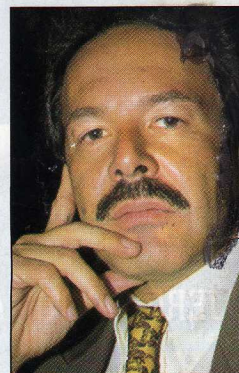


# No gerentes, líderes



GUSTAVO ADOLFO MUTIS

**S**omos protagonistas, actores y testigos de uno de los momentos más fascinantes de nuestra historia: las fronteras se derrumban, las comunicaciones modernas nos acercan con las más remotas distancias, todos los sistemas políticos, sociales y empresariales se están transformando, se entrelazan las economías inclusive, ya estamos todos familiarizados con la frase profunda e incuestionable que afirma, y así lo confirman los hechos, que estamos viviendo un cambio de era y no una era de cambio.

Este nuevo ordenamiento exige entonces, de todos nosotros, una redefinición del mundo de los negocios, del mundo de las organizaciones y del mundo del trabajo, y no me voy a referir a que este cambio implique la aplicación de conceptos como la reingeniería, la calidad total, el rediseño organizacional o una de tantas otras modas gerenciales, de cuestionado y discreto alcance, con las cuales inundamos de herramientas, métodos y estadísticas nuestra actividad laboral.

Me voy a referir fundamentalmente a la inmensa necesidad que tenemos de transformar nuestra manera de pensar. Se trata ni más ni menos de que dejemos de gerenciar nuestras empresas para pasar a liderarlas. Es que no es posible que en esta nueva era todo haya cambiado, menos nuestra capacidad de entender y aplicar el liderazgo con nuevo enfoque, con un lente menos ególatra, menos vanidoso, menos personal, menos carismático.

Nuestro foco en los últimos años se ha centrado en las normas, en los procedimientos y en los controles. En nuestro afán por organizarnos, desarrollamos una gran capacidad para crear *organigramas, estructuras y descripciones de cargo* precisas y bien limitadas para, con ellas, lograr los planes requeridos, por medio de individuos técnicamente calificados, a quienes les delegamos algunas responsabilidades y poca autoridad. Independientemente de si esta gerencia fue “buena o ma-

la” lo cierto es que ya no es útil; la economía y el mundo productivo para el cual fue creada ya no existe; las transformaciones que están sucediendo en el mundo exigen un nuevo pensamiento, una actitud diferente, un nuevo líder capaz de construir el futuro, capaz de crear espacios para que florezca el liderazgo colectivo, capaz de lograr un desarrollo tanto empresarial como humano y social.

## EL ARTE DE DIRIGIR

**H**oy por hoy, sin temor a equivocarnos, podemos afirmar categóricamente que la gran ma-

**El arte de dirigir radica fundamentalmente en que el líder natural establezca una verdadera “agenda para la transformación”.**

yoría de nuestras empresas están sobregeneradas y sublideradas. Y esto no puede continuar así. Proponemos entonces ejercitar nuestras capacidades para desarrollar un nuevo liderazgo, el cual está sustentado en tres elementos: el arte de dirigir, el arte de movilizar la inteligencia y el arte de lograr.

La prioridad tiene que ver con el arte de dirigir. Como todo buen artista, un buen líder tiene que establecer la visión, el sueño que convoque a todos; se trata de delinear un cuadro de un estado futuro para la organización, una descripción breve de lo que se quiere ser dentro de algunos años; se trata de definir, en forma conjunta, el norte de la empresa.

En este orden de ideas, el liderazgo actual está más regido y guiado por una brújula que por un "mapa estratégico", cuando el territorio está en perpetuo cambio, cualquier mapa queda obsoleto muy pronto. Y no estamos afirmando, ni más faltaba, que las empresas no deben planear, estamos recordando a Eisenhower, gran estratega, cuando concluyó que para ganar la guerra era tan necesario un gran plan como olvidarse de él.

Y si bien parece adecuado que los líderes tengan un plan estratégico que seguir, también es saludable que los responsables de cada proceso básico desarrollen su propio plan para lograr los objetivos propuestos: son los "jugadores" los que ganan el juego si tienen un claro aprovechamiento de sus posibilidades y del uso inteligente de sus habilidades.

El éxito no depende entonces del seguimiento del plan sino del aprovechamiento oportuno de las opciones que se presentan.

El arte de dirigir, y la brújula misma, también nos señalan que nuestra actividad empresarial debe estar centrada en principios o leyes naturales, evidentes por sí mismas, porque no cambian ni se desvían, y que son universalmente reconocidas: la honestidad, la rectitud, la equidad, la integridad, la fuerza de la inteligencia colectiva, las ventajas del trabajo en equipo, la importancia de las alianzas, el liderazgo mediante el ejemplo... El liderazgo centrado en estos principios se fundamenta, entonces,

en el hecho cierto de que no podemos violar impunemente estas leyes naturales. Cuando eso sucede, entramos en la decadencia y en la involución de la que estamos siendo testigos mudos en nuestra adorada patria.

Afirmamos, entonces, que el arte de dirigir radica fundamentalmente en que el líder natural establezca una verdadera "agenda para la transformación", que incluya una visión de lo que se quiere en un futuro no muy lejano, visión ésta que debe tener en consideración los intereses legítimos

de todos los protagonistas: dueños, clientes, trabajadores y país.

Es muy claro, en el mundo, el impacto que ha tenido una visión retadora y concreta. Pero bien vale la pena resaltar, aunque sea someramente, el inmenso impacto que esta forma de dirigir ha tenido en algunas empresas colombianas: en el grupo El Tiempo, que se consolidó como el principal proveedor

de información y entretenimiento; en el BCH, que se transformó en banca de servicios con soluciones a la medida de sus clientes conquistando nuevos mercados en crédito hipotecario o en banca de seguridad social. En el grupo Carvajal, que no sólo hace las cosas bien, sino que decidió consolidar siete empresas independientes. En RCN que afirmó su liderazgo en cultura, entretenimiento e información veraz y oportuna, con un gran aporte social. En ACES, creciendo aceleradamente, por el respeto, el cumplimiento, la seguridad y el servicio.

Concluyamos con la frase inmortal del presidente Roosevelt: "La grandeza de un pueblo se mide por el tamaño de sus sueños, la realización de sus esperanzas y el logro de sus propósitos". PD

