



Modelo de Liderazgo

Introducción conceptual

Habiendo expresado la necesidad de concebir a la empresa como un sistema complejo que posee atributos de adaptabilidad para estar en “equilibrio” con el entorno que la rodea, todas características que la asemejan a un organismo y la alejan de la interpretación o el funcionamiento de una máquina, es necesario incorporar el componente clave que lo constituye *el directivo en su rol de liderazgo*.

Hemos visto la importancia de la creación de valor, como característica diferencial competitiva y a la vez la de la cultura, como expresión de perdurabilidad de la empresa en el tiempo.

Ahora es el momento de establecer que el liderazgo, es el componente del rol directivo que genera el nivel de conciencia requerido para que las actividades y el comportamiento de los miembros de una empresa se “alineen e integren” en un proceso de transformación que permita pasar de la situación actual de empresas “cortoplacistas” o de acumulación a empresas “largo placistas” o de flujo.

Todas las investigaciones y la experiencia directiva nos indican que ello depende definitivamente del ejercicio del liderazgo en la empresa.

Las empresas se comportan cuando las observamos en detalle, siguiendo lo que piensan y deciden quienes ocupan los roles de liderazgo.

Por ello es que desde nuestra concepción, si queremos cambiar el modo de funcionamiento en forma permanente e irreversible en una empresa, debemos actuar deliberadamente y concientemente en un proceso de transformación y desarrollo de sus capacidades de liderazgo.

Este capítulo está destinado a presentar un “modelo de liderazgo” que se articula con los modelos antes descriptos:

- **Modelo de empresa como sistema**
- **Modelo de Valor.**
- **Modelo de Gestión de valor perdurable.**

Su 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 venimos 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.

El liderazgo, es el formador de la cultura del sistema y esta explica en forma mayoritaria el comportamiento derivado de las decisiones del sistema directivo.

A los fines de profundizar en el diseño, es necesario comprender que el liderazgo está presente en todos los niveles directivos. Desde el político, el estratégico y el logístico, todos los directivos ejercen un rol de liderazgo.

Ese liderazgo implica que en cada nivel decisorio y de acuerdo a la misión que le corresponda, 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 son el concepto central del modelo.

La mayoría de las interpretaciones del liderazgo son limitadas por tener 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).



En nuestro modelo hay una distinción explícita.

Las técnicas, procedimientos o métodos, los denominaremos **“prácticas”**.

Los criterios y formas de actuación o comportamiento del líder, lo denominaremos **“estilo”**.

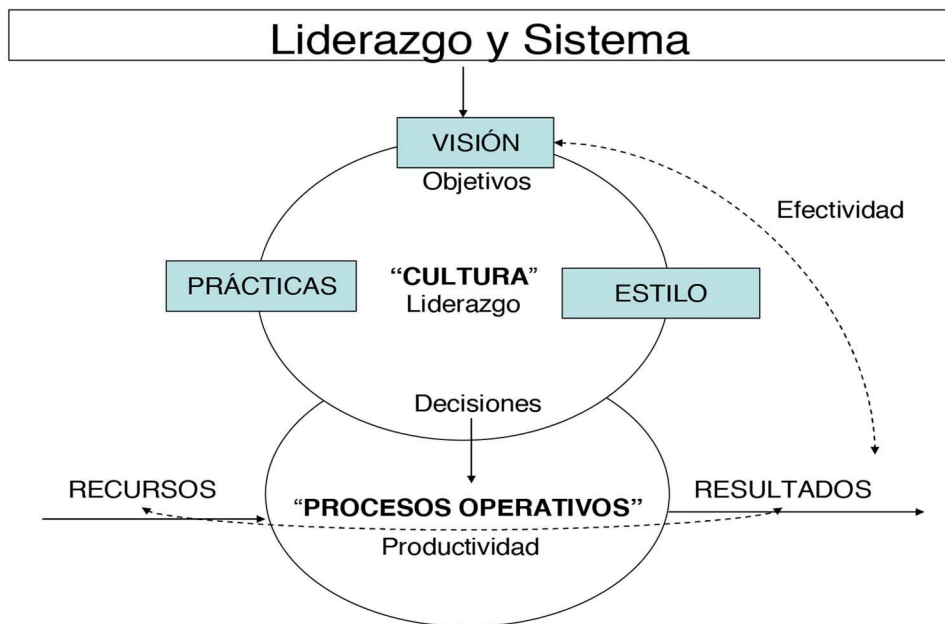
Un líder en busca de su efectividad, debe articular sus decisiones, entre la orientación que desea para una situación determinada, que llamaremos **“visión”**, con la adecuada **“práctica”** y el correspondiente **“estilo”**.

