

Metodología Alternativa

para la Eficacia del Funcionamiento de los Equipos Directivos

Resumen

El presente artículo se deriva de los resultados de investigación, que centran su atención en el funcionamiento de los equipos de dirección; órgano que constituye el mecanismo primario para garantizar la participación y el compromiso con las metas y objetivos institucionales. Entre los resultados fundamentales se destacan los pocos antecedentes de investigaciones referenciales sobre el tema y las insuficientes propuestas de procedimiento e indicadores, que permitan un análisis valorativo orientado hacia el perfeccionamiento del funcionamiento de los consejos de dirección. Además se logró sistematizar las regularidades del funcionamiento de los consejos estudiados. Basado en lo anterior, se considera que la metodología planteada permite apoyar el proceso de cambio organizativo, que se ejecute en el ámbito institucional. El objetivo de este trabajo es diseñar una metodología para el análisis del funcionamiento de los consejos de dirección del sistema gerencial del Ministerio de la Agricultura (MINAG). El mismo muestra la base conceptual para el análisis, las generalidades del funcionamiento en las organizaciones estudiadas y proporciona la metodología para su análisis; es posible además su integración al sistema de seguimiento y control de las instituciones, específicamente en el área relacionada con los Métodos y Estilo de Dirección del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial.

Palabras clave: Metodología, equipo directivo, eficacia.

Abstract

This article is derived from the results of research which focus on the functioning of the management team, the organ which constitutes the primary mechanism to ensure the participation and commitment to goals and institutional objectives. Among the key findings we highlight the small amount of existing referential research on the topic and insufficient procedural proposals and indicators that would enable an evaluative analysis oriented towards improving the functioning of boards of directors. It was also possible to systematize the functional regularities of the councils which were studied. Based on the above, it is considered that the proposed methodology can support the process of organizational change that is effected at institutional level. The aim of this work is to design a methodology for a performance analysis for the boards in the management system of the Ministry of Agriculture (MINAG). It shows the conceptual basis for the analysis, an overview of the operation in the organizations studied and provides the methodology for analysis, it is also possible to integrate the monitoring and control of institutions, specifically in the area related to Methods and Management Style Management System and Business Management.

Key words: Methodology, management team, effectiveness.

Recibido: noviembre, 2012

Aceptado: mayo, 2013



**Dra. Mercedes Zenea
Montejo¹**
mercle@isch.edu.cu

**Dra. Teresa Cruz
Cordero²**
carlita2323@gmail.com

**Dra. Magda Luisa
Arias Rivero³**
maluarivera@yahoo.es

¹Doctora en Ciencias Económicas. Docente y científica de la Universidad Agraria de la Habana, UNAH, Cuba.

²Doctora en Ciencias Económicas. Docente y científica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ITESM, México.

³Doctora en Ciencias Económicas. Docente y científica de la Universidad Agraria de la Habana, UNAH, Cuba.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación que se presenta, focaliza una problemática relativamente nueva en el marco de las investigaciones gerenciales en el sector agropecuario. Centra su atención en el funcionamiento de los consejos de dirección; reconocidos en la literatura con los términos de Equipo Directivo, Marcané (1998) [1] y Zenea (2003) [2]; Equipos de Dirección, Codina (1999) [3]; Equipos de Alta Gerencia, Katzenbach (1998) [4] y Alta Dirección, Álvarez (1998) [5]. Ellos son los encargados de proponer metodologías que conduzcan a las organizaciones hacia el logro de los objetivos propuestos. Constituyen el principal órgano de dirección de una institución y son creados con la finalidad de *“disponer un órgano de decisión que represente todas las áreas de una organización; en este proceso se complementan e integran en pos de cumplir con el propósito para el que fueron creados”* [6].

