

¿Hay diferencias en el militar como líder y como gerente?

CARLOS ARTURO MORENO ROA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, D.C. 2011

¿Hay diferencias en el militar como líder y como gerente?

CARLOS ARTURO MORENO ROA

Trabajo presentado a:

DRA. FANETH SERRANO LEDESMA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA

Bogotá, D.C. 2011

INTRODUCCIÓN

Muchas son las virtudes que deben adornar al Gerente o al líder e igualmente numerosas son las vías que existen para perfeccionarlas, su preparación profesional en diferentes habilidades técnicas, humanas y conceptuales se constituye en la clave del éxito de su futuro desempeño.

En algún momento nos hemos preguntado ¿tendremos todas las herramientas y virtudes para hacer un buen papel en un cargo gerencial? Solo hasta vivirlo podemos determinar si realmente estamos capacitados para afrontarlo, pero antes de eso es necesario determinar cuáles han sido nuestras experiencias laborales para poder cumplir un papel sobresaliente en el dificultoso arte de la gerencia; debemos conocer nuestras fortalezas y debilidades, nos obligamos a ser conscientes de mejorar nuestra preparación profesional y trabajar con interés en otras habilidades que no nos hemos atrevido a examinar.

Esto también es una incertidumbre para los hombre que han vivido y dedicado sus mejores años, casi toda su vida a la gloriosa carrera de las armas; les acechan muchas inquietudes, y dentro de su ser se preguntaran *¿hay diferencias en el militar como líder y como gerente?, ¿Estaré formado para desempeñar un papel determinante en la gerencia de una compañía del ámbito comercial o de una industria diferente a la que he trabajado toda mi vida?*

Para dar respuesta a éste y muchos más interrogantes trabajaremos en dos núcleos temáticos:

Primero debemos plantear las pautas del liderazgo gerencial y militar y aplicarlos a la dinámica que atiende eficazmente los procesos administrativos dentro de las Fuerzas Militares.

Nuestro segundo objetivo será identificar las deficiencias a nivel gerencial dentro del ámbito militar.

Para el desarrollo del tema analizaremos las diferentes definiciones, responsabilidades, conceptos de liderazgo, misiones y organizaciones que se manejan dentro del contexto de la alta gerencia comercial y desde el punto de vista militar. Conoceremos más a fondo cuales serian las deficiencias más comunes que encontraría un militar al entrar a laborar como gerente dentro de otra industria diferente a la que él conoce.

Al consolidar los puntos más importantes de esta investigación desde el concepto de alta gerencia podemos conocer las grandes enseñanzas que nos aportan las experiencias de los militares aplicados a las empresas y de igual forma podrán saber cuáles son los puntos en que ellos tienen que mejorar para poder estar acorde a las exigencias de las grandes industrias.

CAPITULO I

1. PAUTAS DEL LIDERAZGO GERENCIAL MILITAR APLICADA A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

1.1 Conceptos Básicos del militar y el gerente.

“El Militar actual debe poseer cualidades adicionales a las ya tradicionalmente conocidas en su profesión; debe instruirse para mezclar la gerencia, el liderazgo, y el profesionalismo”

El conocer con claridad cada uno de los roles y conceptos a los que nos referimos, nos darían un mejor entendimiento para saber si hay diferencias o similitudes entre el “Gerente y el Militar.

Por ejemplo, entre las ilustraciones literarias más completas del militar en nuestro país dice el General Rafael Reyes, (1919) “El Militar es el profesional de la milicia que hace parte de una “organización militar”, cuyo principal deber es el proteger la integridad de su pueblo y liderar a sus hombres hacia un fin común”.

De otra parte se precisa que el Gerente es aquella persona que en una determinada empresa u “organización” tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás, de ejecutar, dar órdenes y lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta y correctamente con el objetivo y la misión que promueve la “organización”.

Entre los profesionales versados de este tema, aseveran que la base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la

eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización, de igual forma la gran capacidad que este debe tener para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, esto quiere decir (hacer las cosas bien) al igual tiene que tener capacidad para determinar los objetivos apropiados, lo entendemos cómo (hacer lo que se debe hacer).

Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un “BUEN LÍDER”; es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va, este mismo enfoque o don lo adquiere el militar dentro del trascurso de su vida.

Entonces, podemos decir que Gerenciar y Liderar son elementos que se deben combinar para el logro de un fin común. De estos dos conceptos se evidencia que tanto el militar como el gerente hacen parte de una “Organización”, que los dos tienen la responsabilidad de guiar a hombres, o sea “Liderar”; los dos tienen un objetivo y un fin común muy similar.