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 la descripción del **“modelo de liderazgo”** hemos dejado de lado explicaciones teóricas que se encuentran contenidas dentro de la *Teoría del Liderazgo*. 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.

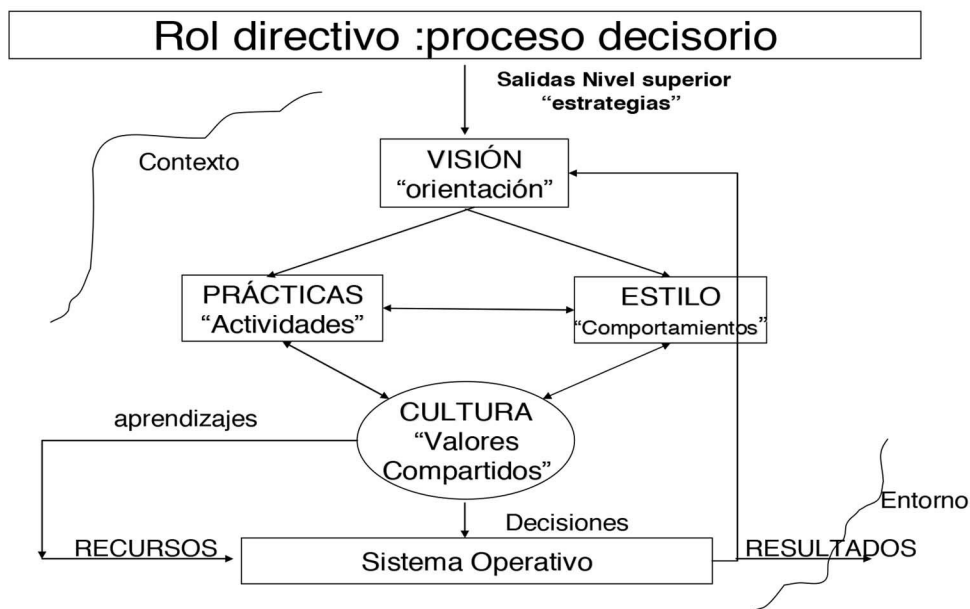


La “*visión*”, representa el proceso mental que todo directivo hace para establecer una orientación que sea esclarecedora, motivadora y creíble para los “seguidores” del sistema operativo. El directivo como líder no construye la estrategia. El líder cumple su rol, cuando la estrategia que proviene de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



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.

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.

Por ende para transformar una cultura empresaria, no podemos hacerlo sin actuar sobre el modelo de liderazgo, o sea sobre sus prácticas y estilos.

Promover una cultura orientada al valor perdurable es un desafío de transformación para el liderazgo de una empresa.

El modelo de liderazgo en la práctica

El trabajo más serio de investigación sobre el impacto del liderazgo en las empresas fue llevado a cabo por Jim Collins y publicado en su libro “De buenas a excelentes”.

Describe las empresas que luego de un período de al menos 15 años pudieron mantener sus resultados excelentes, luego de haberlos mejorados consistentemente.

Es el caso de empresas como Abbott, Nucor, Gillette, Phillip Morris, Walgreens y Wells Fargo. Todas americanas y en distinto sector industrial o de servicio.

En todos los casos fueron la consecuencia deliberada de una elección de liderazgo.

Como dice Collins, primero quién y luego qué.

En ese perfil diferenciador del líder, Collins estableció una taxonomía de líderes y los clasifica en cinco niveles. Desde los individuos capaces (sólo con talento individual) hasta los líderes integradores (los de nivel 5).

Los *líderes de nivel cinco*, en las investigaciones de Collins fueron los responsables de obtener “grandeza duradera” pero combinada con humildad personal y voluntad profesional.

La clave de estos logros en las empresas es que la viabilidad de las transformaciones sólo se hizo posible en los momentos de la aparición de un *“líder de nivel 5”*

No son salvadores, ni “semidioses”, más bien son personas creíbles, focalizadas y tenaces.