El consejo de dirección, asesora al director en la toma de decisiones y son una fuerza motriz para los procesos de cambios organizacionales. En este afán deben examinar, proponer, adoptar e implementar, de forma colectiva, decisiones críticas, de primera magnitud para la entidad, y el asesoramiento continuo a la máxima dirección en un amplio conjunto temático. Por tanto, constituyen el mecanismo primario para, mediante la combinación de métodos y estilos de trabajo, garantizar la participación y el compromiso con las metas y objetivos institucionales.

Una correcta combinación de los métodos y estilos de trabajo, ante cada decisión, garantiza una respuesta institucional a las necesidades de desarrollo impuestas por el entorno. Esto implica cambios funcionales, organizativos y de comportamiento, que refuerzan el papel de los consejos de dirección en el proceso de toma de decisiones y al unísono establece la creación de nuevos procedimientos directivos.

Se constata mediante la revisión de diversas fuentes bibliográficas nacionales e internacionales, que aunque se reconoce la importancia de estos órganos de dirección, su papel en los resultados de la organización y la necesidad de investigar las vías para perfeccionar su labor, son pocos los estudios realizados específicamente para valorar este aspecto. Además en los resultados que se presentan, entre los que se destacan trabajos de autores como Katzenbach (1998) [7], Álvarez (1998) [8], Casales (2003) [9] e Hillier-Fry (2006) [10], no se describen con suficiente claridad los procedimientos, para analizar el funcionamiento de dichos órganos colectivos de dirección. Aspecto que refuerza Valdez (2010) cuando al referirse so-

bre el tema considera *“[...] que es uno de los aspectos organizacionales que se ha abordado con menos frecuencia [...]”* [11].

Otra barrera detectada, en los trabajos consultados, es que no interrelacionan de manera integrada los elementos de carácter organizativo y socio psicológicos, que conforman el funcionamiento de los consejos de dirección. La manifestación más generalizada es que se parcialice el enfoque hacia los aspectos socio psicológicos, que están presentes en la sinergia que se provoca por la interrelación entre sus miembros, prioricen los elementos organizativos, o se concentren en los procesos de formación individual de directivos.

Todo ello se manifiesta también en las regulaciones que establecen el funcionamiento de los consejos de dirección. Las mismas tienden a dar prioridad a los aspectos organizativos de los órganos de dirección, son limitadas las indicaciones referentes a los elementos que permiten proyectar, caracterizar y regular este funcionamiento y son restringidos los aspectos socio psicológicos, referidos a la filosofía de trabajo, en cuanto a métodos y estilos de dirección, pero con la insuficiencia de centrarse en el qué hacer y no en cómo implementarlo.

Por tanto, al resumir la situación problemática que se enfrenta en la investigación, se destacan los pocos antecedentes de investigaciones referenciales sobre el tema; también existen insuficientes propuestas de métodos, procedimientos e indicadores, que permitan un análisis valorativo, orientado hacia el perfeccionamiento del funcionamiento de los consejos de dirección en dichas organizaciones. Además en los estudios que se realizan y las propuestas planteadas para el análisis y seguimiento del accionar de este grupo, no se integran de manera adecuada los aspectos de índole organizativo funcional y los socio psicológicos, lo que limita el análisis y las proyecciones de estrategias, para garantizar una adecuada eficacia en su funcionamiento.

En relación a lo descrito anteriormente se plantea, como objetivo, presentar la Metodología alternativa, para el análisis de la eficacia del funcionamiento del Consejo de Dirección (ACD). La misma se sustenta a partir de su necesidad y fundamentación categorial y legal, las características generales que la distinguen, las fases y procedimientos que la componen y los requisitos y recomendaciones para su aplicación.