En conclusión se afirma que lo único que cambia en los dos es que el militar es a su vez gerente dentro de su organización, pero desafortunadamente, el gerente no puede ser militar.

1.2 El liderazgo

El Liderazgo militar, define el General Álvaro Valencia Tovar (1991):

“Arte de influir y dirigir hombres o soldados de una manera tal, que se logre obtener de ellos una obediencia voluntaria, respeto, confianza y una real cooperación, con el fin de cumplir la misión encomendada dentro de la organización militar”.

Así mismo encontramos dentro de los testimonios de escritores versados en temas empresariales, los cuales aseveran que “El liderazgo empresarial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.

Hoy en día los dirigentes de las compañía se basan en el liderazgo carismático, el liderazgo cooperativo y en todo aquél liderazgo que no solo dirige la empresa hacia un fin positivo, sino también un liderazgo que se preocupa realmente por sus empleados y/o equipo.

Al conocer cada uno de los conceptos de liderazgo que se manejan en estas dos organizaciones, es evidente afirmar que el concepto es universal, los dos buscan un solo objetivo, cumplir la misión encomendada preocupándose a toda hora por el bienestar de sus hombres y su espíritu emprendedor. El liderazgo empresarial se ha nutrido del liderazgo militar desde el inicio de la historia misma.

Por eso el militar puede aplicar sus conceptos de liderazgo y administrar el talento humano sin ningún problema dentro del contexto comercial, dándole una herramienta más dinámica cuando entre a incursionar a nivel gerencial en una compañía después de su retiro de la institución castrense.

1.3 Niveles de organización y jerarquía del gerente y el militar.

Los gerentes en la gran mayoría de las organizaciones empresariales se clasifican en Gerentes de primera línea, Gerentes medios y Gerentes de Alta Gerencia.

Los “Gerentes de primera línea” los cuales dirigen a empleados que no son gerentes; no supervisan a otros gerentes, son llamados también supervisores; en el caso del área militar esta labor es realizada por Oficiales Subalternos (Tenientes y Capitanes) o suboficiales (Sargentos); aunque en estos cargos los oficiales son más ejecutores dentro de la organización, deben ejercer su liderazgo a su nivel, pero no le daría categoría para llamarse gerente de primera línea, incluso los supervisores son trabajadores distinguidos con experiencia, lideran procesos, pero no tienen poder de decisiones a nivel estratégico dentro de la estructura organizacional.

Los “gerentes medios” tienen la responsabilidad de dirigir las actividades que sirven para poner en práctica las políticas de su organización y equilibrar las demandas de sus gerentes y las capacidades de sus patrones; en el Ejército este rol lo ejecutan los oficiales superiores (Mayores y Coroneles) quienes comandan Batallones y son miembros de los STAFF o estados mayores de Brigadas y Divisiones. El concepto se emplearía bien dentro de la organización militar, sus responsabilidades aplican dentro del campo empresarial, como es el caso de Gerentes de personal, Gerentes operativos, Gerentes de mercadeo, etc.

Los gerentes de Alta Gerencia, son responsables de administrar toda la organización; reciben el nombre de ejecutivos, establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la

organización con su entorno, algunos cargos típicos de la alta gerencia son "Director General Ejecutivo", "Director" y "Subdirector"; en el área militar están representados por los oficiales de Insignia o (Generales), Comandantes de Unidades Operativas Mayores, (Divisiones y Directores de Jefaturas a nivel Ejército, Segundo Comandante de la fuerza, y el Comandante y jefe).

De este aspecto podemos concluir que dentro de la organización empresarial y la militar se manejan los mismos tipos de orden jerárquicos sin presentarse marcadas diferencias entre las dos y obedecen a los roles y misiones asignados de acuerdo al grado de responsabilidad.

1.4 Misiones que realiza el gerente y el militar

Con la necesidad de aclarar el papel del Militar actual, si posee cualidades adicionales a las ya tradicionalmente conocidas en su profesión, y en el intento de buscar instruirse para mezclar la gerencia, el liderazgo y el profesionalismo, considero importante destacar que misiones realiza el militar.

