen en común que toman decisiones que afectan al negocio y a la gente, con impactos temporales que van desde el pasado hacia el futuro. Todos en alguna proporción y de acuerdo a su rol son estrategas, administradores, líderes y coaches.

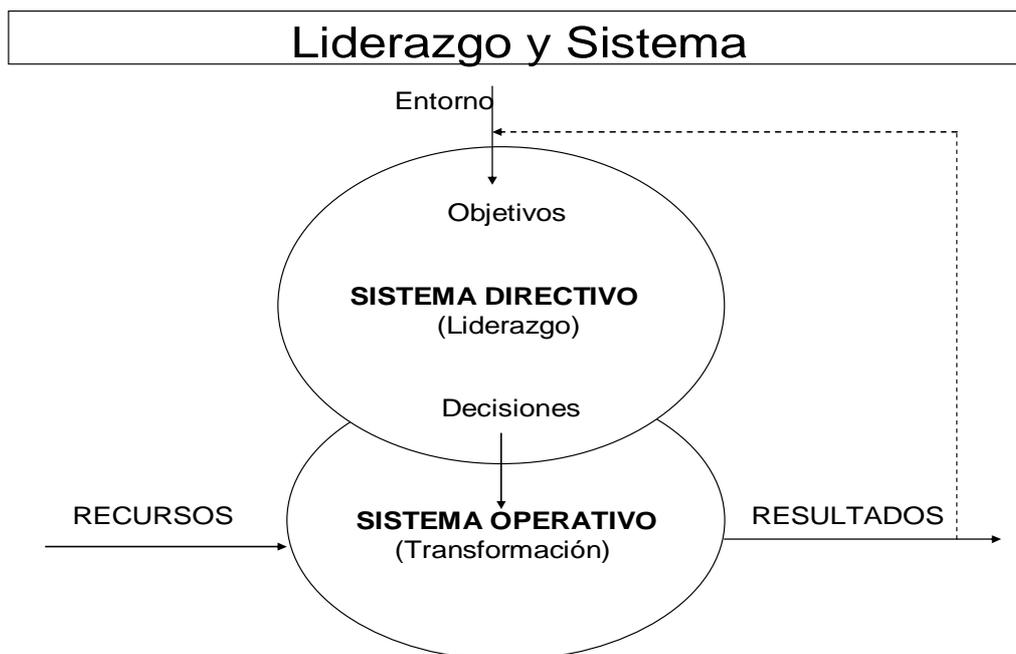
Para los clásicos el directivo es un “administrador”, para los de las escuelas de relaciones humanas debería ser un “líder”, para los que ven la empresa como un negocio lo importante es que el directivo sea un estratega y más recientemente aparecieron los autores que pregonan que la dirección debe ser “coaching” de la gente. Esos enfoques reduccionistas son el origen de la confusión.

En base a nuestra experiencia y las investigaciones de casos y bibliografía, en el CDL usamos, como una descripción más acabada del rol directivo, la “integración” de esos enfoques en las cuatro componentes mencionadas.

2. Descripción conceptual del modelo de liderazgo

Desarrollaremos ahora el “modelo de liderazgo”, cuya integración conceptual y funcional implica una propuesta que se ha visto efectivizada en el **Centro de desarrollo de Liderazgo (CDL) del ITBA** en sus distintos programas de desarrollo y entrenamiento de directivos, que se vienen realizando en los últimos años.

Para ubicar al liderazgo dentro de un modelo, recurriremos primero a nuestra interpretación del funcionamiento de la empresa como un sistema, donde interactúan dos sistemas componentes: el *sistema operativo*, donde se transforman los recursos en resultados y el *sistema directivo*, donde los objetivos se convierten en decisiones. La interactividad de estos dos sistemas genera la adaptabilidad de la empresa al entorno, entregando productos y servicios al mercado.



El sistema directivo a los fines de diseñar el modelo buscado, lo sintetizaremos en el *liderazgo* como proceso central, aunque reconocemos que esa actividad se complementa con las tareas estratégicas, de administración y de coaching, tal lo descrito en nuestro “modelo del rol directivo”, antes mencionado.-

A los fines de profundizar en el diseño, es necesario comprender que el liderazgo está presente en todos los niveles directivos, desde el encargado hasta el gerente general, todos los directivos ejercen en cierta proporción un rol de liderazgo.

