

## Un estudio de liderazgo administrativo (An administrative leadership study)

**Aldape, T.**

FACPYA, UANL, N.L., [taldape@prodigy.net.mx](mailto:taldape@prodigy.net.mx)

**Kew words:** Competences, change, design, leader, organization

**Abstract.** This article presents an study results aiming to explore higher level (managers) and lowest level (operators) of an organization dedicated to produce lime, about required leadership characteristics and competences during a period of transition and change of the organization's design.

**Palabras claves:** Cambio, competencias, diseño, líder, organización

**Resumen.** El presente artículo presenta los resultados de un estudio realizado con el objetivo de explorar la percepción que tienen el nivel más alto (gerencial) y el más bajo (operativo) de una organización dedicada a la producción de cal, acerca de las características y competencias de liderazgo requeridas durante un periodo de transición y cambio en el rediseño de organización.

### El liderazgo y el diseño de la organización

El liderazgo es uno de los temas más investigados en la actualidad, por lo que existen 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".

Existen algunos aspectos que las definiciones más comunes de liderazgo no explicitan como: a) el poder de elección de cada individuo 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 que ejerce 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.

Entonces, el liderazgo puede definirse como un conjunto de comportamientos que la persona líder escoge para convencer a otros a que la sigan. Esta definición implica diferentes aspectos: un conjunto de comportamientos, 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 su estructura proporciona la oportunidad a cada cabeza de área para desempeñarse como líder. Una vez determinada la posición formal, el empleado cuenta con información relevante (misión, visión, estrategias, metas, objetivos) de la empresa y de su área y a través de transmitir esa información y comunicar la forma en que ésta contribuye al cumplimiento de las expectativas de sus subordinados, podrá convencerlos de seguirle y ejercerá su liderazgo que llevará a su equipo de trabajo a un desempeño exitoso.

En la actualidad encontramos que los empleados demandan que sus supervisores se comporten como líderes, más que como administradores. Elliot Jaques y Stephen D. Clement (1991) mencionan que “la estructura es crítica para el liderazgo administrativo por dos razones fundamentales. Primero la estructura establece los roles que determinan el tipo y nivel de personal que se necesita. Segundo, establece las relaciones de rol y por lo tanto las relaciones de trabajo entre la gente”. El conjunto de estos factores sienta las condiciones básicas para ejercer un mejor o peor liderazgo administrativo.

Para determinar las funciones de trabajo que son necesarias en la organización, es importante entender y estar comprometidos con la misión y visión, esto permitirá realizar una distribución de funciones más efectiva en toda la organización y establecer una estructura apropiada, a la vez que se favorece el ejercicio del liderazgo.

Es importante entender “el hecho de que exista una estructura que provee el contexto para todas las interacciones sociales a través del establecimiento de límites es especialmente importante para el liderazgo”

(Clement, 1991). Para que el líder sea capaz de trabajar efectivamente con sus subordinados y pares y pueda hacerlos moverse 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.

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. Es conveniente contar con evaluación de la efectividad gerencial como líderes, la cual servirá de evidencia que sustente el desarrollo o 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, comportarse como líderes para llevar al personal al cumplimiento de la misión y visión organizacionales y de área.

Elegir ser líder implica estar consciente del impacto de su palabra y actuación, en las personas que lo rodean, para que pueda transmitir mensajes que convencen y a través de la congruencia en lo que dice y hace, logre 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.

## **Contexto de la Investigación**

La presente investigación se realizó en una compañía industrial dedicada a la producción de cal y sus derivados, que inició operaciones a finales de los 50's y tiene una producción aproximada de 600,000 toneladas al año, con reservas de piedra de cal y dolomita para más de 100 años. Cuenta con certificación ISO-9002 desde finales de los 90's. Su planta laboral consta de 303 empleados: 102 administradores, 100 técnicos y auxiliares y 101 operadores.

Al momento de recopilar información, la compañía se encuentra inmersa en un proceso de cambio en el diseño de su organización en el cual se han visto involucrados los gerentes de todas las áreas.

Para la realización del presente estudio se condujeron entrevistas semi estructuradas a 4 gerentes y a 6 operadores de diferentes áreas (total de 10 personas), seleccionados por conveniencia, ya que para obtener la información se realizaron seis preguntas durante entrevistas ya programadas con el personal para efectos del proceso de cambio de diseño organizacional que se estaba llevando a cabo; posteriormente se ordenaron las respuestas obtenidas para su correspondiente análisis y enriquecer el diagnóstico de cambio.

### **Objetivo de la Investigación**

El objetivo de la presente investigación es explorar la percepción que tienen el nivel más alto (gerencial) y el más bajo (operativo) de una organización dedicada a la producción de cal, acerca de las características y competencias de liderazgo requeridas durante un periodo de transición y cambio en el diseño de organización.