El Doctor Édgar Van Den Berghe R, en el año 2001, afirma en su obra "Gestión y gerencia empresariales aplicadas al siglo XXI", en el capítulo tercero:

“Los gerentes cumplen con cuatro misiones misiones importantes simultáneamente dentro de la organización, el Planeamiento, la Organización“, la Dirección y el Control”

El Planeamiento se constituye como la primera, el establece un plan con los medios necesarios para cumplir de acuerdo a los objetivos

de la empresa; esta tarea es intrínseca dentro de todas las actividades que realiza también el militar para poder cumplir a cabalidad la intención de su comandante; estos hechos se hacen para la ejecución de una misión operacional táctica o estratégica, o también puede llegar a ser empleado en un planeamiento administrativo dentro del contexto de la logística militar.

Una misión clave para el gerente es **La Organización**; en ella se determina por parte del gerente el cómo se llevará adelante la concreción de los planes elaborados en el planeamiento; en la vida militar sucede lo mismo que en las empresas comerciales, se comparten estructuras jerárquicas muy similares, se consideran dentro de la organización el comandante o el líder, Director, las unidades u otros equipos requeridas para la ejecución de las diferentes misiones, el tamaño y responsabilidad asignada a otros líderes; se le ordenan tareas dentro del contexto general de la misión táctica, al final todo está tan bien integrado, por cada uno de los miembros de la organización que conocen su ubicación dentro de la misma, sus funciones y en especial y lo más importante conocen claramente a las personas que los lideran.

Una de las misiones más importantes, sin quitar importancia a las anteriores es “La Dirección”, en ella el concepto de liderazgo juega papel importante; se relaciona con la motivación, la actuación de los gerentes en las empresas; en la vida militar es la parte más importante del oficial, es la labor intangible que solo se ve en el comprometimiento de los hombres que en algunas ocasiones lo dan todo por seguirlo. El líder que comanda tiene la responsabilidad tan grande de convencer a sus hombres que ponen en su dirección sus vidas por el cumplimiento del deber, sus decisiones marcarán el éxito o el fracaso dentro de la organización.

Por otra parte, la última misión clave dentro de las labores del líder es “El Control”; su propósito es que el gerente pueda medir en forma cualitativa y cuantitativa la ejecución de los planes y su éxito dentro de la organización; para el militar la supervisión de los planes y órdenes son claves para la ejecución de todas las operaciones, de ellas depende poder sortear las contingencias que se presenten, del cumplimiento de la misión, en algunas ocasiones, del control que se tenga, por ejemplo, depende el éxito de una campaña.

De forma similar a las otras áreas estudiadas nos damos cuenta, que el gerente como el militar, cumplen con idénticas misiones y de la misma forma con la misma intensidad en el cumplimiento de los objetivos de su empresa o de su Ejército.

1.5 ¿Hay diferencias en el militar como líder y como gerente?

En definitiva, con ayuda de los análisis anteriormente planteados y las comparaciones realizadas, podemos afirmar que “no hay diferencia alguna” entre el militar y el gerente en cuanto sus roles, comparten muchas similitudes en muchas áreas”; la diferencia solo se podría evidenciar en el grado de preparación que cada uno presente.

Si bien, la misión que realiza un gerente dependerá en gran medida del tipo de industria y las características del contexto en el cual opera; allí es donde el militar que después de su retiro de la institución armada, si quiere involucrarse en una empresa y poder ejecutar con éxito un papel gerencial, tendrá que conocer con más profundidad las áreas de interés comercial por donde se mueve la industria para la cual trabajaría.

Para algunos gerentes que se han hecho su carrera dentro de área específica han conocido desde el principio su entorno, la han esculpido y han vivido sus experiencias dentro del sector sería más fácil, en cambio el militar empezaría un nuevo camino dentro de la nueva industria, tendría que hacer muchos esfuerzos para conocer y vivir con más rapidez aquellas experiencias que no ha conocido dentro del sector donde va a laborar; aquí es donde juega un papel interesante las habilidades que debe fortalecer.

Como lo dijimos anteriormente en la introducción, el gerente debe tener tres tipos de habilidades, las cuales el militar debe conocer y observar sobre sus fortalezas y debilidades.

La habilidad Técnica se puede obtener a "*través de la educación formal*" o bien a través de la experiencia es realmente la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y los medios más adecuados para llevar a cabo las tareas y así poder utilizar su capacidad analítica para transformar todo esto en resultados positivos para la empresa en la cual se desempeña. Siendo esta habilidad la más compleja para el militar; en el Ejército se conoce como el área del SABER.

De igual manera la habilidad humana es la que le permitirá desenvolverse con naturalidad y de manera efectiva como parte de un grupo, logrando, por ejemplo, la cooperación del resto del grupo. En la habilidad humana el militar es más fuerte, aquí es donde sus dotes de liderazgo que siempre los han acompañado se constituirán en la base más resistente dentro del campo de las habilidades gerenciales. En el Ejército se le reconoce como el área de CONVIVIR dentro la integralidad que caracteriza al militar.