Ese liderazgo implica que en cada nivel decisorio y de acuerdo a la misión que le corresponda, que cada líder debe dar orientación, resolver la organización de las tareas definiendo las actividades (*qué hacer*) y estableciendo los comportamientos deseados para su realización (*cómo hacerlo*)

Esta distinción entre el qué y el cómo, como su coordinación y complementación, en relación hacia donde ir, son un concepto central del modelo.

La mayoría de las interpretaciones del liderazgo son limitadas por un exagerado foco en las técnicas y métodos de liderar (los QUÉ) o porqué son demasiado centradas en las formas o criterios del que lidera (los CÓMO). Nuestro modelo propone una relación entre ambas acciones del líder.

Pero, a pesar de esa necesidad de interrelación en nuestro modelo hay una distinción explícita.

Las técnicas, procedimientos o métodos, los denominaremos **“prácticas” (los QUÉ)**. Los criterios y formas de actuación o comportamiento del líder, lo denominaremos **“estilo” (los CÓMO)**.

¿Cuáles son los factores que guían la efectividad en esa interrelación?

- La “visión”, el contexto y la situación.

Un líder en busca de su efectividad, debe articular sus decisiones, entre la orientación que desea para una situación determinada, que llamaremos **“visión”**, con la adecuada “práctica” y el correspondiente “estilo”.

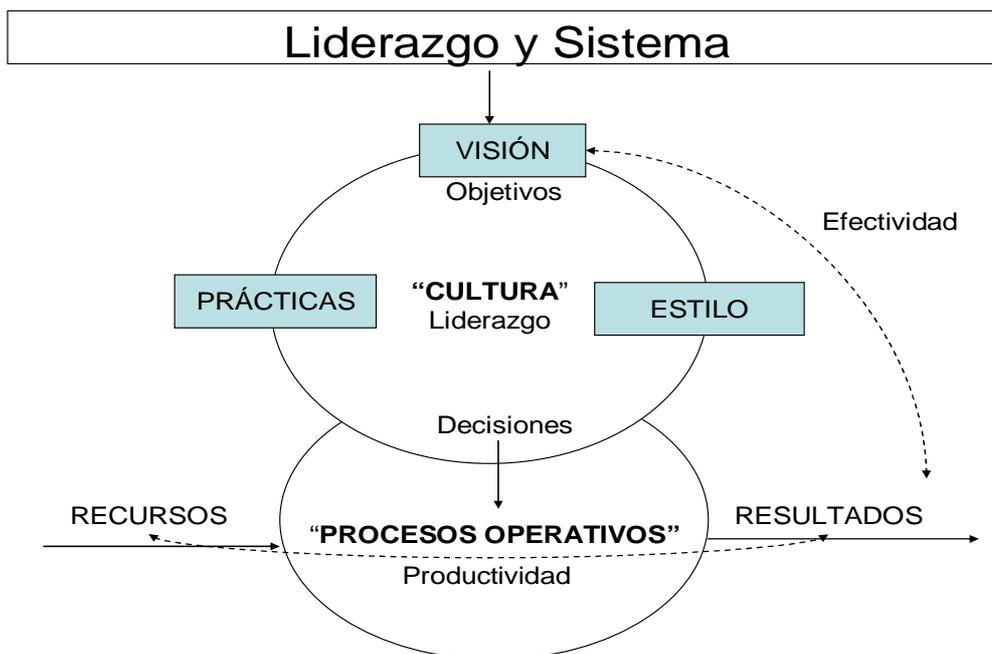
El desarrollo del liderazgo requiere capacidades para ejercer las prácticas con un dominio adecuado y estilo en base a competencias específicas.

En las opciones de capacitación y desarrollo que se observan en las empresas y en las escuelas de negocios, se suele hablar de Programas de Liderazgo, a una larga colección de prácticas, desconectadas del repertorio de estilos que le dan efectividad. Por ello es que, a nuestro entender, hay más fracasos que éxitos en este campo.

