

Liderazgo administrativo: una instancia organizacional

Aldape, Teresa

Transforma Consultores, S.C., Tel: (81)8347-6621, taldape@prodigy.net.mx

El liderazgo es uno de los temas más investigados en la actualidad, debido a lo cual podemos encontrar muchas definiciones, teorías y clasificaciones. Northouse (2001) menciona que el "Liderazgo es un proceso en el que un individuo influencia a un grupo de individuos para alcanzar una meta común", Kinicki & Kreitner (2004) definen el liderazgo como "Influir en los empleados para que persigan voluntariamente los objetivos organizacionales", Robbins (2004) define el liderazgo como "la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas", Hogan (2006) comenta que el liderazgo es "la habilidad de construir y mantener un equipo de alto desempeño".

Las definiciones de liderazgo antes mencionadas y otras más comúnmente utilizadas no declaran algunos aspectos relevantes como lo son: a) el poder de elección que cada individuo tiene para ejercer el liderazgo, ya sea que lo posea como una cualidad innata o que haya desarrollado las competencias para hacerlo; b) que la influencia ejercida en otros sea a través del convencimiento de sus argumentos o propuestas y no a través de la predisposición, embaucamiento o acoso; c) el poder de decisión de los seguidores de seguir o no al líder. Estos aspectos que se dan por sentados, son importantes porque a falta de ellos, podemos decir que no existe liderazgo.

Por lo tanto, el liderazgo puede definirse como el conjunto de comportamientos que la persona que desea ser líder escoge evidenciar para convencer a otros a que la sigan. Esta definición implica diferentes aspectos: un conjunto de comportamientos característicos de liderazgo, el poder de decidir ser o no líder, el ánimo de convencer a otros y la decisión de las personas de seguirlo.

En el escenario de una organización se puede encontrar que la estructura organizacional proporciona la oportunidad a cada cabeza de área para desempeñarse como líder. A través de la posición formal se proporciona al empleado no sólo un status reconocido, sino también información relevante de la empresa y de su área, la cual puede capitalizar al momento de transmitir esa información y de comunicar la forma en que ésta contribuye al cumplimiento de las expectativas de sus subordinados, para convencerlos de seguirle y ejercer así su liderazgo para llevar a su equipo de trabajo a un desempeño exitoso.

Hablar del liderazgo administrativo implica que los ejecutivos estén conscientes que su rol dentro del contexto organizacional, desear ser considerados como líderes, les exige exhibir comportamientos que demuestren su capacidad para: convencer al personal que colabora con ellos del valor de su contribución al éxito en el logro del cometido de su área y empresa, y entusiasmar al personal al grado de luchar por alcanzar la visión que él les comparte.

Con frecuencia encontramos que los empleados demandan que sus supervisores se comporten como líderes, más que como administradores. La estructura organizacional es crítica para animar el liderazgo administrativo y Elliot Jaques y Stephen D. Clement (1991) mencionan que esto se debe principalmente a dos razones: una es que el diseño del puesto determina el perfil y nivel del personal necesario y otra es que la posición determina las relaciones entre la gente. El conjunto de estos factores sienta las condiciones básicas para cultivar un mejor o peor liderazgo administrativo.

Para determinar las funciones de trabajo que la organización precisa, es necesario entender y estar comprometidos con su misión y visión; si esto sucede, es posible realizar una distribución de funciones más efectiva en toda la organización y establecer una estructura apropiada, favoreciendo de esta manera el ejercicio del liderazgo.

Para que el líder sea capaz de trabajar efectivamente con sus subordinados y pares y pueda hacer que se muevan en la misma dirección para el logro efectivo de las metas deseadas, la estructura requiere roles específicos para cada posición y demanda comportamientos y desarrollo de competencias diferentes en cada empleado. Es importante que el líder administrativo entienda y tenga claro este hecho para que propicie la existencia de una estructura que provea el contexto para todas las interacciones sociales (Clement, 1991).

Un buen líder sabe cómo asignar tareas, de forma que sean retadoras y estimulantes, al tiempo que se asegura de que los responsables posean el conocimiento y los motiva y alienta en caso de ser necesario.

“Una estructura administrativa clara debe existir primero si es que el liderazgo administrativo efectivo ha de tener oportunidad de ocurrir” (Clement, 1991). Esta estructura, en conjunto con los roles asignados, le dan a la administración la oportunidad de fomentar el liderazgo administrativo. Contar con un sistema de evaluación de la efectividad gerencial en el liderazgo administrativo, servirá como evidencia que sustente los planes de desarrollo o el reemplazo de administradores que no cumplan con los estándares de desempeño.

El diseño de la organización proporciona las bases para el liderazgo formal, sin embargo las personas deben desear ejercer ese liderazgo y comportarse como líderes, para llevar al personal al cumplimiento de la misión y visión organizacionales y de área.

Elegir ser líder implica: estar alerta para reconocer el impacto de lo que se dice y se hace en las personas que lo rodean, transmitir mensajes que convengan y a través de la congruencia en lo que dice y hace, lograr generar en sus seguidores una base sólida de credibilidad y confianza.

Bennis (1994) reconoce que “Convertirse en un líder no es fácil, como no lo es el ser doctor o poeta y quien diga que sí lo es, se está haciendo tonto”, sin embargo el aprender a ser líderes es factible y necesario para poder administrar las empresas de la actualidad.