Además de estos atributos, es interesante verificar en los hallazgos de Collins la presencia de los elementos del modelo que proponemos.

- Se destacaban por una **“visión”** simple, tratando de transmitir sus ideas en algo que apasione a la gente (foco), con una idea clara en que aspectos ser mejores (diferenciación) y con claridad en el impacto económico de la empresa (resultados esperados)
- Muy preocupados por las **“prácticas”** que permiten tener la gente adecuada (selección y desarrollo), con criteriosas decisiones de tecnología muy aptas para apalancar la visión del negocio.



- Con un “**estilo**” que no niegue la realidad, basado en decisiones sustentadas en “hechos”, donde se promueve un ambiente donde la verdad salga a la luz y las personas sean escuchadas y respetadas.
- Promoviendo una “**cultura**” donde la claridad en las prácticas y el respeto en el estilo, requieren un ejercicio menos burocrático y se alienta a necesitar menos autoridad jerárquica para resolver los problemas.

De las apreciaciones de Collins el logro del “*valor perdurable*” no depende del tamaño de la empresa, sino más bien es la consecuencia de una cultura donde subyace una disciplina interna donde las personas adhieren a un sistema “coherente” que permite un ejercicio criterioso de libertad con responsabilidad.

La disciplina no es el resultado de un estilo autocrático, sino la consecuencia de un estilo inspirador con prácticas simples y entendibles, aplicadas en forma persistente a lo largo del tiempo.

Lo que es evidente es que hay una relación entre **Visión-prácticas y estilo**, que dan origen a **una cultura** de excelencia, la que analizaremos con nuestro modelo.

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 Edgard Schein, es uno de los más renombrados, sus aportes podemos analizarlos en nuestro capítulo de Teoría de la Cultura.

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 entorno 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.

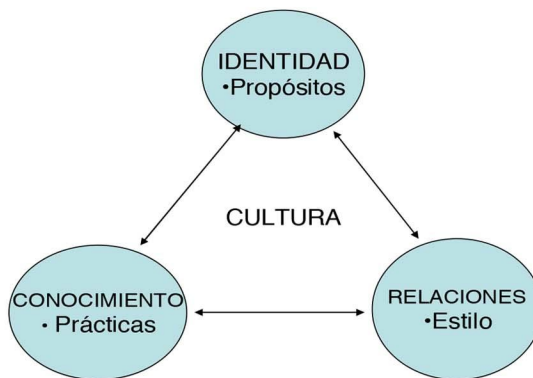
En un sistema social como es una empresa o cualquier institución, la cultura no es algo “impuesto” ni es de carácter azaroso. La cultura es el resultado de la aceptación de procesos de suposiciones compartidas y resultados efectivos. Hay una permanente interrelación entre ellos.



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 empresas productivas como las de la Organización Techint (actualmente Tenaris y Ternium), por haber participado en sus orígenes, fueron consecuencia de procesos deliberados de cambio en el liderazgo.

Nunca procesos “instantáneos”, como muchos improvisados directivos les gustaría que fueran. 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.



El aspecto central del “modelo de liderazgo” que proponemos es comprender los dos procesos que el liderazgo genera y su efecto en la cultura y los resultados.