Las prácticas pueden enseñarse en forma “cuasi” académica dentro de un aula, en cambio el desarrollo de las competencias apropiadas que hacen al estilo (cómo liderar) requieren experimentación activa preferentemente en contextos laborales. En el CDL, siempre recomendamos que sea donde actúa el alumno, o sea su contexto habitual de trabajo y no el de un caso, ajeno a su conocimiento.

La elección por parte del líder de una práctica determinada, no es independiente de la orientación que se desea seguir, ni tampoco la elección de estilo.

Nuestro modelo reclama una interpretación sistémica, por la interrelación de los componentes y holística por la necesidad de su integración de cada una de las partes que la integran.



Lo que pretende el modelo es dar un marco para la observación y el desarrollo de las componentes de liderazgo que necesita un directivo en operación.

La “visión”, representa el proceso mental que todo directivo hace para establecer una orientación que sea esclarecedora, motivadora y creíble para los “seguidores” del sistema operativo. El directivo como líder no construye la estrategia. El líder cumple su rol, cuando la estrategia que proviene de los niveles superiores, se transmite como una “historia” atractiva para sus colaboradores.

Si no hay una visión interesante las acciones del líder no pueden llevarse adelante. La expresión de la visión, tiene varias modalidades de acuerdo al nivel directivo correspondiente. Podrá ser una política, un objetivo, una meta o una guía. En síntesis responde a la necesidad de orientación, demanda básica de todo acto directivo.

El otro factor a considerar es el “contexto”, o sea la porción del entorno que rodea al sistema (empresa, institución, área), donde el líder tiene influencia a través del impacto de sus decisiones o el resultado de las acciones de sus colaboradores.

Ese contexto, es el ambiente donde la acción del líder se va a ver reflejada y donde su responsabilidad será medida por indicadores de gestión internos al sistema o externos del medio ambiente. En este sentido, no hay líder para todos los contextos.

Finalmente el último factor es la “situación”. El líder suele describirse como “el hombre de la situación”. La urgencia decisoria, la necesidad de buscar consensos, la demanda de participación o la conveniencia de pedir opiniones, son elementos que caracterizan toda situación de liderazgo. En el modelo de liderazgo reconocemos que la componente “situacional” debe ser considerada en forma singular dentro del modelo.



Las “*prácticas*” son las actividades que el líder le propone a su gente para que puedan alcanzar la visión. Se expresan en forma de métodos, técnicas, normas o estructuras organizativas. Establecen respuestas del líder a las opciones y las interpretaciones de los seguidores sobre lo que hay que hacer para lograr el objetivo propuesto.

El “*estilo*” es el comportamiento que el líder le propone a sus seguidores para aplicar en forma efectiva las prácticas recomendadas. Son las formas de trabajo, más o menos discrecionales, con mayor o menor cooperación, en forma más individual o cooperativa. Son la fuente de la evaluación del desempeño de los colaboradores.

Tanto prácticas como estilo, son elecciones de todo líder, como consecuencia de su comprensión del contexto y la situación. La complejidad del mundo moderno con sus variantes contextuales y situacionales, configuran al rol del líder en un desarrollo tanto “técnico como artístico”.

En toda labor siempre podemos distinguir lo que logramos en forma cuantitativa como origen de ciertas prácticas utilizadas y los resultados evaluados desde lo cualitativo donde el estilo explica la diferencia. Un líder en su rol debe hacerse cargo de ambas.

La “*cultura*” en nuestro modelo, es una propiedad emergente de la combinación más o menos acertada entre prácticas y estilo. Las culturas son generadas por las creencias y hábitos que desarrollamos en función de las prácticas y estilos habituales.

Una cultura confrontativa, no es de origen aleatorio. Cuando se la analiza con nuestro modelo, siempre está explicada por prácticas rígidas o demasiado formales y estilos autoritarios o poco flexibles.

Por el contrario la cooperación como cultura, suele acompañar formas y técnicas más adaptativas y estilos respetuosos y con mayores grados de libertad.

La cultura es la consecuencia del recuerdo y la interpretación de las opciones de liderazgo.

El aspecto central del “modelo de liderazgo” que proponemos, se puede sintetizar en comprender los procesos que el liderazgo genera y su efecto en la cultura y los resultados. Describiremos los dos procesos, que se encuentran en toda tarea de liderazgo.

