

Líderes vs. Gerentes: ¿Cuál es la Diferencia?

Por Craig Perrin

La Pregunta

"¿Qué diferencia existe entre un líder y un gerente?"

Por remanida que pueda ser la pregunta, sigue siendo válida pues los tiempos cambian y los líderes tienen éxito cuando sus palabras, decisiones y acciones se adecúan a las condiciones del momento. Por ello, muchos opinan que para resolver los extraordinarios problemas de la actualidad, se necesita a alguien distinto de los gerentes tradicionales que conocimos hasta ahora.

Para responder a ésta y otras preguntas, el equipo de AchieveGlobal se dispuso a descubrir las condiciones de éxito de los líderes (identificando sus principales actividades y preocupaciones) en los actuales climas de los negocios.

La Investigación

Hemos definido un proceso de fases múltiples, explorando fuentes primarias y secundarias, para obtener y analizar datos cuantitativos y cualitativos referidos al liderazgo actual. Por dos años se identificaron y acumularon temas claves extraídos de artículos de ocho publicaciones importantes de Europa, Asia y América.

Se analizaron más de 80 artículos académicos prestigiosos, y se desarrolló un modelo provisional de liderazgo (que sirviera de hipótesis inicial), para guiar la investigación primaria.

Este modelo primario, fue presentado a diversos focus groups de ejecutivos y gerentes medios, de un amplio rango de industrias y el sector público. La confrontación con el mundo real confirmó algunos temas, agregó otros nuevos y ayudó a pulir el modelo para el testeo cuantitativo.

Entonces se diseñó y lanzó una investigación online en los Estados Unidos, Latinoamérica, India, China, Singapur, Alemania y el Reino Unido. Se obtuvieron 971 respuestas de líderes y empleados, pertenecientes a empresas privadas y públicas. Los respondentes pertenecían a organizaciones locales y globales con dotaciones de personal de entre 500 y más de 25.000 empleados.

Los Hallazgos

Los principales hallazgos fueron 42 prácticas¹ de liderazgo, algunas comportamentales y otras cognitivas, requeridas para afrontar los desafíos identificados durante la investigación:

- Presión por los costos.
- Competitividad.
- Mejora de la satisfacción del cliente.
- Cambios tecnológicos.
- Aumento de las ventas.
- Productividad de los empleados.
- Innovación de productos y/o servicios.



Acerca de Craig Perrin

Es Director de Desarrollo de Soluciones, en AchieveGlobal. Desde 1996 ha jugado un rol central en el desarrollo de los principales programas de la compañía, orientados a ventas, liderazgo y servicio al cliente; es además, coautor de dos libros best sellers; ha escrito numerosos artículos y publicaciones; producido cursos de eLearning y videos que ganaron altas calificaciones en premios nacionales e internacionales. En 1998 Craig fue nominado Editor del Año por el Times Mirror.

Anteriormente a sus funciones en AchieveGlobal, fue diseñador de curricula, facilitador master y curador de arte. Obtuvo un B.A. y un M.A. en la Universidad del Estado de San Francisco (EEUU).

¹ Definimos "prácticas", como un comportamiento o proceso meditado (por ejemplo: algo que el líder hace, acerca de lo cual él o ella involucran pensamientos y sentimientos).



Desarrollando la fuerza de
trabajo del Siglo 21™

Se agruparon las 42 prácticas en seis categorías o "zonas", en forma tal de conformar un modelo integral del liderazgo del siglo XXI.

El Modelo de las Zonas del Liderazgo



Los análisis estadísticos confirman que las 6 zonas se correlacionan fuertemente entre sí, conformando una construcción ampliada del liderazgo. En otras palabras, el enfoque de las seis zonas es muy preciso.²

Las Prácticas

Tan útiles como pueden ser las estadísticas, la mayoría de los líderes encontrarán por sí mismos el valor del modelo mediante su simple práctica. A continuación se brindan breves definiciones de cada una de las zonas:

Zona 1 - Reflexión: Los líderes evalúan sus motivos, creencias, actitudes o acciones preguntándose: "¿Cómo puedo estar seguro/a de que mis limitaciones no me hacen tomar malas decisiones?" En esta zona, los líderes exitosos:

- Asumen la responsabilidad por sus propios errores.³
- Si no lo tienen, buscan el conocimiento necesario que requiere el contexto general.
- Examinan qué rol juegan en los desafíos del cambio que deben enfrentar.
- Utilizan los errores como oportunidades para aprender y crecer.