A su vez la habilidad conceptual también juega un rol importante para el gerente, será aquella que le permitirá visualizar la empresa como un todo, en cada una de sus áreas, el observara la manera como estas se interrelacionan, e incluso estaría en capacidad de pensar en algún instante de cómo introducir cambios y mirar si estos afectarían el funcionamiento de la misma.

Por lo anterior el militar al desarrollar la habilidad técnica, le será más fácil conocer con más exactitud las distintas áreas de responsabilidad, aunque no estará en capacidad de entenderlas cada una a su perfección tendrá que asesorarse por un equipo especializado que lo ubiquen dentro de cada contexto de las diferentes áreas de la organización.

El militar cuenta con una gran fortaleza en estas habilidades gerenciales, porque desde el inicio de su carrera militar ha tenido las herramientas suficientes para desarrollar el proceso militar de toma de decisiones; sabe administrar los riesgos, está acostumbrado a planear y contrarrestar las contingencias, ha tenido siempre la habilidad de trabajar en estados mayores o staff, y entiende que es asesorar y plantear alternativas de solución; cuando se trabaja con el elemento más valioso que es “la vida de los hombres” tomar decisiones difíciles hace parte del común diario de su experiencia militar. En el ejército se le reconoce como el área de SER dentro la integralidad que debe tener el militar.

A modo personal y después de conocer las diferentes áreas temáticas que plantean las universidades en los programas de alta gerencia para profesionales de distintas profesiones, observo con atención que para el militar es indispensable profundizar con más ímpetu en temas de la gerencia del mercadeo o marketing,

Planeación Financiera, Teoría de las decisiones Gerenciales y la Prospectiva Estratégica; estas áreas temáticas son ajenas totalmente a la profesión militar; algunas asignaturas como el liderazgo y trabajo en equipo, negociación y manejo de conflictos, Gerencia del talento humano, Control estratégico de gestión son más afines a la profesión militar.

Para concluir y dar respuesta a nuestro objetivo temático, definitivamente el militar actual sí debe instruirse con dedicación en las diferentes áreas de la gerencia para que efectúe una buena labor, complementándose con su gran capacidad de liderazgo y profesionalismo que caracteriza la tan abnegada profesión de las armas.

CAPITULO II

DEFICIENCIAS A NIVEL GERENCIAL DENTRO DEL ÁMBITO MILITAR.

1.1 Análisis del problema

En épocas de crisis como las que nuestro país a vivido en los últimos tiempos y debido a la gran amenaza sobre sus conciudadanos, el Gobierno Nacional decidió incrementar el rublo para el sostenimiento y mejoramientos de las Fuerzas Armadas del Estado, para mejorar la seguridad del país, llamada por Gobierno como Seguridad Democrática.

Al iniciar este proceso se incrementaron las partidas para compra, mantenimiento y sostenimiento de equipo bélico y sostenimiento del del pie de fuerza; el Ejército Nacional creció en efectivos y su gasto de sostenimiento fue duplicado en la última década, desbordando la capacidad administrativa en recurso humano e instalaciones para llevar a cabo todos estos procesos que demanda la buena administración.

Debido a esta situación, las Fuerzas Armadas, en su diario trajinar, no solo tiene la responsabilidad de combatir, también debe estar inmersa en procesos administrativos, ejercidos por medio de acciones gerenciales en conjunción con acciones de liderazgo, lo cual ha llevado a la necesidad de desarrollar Líderes para comandar sus unidades militares (personal militar y civil) y con una gran capacidad para atender los procesos administrativos lógicos de la dinámica diaria, caracterizadas ambas actividades por el empleo de una alta tecnología y especialización.

Debido a esta situación, en un país donde los presupuestos asignados a los diferentes organismos y el ingreso de divisas al país es insuficiente, es necesario que administremos los recursos de manera tal que logremos el máximo rendimiento en beneficio de la efectividad y el éxito de la misión asignada.

En Colombia, la dinámica diaria y todos los años de experiencia, nos han hecho coincidir con estos pensamientos y hemos llegado a la conclusión que uno de los problemas que teníamos era la de prescindir de la dicotomía que separaba a los Líderes militares de los Gerentes. Para nosotros esta separación contribuye a confundir y hacer más difícil la conceptualización del Líder o Gerente Militar.