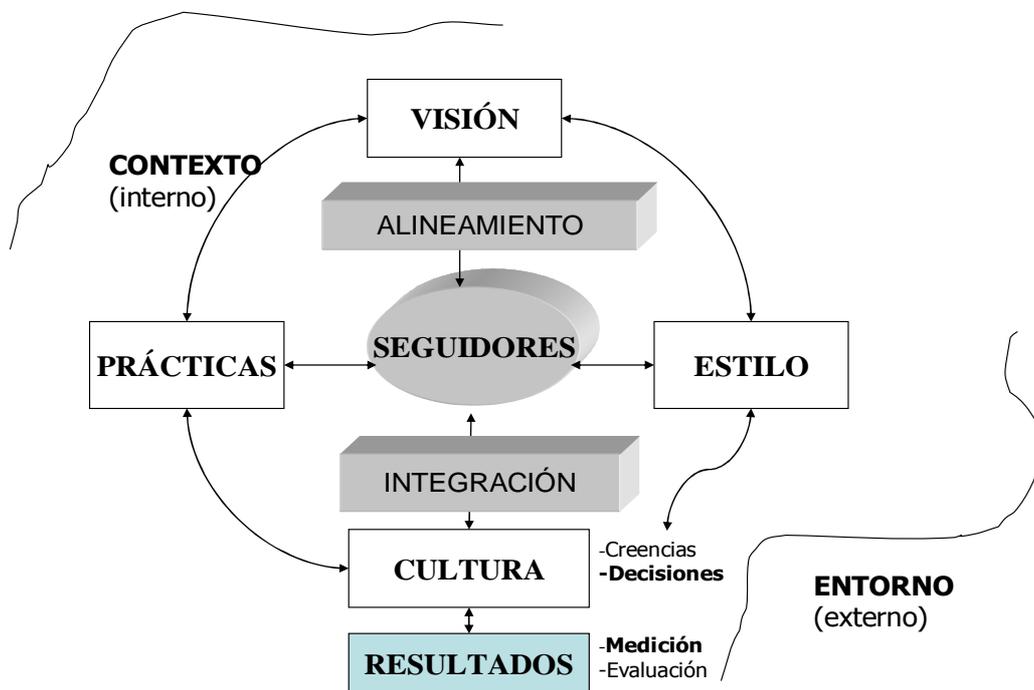
Uno es el de “**alineamiento**”, como expresión de la coherencia que se origina cuando la visión, las prácticas y el estilo se ajustan y coordinan “situacional y contextualmente” para lograr los objetivos buscados. Cuando ello ocurre, los seguidores aceptan voluntariamente y con compromiso las decisiones de los líderes.

En el tiempo esa coherencia es la fuente de credibilidad y la modeladora de hábitos que se transforman en característicos en la cultura.

El otro es la “**integración**”, como expresión de la cohesión de los miembros, y que se manifiesta en la posibilidad de cooperar estrechamente y actuar como un todo, entre varias unidades directivas. Ello ocurre cuando los líderes comparten y aplican criterios semejantes para resolver las situaciones parecidas.

Con el tiempo esa cohesión es la fuente de equidad y la generadora de comportamientos de cooperación y solidaridad, como reflejo de valores compartidos y emociones vividas.

ROL DEL LIDER (Modelo CDL) ©



Si comprendemos el alcance de ambos procesos, el de *alineamiento* y el de *integración* como consecuencia de la coherencia y la cohesión de los líderes en una institución habremos comprendido en que reside la efectividad de una transformación cultural.

Estas descripciones y sus complejidades, le han llevado a Edgard Schein, a reflexionar que un líder debe tener la condición de pensar como un antropólogo, y comprender que sus actos y decisiones impactan en la cultura de la empresa. Y que de la capacidad de resolución de problemas o situaciones depende en gran medida su posibilidad tanto de interpretar la cultura existente como comprender las posibilidades y acciones a realizar para transformarla.

Liderazgo y cultura son expresiones de un mismo proceso, pocos lo tienen en cuenta y muchos ven a ambos desde una interpretación simplista o mágica o aislada una de otra.

