MATERIALES DE ENSEÑANZA EN

EXTENSION

EE-4/66

Nº 22

TRADUCCION

LIDERAZGO versus ADMINISTRACION

por

Joseph Di Franco

Extensionista

(Publicado en Inglés y Español)

Pueden solicitarse copias adicionales de esta publicación dirigiéndose a la Misión de Operaciones de los Estados Unidos de Norteamérica (Punto IV) en cada país, o escribiendo a:

Economía y Ciencias Sociales
Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la O.E.A.
Centro de Enseñanza e Investigación
Turrialba, Costa Rica

Esta publicación ha sido preparada de acuerdo con el contrato firmado entre el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas de la Organización de Estados Americanos (O.E.A.) y el Instituto de Asuntos Interamericanos de la Agencia para el Desarrollo Internacional (A.I.D.) de los Estados Unidos de Norteamérica.

Turrialba, Costa Rica
Juli[redacted]

LIDERAZGO vs. ADMINISTRACION

Joseph Di Franco

He escogido el título "liderazgo versus administración" con la intención deliberada de provocar atención. Es obvio que "administración" debiera significar "liderazgo" y que los líderes debieran ser capaces de administrar. Pero no siempre es así. En realidad, pareciera producirse una lamentable metamorfosis cuando los líderes se convierten en administradores. Muchos pierden sus excelentes cualidades de liderazgo en el desempeño de sus responsabilidades administrativas. Uno puede preguntar y ciertamente deben hacerlo los estudiantes de administración, por qué ocurre esto?

En primer término, asegurémonos de no condenar a todos los administradores. Existen buenos administradores a quienes reconocemos como buenos líderes. Nos referimos a otros que son administradores pero no líderes.

En la opinión del autor, no se puede ser buen administrador a menos que también se sea líder. Quien dirige a un grupo puede tener el título de administrador, pero ello no lleva implícito que el individuo cumpla adecuadamente con su rol y responsabilidad.

Cuál es la responsabilidad de un administrador? Es llevar a cabo el proceso de administración, que requiere planear, organizar, asignar deberes, dirigir y supervisar actividades y personal en la realización de los objetivos de la organización. Tanto buenos como malos administradores aceptarán fácilmente esta definición; de hecho, todos los administradores encuentran esta definición en las descripciones de sus cargos. La diferencia, sin embargo, está en la aplicación del proceso. Los administradores que tienen éxito hacen hincapié en los medios para alcanzar los fines y aquellos que no lo tienen concentran sus esfuerzos únicamente en los fines. Para aclarar, digamos que quien asume una responsabilidad administrativa es responsable de un grupo. Es el grupo, entonces, quien debe trabajar para alcanzar ciertas metas. El proceso de administración requiere que el grupo sea tomado en consideración en todas las actividades destinadas a alcanzar la meta final del grupo. Esto requiere una clase especial de persona que pueda utilizar los recursos del grupo para llevar a la práctica los pasos necesarios en planeamiento, organización, etc. Desafortunadamente, algunos administradores encuentran más fácil realizar las tareas ellos mismos.

Esta es quizás la clave respecto a donde se produce la línea divisoria entre administración que tiene éxito y la que

no lo tiene. El éxito, en administración, depende de la habilidad del administrador para dirigir a otros en actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

Esta clase de liderazgo depende de que los individuos tengan habilidad para:

1. Inspirar respeto y lealtad;
2. Transferir responsabilidad;
3. Incluir al personal de todos los niveles en el desarrollo de política;;
4. Inspirar confianza;
5. Generar entusiasmo;
6. Enseñar;
7. Aprender;
8. Inspirar espíritu y acción de grupo;
9. Hacer decisiones prontamente;
10. Asumir responsabilidad;
11. Escuchar;
12. Reconocer limitaciones en sí mismo y en otros;
13. Juzgar justamente;
14. Ser honrado;
15. Ser objetivo.

Estos son atributos necesarios en un buen administrador. Son evidentes en quienes verdaderamente son líderes. Generalmente estas cualidades no se encuentran en administradores autocráticos.

