

# GERENTES VERSUS LÍDERES



¿Es un Gerente y un Líder lo mismo?

Típicamente consideramos que ambas funciones van de la mano.

## 1

Sin embargo, Marcus Buckingham el autor del libro:

*“Lo único que usted debe saber para ser un gerente y líder excepcional y alcanzar el éxito duradero”*

Menciona que de hecho son dos cosas muy diferentes.

Marcus Buckingham se graduó en la Universidad de Cambridge, donde obtuvo un máster en ciencias políticas. Trabajó durante 17 años con la Organización Gallup, entidad en la cual ayudó a liderar investigaciones sobre los mejores líderes, los mejores gerentes y los mejores sitios donde trabajar, información que después sirvió de base a los éxitos de librería Primero rompa todas las reglas y Ahora, descubra sus fortalezas.

Considerado actualmente como una de las grandes autoridades mundiales en productividad de los empleados y liderazgo y gestión, Buckingham está dedicado a la consultoría independiente. Es miembro del Comité Asesor sobre Liderazgo y Gestión de la Secretaría de Estado de los Estados Unidos.



En concreto Buckingham señala lo siguiente sobre los **gerentes**:

El punto de partida del **gerente** es el empleado.

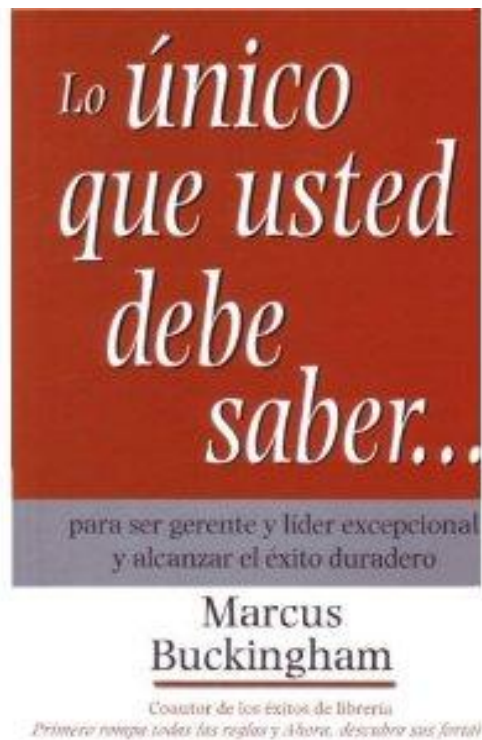
Su labor consiste en estudiar la diversidad de talentos, destrezas, conocimientos, experiencias y metas de cada persona y, con base en ellos, diseñar un futuro específico en el cual la persona pueda tener éxito.

El foco de su atención es el éxito de esa persona.

Buckingham considera que un **gerente** debe poseer cuatro destrezas fundamentales:

- Seleccionar bien al personal
- Definir con claridad las expectativas
- El manejo del elogio y el reconocimiento
- Mostrar interés por la gente

Lo importante para el **Gerente** es la gente, ya que es justamente a través de ella que logra cumplir con las necesidades y requerimientos del cliente y de los accionistas.



Por otro lado, al **Líder** se le considera del siguiente modo:

El **líder** ve las cosas de manera diferente. Comienza con su imagen del futuro.

Ese mejor futuro es el tema de sus conversaciones, de sus pensamientos, de sus desvelos.

Ese futuro es lo que diseña y perfecciona, y es sólo cuando tienen la imagen clara en su mente que se dedica a convencer a otros del éxito que podrán alcanzar en ese futuro que tiene en su mente, pero durante todo el proceso, el futuro sigue siendo el foco de su atención.

Respecto a los **Líderes**, Buckingham señala que su trabajo es descubrir la universalidad, en contraste con las particularidades que detecta el **Gerente** en cada persona.

El trabajo del **Líder** es detectar que es atractivo para todos.

Para ello un punto común en la gente es la *claridad* y un **Líder** debe establecer *claridad* respecto a lo siguiente:

- ¿A quién servimos?
- ¿Cuál es nuestra fortaleza medular?
- ¿Cuál es nuestro indicador medular?
- ¿Cuáles medidas podemos tomar hoy mismo?

Adicionalmente los **Líderes** deben mostrar 3 disciplinas básicas para lograr su cometido:

1. Destinar tiempo para reflexionar
2. Seleccionar a los héroes con mucho cuidado (empleados ejemplares dentro de la empresa)
3. Practicar

Ser **Gerente** y **Líder** no está peleado, pero uno se centra en la gente y el otro en el futuro de acuerdo con el autor.

---

**G - Definitivamente el último año y medio ha roto muchos de las presuposiciones y paradigmas en el mundo de los negocios. En términos de la gestión y liderazgo corporativos. ¿Cuál es la lección a aprender más importante de toda esta experiencia?**

MB - Los tiempos difíciles pueden debilitar la fe de las personas en los líderes porque tenemos la tendencia a pensar que un buen líder sabe todas las respuestas o ve los peligros que nos acechan más adelante y nos aleja de ellos.