Nuestro modelo en cambio les propone vincularlos y comprender a través del “*alineamiento y la integración*” los dos caminos, para generar una base perdurable en el logro de los resultados.

3. Cultura como emergente del proceso de liderazgo

El concepto de cultura es uno de los más discutidos y analizados en el campo de la teoría de las organizaciones. Dentro de los numerosos autores que se han dedicado a ello se encuentra Edgard Schein. En sus últimos trabajos confirma algo que está implícito en nuestro modelo y es fruto también de nuestra vivencia profesional.

El liderazgo es un concepto “relacional y contextual”, pues no todo depende del líder sino que mucho de los resultados y logros están intermediados por la cultura y el contexto en que este opera.

Esta descripción es algo paradójica, pues el líder –como afirma Schein y compartimos- es generador de cultura, a la vez que depende de ella. Esta recursividad merece ser analizada.

Sabemos que la cultura es una propiedad emergente, o sea algo que surge del sistema empresa y lo caracteriza en forma singular y diferente a cada uno. Esto ya lo hemos analizado, pero lo que es importante comprender es ¿Cómo se genera o se cambia esa cultura?

Y es allí donde nuestro modelo le otorga al rol y los procesos de liderazgo una función primordial.

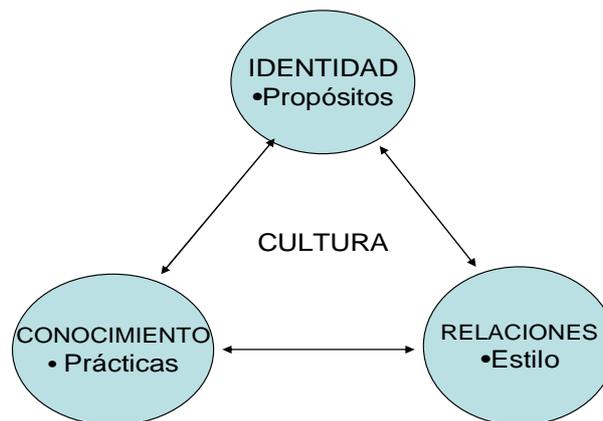
En un sistema social como es una empresa o cualquier institución, la cultura no es algo “impuesto” ni es de carácter azaroso. La cultura es el resultado de la aceptación de procesos de suposiciones compartidas y resultados efectivos. Hay una permanente interrelación entre ellos.

Esta interrelación se explica en nuestro modelo por la coherencia y consistencia entre los tres componentes ya descriptos: *la visión, las prácticas y el estilo*.

En toda situación, los dirigentes en su rol de líder, toman decisiones con el objeto de resolver un problema o generar un cambio. Sus seguidores, aprecian y valoran el grado de pertinencia y efectividad y van generando una interpretación de cómo las cosas se

resuelven en cada institución, con el paso del tiempo se genera un patrón de creencias y hábitos que son la fuente de la propiedad emergente que llamamos “cultura”.

Esa cultura es el reflejo de la expresión de “*identidad+conocimiento+relaciones*” que caracterizan al sistema en cuestión, y es la resultante de las decisiones de los roles de liderazgo que se observan en cada empresa o institución.



CULTURA COMO PROPIEDAD EMERGENTE

No es un hecho azaroso, sino es la consecuencia y por ende estamos convencidos y lo practicamos en las empresas, las “culturas” se cambian, actuando primordialmente sobre el proceso de liderazgo.

“*Dime que líderes tienes y te diré que cultura generas*”, es un dicho que usamos con frecuencia para describir esta proposición.

Las transformaciones culturales en las empresas productivas son consecuencia de procesos deliberados de cambio en el liderazgo. Nunca procesos “instantáneos”, como muchos improvisados afirman que les gustaría que fueran. Son procesos que requieren continuidad de nunca menos de tres años y en algunos casos de hasta diez, dependiendo de la dimensión de la empresa.

Pero como dice Schein, hay que ser “humildes” para reconocer cuando es necesario cambiar una cultura inadaptada, como también para decir que tampoco existen culturas mejores en términos absolutos. La valoración de una cultura es de carácter relativo. Si cumple con la estrategia buscada, esa cultura está adaptada a la necesidad. Si no habrá que cambiarla. Allí el rol de los líderes es central y determinante.

