



Introducción a la gestión educativa

por *Laura Lewin*

El cambio de roles puede significar el fin de los gerentes tradicionales, mientras que los líderes siguen estando en demanda

Durante años se han debatido constantemente las definiciones de gestión y de liderazgo y las diferencias entre ellas tanto en las escuelas de negocios como en las salas de directorio, sin embargo el único consenso al que se ha llegado en la materia es que se necesitan menos jefes y más líderes. Muchos teóricos hacen una distinción entre líderes y gerentes al definir a los líderes como aquellas personas dentro de una organización que crean una visión y a los gerentes como aquellos responsables de implementarla. Lamentablemente, estas definiciones algo vagas combinadas con el rápido cambio que está ocurriendo en ambos roles como resultado de las numerosas transformaciones en la organización dificultan la toma de acciones para mover el equilibrio como recomiendan los expertos. ¿Cómo identificar a sus líderes actuales y desarrollar a aquellos que necesitará dentro de 5, 10 o 20 años?

Existe una vasta cantidad de respuestas distintas para esta pregunta y es posible que todas ellas sean correctas para algunas organizaciones e incorrectas para otras. El desafío está en encontrar las

respuestas que funcionen para cualquier organización.

Liderazgo versus gestión

Webster define a un líder como una persona que, mediante la fuerza del ejemplo, del talento o de las cualidades individuales tiene un rol de dirección, maneja una influencia considerable o tiene seguidores en cualquier esfera de actividad o pensamiento. Esta explicación proporciona un buen punto de partida para explorar las diferencias entre los gerentes y los líderes. Es interesante notar que a los líderes se los define por sus habilidades, cualidades y comportamiento. En esta definición no se menciona su poder de recompensar y castigar a los demás, lo que constituye un factor clave en la credibilidad de cualquier gerente. De hecho, cuando recurrimos al diccionario para buscar el término “gestionar”, las definiciones que siguen incluyen “alterar mediante la manipulación” y “poner y mantener sumiso”. Mientras que estas definiciones pueden sonar draconianas acercándonos al siglo veintiuno, ilustran claramente una distinción importante en la fuente de autoridad con que cuentan los gerentes. Los gerentes son seleccionados por aquellos por encima de ellos y se les

otorga poder en virtud de sus títulos. Los líderes son designados por aquellos que los rodean y la fuente de su autoridad es el respeto de sus seguidores. La diferencia entre el poder y la influencia puede parecer sutil, pero en términos operativos, es la diferencia entre un gerente y un líder. Tal vez, la razón por la cual el liderazgo parece más atractivo para la gente es que implica un mayor sentido de la elección – podemos elegir ser influenciados en lugar de controlados por el poder. Seguimos a los líderes porque los respetamos y confiamos en ellos. Somos gestionados porque deseamos la zanahoria y le tememos al palo delante de nuestras narices. Es la diferencia entre querer hacer algo y tener que hacer algo.

¿Un gerente puede ser también un líder? Los puristas pueden sentir que no, porque los gerentes controlan implícitamente a sus empleados a través de las evaluaciones de desempeño y los presupuestos de salario. En estos casos, la dificultad es determinar si los empleados están motivados por respeto o por miedo, cuando generalmente los dos son factores. Claramente, algunos gerentes encajan con la definición de liderazgo y tendrían gran influencia en sus grupos de trabajo aún si no tuvieran el título. Sin embargo, estos casos parecen ser coincidencias afortunadas y no el resultado de una estrategia de la organización.

Si los gerentes y los líderes pertenecen posiblemente, aun probablemente a dos grupos diferentes, entonces el desafío se convierte en identificar a los líderes ya que no tienen un título fácilmente reconocible en el cuadro de la organización. ¿Cómo se determina quien maneja una influencia considerable

dentro de la empresa? Este es el dilema que ha plagado a las organizaciones desde el advenimiento de la planificación de sucesión.

