

ANALISIS DE LAS HABILIDADES GERENCIALES

APLICADAS A LA INSTITUCION MILITAR

Mayor Jairo Rodríguez Sarmiento
Mayor José C. Castelblanco Galindo

IV Parte

EL LIDERAZGO: MAS ACCION QUE BRILLO

El tema del liderazgo está de gran moda en estos momentos. La vicepresidente de recursos humanos de un gran banco me llamo por teléfono para decirme lo siguiente:

— Quisiéramos que usted nos dictara un curso sobre la manera de adquirir carisma.

Lo dijo con la más absoluta seriedad. Y lo cierto es que existe una gran cantidad de libros, artículos y conferencias acerca del liderazgo y de las “cualidades” que debe reunir el líder.

Cada gerente general al parecer, debiera tener el aspecto de un vistoso general



de caballería del ejército confederado o bien de un Elvis Presley de sala de reuniones.

Sin duda, el liderazgo tiene su importancia; pero, desgraciadamente, se trata de un fenómeno bastante diferente de lo que hoy en día se denomina así. Poco tiene que ver con las "cualidades del liderazgo", y menos aún con el "carisma". Se trata de algo sumamente terrenal, que no tiene nada de romántico y que, por añadidura resulta aburrido.

Comencemos por establecer que el liderazgo no es en sí mismo ni bueno, ni deseable. Es simplemente un medio. De manera que el problema crucial se puede expresar en estos términos; liderazgo para qué fin. La historia no registra más carismáticos que el trío formado por Stalin, Hitler y Mao, antilíderes que causaron a la humanidad más daño del que jamás habría conocido. (Drucker Peter F. Liderazgo: más acción que brillo, Claremont, Estados Unidos, 1987, página 231).

LA RUINA DE LOS LIDERES

El liderazgo eficiente no depende, pues del carisma. Dwight Eisenhower, George Marshall y Harry Truman fueron líderes singularmente efectivos y sin embargo, ninguno de los tres poseía más carisma del que puede tener un pescado muerto. Tampoco tenía carisma Konrad Adenauer, el ministro que reconstruyó Alemania Occidental después de la Segunda Guerra Mundial. Y qué personalidad menos carismática se nos podría ocurrir que la de Abraham Lincoln el huesudo y áspero leñador de 1860. Poquísimo de carisma había también en el Churchill

amargo, derrotado, casi deshecho que los años que separan las dos guerras. Lo que realmente importa es que en último término demostró que tenía la razón.

La verdad es que carisma se convierte en la ruina de los líderes. Los hace inflexibles, los convence de su propia infalibilidad, les quita la capacidad de cambiar. Esto es lo que ocurrió con Stalin, Hitler y Mao. Y en cuanto a la historia de la antigüedad es archisabido que solo la muerte prematura salvó a Alejandro Magno de convertirse en una realidad y en un fracaso.

De hecho, el carisma no garantiza por sí mismo efectividad como líder, es muy probable, por otra parte, que Jhon F. Kennedy haya sido la persona más carismática que jamás ocupara la Casa Blanca.

Sin embargo, pocos presidentes realizaron tan poca obra como él.

"El liderazgo eficiente no depende del carisma".

"Antes de hacer una concesión, el líder eficiente ha llegado a saber concluyentemente qué es lo que está bien y qué es lo que desea".

"La mayor tarea del liderazgo consiste en crear energía y visión humanas".

"El líder tiene que ser en primer lugar consecuente".

CUAL ES MI ESTILO

Dejo la mayoría de los problemas en manos del grupo, y permito que se encarguen de ahí en adelante de ellos. Simplemente

INSTRUMENTOS DE GERENCIA ESTRATEGICA

ANALISIS D.O.F.A. Debilidades, oportunidades, fortalezas y aptitudes		
ANALISIS EXTERNO ANALISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F. O. Fortalezas para aprovechar oportunidades (luz verde)	ESTRATEGIAS F. A Fortaleza para neutralizar amenazas (de preparación)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D. O. Debilidades a superar para aprovechar oportunidades (luz amarilla)	ESTRATEGIAS D. A. Debilidades a superar para disminuir amenazas (luz roja)

Drucker Peter, Desarrollo de las Habilidades Directivas, Boston 1981, página 231.

MATRIZ D.O.F.A.

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
DEBILIDADES Una debilidad es una limitación, carencia, o defecto de la organización que le obstaculiza el logro de sus objetivos.	FORTALEZAS Una amenaza es cualquier situación desfavorable que se presente en el entorno de la organización, que sea potencialmente nociva para el logro de sus objetivos.
FORTALEZAS Una fortaleza es un recurso o capacidad que la organización puede usar efectivamente para alcanzar sus objetivos.	OPORTUNIDADES Una oportunidad es cualquier situación favorable que se presente en el entorno de la organización para el logro de sus objetivos.