Con frecuencia los fracasos de las decisiones de fusiones y adquisiciones encierran problemas de ajuste cultural. Lo más frecuente es asumir que ellas pueden ser logradas manteniendo los criterios y pautas de liderazgo preexistentes en las empresas originales. El desarrollo del liderazgo es una precondition de éxito, para acompañar estos cambios organizacionales.

4. La cultura como referencia del desarrollo del líder

Desde hace muchos años, ha ido creciendo el consenso de operativizar los cambios y transformaciones de las organizaciones actuando sobre las personas en vez de actuar sólo en los “artefactos” organizacionales. Han quedado atrás los tiempos del pensamiento mágico que se aplicaba modificando estructuras o procedimientos en busca de cambiar las culturas.

Hoy sabemos desde la teoría y la práctica que las organizaciones no se transforman, son las personas que se transforman.

Y en ese sentido la cultura es en gran medida la resultante de los comportamientos y la influencia de los líderes de una organización.

La respuesta operativa a las premisas anteriores es que si queremos lograr una transformación cultural actuando sobre el “alineamiento y la integración” esos dos procesos están condicionados por las creencias, los valores y los modelos mentales de los líderes que tienen que tomar decisiones convergentes a esa alineación o integración.

Para poder asegurar cierta efectividad tenemos que indagar, interpretar y comprender que es lo que está por detrás de cada uno de los comportamientos de esos directivos.

El más profundo método de explicación encontrado en nuestra investigación es el propuesto por Richard Barrett a través de sus “*herramientas para la transformación organizacional .CTT*” .

El modelo explícito de esa metodología está basado en la identificación de los valores de los líderes y asociarlos con los observados en la organización y compararlos con los que surgen de los propósitos enunciados desde el nivel estratégico de la misma.

La identificación de las brechas entre los valores de los líderes, los de la organización y los del ideal estratégico ponen en evidencia las incongruencias internas que existen en toda empresa.

Cuando una estrategia requiere profundizar la conciencia de cohesión interna o de inclusión entre sus miembros, la metodología de Barrett demuestra cuanto de consistencia existe en una organización en términos de líderes con valores de honestidad, verdad y servicio.

Desde el campo de la investigación realizada en el CDL, ella nos permite afirmar que la cultura organizacional es en gran parte determinada por los niveles de conciencia de los líderes de la empresa. El desarrollo de esos niveles de conciencia forma parte primordial de la etapa de transformación de todo líder.

Los líderes de una institución son los principales creadores con sus comportamientos, de los rasgos determinantes de una cultura.

Cuando los líderes tienen muy incorporados valores de desconfianza y control la cultura es defensiva, reactiva y frecuentemente demora las decisiones. Para los líderes que tienen valores ascendentes de trascendencia y servicio la cultura se orienta hacia una

mayor participación con tendencia al intercambio libre de ideas y de propuestas de innovación.

Como dice Barrett: “*la tarea del líder consiste en darle a la compañía un sentido de misión y visión, para liberar el alma de su organización*”.

Esta es la esencia de la relación liderazgo-cultura que pocos directivos identifican como una parte esencial de su rol y que resulta esencial cuando uno está dispuesto a orientar y guiar a una empresa en búsqueda de su estrategia.

En el modelo de liderazgo del CDL, resulta una condición contextual y situacional esencial, la de hacer evidente en todo momento del desarrollo de un directivo como líder, que su trabajo no actúa en el vacío. Las decisiones de liderazgo están enmarcadas en la comprensión de las pautas de la cultura requerida en la etapa de evolución de su organización.

Una cultura que se focaliza en el servicio al cliente, es distinta a aquella que busca la eficiencia operativa. Las prácticas y estilo se deben “adaptar” a esa condición. Para hacerlo evidente a todo directivo en formación, la tutoría es el componente de desarrollo que debe asegurar que en todo momento el líder está actuando consistentemente con las demandas cultural de su institución.

El desarrollo de competencias genéricas de liderazgo no resulta efectivo si no se consideran todos los factores culturales que en cada caso condicionan el campo decisorio del líder en formación, ello requiere incluir en el modelo pedagógico criterios de indagación y diagnóstico por el tutor.