2. DESARROLLO

La metodología alternativa para la eficacia del funcionamiento del equipo directivo

La Metodología Alternativa para la eficacia del funcionamiento del equipo directivo, se define

como el “[...] conjunto de elementos que delimitan, sustentan y organizan el estudio sobre el modo de actuar de este órgano de dirección [...]” [12]. Establece, basado en los requerimientos de aplicación y sus características, las actividades a desarrollar y la manera de proceder, para garantizar el mejoramiento en el funcionamiento del mismo. Su presentación toma como referentes el análisis de los principales aspectos, que refleja la literatura consultada sobre la metodología como resultado científico, específicamente los aspectos planteados por especialistas del Centro de Estudios "Félix Varela" [13], los criterios aportados por Fernández (2007) [14], en su artículo, sobre las metodologías como resultados científicos en

las ciencias de la dirección y los referenciados por De Armas, Lorence y Perdomo [15]. El marco conceptual de la Metodología considera como definición esencial, la del funcionamiento del equipo directivo; concebida como el proceso en el que se conjugan aspectos organizativos y socio psicológicos, que en su interacción coherente regulan su accionar como órgano de dirección. En la concepción adoptada, Figura 1, se describe la visión de Zenea (2011) [16], sobre las fases que componen dicho proceso de funcionamiento (Insumos Específicos, Funcionamiento Interno y Salidas Específicas), aspectos que se necesitan, para facilitar la comprensión de la implementación de la Metodología.

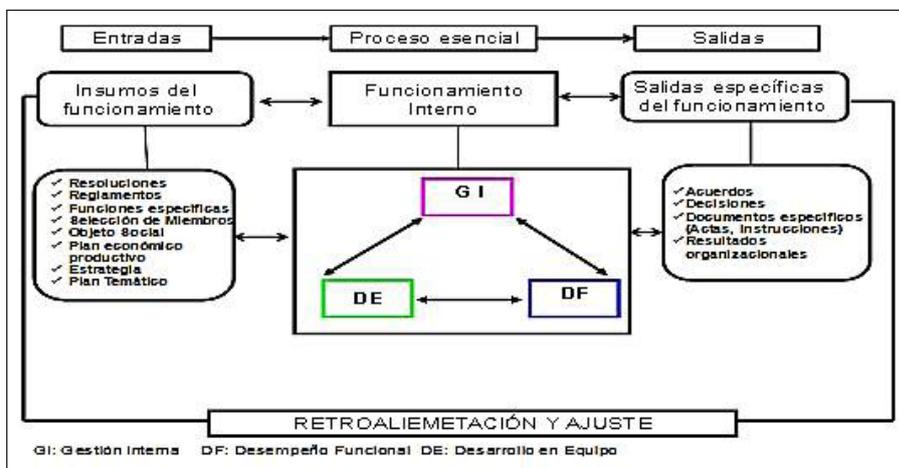


Figura 1: Modelo del proceso de Funcionamiento del equipo directivo
Fuente: Elaborada por Zenea, M.

En él se consideran como entrada, los *Insumos Específicos* del funcionamiento del equipo, elementos que establecen su labor y constituyen la condición necesaria para garantizar el accionar del mismo. Por su parte el proceso esencial es considerado como *Funcionamiento Interno*; este es el momento de mayor interacción entre los miembros, para agenciar y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, basado en los insumos previstos. Se conforma por la triangulación de su Gestión Interna (GI), Desempeño Funcional (DF) y Desarrollo en Equipo (DE).

La Gestión Interna (GI), para esta investigación, contempla la definición del conjunto de acciones, facultades y normas de comportamiento establecidas por el equipo. Además del conocimiento de las funciones específicas que debe cumplir y el papel que desempeñan como órgano de dirección colectiva, “[...] la creación de un marco apropiado de actuación y la gestión adecuada de los procesos [...]”

[17]. Ésta puede considerarse como el conjunto de acciones que se realizan para el logro de las metas organizacionales; elementos mutuamente relacionados o que interactúan para establecer las políticas, objetivos y acciones a desarrollar, para lograr dichos objetivos, expresadas en diversas actividades coordinadas para planificar, organizar, dirigir y controlar una organización [18].

El Desempeño Funcional (DF), está enmarcado por el propio accionar del equipo directivo en el ejercicio de sus facultades, en la manera en que establecen las interacciones, el modo en que se interrelacionan para el cumplimiento de las funciones, es decir, el nivel socioemocional o afectivo.