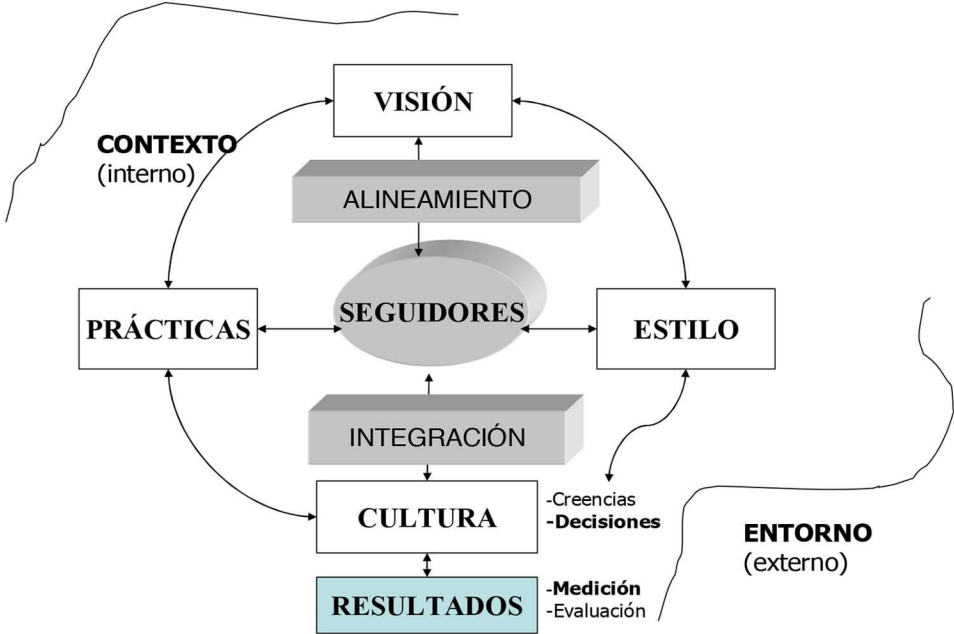
Uno es el de “**alineamiento**”, como expresión de la coherencia que se origina cuando la visión, las prácticas y el estilo se ajustan y coordinan “situacional y contextualmente” para lograr los objetivos buscados. Cuando ello ocurre, los seguidores aceptan voluntariamente y con compromiso las decisiones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

Condiciones para el desarrollo del modelo

Desde hace unos años el tema del desarrollo del liderazgo, lo he convertido en una preocupación prioritaria. Varias son las razones para ello, y sólo una la sintetiza.

Creo firmemente que somos y seremos una sociedad distinta y mejor, como consecuencia de nuestros líderes. Ellos son los generadores de una conciencia superadora de nuestras preocupaciones actuales.

No encuentro otra explicación más englobadora, y lo reafirmo cada vez que vuelvo a la historia o a la experiencia personal.

Por ello con un grupo de cuatro colegas hemos avanzado en la aventura de investigar y crear formas para lograr ese objetivo. Ellos son Ariel Castiglioni, Luis María Cravino, Pablo Barassi y Salvador Ventriglia. Con ellos hemos creado el

Centro de desarrollo de Liderazgo (CDL) que está incorporado al Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) una universidad privada argentina y de prestigio internacional y donde hace años generamos programas de desarrollo de liderazgo con singular efectividad.

Muchas son las conclusiones a las que hemos arribado, pero solo enunciaré algunas de ellas, que me parecen adecuadas para describir las condiciones de desarrollo de los directivos para su rol de líderes.

- *El liderazgo es una capacidad que tienen todos los seres humanos.*
- *Se desarrolla como un proceso evolutivo (o involutivo) a lo largo de toda la vida.*
- *Hay predisposiciones genéticas que favorecen un desarrollo más rápido y contextos familiares y sociales que logran el mismo efecto.*
- *El desarrollo es una “elección personal”, o sea que proviene de la voluntad, no es un fenómeno impuesto desde afuera.*
- *El liderazgo en sus comportamientos observables admite cierta categorización en cuatro dominios: lo intraindividual, lo interpersonal, lo organizativo, lo institucional. Cada uno puede ser descrito en base a competencias.*
- *El desarrollo voluntario, no es factible de transformarlo en un grado de efectividad sin asistencia de una “tutoría” que sirva de observador reflexivo de los comportamientos del líder y su aplicación en un contexto definido.*
- *El liderazgo es “contextual y relacional”, por ello no se puede desarrollar en forma aislada del marco donde se aplica.*