Nos dimos cuenta que uno de los problemas era la incapacidad de algunos oficiales para gerenciar recursos y proyectos, la actividad de la Gerencia es fundamental para todos los Oficiales, sin importar su especialidad, si es un hombre de armas o si es un oficial de logística o del cuerpo administrativo.

Así mismo, llegar a pensar que un militar es solamente un infante, artillero, caballero, piloto o logístico, es tal vez minimizar demasiado su capacidad y formación general. Tal vez sea restringir la posibilidad de ubicarlo en aquellas áreas donde se demanda capacidad de negociación, con cualidades particulares para representar a la organización como líder y como gerente militar.

El origen del problema era el poco conocimiento que se les daba a los hombres en los centros de entrenamiento militar, todo el tiempo se dedicaba al entrenamiento para combatir ignorando por completo que para lograr este fin se requiere del soporte de la logística para

que las misiones se cumplan a cabalidad, desde allí radicaba el problema.

De igual forma nuestros oficiales ubicados en plazas administrativas, dependían al cien por ciento de las decisiones tomadas por asesores civiles que conocían la administración, pero desconocían la labor militar, vital para la toma de decisiones financieras, presentándose innumerables problemas en la contratación.

1.2 Soluciones presentadas

Con regularidad se recomienda que para salir de esta problemática primero debemos asumir una actitud positiva, que nos permitan disponer con sensatez de los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta el país.

Los militares de las nuevas generaciones reciben ahora una educación integral en todas las áreas del conocimiento militar, entre ellas una de las más importantes, la administración y liderazgo gerencial. En todas las organizaciones, y con más razón la organización militar, requieren de la conjunción de estas dos cualidades intelectuales.

La creación de un sistema logístico integrado, logró unir y organizar los procesos administrativos, de contratación y abastecimiento entre las diferentes fuerzas. De igual forma la consecución de herramientas de gestión y control aplicadas en todas las áreas del sector defensa incrementó los estándares de seguridad y de

preservación de los elementos adquiridos para el uso de las unidades operativas.

Pero el logro mas importante fue, crear conciencia en cada uno de los hombres de que la clave del éxito de la carrera militar parte del conocimiento, desde las escuelas de formación se titulan hombres y mujeres como profesionales y tecnólogos en diferentes especialidades diferentes a las que normalmente son intrínsecas en la carrera militar. Definitivamente con un entrenamiento adecuado y con la participación en un trabajo conjunto e integrado, cada miembro de la unidad debe conocer su tarea y ser capaz de cumplirla a cabalidad, sin importar su rol dentro de la organización.

Por otra parte, cada miembro de la institución debe efectuar un plan de crecimiento intelectual durante el trayecto de la vida militar, para que ésta sea utilizada dentro de su rol o profesional, y que más adelante sea su carta de presentación durante el momento que decida no ser miembro activo de la Fuerza y pase al retiro. Allí es donde se ve que algunos militares que se han preparado a conciencia, han ocupado con éxito diversos cargos en la administración pública y privada en empresas nacionales e internacionales.

CONCLUSIONES

La dinámica adquirida por un gerente comercial dentro de una industria, y un gerente militar o líder militar es igual para los dos, solo difiere en sus conocimientos adquiridos en un sector de la producción y en su capacidad de aplicación de lo aprendido dentro de la práctica.

Definitivamente podemos decir que no hay diferencia alguna entre el militar como líder y como gerente, comparten los mismos principios y misiones, de igual forma se mantienen dentro de una organización similar dentro las diferentes áreas.

Para el líder o gerente, la motivación personal del factor humano, la comprensión de sus necesidades, le aportan una alta calidad a la misión que ejerce dentro de la dirección, ya sea en el rol de comando de una unidad militar o un departamento administrativo.

Para finalizar el logro más importante para un gerente militar es la capacidad de entendimiento y preparación, del grado de integridad del conocimiento y su ejecución en la práctica demandan el éxito dentro de su gestión de alta gerencia.

BIBLIOGRAFIA

CR. Gory, (1965). Autoridad, subordinación y medios disciplinarios. La autoridad y sus orígenes, Imprenta Fuerzas Militares. p.13.

Diccionario analógico sensagement, *enciclopedia en línea*, (Copyright 2011) red semántica de *gerente*. Definición Gerente. Disponible <http://diccionario.sensagent.com/gerente/es-es/>

GR. Álvaro Valencia T, (1991). Historia de las Fuerzas Militares de Colombia, El liderazgo, p.39.

Revista digital Verdadera (30 Abril 2010). Liderazgo empresarial. Disponible en <http://www.revista-digital.verdadera-seducion.com/liderazgo-empresarial/>