- A menudo reflexionan acerca de su desempeño como líderes.
- Toman con seriedad las opiniones que difieren de las suyas.
- Hablan francamente con los demás, para aprender de ellos y construir confianza.

Zona 2 - Sociedad: Los líderes genuinos actúan de acuerdo a principios tales como respeto, equidad, imparcialidad y otros, para balancear el bienestar individual con el grupal. En esta zona, los líderes exitosos:

- Actúan éticamente, sirviendo al bien común y no sólo ateniéndose a las normas.
- Alientan a los demás a actuar, considerando su responsabilidad social.
- Desafían abiertamente las decisiones y acciones que consideran no éticas.
- Realizan acciones para beneficiar a los demás y no solamente a ellos mismos.
- Reconocen y recompensan a los demás, basándose en sus méritos y no en políticas.
- Toman decisiones honestas, aún si acarrear un impacto negativo en ellos mismos.
- Dan pasos concretos para reducir los daños ambientales.

Zona 3 - Diversidad: Los líderes genuinos no sólo respetan, sino que sacan provecho de las diferencias de edad, sexo, etnia o creencias. En esta zona, los líderes exitosos:

- Se esfuerzan por satisfacer las necesidades de los clientes provenientes de otra cultura.
- Alientan y promueven la colaboración entre personas de diferentes grupos.
- Demuestran sensibilidad al manejar los límites entre diferentes culturas.
- Colaboran bien, con personas muy diferentes de ellos mismos.
- Conducen eficazmente grupos compuestos por personas diferentes entre sí.
- Aprenden de las prácticas de negocios de otras culturas.
- Manejan grupos virtuales, con prácticas explícitas centradas en el cliente.

² El informe completo de la investigación, con los detalles de los análisis estadísticos se encuentra disponible en AchieveGlobal. Con diversas herramientas estadísticas, se testeó la consistencia interna y la precisión de este modelo. El valor del "Cronbach's alpha" fue de .983, proveyendo una consistencia y precisión muy alta en la descripción del liderazgo actual. En ello se basa la gran confiabilidad del modelo.

³ La práctica de liderazgo con puntuación más alta en nuestra investigación.

Zona 4 - Ingenio: Los líderes genuinos aportan y ejecutan ideas prácticas (alientando a los demás a hacer lo mismo), para crear un clima favorable a la innovación. En esta zona, los líderes exitosos:

- Ayudan a los demás a adaptarse rápidamente a los cambios.
- Guían a sus equipos a desarrollar y compartir una visión positiva del futuro.
- Les preocupa su desarrollo personal, enfocado a mejorar la capacidad del grupo.
- Resuelven problemas reales, pensando con claridad e involucrando a los demás.
- Cuentan historias que motivan a los demás al logro de objetivos estratégicos.
- Generan un ambiente de trabajo tal, que favorezca al cambio y la innovación.
- Encuentran formas de promover la rapidez, flexibilidad e innovación.

Zona 5 - Gente: Los líderes genuinos se relacionan con los demás en el nivel humano, para lograr su compromiso, inspirar esfuerzo y mejorar la comunicación. En esta zona, los líderes exitosos:

- Captan un amplio rango de emociones en los demás y responden apropiadamente.
- Se adaptan a las necesidades del liderazgo de diferentes grupos.
- Ayudan a la gente a equilibrar las demandas del trabajo y su tiempo libre.
- Realizan esfuerzos diariamente para lograr la confianza de clientes y colegas.
- Minimizan el impacto humano negativo de sus decisiones y acciones.
- Construyen y mantienen redes de trabajo interfuncionales.
- Se comunican bien con clientes y colegas de todos los niveles.