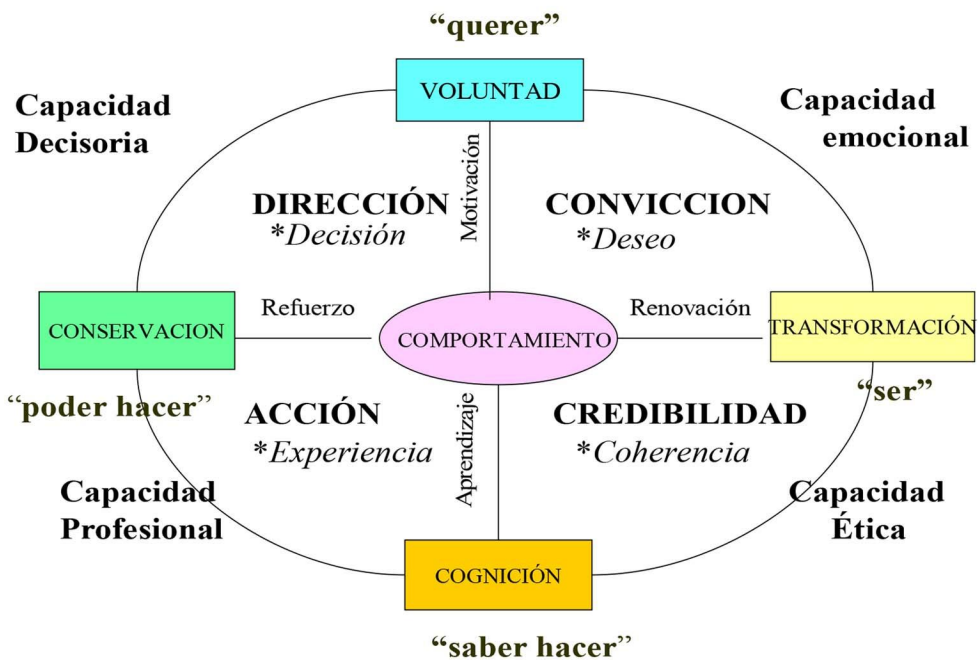
A partir de estas premisas, nuestro compromiso avanzó en el diseño de metodologías pedagógicas y contenidos apropiados para lograr un desarrollo efectivo de un número acotado de competencias en un plazo de tiempo de un año. Todo ello como base de evaluación de mejoras posibles de apreciar por la persona y sus seguidores.

Compartiré el marco conceptual sobre el que hemos trabajado para el diseño de nuestras propuestas.

Interpretamos el comportamiento humano dentro de un sistema social, como la consecuencia de dos ejes tensionales que actúan como pares enfrentados o diadas.

Uno es el eje de la “**conservación-transformación**” por el cual los seres humanos vivimos las situaciones con una tensión de conservación o refuerzo de nuestras conductas conocidas y otra una tensión transformadora o de renovación por la cual buscamos cambiar. Este es el campo del “*poder hacer*” y el del “*ser*”

Otro es el eje de la “**cognición-voluntad**” por el cual el aprendizaje de las nuevas ideas resulta tensionado por el interés o la motivación para aprenderlas. Es el campo entre el “*saber*” y el “*querer*”.



En este *mapa del comportamiento*, ubicamos como cruce de ambos ejes las cuatro capacidades básicas para describir un comportamiento directivo.

- La *capacidad decisoria*, como resultado del poder-hacer y querer, o sea lo que da dirección y proyecto a nuestra actividad directiva.



- La *capacidad profesional*, como resultado del poder hacer y el saber hacer, que produce las acciones efectivas de nuestro rol.
- La *capacidad emocional*, como resultado del querer y el ser, lo que demuestra nuestro deseo y convicción para transformar algo.
- La *capacidad ética*, como resultado del ser y el saber hacer, lo que genera la credibilidad de nuestros actos.

Como consecuencia de esta clasificación, podríamos afirmar que el comportamiento de un directivo siempre puede ser observado y evaluado en forma multidimensional. Nos encontraremos con todas las posibles combinaciones que estas categorías nos permiten, y ello explica la complejidad del fenómeno del liderazgo.

Habrán líderes con las adecuadas capacidades decisorias y profesionales, pero con debilidades emocionales y si no tuvieran vulnerabilidades éticas, habrá que atender en su desarrollo la capacidad de lograr convicción y deseo de transformación.

Como habrá otros casos donde esa capacidad emocional y ética es adecuada, pero sus debilidades decisorias y profesionales son marcadas y evidentes, por lo cual el proceso de desarrollo será muy diferente al del anterior.

Esta complejidad individual, nos permite afirmar el carácter individual y específico de un desarrollo de las capacidades de liderazgo, y ello explica en nuestra investigación el porqué de los fracasos tan insistentes en los programas tan difundidos. Los programas ejecutivos que desarrollan sólo las capacidades decisorias, los programas tipo MBAs que se centran en las capacidades profesionales o los programas de coaching que lo focalizan en las capacidades emocionales, no dan respuesta plena a esta condición.

