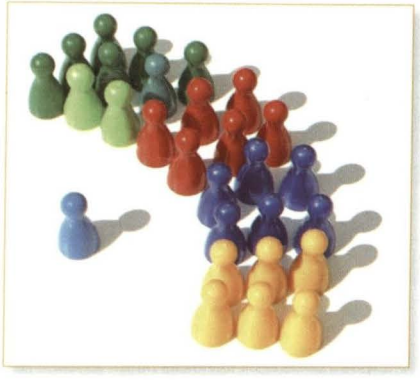
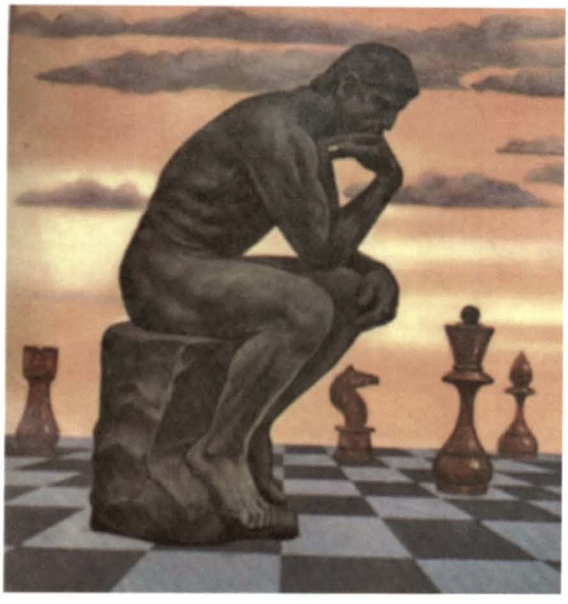
Líderes y Gerentes en relación con la Estrategia



Capitán de Fragata
EDUARDO MARTÍN SUEYRAS VALVERDE



Desde la antigüedad, en las organizaciones más primitivas, el ser humano ha vivido y se ha desarrollado en un sistema de jerarquías, incluso desde aún más atrás, para quienes creen que descendemos de especies anteriores de primates. Con el pasar de los años las civilizaciones han ido evolucionando y la interrogante de por qué algunos individuos ejercen una influencia sobre otros, ha sido el tema de muchos escritores a lo largo de los siglos. Hay testimonios de la presencia de líderes y seguidores en obras como las de Homero, Sócrates, Platón, Aristóteles, Sun Tzu, Maquiavelo, hasta nuestros tiempos. El tema del liderazgo cobra mayor importancia hoy en día, con el aporte de las personas al desarrollo y a los logros en las diferentes organizaciones. En un mundo de continuos cambios, resulta apremiante el estudio de la capacidad de dirigir, orientar y fortalecer el esfuerzo colectivo hacia la continua innovación y adaptación a las nuevas circunstancias. Es indispensable la detección y formación de hombres y mujeres que sean capaces de encontrar nuevos rumbos y opciones cuyas fronteras aún son desconocidas.



La convicción, inspiración de un líder.

Giuliani (2002), quien se desempeñó como alcalde de Nueva York en la década pasada, teniendo que afrontar el llamado 11-S, escribió: "Todos los líderes se ven influidos por aquellos a quienes admiran. Leer sobre ellos y estudiar su desarrollo permite que un aspirante a líder cultive sus propias características como tal. Si tiene suerte podrá aprender de los líderes mientras vivan"[1]. Si lo mencionó Giuliani, un hombre que fue capaz de unir a una ciudad en una de sus mayores crisis, es muy importante tenerlo en cuenta, por su sobresaliente y destacada demostración de liderazgo durante y después del atentado del 11 de setiembre de 2001.