5. El liderazgo transformador

Cuando se estudian los distintos tipos de liderazgo, por medio de la historia de los líderes, sus características, comportamientos e impacto en sus seguidores, la primera categoría es la del *liderazgo carismático*.

Para el diccionario de la Real Academia Española el carisma se define como “el don que tienen algunas personas de atraer o seducir por su presencia o su palabra”.

En la historia de las ciencias sociales, el primero en reconocer su existencia fue Max Weber, cuando identificó tres tipos de autoridad: la autoridad racional, que provenía de las leyes; la autoridad tradicional, que se basaba en las costumbres y la autoridad carismática, basada en una cualidad personal.

Mucho se ha escrito y analizado sobre ella, y en general se identifica a los líderes carismáticos, como aquellos que son buenos comunicadores, entusiastas, ambiciosos, que consiguen efectos “extraordinarios” en ciertos contextos. Habitualmente estas condiciones cuando no son complementadas con autoridad técnica y moral suelen ser de naturaleza efímera.

Hay otros dos tipos de liderazgo que han sido también muy analizados. El *liderazgo transaccional* y el *transformacional*.

El liderazgo transaccional está basado en el intercambio. Normalmente se observa en aquellos directivos que basan su influencia en proporcionar recompensas (económicas) o reconocimientos (emocionales) a sus colaboradores y éstos a cambio le otorgan apoyo u obsecuencia. Puede surtir efecto en el corto plazo, pero no logra efectos profundos en los cambios de comportamiento cuando se requieren modificaciones profundas o cambios de hábitos perdurables.

El liderazgo transformacional, son aquellos capaces de cambiar las actitudes y las creencias de sus seguidores y aumentar el esfuerzo extra que los mismos estén dispuestos a realizar.

El liderazgo transformacional puede tener algunos aspectos coincidentes con el liderazgo carismático, como el de la identificación y credibilidad en el líder en base a una buena comunicación y orientación, pero agrega un elemento esencial que es el del estímulo intelectual, la consideración personalizada y la confianza en el accionar de los seguidores como base de su influencia.

Si bien el liderazgo transformacional, no es incompatible con el transaccional, una adecuada efectividad del líder no se puede basar exclusivamente en el puro o medido intercambio. La esencia del verdadero liderazgo transformacional está basada en aspectos morales y la ejemplaridad derivada de los comportamientos del líder.

Los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para que acepten y se comprometan con el logro de la misión de la institución, alineando sus comportamientos personales y teniendo especial consideración de los intereses colectivos.

El modelo de liderazgo del CDL, busca generar las condiciones de desarrollo de los directivos hacia un liderazgo transformacional, generando competencias en cuatro dominios de su accionar.

En el *dominio intra-individual*, buscando generar capacidad de autocontrol y equilibrio personal, laboral y familiar. La condición de “ser líder de uno mismo, para ser efectivo líder de los demás” forma parte del diseño pedagógico y es base para el logro de efectividad.

En el *dominio inter-personal*, generando vínculos y comunicaciones efectivas con sus colaboradores, colegas y superiores.

En el *dominio organizacional*, conformando equipos y grupos de trabajo que alcancen una visión compartida como prerrequisito de funcionamiento.

En el *dominio institucional*, comprendiendo el ejercicio del poder, dentro de un marco orientado por las estrategias del negocio o de la institución.

El liderazgo transformacional buscado en el CDL, se expresa en la evolución del nivel de conciencia del líder, de modo de equilibrar el logro de necesidades personales con los que provienen del bien común. Esa transformación ocurre dentro de los programas de desarrollo, y se manifiesta por el cambio, desde un comportamiento centrado en el “yo” hasta otro que se oriente a la trascendencia del ego, como una medida final de la efectividad de su transformación.

Se busca que el alumno perciba un cambio y una tendencia transformadora que se convierta en nuevos hábitos y grados de desarrollo en sus competencias críticas.

Para finalizar, podemos resumir en una idea, la acción a lograr en la aplicación del modelo.

**“El liderazgo no es una ciencia ni un arte,
es un estado de conciencia
en el que descubrimos el camino a nuestros propios reinos”**

Debahis Chaterjee (El líder consciente)