### **Resultados**

Las preguntas realizadas fueron las siguientes: ¿a quién en la organización elige seguir? ¿qué características admira en sus líderes? ¿los líderes nacen con esas características o las desarrollan? ¿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 ¿cree que para que los cambios actuales sean exitosos se requiere el mismo tipo de liderazgo en todos los niveles?

Las respuestas a cada pregunta planteada a las 10 personas entrevistadas se acumularon por niveles (gerencial y operativo) para determinar la similitud o discrepancia entre niveles de la organización. A continuación se presenta la información recopilada y estructurada para cada pregunta.

A la pregunta ¿a quién en la organización elige seguir? fue muy claro que la mayoría de la gente de ambos niveles coinciden en que eligen 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. Sólo uno de los gerentes entrevistados expresó no encontrar un líder a quien admirar dentro de la compañía. Esta persona es la más joven del grupo, con sólo un año de antigüedad y todavía tiene en mente al líder formal de su anterior empleo.

**¿A quien en la organización elige seguir?**

**Gerentes: 3 – Jefe Directo; 1 – A nadie**

**Operador: 2 – Jefe Directo; 3 – Jefe del Jefe; 1 – Al gerente de calidad**

En las respuestas a la pregunta ¿qué características admira en sus líderes? existen diferencias entre el nivel gerencial y el operativo. El nivel gerencial enfatiza la cercanía, respeto y apoyo a la gente, su disposición al cambio y tomar de riesgos, mientras que el nivel operativo enfatiza la inteligencia, habilidad para comunicarse y personalidad recia.

**¿Qué características admira en sus líderes?**

**Gerentes: 4 – Cercanía, respeto y apoyo a su gente; 2 – Disposición al cambio; 2 – Tomar riesgos; 1 – Conocimiento del negocio; 1 – Sabe escuchar; 1 – Paciencia; 1 – Auto confianza.**

**Operador: 4 – Inteligencia; 3 – Sabe escuchar y comunicarse; 1 – Personalidad fuerte; 1 – Asume la responsabilidad por su gente; 1 – Su conocimiento; 1 – Su responsabilidad.**

A la pregunta de si los líderes nacen con esas características o las desarrollan, la mayoría de ellos creen que los líderes pueden ser desarrollados siempre y cuando posean las semillas del liderazgo.

**¿Los líderes nacen con esas características o las desarrollan?**

**Gerentes: 2 – Si tienen el potencial pueden desarrollarlo; 1 – Ambas si tienen el potencial; 1 – Muchos pueden tratar y pocos lograrlo.**

**Operador: 3 – Ambas si tienen el potencial; 2 – Las desarrollan con la experiencia; 1 – Nacen con ellas.**

Las respuestas de los gerentes entrevistados a la pregunta ¿qué tipo de competencias necesitan tener los gerentes para ser líderes en los cambios que vive actualmente la compañía? fueron muy variadas, los gerentes coinciden en la responsabilidad y compromiso (hacia el trabajo, metas, gente, compañía), señalando además el trabajo en equipo, facultamiento y estar cerca de la gente, mientras que el personal operativo se orientaron hacia requerir un estilo de liderazgo directivo (demandante, recio, conocimiento técnico) y que a la vez estén cerca de la gente.

**¿Qué tipo de competencias necesitan tener los gerentes para ser líderes en los cambios que vive actualmente la compañía?**

**Gerentes:** 2 – Responsabilidad; 2 – Compromiso; 1 – Facultamiento, compartir el liderazgo; 1 – Trabajo en equipo; 1 – Estar cerca de la gente, motivarlos; 1 – Trabajar en el piso.

**Operador:** 2 – Conocimiento técnico y organización de gente; 2 – Personalidad fuerte y demandante; 2 – Cercanía con la gente; 1 – Considerar todas las áreas; 1 – Establecer prioridades; 1 – Enfoque en calidad y servicio al cliente; 1 – Honestidad; 1 – Paciencia; 1 – Toma de riesgos.

Cuando se pregunta ¿qué niveles o posiciones de la organización requieren contar con competencias de liderazgo en los cambios que vive actualmente la compañía?, los gerentes entrevistados coincidieron en que todas las posiciones en las que exista supervisión de personal requieren desempeñarse como líderes dentro de la organización. El personal operativo posiciona el liderazgo principalmente en el nivel gerencial o de supervisión de la empresa y en áreas específicas como Ventas.

**¿Qué niveles o posiciones de la organización requieren contar con competencias de liderazgo en los cambios que vive actualmente la compañía?**

**Gerentes:** 3 – Todos los niveles; 1 – Todo supervisor.

**Operador:** 2 – El nivel gerencial; 2 – Las áreas de Ventas, RH, Contraloría; 1 – Todos los niveles; 1 – Los supervisores.