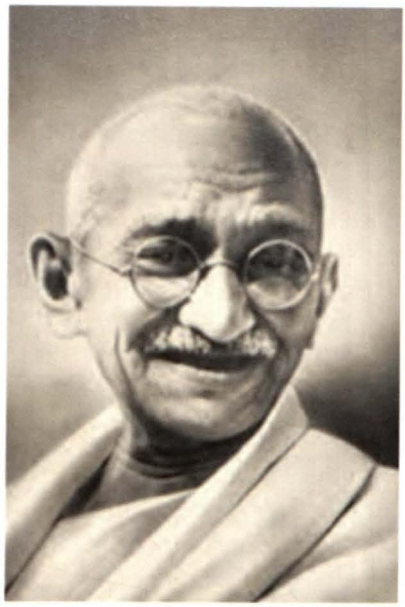
Conger, Spreitzer y Lawler (2000) afirmaron: "Ejecutivos de compañías norteamericanas exitosas concluyeron que sus organizaciones tenían muy pocas personas con habilidad para el liderazgo y demasiadas que eran simplemente hábiles para administrar"[2] (p. 32). ¿Con esta afirmación qué es lo que se requiere de un gerente o un líder? ¿Qué relación guardan estos dos con la estrategia? Esta se está convirtiendo en la pregunta del siglo. Interrogante que todo empresario se ha formulado, a pesar de que pareciera no tener sentido, si observamos el número considerablemente importante de profesionales que año tras año entran al mundo laboral. Previamente debemos responder dos preguntas: ¿Qué se entiende por Gerencia y por Liderazgo? ¿Qué relación tienen con la estrategia? Pareciera uno sinónimo del otro; sin embargo, la diferencia es abismal. Es realmente sorprendente la enorme cantidad de literatura y trabajos científicos dirigidos a definir estos dos términos. El significado de la palabra liderazgo en el Diccionario de la Real Academia Española nos remite a la palabra liderato, que significa condición de líder; por lo que es necesario ir a la palabra líder, la misma que proviene del inglés leader, guía, y que define a la persona que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. Al respecto, según Bass (1990), hasta que la Academia no

establezca una definición estándar, debemos continuar viviendo con la amplia gama de definiciones existentes, "pero asegurándonos de entender qué tipo está siendo utilizado en cada análisis en particular".[3] Ya desde hace varias décadas, Stogdill (1974) escribió que "existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto".[4]

Porter (2009) escribió, con referencia a la estrategia: "Las empresas deben ser flexibles para responder rápidamente a los cambios de la competencia y del mercado. Deben compararse continuamente con las mejores para optimizar sus prácticas, cultivar competencias esenciales para aventajar a sus rivales".[5] Buena definición para las organizaciones que desean salir adelante, acompañadas de estrategias correctas y un liderazgo emprendedor. Existen claras diferencias entre lo que es un gerente y un líder en la organización: ser líder implica poseer una visión a largo plazo, ser capaz de conducir una organización proyectándola a futuro mediante estrategias, para llegar a una visión clara y ambiciosa; conlleva también poseer un pensamiento crítico, una serie de conductas demostrables y observables, así como una fortaleza importante de inteligencia cognitiva y emocional. Según Bennis & Nanus (1985), "los administradores hacen correctas las cosas, mientras que los líderes hacen las cosas correctas".[6] Excelente afirmación, que nos da una clara diferencia entre ambos.

Algunos autores consideran que el liderazgo forma parte, entre otras cosas, de las responsabilidades del gerente. Davis y Newstrom (2003) afirmaron: "El liderazgo es una parte importante de la administración, pero no es la única".[7] Los gerentes son las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización y son los responsables de dirigir las actividades operacionales que ayudan a las organizaciones para alcanzar metas a corto plazo. La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que este tiene para lograr las metas de la organización, así como la capacidad que tiene para reducir al mínimo los recursos usados, para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien), y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer). Según Bennis y Nanus (1990): "Un líder es por definición un innovador. Hace cosas que otras personas no han hecho o no hacen".[8] Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización. La eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no solo es dirigir actividades; ser gerente también implica ser un buen líder. Es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente, para

poder lograr sus objetivos, debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar qué es lo que se quiere lograr y hacia dónde se va.



Mahatma Gandhi.

Gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común; permiten el aprendizaje de diferentes técnicas para el desarrollo personal, indispensable para que todos entiendan las formas de cooperación con eficacia y eficiencia. Bennis y Nanus (1997) escribieron: "Liderazgo es una transacción entre líderes y seguidores. No podría existir uno sin el otro. Tiene que existir resonancia, una conexión entre ambos".[9] Si lo dijeron Bennis y Nanus, esta es una afirmación que todo líder debe tener para modelar su estrategia hacia una visión dentro de una organización. Caroselli (2002) escribió: "Mientras un directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación".[10] Buena definición para el líder, que con unas estrategias adecuadas puede alcanzar los objetivos propuestos.

El líder se inspira en la convicción o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el gerente confía en la disciplina de sus seguidores y en la solidez de la organización. El líder debe ser y parecer, y el gerente basta con que lo sea. El que ejerce un liderazgo no está sometido a términos o fechas; pero el que desempeña una gerencia normalmente responde a plazos estrictos. Entre el líder y el gerente siempre hay una paradoja: el dirigente aspira siempre a ser líder, aunque no siempre lo logra; y el líder muchas veces llega a transformarse en gerente, aunque no lo quiera. Aun cuando el líder y el gerente cuentan con el carisma para realizar su trabajo, la diferencia es radical: el carisma del líder es personal, y por ende, intransferible, y el del dirigente es institucional, y se traspasa automáticamente al relevo en el cargo. El gerente manda, el líder convence. La perseverancia en el líder llega a parecer heroicidad, en tanto que en el gerente apenas se considera trabajo de rutina. La gerencia es un oficio, y el liderazgo un arte. El líder cree en la acción, y el

dirigente confía más en la omisión. El gerente pugna por que los principios se respeten, y el líder porque se disfruten. El gerente se inclina por la capacidad y la efectividad, el líder por la ideología.