El Desarrollo en Equipo (DE), se relaciona con la evolución que tiene como equipo y su impacto sobre la organización. Toma en cuenta además, su accionar en función de la relación con el entorno, su visión estratégica y la implicación con la misma, además de los procesos

de formación de directivos, para garantizar el cumplimiento de su función social.

En el proceso de funcionamiento, se le denomina *Salidas Específicas*, al resultado del accionar, efecto que se produce de la ejecución del conjunto de actividades vinculadas con el equipo y la interacción de sus miembros. Estos resultados reflejan las características propias de su funcionamiento y constituyen insumos de procesos estratégicos o de apoyo en la organización.

La Metodología cumple con tres principios como base metodológica: aplicabilidad, análisis sistémico y el análisis de las contingencias; estos dos últimos propuestos por Casales (2003) [19] en su estudio sobre eficacia directiva. La aplicación de los mismos en esta investigación significa:

1. *Análisis sistémico*: tener en cuenta que el funcionamiento del equipo directivo es un proceso de relaciones verticales, horizontales y transfuncionales, donde están presentes un conjunto de elementos relacionados, para garantizar los objetivos institucionales.

2. *Análisis de contingencia o de las particularidades*: considerar el funcionamiento de un equipo de dirección como sistema abierto, donde influyen factores interrelacionados en tiempo y espacio, por lo tanto se debe tener en cuenta los diferentes factores manifestados en su dimensión sociocultural, económica, política, legal y tecnológica.

3. *Aplicabilidad*: considerar que la propuesta metodológica sea comprensible, sencilla y pueda emplearse en cualquier institución, sin la necesidad de utilizar tecnologías y especialistas de alta calificación.

Las características específicas de la Metodo-

logía se resumen en:

- Es *adaptable*, pues su aplicación se ajusta a la cultura de la organización objeto de estudio, en general, y a las normas y patrones de conductas de los equipos de dirección analizados, en particular.

- Los elementos a analizar pueden aplicarse de acuerdo a las exigencias de cada situación en la organización, lo que la caracteriza como una metodología *flexible*.

- Se corresponde con las actividades que debe ejecutar cualquier equipo de dirección, por lo que se considera *conveniente*.

- Propicia espacios de *capacitación en equipo* de dicho órgano directivo.

La Metodología es fácilmente comprendida y puede ser aplicada, tanto por investigadores como por empresarios. Permite caracterizar cada una de las etapas del proceso de funcionamiento y distinguir aquellos aspectos sobre los que más se debe trabajar, para garantizar la efectividad en el mismo. Contribuye, además con información sobre el comportamiento dinámico del funcionamiento del equipo directivo, en diferentes etapas de desarrollo de la organización y de su órgano de dirección. Para ello se requiere de un análisis sistemático que aporte información, sobre los resultados que se obtienen con la implementación de las estrategias de mejora, derivadas de las evaluaciones realizadas en los diferentes momentos.

Para su aplicación se conciben tres fases: *Concertación*, *Examen Crítico* y *Cambio*, ver Figura 2. Las mismas se superponen en su ejecución, es decir, en la medida que se obtienen informaciones es necesario incorporar y añadir actividades de fases posteriores.