A nuestro entender, la complejidad implícita en el rol directivo, exige que para resolver el desarrollo del liderazgo, se comprenda que nuestros comportamientos son multidimensionales y sólo puede lograrse efectividad cuando se aborda el desarrollo como un programa individual, basado en un diagnóstico adecuado con acciones específicas y personalizadas bajo la guía de un “tutor” experimentado.

Las diferencias entre el rol administrativo y el de liderazgo

Esta cuestión ha servido de polémicas, artículos, discusiones y simplificaciones frecuentes en el mundo directivo. Por cierto que es hoy un tema totalmente esclarecido y aceptado por los autores y profesores de management, aunque en el nivel de los directivos “practicantes” no suele tener relevancia.

“*Lo que de verdad hacen los Líderes*” ,publicado en el Harvard Business Review de ,mayo-junio 1990 ,de John P.Kotter es a mi entender el trabajo más esclarecido y contundente sobre este tema. En la historia el primer autor que estableció diferencias entre los administradores y los líderes fue Abraham Zaleznik autor de “*Directivos y Líderes*” de la misma publicación pero en mayo-junio 1977, o sea trece años antes.

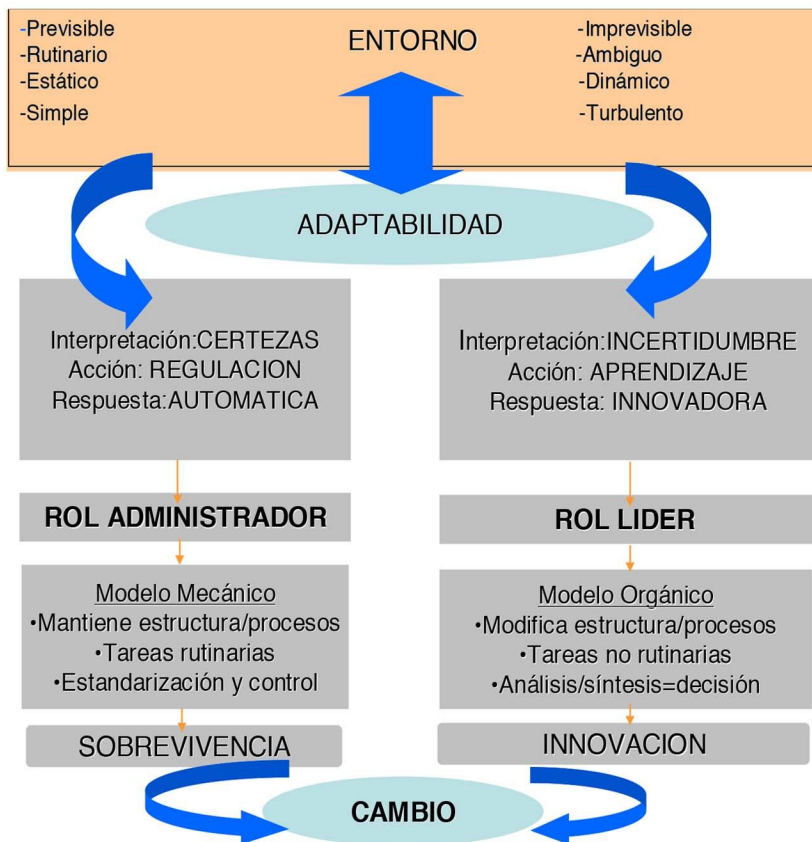


Después muchos autores más destacaron las diferencias como: Peter Drucker , Henry Mintzberg, Warren Bennis ,Rosabeth Moss Kanter y Tom Peters. La mejor síntesis de este research la hizo Stephen Covey en el Apéndice 3 de su libro “El 8º hábito”

Por lo tanto con tantas fuentes y tanta coincidencia parecería un tema innecesario de seguir aclarando. Si embargo la tarea directiva es una de las más difundidas en el mundo pero a pesar de ello es en términos proporcionales a los que la ejercen, la de menor gente entrenada para su ejercicio. Miremos sólo en cualquier empresa el porcentaje de sus dirigentes que han seguido una formación directiva completa y seria (de no menos de dos años) y tendremos una idea de la validez de esa afirmación.