PLANEACION ESTRATEGICA EFECTIVA

Elementos básicos de la planeación

Qué	→	1. Fijar objetivos claros y realistas.
Cómo	→	2. Definir procedimientos.
Dónde	→	3. Asignar responsabilidades.
Cuándo	→	4. Prever los obstáculos.
Quién	→	5. Prever posibles alternativas.
	→	6. Fijar puntos de control.

actuó como un catalizador reflejando los pensamientos y sentimientos de la gente de modo que pueda comprenderlos mejor.

Es tonto tomar decisiones por sí mismo en asuntos que afectan a la gente. Siempre discuto las cosas con mis subordinados pero les aclaro que yo soy el que tiene la última palabra.

Una vez que decido seguir un camino hago cuanto puedo para convencer a mis empleados.

Me están pagando por dirigir. El permitir que muchas otras personas tomaran las decisiones que corresponden no me-recería ganar el pan que come.

Soy partidario de que se hagan las cosas, no puedo perder el tiempo convocando reuniones. Alguien debe llevar la voz cantata aquí y creo que yo soy la persona indicada.

— Planeación es definir un curso de acción para realizar un objetivo.

- La planeación requiere tiempo y esfuerzo pero es una inversión que produce dividendos en ahorro de tiempo y esfuerzo.
- Asignar responsabilidades implica: Entrenar al personal. Motivar Decir qué se espera del responsable.

MEJORANDO LA CALIDAD

Diagnostique sus fortalezas y debilidades.

Establezca procesos de ayuda.

Recuerde que usted es humano y los demás también.

Sea sincero y sutil.

Aprenda a recordar los nombres de las personas.

Aprenda a compartir.

Procure que los demás se sientan a gusto en su compañía. Sea amable y tolerante.

Adquiera la cualidad de hacer que otras personas se sientan relajadas y tranquilas en su compañía.

No sea ególatra. Nunca dé la impresión de que lo sabe todo. Sea natural y humilde.

Sepa estimular la conversación de los demás, procure que se sientan inclinados a pedirle pequeños favores. Con ello conseguirá que la consideren una persona encantadora y de confianza.

Analice, intente descubrir los elementos negativos de su personalidad y corrijalos.

Intente sinceramente aclarar cualquier mal entendido pasado o presente. Elimine todo resentimiento que pudiera albergar su mente.

ESTRATEGIAS PARA FORTALECER LOS VALORES Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA MILITAR

ACTITUDES Y VALORES:

El respeto humano

La responsabilidad

La solidaridad

La honestidad

La amistad

La justicia

La libertad

El trabajo

El dinero

El poder

El amor

La vida

La fe

VALORES INSTITUCIONALES:

Reconocimiento al trabajo

Honestidad para los empleados

Sentido de pertenencia

Libertad de principios

El buen servicio

Servicio social

El buen trato

La estabilidad

La solidaridad

El liderazgo

La lealtad

COMO DECIR NO

Cuando usted debe confrontar una solicitud de ayuda o necesite involucrarse, resista la tentación de decir SI inmediatamente. Pare, evalúe la situación y decida lo que debe hacer.

En muchos casos la decisión será no aceptar.

Cuando esa sea su decisión siga estos tres (3) pasos:

Ratifique la solicitud.

Expresa y explique su posición.

Verifique con la otra persona.

Por ejemplo:

Ratifique: "Carlos me doy cuenta que el almuerzo con la gente de la asociación es importante y te agradezco que me invites a pronunciar el discurso principal".

Expresa y explica: "Sin embargo, no puedo acomodarlo en mi horario a menos

que propongamos las negociaciones de materia prima. Debido a esto no puedo aceptar”.

Verifique: “Espero que entiendas mi dilema y que puedas encontrar a otro que pueda colaborar”.

Al ratificar la solicitud, usted le transmite a la otra persona que considera válida su petición y que aprecia la importancia que tiene.

Al expresar y explicar su posición, usted le hace saber a la persona que su negativa está basada en limitaciones reales y válidas, que no es arbitraria.

Permanezca flexible.

Los pasos para decir “no” pueden ser usados con flexibilidad, dependiendo de la situación particular en que usted se encuentre, de la naturaleza de la solicitud y de la persona que la hace.

Aunque debería utilizar todos los pasos, la forma puede variar. Usted puede optar por plantear alternativas en algunas situaciones, en lugar de rehusar de plano la solicitud.

Por ejemplo:

Ratifique: Me doy cuenta de que ya está llegando el ciclo de planeación a largo plazo y quisiera participar en el ejercicio.

Expresa y explique: Pero el trabajo de investigación de mercados que usted me asignó y que debe estar listo para el 10 de diciembre, me está requiriendo el 100% de mi tiempo. Yo podría participar en la planeación, si usted está dispuesto a cambiar la fecha del estudio de mercado.

Verifique: ¿Qué cree que se deba hacer?

Evitar la actitud defensiva.

Al decir NO, su meta es la de rehusar la solicitud de aportar su tiempo con firmeza, pero sin ofender o antagonizar a la otra persona. Usted desea dar una negativa con tacto; usted quiere decir: “no puedo ayudarle ahora”, pero a la vez conservar la buena voluntad y la cooperación futura del otro.