Muchas discusiones acerca del liderazgo se enfocan en encontrar la estrategia correcta, o en encontrar la forma correcta de comportarnos en una situación dada.

El liderazgo es supuestamente acerca de escoger la acción “correcta”, o la estrategia “correcta”, o el nicho de mercado “correcto”. Pero enfocarnos en hacer lo “correcto” no da en el blanco.

El liderazgo no es acerca de tener la respuesta “correcta” siempre. Lo que hace destacar a los verdaderos líderes es su habilidad de convertir la ansiedad legítima de las personas acerca del futuro en confianza.

Lo hacen mostrándoles vívidamente a las personas con claridad cómo será el futuro. No quiero decir que en un sentido visionario – “Yo veo un mundo en el cual...”- quiero decir vívido en el sentido de ser deliberadamente claro en cuatro áreas.

Necesitamos un líder que nos diga: “¿A quién servimos? ¿Cuál es nuestra fortaleza fundamental? De las muchas cosas que podemos medir en nuestro negocio, ¿en cuál medida del éxito debemos concentrarnos? Y, ¿qué acciones específicas debemos tomar ahora mismo para mejorar nuestro negocio?”

Cuando los líderes dirigen bien es porque son capaces de conducir a las personas a un mejor futuro y de animarlas cuando antes estaban ansiosas.

---

**G - Usted enfatiza con frecuencia la necesidad de que los líderes tomen un poco de tiempo para reflexionar y para visualizar el futuro. Pero la mayoría de los líderes no lo hacen amparándose en el argumento de que deben atender “las presiones del día”. ¿Por qué cree usted que los líderes no reconocen cuán importante es hacer esto?**

MB - Demasiados líderes piensan que su misión es hacer que sucedan cosas y que por lo tanto deben fomentar la percepción de que están en movimiento frenético en todo momento.

Lo que no se dan cuenta es que su principal responsabilidad como líder es la de sacar conclusiones claras. Los mejores líderes toman tiempo de su vida laboral para pensar, y practican ser claros para ser cada vez mejor.

La mayoría de los líderes no ven la claridad como su trabajo principal, y no se espera de ellos, tampoco. Entonces no se toman el tiempo para pensar las cosas con profundidad y sacar conclusiones razonadas. Aún si seis meses más tarde cambian de parecer acerca de sus conclusiones, eso no importa. Las conclusiones pueden ser modificadas. De hecho, las personas son receptivas a un líder que es capaz de admitir que se equivocó un poco en algo. Pero mientras el líder estuvo ahí, estuvo realmente claro acerca de la situación. El tiempo que un líder se toma para obtener claridad es un tiempo bien invertido.

## **G - ¿Cuáles son los pasos para llevarnos de ser un gran gerente a ser un gran líder?**

MB - Tendemos a pensar que ser un líder es el próximo paso en la escalera corporativa luego de ser gerente, y, si bien es cierto que mucha gente sigue ese camino, los dos talentos de gerencia y de liderazgo no son necesariamente similares.

Tomar a un gran gerente y decir que él o ella tienen lo necesario para ser un gran líder es casi como decir “Usted es un buen tenista, así que pienso que probablemente pueda ser un buen chef”.

Las dos habilidades no son mutuamente excluyentes. Debe haber algunos tenistas que son buenos chefs, y viceversa. Pero ser bueno en una de las habilidades no nos puede decir si será bueno en la otra.

La habilidad clave de un gerente es la individualización.

Para ser buen gerente se requiere que reconozca las sutiles, pero importantes, diferencias entre las personas y que usted sepa cómo hacer que esas diferencias trabajen bien para su organización.

Los buenos gerentes creen que cada persona está diseñada de una manera única y especial – y estos gerentes están fascinados por esta individualidad. En vez de buscar cómo disminuir esa individualidad, hacen todo lo que pueden para desarrollar y amplificar esa característica única. Y entonces esos gerentes trabajan con las personas para ayudarlas a entender sus fortalezas y a desarrollarlas, y en darles la confianza para que sean diferentes.

Los grandes líderes hacen exactamente lo opuesto de lo que los gerentes hacen.

El trabajo del líder es el de descubrir que es lo universal y capitalizarlo.

Los grandes líderes buscan verdades de mayor trascendencia, crean una visión del futuro, y unen a las personas alrededor de ese mejor futuro.

Encuentran las palabras, las historias y las imágenes que lleven gran claridad a las personas. Y eso es diferente a ser un buen gerente. Usted puede tener ambos talentos, pero no todos los gerentes necesariamente serán buenos líderes.

---

## **G - ¿Cuáles son los desafíos especiales que se presentan al trabajar con la generación de los jóvenes?**

MB - No hay duda de que uno de los desafíos de hoy es la de comprometer a la “Generación Y”, la generación del milenio. Los de la “Generación Y” recibieron premios por graduarse de “Ya sé leer”, por quedar octavo en la carrera, o simplemente por estar presente. Son la generación más premiada, reconocida y alabada desde tiempos inmemoriales. Así que llegan al lugar de trabajo sintiéndose masivamente merecedores. Luego de seis semanas en el trabajo esperan una promoción.