Otro aspecto que debemos tocar es el hecho de que generalmente se emplea o nombra un administrador cuando de una organización o grupo se trata. Un líder también llena esta categoría. No se puede ser líder solo; hay que ser líder de otros. Por consiguiente, todas las características y cualidades conocidas que hacen que un individuo se convierta en líder son las mismas que se requieren cuando lo que se necesita es un administrador. Es por eso que el "líder" de un grupo es nombrado o escogido como administrador cuando se hace necesaria la acción de grupo (organizado para desempeñar una tarea o alcanzar metas comunes).

Muy a menudo el individuo que demuestra "liderazgo" en un rol dado, por ejemplo atletismo, investigación, manualidades, arte, es escogido para encabezar un grupo, club u organización. Sin embargo, a menos que tenga otras cualidades además de su habilidad, generalmente es un fracaso como administrador. En este caso no es un líder sino sólo un "experto" o individuo telentoso. Esto no es sinónimo de liderazgo y buena administración, aunque hay individuos que son al mismo tiempo

talentosos y líderes.

Se presenta también otro fenómeno. Algunos creen que la adquisición del título de administrador automáticamente les confiere cualidades de liderazgo. Creen que rango o título justifica su acción. Estos individuos se convierten en autócratas exitosos pero nunca en buenos administradores. A veces logran su objetivo, pero es más frecuente que no lo consigan.

No sólo se requiere que una persona que aspire a ser administrador adquiera y aprenda los atributos de buen liderazgo, sino que debe ser un individuo capaz de evaluarse a sí mismo en forma honesta y verídica. Este autoanálisis periódico debe formar parte de su rutina para asegurarse de que no se esta desviando hacia lo que podríamos llamar malos hábitos administrativos. Esta desviación ocurre a menudo bajo la presión del trabajo. Es por eso que deben hacerse evaluaciones periódicas.

Un método o medio para determinar si se está teniendo éxito es dejar al grupo (o el trabajo) y encontrar que continúa funcionando uniforme y eficientemente durante su ausencia.

Otro criterio que puede usarse como guía es el estado de ánimo de los individuos que integran el grupo. Está demás decir que un mal estado de ánimo indica insatisfacción y resulta en

menores esfuerzos. Si el estado de ánimo es bajo, un buen administrador debe indagar la causa y rectificar la situación.

Considero el nivel de producción o de logro como otro instrumento o medio para medir, aunque de menor importancia, aun cuando la alta producción y logro sea el objetivo final. La administración autocrática bajo ciertas condiciones (tiempo de emergencia o de desastre) puede ser productiva pero generalmente ni es consistente ni continuará ese alto nivel de producción durante la ausencia del administrador.

Es usted un buen administrador? Posee los atributos de buen liderazgo? Revisa periódicamente las medidas que pueden ayudarlo a determinar su éxito o fracaso? Dedica usted esfuerzo a la tarea de ser un buen administrador o solamente trata de administrar? Debe usted ser administrador? Todas estas preguntas son pertinentes para quienes aspiren a ser administradores y aquellos administradores que aspiren a tener éxito deben hacérselas y buscar respuestas honestas.

Publicaciones Anteriores

1. Filosofía de Extensión
2. Evaluaciones de Extensión
3. El Especialista en el Servicio de Extensión: su papel, sus problemas y su adaptación
4. Organización de Extensión - para administración y para desarrollo del programa
5. Elementos que contribuyen al éxito del Servicio Cooperativo de Extensión de los Estados Unidos
6. Los líderes locales en las labores de Extensión
7. Un conjunto de principios y guías
8. Prerequisitos para el progreso de la agricultura; Tierra, Capital, Trabajo y Conocimientos
9. Coordinación - la llave del éxito de un servicio de Extensión Educativa
10. El servicio Cooperativo de Extensión de los Estados Unidos
11. Programación: parte del proceso de Extensión
12. Diferencias entre Extensión y Desarrollo de la Comunidad
13. Reforma Agraria y Educación de Extensión
14. La Naturaleza de Extensión - cambiar a la gente
15. Enseñanza vs. Aprendizaje
16. Como organizar a la juventud rural en extensión
17. Factores que no contribuyen a la eficiencia o efectividad del trabajo de Extensión en América Latina
18. Responsabilidades de adultos ante la juventud
19. Importancia de usar a la gente rural como líderes en el desarrollo rural
20. Una labor por realizar
21. La Esencia de Extensión Agrícola