En nuestras actividades formativas con frecuencia ante una pregunta simple sobre cuales son las diferencias entre uno y otro, nos encontramos con errores más que con aciertos.

Por ello creemos pertinente hacer algunas pocas aclaraciones en forma de síntesis sobre el tema.



El directivo cuando actúa como *administrador*, se centra en resolver los problemas cotidianos y por lo tanto planifica (objetivos, metas, programas, presupuestos) en base a ciertas pautas de certeza y con horizontes temporales cortos o de mediano plazo.



El directivo cuando actúa como *líder*, se centra en resolver problemas novedosos que requieren establecer una visión aceptable por sus seguidores y con cierto grado de incertidumbre en su ejecución. Su labor esencial es fijar la orientación.

El directivo como *administrador*, está preocupado en dar respuesta a ¿Cómo se hacen las cosas?, o sea resuelve las tareas básicas de los procesos que aseguran la sobrevivencia del sistema que administra.

El directivo como *líder*, está preocupado en dar respuesta a ¿Porqué se hacen las cosas? O sea se interesa por darle un significado a las tareas que se realizan y con ello busca promover la innovación como base del crecimiento del sistema que lidera.

Los directivos como administradores, ejercen procesos habitualmente *transaccionales* o basados en el intercambio de recursos (físicos, monetarios o humanos). Un administrador piensa en términos de “toma y daca”.

Los directivos como líderes, ejercen procesos frecuentemente *transformacionales* o sea de modificar los recursos (físicos, monetarios o humanos). Un líder piensa en términos de “crece y se desarrolla”.

Es muy probable que la búsqueda de estas distinciones promueva la idea que los directivos son administrativos o líderes. Eso es un error, originado en nuestra predisposición a razonar en términos dicotómicos. Lo uno o lo otro.

La verdad es que los directivos son tanto administradores como líderes al mismo tiempo, esa es la conclusión que hoy afirmamos los que estudiamos el comportamiento en el mundo real. Aunque es necesario comprender la diferencia. Y la diferencia está en lo que hacen en cada momento.

Aún mas, investigando a los directivos en su actividad real, hemos descubierto que esos dos comportamientos no son los únicos.

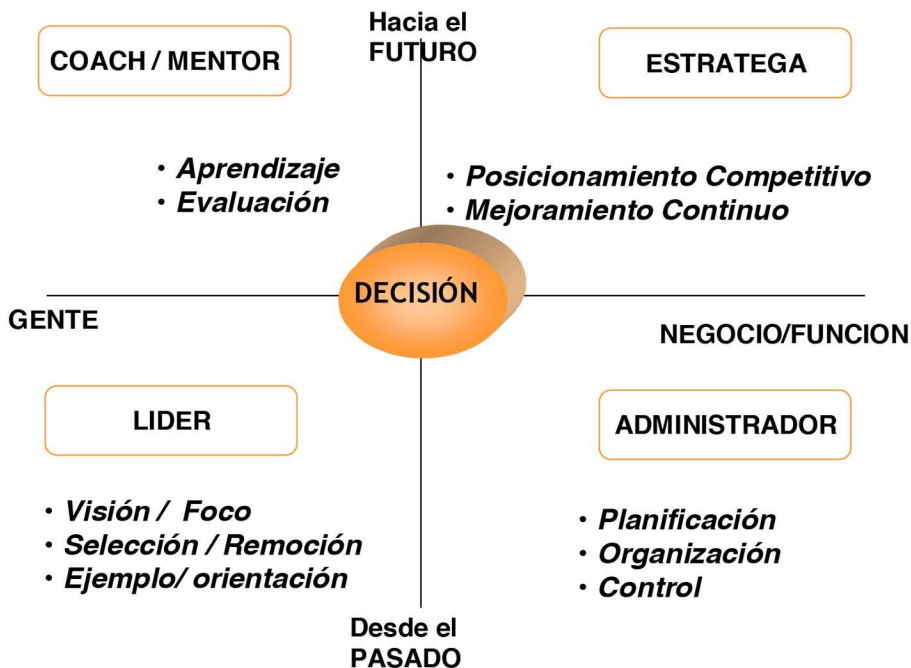
Nuestro **modelo del rol directivo del CDL**, parte de una clarificación de la existencia de cuatro componentes en la actividad de todo directivo. Esas cuatro componentes surgen de agrupar las actividades, en base al tipo de decisiones que toma un directivo.