El desafío con la “Generación Y” es el de canalizar su sentido de merecimiento. Y francamente me siento optimista de que podemos lograrlo. No es acerca de liderazgo. Es acerca de autogestión de las expectativas. ¿Cómo podemos darle el poder y el control que ellos quieren? ¿Cómo les damos autoridad para manejar la forma en que pasan el tiempo en el trabajo?

Extrañamente, pienso que sus demandas y sentido de merecimiento se funden perfectamente con las necesidades que las empresas tienen de empleados creativos, innovadores, con iniciativa, fuertes, persistentes y comprometidos. Pero nadie es uniformemente todas estas cosas. Hay algunas partes de nuestros trabajos donde la primera idea es nuestra mejor idea porque es nuestra única idea.

Cada uno de nosotros opera en la cima de nuestra creatividad, innovación y juicio en nuestras áreas de fortaleza. Porque cuando usted se siente fuerte y usted tiene un gran apetito por esas actividades, usted será más creativo, más innovador y más fuerte.

Así que está en los mejores intereses de la empresa decirle a una persona, “Yo te puedo enseñar a encontrar formas de llenar tu semana con actividades que te hagan sentir fuerte. A medida que



practiques, mejorarás y tus apetitos impulsarán tus habilidades”. Esto se encaja perfectamente en la agenda de la empresa.

---

**G - Usted es conocido por tener una visión muy interesante y particular acerca de la cultura corporativa. ¿Podría usted compartir con nosotros algunas de sus agudas observaciones?**

MB - Las empresas se componen de muchas culturas, y tienen tantas culturas como gerentes tienen.

La cultura se define en términos del directivo para quien usted trabaje y cómo él o ella pase el tiempo con usted y todos los demás en su grupo. Ahí es donde usted descubre la cultura corporativa y varía inmensamente.

Las investigaciones nos indican que el único y más importante determinante del desempeño individual es la relación de la persona con su superior inmediato. No importa si usted trabaja para una de las “100 mejores empresas”, para la marca más respetada del mundo, o para la organización más enfocada en sus empleados de todos los tiempos.

Sin una robusta relación con su superior que establezca expectativas claras, que lo conozca a usted, que confíe en usted, que invierta en usted, usted probablemente no se quedará ni logrará un buen desempeño.

Lo mejor que las empresas pueden hacer es que cada directivo rinda cuentas y sea responsable por la fortaleza de la cultura individual que cada uno de ellos construye. Parte de esa cultura debe ser ayudar a las personas a eliminar las actividades y responsabilidades que se entrometen en el camino hacia el éxito y a enfocarse en actividades con significado, sintonizadas con sus fortalezas individuales.

---

**G - Si no todas, ¿cuáles son algunas de las reglas que tenemos que romper hoy día para lograr el éxito en el mundo corporativo?**



MB - Si usted va a hablar acerca de romper las reglas, usted debería empezar con la Regla de oro: “Haga a los demás lo que quiere que le hagan a usted”.

El problema con esta regla es que asume que todo el mundo quiere y prefiere el mismo trato.

En vez, siga la Regla de platino: “Trate a los demás como ellos quieren ser tratados”. Trate a cada persona de forma diferente basándose en quién es y en cómo interactúa con el mundo a su alrededor.

Los directivos promedio hacen generalizaciones acerca de las personas: los vendedores se dejan llevar por el ego, la gente de TI es introspectiva, los emprendedores toman riesgos. Entonces, los directivos promedio juegan a las damas. En el juego de damas, todas las piezas se mueven de la misma forma homogénea. Los grandes directivos juegan ajedrez y mueven cada pieza de forma diferente. Ellos entienden las diferencias de cada pieza y coordinan al equipo para tomar ventaja de sus fortalezas individuales.

Otra regla que los gerentes deben romper es “no tenga favoritos”. Desafortunadamente, la mayoría de los gerentes pasan más de su tiempo con la gente que están “pasando trabajo con su trabajo” y no el suficiente con las personas a las que les va bien. La creencia subyacente es que usted no tiene que arreglar a las personas que están bien. Pero no es acerca de arreglar a las personas. El desafío no es transformar a una persona de desempeño pobre en alguien de buen desempeño. El desafío es tomar a la persona de buen desempeño y ayudarla a impulsar su desempeño hasta lo máximo.

Es contra intuitivo, pero los grandes gerentes tienen favoritos y pasan la mayor parte de su tiempo con su mejor gente – entrenando, desafiando, ofreciendo trucos y técnicas y nuevas habilidades. Ellos saben que su mejor gente crecerá en una mayor medida, no menor. Se enfocan en hacer que las personas apuntalen las fortalezas y en que se manejen en torno a sus debilidades.