A la pregunta ¿cree que para que los cambios actuales sean exitosos se requiere el mismo tipo de liderazgo en todos los niveles?, las opiniones de

los gerentes fueron a favor de diferente tipo de liderazgo, dependiendo de la cantidad y tipo de subordinados que cada nivel o puesto tiene, mientras que el personal operativo opinó que sí se requería el mismo tipo de liderazgo, debido a su expectativa de que sus líderes formales demuestren un trato similar con todo tipo de empleados, ya sea que fueren sus compañeros gerentes o sus subordinados.

**¿Cree que para que los cambios actuales sean exitosos se requiere el mismo tipo de liderazgo en todos los niveles?**

**Gerentes: 4 – Diferente estilo**

**Operador: 5 – El mismo estilo; 1 – Diferente estilo**

## **Conclusiones**

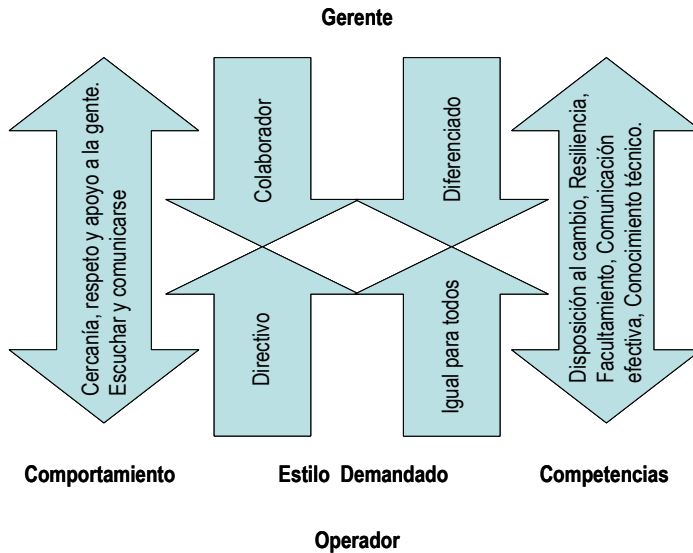
No es posible generalizar los resultados del presente estudio, sin embargo evidencian que el personal de la empresa en cuestión siguen al líder formal la mayor parte del tiempo, por lo que se deduce una relación entre el liderazgo y las interacciones que se generan debido al nivel organizacional y roles.

Se puede decir que si la estructura de la organización apoya el liderazgo formal, esto le redanda beneficios, debido a que existe preferencia por las personas a seguir al líder formal cuando éste actúa como líder y demuestra congruencia en su actuar diario, a excepción de líderes que han fallado, siendo entonces cuando las personas siguen al líder de otra área.

La información recopilada en la presente investigación se encuentra esquematizada en la Figura 1. En esta Figura se señala: a) que ambos niveles de empleados entrevistados (gerencial y operativo) esperan que sus líderes se encuentren cercanos a su gente, sepan escuchar y se comuniquen efectivamente. b) que se percibe que el estilo de liderazgo esperado por los gerentes es del tipo colaborador y compartido, lo cual difiere del personal operativo que espera uno más directivo y demandante. c) que el nivel gerencial opina que el estilo de liderazgo se debe dar en todos los niveles aplicando principalmente el liderazgo situacional, lo cual difiere del nivel operativo, quienes opinan que el liderazgo se debe ejercer por los gerentes o área líder, manteniendo un mismo tipo de liderazgo hacia todos los niveles de la organización. d) que tanto los gerentes como los operadores hacen patente que las competencias de: Disposición al cambio, facultamiento,

Comunicación efectiva y Conocimiento técnico son requeridas para poder ser percibidos como líderes de esta compañía.

Figura 1. Percepción del liderazgo por diferentes niveles.



De la información recopilada se concluye que el diseño de la estructura debe permitir que la comunicación pueda fluir, que exista mayor grado de control en los puestos del nivel inferior que en los del superior, que se requiere un diseño de puestos que permita contar con personas que cubran el perfil esperado por los seguidores de los diferentes niveles y que es necesario inventariar las competencias del personal para desarrollar aquellas requeridas para un liderazgo administrativo exitoso.

También es conveniente que el área de Recursos Humanos de la organización al seleccionar al personal, contemple al momento de 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.

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 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, y otras que en forma natural no lo hacen, pero que cuando las condiciones favorecen el que practiquen sus habilidades 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.

El desarrollo de competencias de liderazgo es indispensable en una organización actual. Este desarrollo debe iniciar proporcionando la oportunidad de auto exploración de las motivaciones individuales y 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.

## Referencias

- 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.