Al margen de líderes, conviene recordar que la pasión o la emoción no hacen del hombre un auténtico líder, sino la entrega a una causa digna, que se ejecuta en toda su magnitud. El gerente debe aspirar a ser líder si desea llevar hacia adelante a su organización; y, no obstante, el líder debe incitar a la acción, y por ello debe evitar el temor al fracaso, que podría paralizar la actividad. Todo líder debe dejar claro que nada es peor que la falta de acción, que los fracasos son posibles y, en caso de que sucedan, se asumen y hay que seguir adelante, pues no necesariamente está llamado a ser gerente. El gerente no elige a aquellos con quienes tiene que trabajar, pero tiene que convertir a ese grupo de personas en un equipo a través de la empatía, el carisma, entre otras características muy propias, con una visión determinada, la cual tiene que ser compartida por todas las personas con las estrategias respectivas; solo entonces se convertirá en el líder que su organización requiere. Una visión puede ser en parte sencilla, porque en las transformaciones de éxito es solo un elemento más dentro de un sistema mucho mayor, que incluye también estrategias, planes y presupuestos, como se aprecia en la siguiente tabla.

La relación entre visión, estrategias, planes y presupuestos.

El liderazgo genera	Visión	Una visión sensata y atractiva del futuro.
	Estrategias	Una lógica sobre cómo la visión se hará realidad.
La gestión genera	Planes	Pasos concretos y calendarios para implementar las estrategias.
	Presupuestos	Planes convertidos en proyecciones y objetivos financieros.

Nota: Tomado de Al frente del cambio, por J. P. Kotter, 2007. Barcelona: Urano.

Sin una buena visión del líder, es prácticamente imposible que una estrategia inteligente o un plan lógico lleguen a aspirar al tipo de acción necesaria para generar un gran cambio. Drucker (1996), en su libro The leader of the future, escribió: "Es responsabilidad del liderazgo crear la estrategia que conducirá a la organización al éxito, crecer, prosperar, para batir a su competidor" (p. 135). Importante afirmación acerca de la importancia de la estrategia. Bennis y Nanus (1997), en su libro Leaders strategies for taking charge, mencionaron: "¿Cómo capturar la imaginación? ¿Cómo comunicar las visiones? ¿Cómo lograr que la gente esté alineada con objetivos generales de la organización? Los trabajadores tienen que reconocer y conseguir la identidad con la organización. El dominio de las comunicaciones es inseparable de un liderazgo eficaz" (p. 31). Es muy importante el compromiso de las personas con su organización, para poder cumplir con las estrategias y, por consiguiente, con la visión del líder.

Frecuentemente a las empresas les cuesta mucho poner en acción las estrategias de negocios con éxito, debido muchas veces al cortoplacismo, que es el motivo principal por que las empresas u organizaciones fracasan; el tema clave radica en que si no existe un fuerte liderazgo visionario, ninguna estrategia será efectivamente ejecutada. En cuanto a las organizaciones que han implementado satisfactoriamente sus estrategias, el único elemento en común entre ellas es su excepcional y visionario liderazgo. En la actualidad, el éxito de una empresa en el mercado no depende tanto de su estrategia sino de encontrar la forma de llevarla a cabo; se necesita un verdadero ejercicio del liderazgo para una ejecución exitosa de la estrategia. Ninguna organización de éxito en la gestión de su estrategia tiene un líder pasivo o no comprometido, sino un líder que cuente principalmente con una inteligencia emocional desarrollada.

Warren Bennis (2000), con su libro Conducir gente es tan difícil como arrear gatos, presentó definiciones que diferencian a un líder de un gerente.

1. El manager administra; el líder innova.
2. El manager es una copia; el líder es un original.
3. El manager mantiene; el líder desarrolla.
4. El manager confía en el control; el líder inspira confianza.
5. El manager tiene una visión de corto alcance; el líder tiene una perspectiva a largo plazo.

6. El manager pregunta cómo y cuándo; el líder pregunta qué y por qué.
7. El manager hace las cosas correctas; el líder hace lo preciso.
8. El manager acepta el statu quo; el líder lo desafía.
9. Esta distinción es muy importante. Los líderes manejan el contexto, ambientes turbulentos y ambiguos, mientras que los managers se someten al mismo. Las tareas y las funciones de los líderes son diferentes de las de los managers, como también lo son sus perspectivas, aptitudes, evaluaciones de éxito y funciones dentro de la organización.