Zona 6 - Negocio: Los líderes genuinos desarrollan estrategias, elaboran y ejecutan planes, toman decisiones, organizan el trabajo y guían los esfuerzos para lograr objetivos.

- Se adaptan rápido a las condiciones cambiantes del negocio.

- Manejan los costos de la operación.
- Buscan nuevas formas para ser más competitivos.
- Desarrollan e implementan efectivos planes de negocio.
- Analizan y utilizan datos clave para promover los resultados de negocios.
- Manejan la adquisición de nuevos clientes, su retención y valor de su vida útil.
- Aportan claridad a los valores y visión de su organización.

La Respuesta Actual

¿Qué respuesta aportan estos hallazgos a la pregunta inicial, acerca de la diferencia entre un líder y un gerente?

Una analogía puede ilustrarla: el modelo de las Zonas sugiere que la diferencia entre ambos es muy parecida a la que existe entre una pasa de uva y una uva fresca.

Si una pasa de uva es una uva carente de algo vital (agua), entonces un gerente es un líder con aspectos vitales ausentes. A través del lente de este modelo, un "gerente" resulta competente en una zona:

Negocio. Los gerentes elaboran planes, los ejecutan, toman decisiones, organizan el trabajo de los demás y guían sus esfuerzos hacia el logro de resultados.

Los "líderes" deben hacer lo mismo, pero nuestra investigación indica que esos líderes también demuestran otros intereses y habilidades, agrupadas en las otras 5 zonas del modelo: *Reflexión, Sociedad, Diversidad, Ingenio, y Gente.*

Así como una pasa de uva tiene valor nutricional, un "gerente" tiene un valor vital para la organización. De hecho, los respondentes de todos los niveles, en cada región global, evaluaron consistentemente la zona de Negocio con una calificación más alta que las demás zonas. Y por una buena razón: sin resultados positivos, nadie se considera exitoso.

Pero solamente entender el negocio, no es su-

ficiente para afrontar con éxito la variedad de desafíos que presenta el siglo XXI:

- Problemas más complejos demandan una mayor *Reflexión*.
- Las estrategias a largo plazo deben tener un impacto positivo en la *Sociedad*.
- Los esfuerzos a gran escala, necesitan aprovechar la *Diversidad* en su conjunto.
- El *Ingenio* conduce a la innovación, que establece la ventaja competitiva.
- Para motivar a la *Gente*, se deben involucrar mente y emociones.

Entonces, de acuerdo a esta definición, un líder efectivo en el siglo XXI, se mueve ágil de zona en zona según lo requieran las circunstancias. Se apalanca en sus zonas de fortaleza para disminuir o eliminar las deficiencias en las demás.

Acerca de AchieveGlobal

En este siglo, el éxito de las organizaciones está y estará determinado por el nivel de las habilidades humanas. AchieveGlobal provee un excepcional desarrollo en habilidades interpersonales aplicables al trabajo, facilitándoles a las compañías disponer de la fuerza de trabajo que necesitan para lograr sus resultados. Establecidos en más de 40 países, ofrecemos soluciones basadas en el aprendizaje, en sus propios idiomas, y a nivel local, regional o global.

Comprendemos los desafíos competitivos y de mercado que cada organización enfrenta. Para enfrentarlos exitosamente dependen de las habilidades de su gente, más allá del aporte tecnológico. Somos expertos en desarrollar esas habilidades, que transforman las estrategias en resultados, en el siglo 21.

Son cosas que la tecnología aún no puede realizar. Pensar. Aprender. Vender. Dar servicio. Liderar. Resolver problemas. Escuchar. Motivar. Explicar.

Las organizaciones y las personas con este tipo de habilidades desarrolladas tendrán un futuro brillante en este siglo.

AchieveGlobal las prepara para ese mundo.



AchieveGlobalArgentina
Arregui 3433 UF 4
C1417GMV - Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Teléfono: (54) 11 4566 1928

www.achieveglobal.com.ar