Por esto es particularmente importante evitar cualquier asomo de actitud defensiva. Usted no desea ser percibido como alguien que está inventando excusas. Una postura defensiva indica, a la otra persona, que usted no habla en serio, que su postura es débil y que es posible negociar. Esta no es la impresión que usted desea dar.

“EL LIDER TIENE QUE SER EN
PRIMER LUGAR CONSECUENTE”

¿POR QUE ES DIFICIL DECIR NO?

- Por servicio, por atención.
- Por ayudar.
- Por compensar el tiempo del otro.
- El asunto que trae es importante.
- Por evitarse un conflicto.

- Por salir rápido del problema.
- Por costumbre.
- Por complacer.

¿POR QUE ES IMPORTANTE DECIR NO?

- Por mantener conducto regular.
- Por no interrumpir a otros.
- Por no sacrificar mi tiempo.
- Otras prioridades.
- Se interrumpe un programa, cada uno busca solución del problema propio.
- No oportuno.
- No es urgente.
- Tengo confianza.
- No prioritario.
- No se dispone del tiempo adecuado.
- Ayuda a que otros se organicen.

(Formación de directivas, programa, asesoría de las empresas SENA, Santafé de Bogotá, D. C., 1990).

EJERCICIO PRACTICO INTEGRADO

Con el siguiente ejercicio usted podrá desarrollar algunas de las habilidades que se han relacionado anteriormente, analice cuidadosamente y responda cada una de las preguntas con seguridad.

- 1
- 2
- 3

En la parte izquierda usted observa varios cuadrados, por favor aplique su habilidad de observación como comandante y escriba frente al número 1 la cantidad de cuadrados que observa. Una vez dada la respuesta, a continuación desarrollemos su habilidad de observación para llegar a una decisión más acertada (motivación), ¿no le interesa? o ¿quiere continuar? Ya que aceptó la propuesta observe nuevamente y escriba su respuesta frente al número 2, a la pregunta ya formulada "cuántos cuadrados observa". ¡Felicitaciones! Creemos que está mejorando, ahora consiga un amigo, explíquelo la situación planteada y den una respuesta a la misma pregunta colocándola al frente del número 3.

Ya que usted ha escrito tres respuestas decisorias, dé una última respuesta con la otra persona, observando que hay un cuadrado grande que es el contorno, con este posiblemente sería uno más de los que us-

ted observó, además que cuatro cuadrados pequeños pueden conformar un cuadrado mediano, por ejemplo los cuatro de la esquina superior de la izquierda, con este nuevo cuadrado su cuenta podría aumentar. Desde este punto de vista y con esta ayuda; ¿cuántos cuadrados ve?, ¿encontró 30? Si los encontró lo felicitamos, usted ya está desarrollando al menos una habilidad en la observación y en la toma de decisiones.

Si analizamos el ejercicio anterior se desarrollaron algunas habilidades de vital importancia, no se va a juzgar si fueron acertadas o no, lo importante es concluir que con este simple ejercicio se aplicaron la toma de decisiones, el trabajo en grupo, la observación, la motivación, el manejo del tiempo, la concentración, etc.

Si para este simple ejercicio es necesario la aplicación de todas las habilidades, es importante que con mayor razón se apliquen con responsabilidad en las diferentes situaciones que a diario se viven y que son el resultado de las diferentes misiones impuestas por el trabajo. (Ternera Miguel, desarrollo directivo hacia el futuro, Santafé de Bogotá, 1992, página 83).

DISCUSION

Para iniciar este proceso de cambio en los mandos de la institución militar, es indispensable diseñar una estrategia de

motivación hacia los niveles de decisión de la fuerza.

— Es importante enfocar el esfuerzo hacia los mandos medios, dado que ellos están en el proceso de fortalecimiento de su carrera militar y de mejoramiento para sus ascensos.

— Valdría la pena insertar estos módulos de habilidad en los diferentes cursos de coordinación y capacitación de los oficiales y suboficiales.

— Realizar y proponer un programa de desarrollo gerencial implicando todos estos módulos hacia los mandos superiores para buscar el apoyo y la motivación del resto de los mandos medios. Sirve como estrategia de selección de los instructores y docentes de las escuelas de formación y capacitación, éstos deben cumplir los mínimos requisitos de calidad e idoneidad.

BIBLIOGRAFIA

- Desarrollo de las habilidades directivas, I. T. S. (Industrial Training Service), Inglaterra.
- La gerencia de Peter Drucker.
- Procesos de asesorías en las empresas de Edgar Chaing.
- Desarrollo general de división. Desarrollo empresarial SENA.
- Formación de directivas. Programa asesorías de las empresas del SENA.
- Desarrollo directivo hacia el futuro de Miguel Ternera SENA.
- Chaing Edgar "Procesos de asesorías en las empresas de Bogotá, 1990".