Los líderes deciden qué resultados son los que requieren mayor atención. Los resultados deseados deben ser estratégicos, por los siguientes motivos:

1. Los resultados deben estar alineados con los propósitos de la organización.
2. La estrategia delimita los resultados deseados. Al líder se le facilitan las cosas cuando su personal contribuye al resultado de dichos logros. (Ulrich, Zenger y Smallwood, 1999, p. 35)

La Marina de Guerra del Perú actualmente cuenta con un Plan de Largo Plazo, en el que contempla lo siguiente:

Constituye un esquema integral, estratégico y coherente, que propone un conjunto de propósitos generales de la Institución. En este Plan se han establecido objetivos de largo plazo y sus correspondientes políticas para las diferentes áreas de la Institución, que posibilitará la consecución ordenada, coherente y progresiva de los Objetivos Institucionales, en función de la disponibilidad de recursos en el período de planeamiento, con un horizonte hacia el 2030, considerando el 2021 como un hito, por celebrarse el Bicentenario de la Independencia Nacional. (De La Puente, 2010, p. 1).

Lo más importante para la ejecución de estos planes es que el líder tenga una visión clara de los objetivos a alcanzar. Este rol lo desempeña el Comandante General, quien, mediante las estrategias institucionales a aplicarse, podrá lograrlos con éxito; por consiguiente, el liderazgo es una dedicación a tiempo completo, pensando siempre en el futuro de la organización, planteando sus respectivas estrategias, que llevarán al cumplimento de dicha visión. El gerente tan solo realizará estas estrategias a corto plazo para poder cumplir con los lineamientos del líder.

Bibliografía

1. Bass, B.M. (1990). *Bass y Stogdill´s Handbook of leadership. Theory, research & managerial applications.* New York: Free Press.
2. Bennis,W. (2000). *Conducir gente es tan difícil como arrear gatos.* Barcelona: Granica.
3. Bennis, W., & Nanus, B (1997). *Leaders: The strategies for taking charge.* New York: Harper Business.
4. Bennis, W., & Nanus, B. (1990). *Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz.* Bogotá: Norma.
5. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders.* New York: Harper and Row.
6. Caroselli, M. (2002). *Sea un líder actual.* Madrid: McGraw-Hill.
7. Conger & Spreitzer & Lawler (2000). *El manual de cambio para líderes: una guía esencial para establecer el orden y pasar a la acción.* Paidos.
8. Davis, K., & Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo.* México: Mc Graw Hill.
9. Drucker, Peter F. (1955). *The Practice of Management.* London: Heinemann.
10. Drucker, P. (1996). *The leader of the future.* New York: Jossey-Bass.
11. Giuliani R. (2002, octubre). *Liderazgo. Las claves del éxito del líder que supo afrontar el 11-S.* Barcelona: Plaza Janés.
12. Kotter, J. (2007). *Al frente del cambio.* Barcelona: Urano.
13. Marina de Guerra del Perú. (2010). *Plan de Largo Plazo.* Recuperado de http:// intranet/grau/index.asp.
14. Porter, M. (2012). *Ser competitivo.* Barcelona: Deusto.
15. Real Academia Española. (Ed). (2001). *Diccionario de la lengua española* (22th ed.). consultado en http//www.rae.es/líder.html.
16. Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature,* New York: Free Press.
17. Ulrich, D., & Zenger, J., & Smallwood. (1999). *Results based leadership.* Boston: Harvard Business School Press.

Referencias

1. Giuliani R. (2002, octubre). Liderazgo. Las claves del éxito del líder que supo afrontar el 11-S. Barcelona, España: Plaza Janés, p. 16.
2. Conger & Spreitzer & Lawler (2000). El manual de cambio para líderes: una guía esencial para establecer el orden y pasar a la acción. Ediciones Paidos Iberica, S.A. p. 32.
3. Bass, B.M. (1990). Bass y Stogdill´s Handbook of leadership. Theory, research & managerial applications. New York: Free Press, p. 19.
4. Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the litera¬ture, New York: Free Press, p. 259.
5. Porter, M. (2012). Ser competitivo. Barcelona: Deusto, p. 69.
6. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). Leaders. New York: Harper and Row, p. 21.
7. Davis, K., & Newstrom, J. (2002). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill, p. 194.
8. Bennis, W., & Nanus, B. (1990). Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Bogotá Colombia: Norma, p. 119.
9. Bennis, W., & Nanus, B (1997). Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper Business, p. 30.
10. Caroselli, M. (2002). Sea un líder actual. Madrid: McGraw-Hill, p. 3.