Algo que debemos preguntarnos es: ¿a quién en la organización elige seguir la gente?, ¿qué características admira el personal en sus líderes?, ¿qué tipo de competencias necesitan tener los gerentes para ser líderes en los cambios que vive actualmente la compañía?, ¿qué niveles o posiciones de la organización requieren contar con competencias de liderazgo en los cambios que vive actualmente la compañía? y ¿qué tipo de liderazgo se requiere y en qué niveles para que los cambios actuales sean exitosos?

Al efectuar estas preguntas a personas laborando en empresas mexicanas encontramos que:

- La gente, independientemente de su nivel organizacional, coincide en que elige seguir al líder formal como su primera opción, o a otra persona con el mismo nivel o superior al de su líder formal, si éste no posee las características de liderazgo.
- Admiran la acción de mantener cercanía, respeto y apoyo hacia la gente, su inteligencia, disposición al cambio y toma de riesgos, y la habilidad para comunicarse.
- Consideran que los líderes administrativos deben: ser responsables y estar comprometidos (hacia el trabajo, metas, gente, compañía), promover el trabajo en equipo, facultamiento y estar cerca de la gente.
- No creen que sólo los altos niveles requieran contar con competencias de liderazgo en los cambios que viven actualmente las compañías, sino que, el liderazgo debe darse en todas las posiciones en las que exista supervisión de personal.
- Creen que para que los cambios actuales sean exitosos se requiere de diferente tipo de liderazgo, dependiendo de la cantidad y tipo de subordinados que cada nivel o puesto tiene.

Se puede decir que si la estructura de la organización apoya el liderazgo formal, esto le facilita el liderazgo administrativo debido a que existe preferencia por parte de las personas a seguir al líder formal, sobre todo cuando éste actúa como líder y demuestra congruencia en su actuar diario.

Es conveniente que el área de Recursos Humanos de la organización contemple al momento de seleccionar y colocar a la persona en el puesto, que sea la adecuada para el mismo, teniendo en consideración lo que el diseño del puesto y estructura demandan, y lo que sus superiores y subordinados esperan de ella. Considerar lo que los subordinados esperan de sus jefes no es algo que las áreas de Recursos Humanos estén discutiendo en la actualidad para seleccionar las que ocuparán niveles de supervisión, a pesar de que el éxito de las áreas dependerá de la dinámica generada entre ellos.

El diseño de la estructura debe permitir que la comunicación pueda fluir y esto se capitaliza al contar con personal con funciones de supervisión que cubra el perfil esperado por los seguidores de los diferentes niveles.

Por su parte, las personas que ocupan puestos gerenciales o en supervisión de personal deben estar conscientes de las necesidades de sus seguidores y de las expectativas que ellos tienen en cuanto a comportamientos y competencias que deben mostrar para ser considerados líderes. Que ejercer el liderazgo administrativo en una forma efectiva es importante, por eso es que hay que establecer metas, fechas límite para el cumplimiento y parámetros de desempeño, de forma que exista claridad acerca de la responsabilidad adquirida por el personal y puedan mantenerse en el camino correcto.

Ejercer el liderazgo es una decisión individual, sin embargo, existen personas que debido a que nacen con ciertas características (como carisma, alto grado de energía, inteligencia para visualizar el futuro, persistencia, auto confianza y deseo de influir en otros) se les facilita el actuar o desenvolverse como líderes. También existen personas que en forma natural no se comportan como líderes, pero que cuando las condiciones favorecen la práctica de sus habilidades en situaciones que requieren de liderazgo, deciden aprender y hacer lo que fuere necesario para alcanzar sus sueños, e ir más allá de sus límites anteriores, movidos por su deseo de influir en otros.

Fortalecer el liderazgo administrativo en la organización inicia con especificar los comportamientos esperados por parte del personal en posición de supervisión de personal, continúa con inventariar las competencias del personal para el liderazgo administrativo para determinar así la brecha en el desempeño del liderazgo y finalmente, desarrollar aquellas conductas requeridas para un liderazgo administrativo exitoso, porque el desarrollo de competencias de liderazgo es indispensable en una organización actual.

El desarrollo de las competencias de liderazgo administrativo debe iniciar proporcionando la oportunidad de auto exploración de las motivaciones individuales y auto evaluación del estado actual en que se encuentran sus capacidades para el liderazgo; permitir que las personas generen una visión de sí mismos como líderes y crear espacios para que practiquen el liderazgo y experimenten la satisfacción de ejercerlo. El éxito de las empresas en la actualidad depende de ello.

Referencias

Aldape, T. Estudio de liderazgo administrativo, Vol. , N° , 2007, Innovaciones de Negocios

Bennis, W. 1994. On Becoming a Leader. Perseus Books, Reading, Massachusetts

Hogan, R. 2006. Personalidad, Liderazgo y Efectividad Organizacional. Conferencia en Celebración de los 35 años de la Maestría en Desarrollo Organizacional, Monterrey, 2006. UDEM.

Jaques, E. & S.D. Clemens. 1991. Executive Leadership, A practical guide to managing complexity. Cason may & Co., Arlington, Virginia

Kinicki, A. y R. Kreitner. 2004. Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas. McGraw Hill, México

Northouse, P.G. 2001. Leadership, Theory and Practice. Sage, Thousand Oaks, California

Robbins, S.P. 2004. Comportamiento organizacional. Pearson Educación de México, México