Parte del problema es que la cultura corporativa juega un rol al definir quién maneja influencia dentro de una empresa. Mientras que algunos expertos en el campo pueden argumentar que las cualidades de liderazgo trascienden la singularidad de cualquier organización, las vastas diferencias en el estilo personal evidentes entre los individuos considerados líderes efectivos sugieren que la coincidencia entre la persona y el ambiente es también un factor. Alguien considerado un líder en *General Dynamics* puede no ser visto así si trabajara en *Microsoft*. Sin embargo, las dos organizaciones tienen líderes que pueden influenciar a otros que los siguen. Por lo tanto, identificar a los líderes dentro de una empresa requiere no sólo una conciencia de quién maneja la influencia pero también un profundo entendimiento de los valores de la organización.

Características comunes de los líderes

Concentrarse en las diferencias entre los líderes efectivos en lugar de en las similitudes puede fácilmente llevar a la conclusión de que el liderazgo desafía a la definición. Sin embargo, existen algunas características comunes que pueden observarse en los líderes. La influencia al ser usada por los líderes no viene sin algunos pre-requisitos. El primero de ellos es la visión. La gente sigue a los líderes porque parecen saber dónde están yendo. A veces, este objetivo o destino puede ser imaginado por sus seguidores, pero otras veces los líderes pueden tener una visión de algo que no se encuentra en el entendimiento

inmediato de los otros. Los líderes ven más allá del *status quo* y lo que es fácilmente previsible para sugerir cambios que pueden ser considerados revolucionarios. Esta es otra manera en que los líderes se distinguen del resto en sus organizaciones – al dar la bienvenida al cambio y aún florecer en él. A los líderes los energiza el cambio y pueden articular sus visiones de manera convincente para transformar el miedo a lo desconocido entre sus seguidores en entusiasmo y compromiso. Esto apunta a otro elemento esencial del liderazgo: las habilidades de comunicación persuasiva. Sin embargo, si saber dónde quiere ir, no temer el viaje y poder dirigir a los demás

El horizonte del liderazgo

Mientras los líderes del mañana están evolucionando, todavía existe el tema de los gerentes de hoy. ¿Qué deben hacer las organizaciones con ellos? ¿La respuesta es retirarlos paulatinamente a medida que introducimos a los líderes o hay lugar para ambos en las empresas del futuro?

Parte de la respuesta ya ha sido proporcionada a través de la eliminación de los niveles de gestión en la mayoría de las organizaciones; está claro que se necesitan menos gerentes, si es que en realidad se los necesita. Algunos gerentes también pueden ser líderes como se ha comentado anteriormente. Estos individuos deberían ser identificados, desarrollados y utilizados como mentores. Si los gerentes restantes pueden continuar proporcionando valor en sus roles actuales depende en realidad de las estrategias y la dirección de sus organizaciones.

La popularidad en aumento de los equipos auto dirigidos ha traído la

fueran los únicos requisitos del liderazgo, no se percibiría ninguna escasez

A menudo ausente, la pieza crucial del rompecabezas de la influencia es la habilidad de construir relaciones. Lograr cualquier cosa dentro de una organización requiere las habilidades interpersonales para resolver conflictos, construir alianzas y negociar resultados igualmente beneficiosos para todos los interesados. Aquellos con influencia pueden hacer esto y convertirse en líderes. Aquellos que no pueden no desarrollarán un grupo de seguidores sin importar cuán convincente sea su visión.

necesidad de gerentes en las organizaciones fundadas en el trabajo de equipo. Los equipos ahora toman las responsabilidades de las funciones tradicionales de gestión, que incluyen la planificación, el presupuesto, la dirección y el control. En estas organizaciones, la gestión como existía en el pasado está destinada a la extinción. Sin embargo, aún en las organizaciones con estructuras jerárquicas más convencionales, está por verse si las empresas pueden tener tanto gerentes como líderes o si en la búsqueda de simplicidad y menores costos estos dos roles se fusionarán.