Para ello tenemos en cuenta dos ejes uno *de foco de la decisión*: en el cual distinguimos dos polaridades, uno el negocio o la función y otra la gente.

Otro *eje el del tiempo*: uno tomando decisiones con información que va del pasado al presente (centro de coordenadas) y otra que va desde el presente al futuro.



Componentes del Rol directivo



De la integración de estos dos ejes, aparecen cuatro cuadrantes o componentes del rol:

- el de *estratega*, cuando los directivos toman decisiones que afectan al posicionamiento competitivo y el mejoramiento continuo.
- el de *administrador*, cuando los directivos toman decisiones que hacen foco en la planificación, la organización y el control del negocio o la función que ocupan.
- el *líder*, cuando los directivos transmiten la visión a la gente que los sigue, seleccionan o remueven a los miembros de su grupo de trabajo, y cuando son ejemplo y dan orientación a sus colaboradores.
- El *coach o mentor*, cuando los directivos evalúan a sus colaboradores y le facilitan su aprendizaje personal.

Estas cuatro componentes están presentes en todo directivo en forma simultánea e independiente de su nivel en la organización. Un encargado o un gerente general toman decisiones que pueden ser ubicadas en estos cuatro cuadrantes. El sentido común nos indica que si bien están presentes, alguna de ellas debería ser de menor proporción o dedicación a medida que ascendemos en el nivel jerárquico.

Sería de esperar que las tareas directivas de carácter administrativo sean casi nulas en un gerente general y máximas las estratégicas y de liderazgo. Como así también en un encargado sean máximas las administrativas y menores las estratégicas.

Esta observación proveniente del sentido común se contradice con lo observado en el mundo real.



En una investigación en empresas argentinas de mediana y gran dimensión efectuada por el CDL del ITBA durante tres años, los valores de tiempo promedio dedicados a cada componente en forma porcentual del tiempo total mensual de los directivos medios, arrojaron los siguientes resultados:

Administrador	Líder	Estratega	Coach/mentor
68 %	22 %	7 %	3 %

Esto pone en evidencia que en nuestras organizaciones, nuestros directivos ejercen más tiempo como administradores que como líderes.

Si sumamos el tiempo administrativo y el de estrategia, podríamos afirmar que el 75% del tiempo directivo se dedica a atender temas del negocio o la función y sólo el 25% los problemas de la gente.

Otra observación que se puede extraer y que me parece muy descriptiva es que las decisiones de futuro –las estratégicas y de coaching- sólo representan el 10% del tiempo directivo. Lo que podría confirmar el carácter retrospectivo y reactivo de las decisiones de la mayoría de nuestros directivos.

Una vez comprendidas estas diferencias, es necesario entender su complementariedad. Tal como lo había afirmado el sabio Peter Drucker, “...es absurdo separar la administración del liderazgo, como es absurdo separarlo de lo empresario (o estratégico). Forman parte del mismo trabajo”.

Hoy lo debemos asumir y requerimos una mejor formación para integrar efectivamente estos roles. Nuestro “modelo de liderazgo” enmarcado en el modelo del rol directivo antes descrito es un medio que hemos aplicado en forma efectiva con centenares de directivos en los últimos años. Ellos nos transmitieron lo práctico de su simplicidad y lo útil para comprender como mejorar la efectividad de su rol.

No es una conceptualización abstracta sino deriva de una experimentación concreta en nuestra vida profesional y en la aplicación de varias decenas de casos de empresas en la formación de sus dirigentes.

Cubre una necesidad, pues la carencia de directivos como líderes es un factor preocupante. Los dueños de empresa, los gerentes generales, los consultores todos en la intimidad se quejan de los pocos directivos en los cuales se observan condiciones para gestionar cambios y promover la innovación. Y mucho menos aún que tengan la sensibilidad y el interés por la gente.

Luego de casi ochenta años de formación directiva en el mundo, hemos sido más eficaces en desarrollar administradores que líderes.

El desafío de un mundo competitivo e innovador, depende cada vez más del rol de los líderes que el de los administradores. Las empresas e instituciones que logren desarrollarlos se pondrán a la cabeza de sus competidores y asegurarán su perdurabilidad.