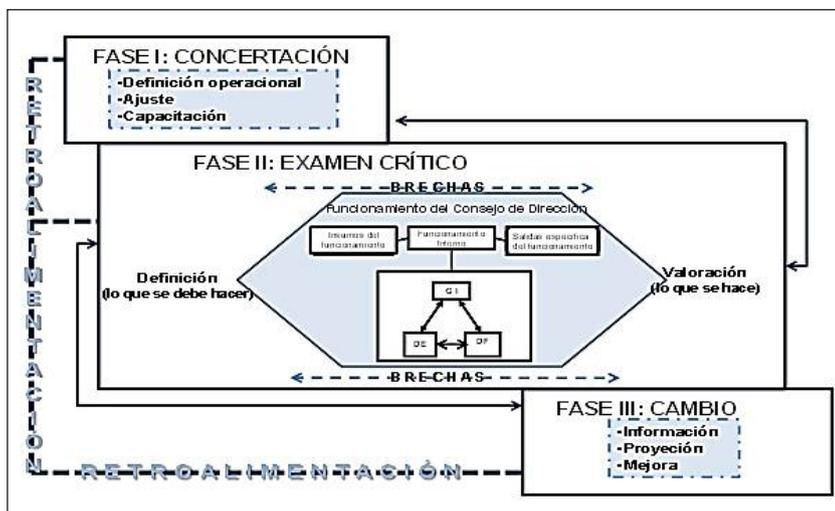


Figura 2. Esquema de la Metodología para el Análisis del Funcionamiento de los equipos directivos

Fuente: Elaborada por los autores

Para la aplicación de la metodología es necesario tener en cuenta las siguientes premisas:

1. Apoyo político del director de la organización.
2. Garantizar la participación activa de los miembros del equipo de dirección y de todos los implicados.
3. Compromiso con la información aportada por parte de los directivos.
4. Los resultados derivados del análisis no constituyen motivos de incentivos o sanciones, sólo permiten establecer estrategias para el perfeccionamiento de la labor del equipo.
5. Alta discreción ante los resultados por parte de los investigadores.
6. Tener en cuenta el contexto y temporalidad del estudio.
7. Garantizar coherencia interna y correspondencia externa en el análisis.
8. Aplicar un enfoque sistémico en las valoraciones.
9. Las acciones de mejora deben corresponderse con los resultados del análisis realizado y con las necesidades y estrategias de desarrollo de la organización.

La metodología puede ser utilizada por dos grupos de interés, consultor o investigador externo y los propios directivos de la organización. Al tener en cuenta las características de la Metodología, y del objeto de estudio, para su empleo, se realizan las siguientes recomendaciones generales:

- Ser flexibles.
- No prescribir resultados con antelación.
- Ajuste de los parámetros e instrumentos en función de la organización.
- Aplicar los principios de la metodología.
- Permanente retroalimentación interna y externa.
- Si la Metodología va a ser empleada por directivos, como mecanismo de seguimiento y control, se recomienda:
 - Realizar análisis sistemáticos.
 - Integrar los resultados a los balances de la organización.
 - Implementar estrategias de mejora.

La Metodología puede emplearse en cualquier tipo de institución, tanto para hacer estudios específicos en una empresa, como para realizar valoraciones comparativas, sobre el funcionamiento de equipos directivos, entre grupos de organizaciones. Para este último tipo de estudio, es necesario que las empresas a analizar sean del mismo tipo, lo cual dará más posibilidades comparativas y ampliará el marco de referencia.

Los parámetros utilizados para caracterizar el proceso de funcionamiento del equipo de dirección, han de concordar con las característi-

cas específicas de la institución estudiada; no obstante se aconseja, que en su validación con los directivos de la organización, se ajusten tomando como base dichas características, sobre todo en los indicadores que hacen referencia a los resultados organizacionales.

El análisis sobre el funcionamiento del equipo directivo, no sólo debe tener en cuenta los criterios de sus miembros. Se sugiere la búsqueda de información de otros directivos o especialistas, que tengan relación directa con el mismo o que sean invitados frecuentes a sus sesiones de trabajo.

Las características de la propuesta Metodológica permiten adoptar, por parte del investigador, otros puntos de vista, en cuanto a instrumentos a aplicar, técnica a utilizar y momentos en que se realiza el estudio.

Experiencias de la aplicación de la metodología

La metodología aplicada en 8 empresas cubanas, pertenecientes al sistema gerencial de la agricultura, con el objetivo de diagnosticar dicho funcionamiento, lo cual convierte a la investigación en un estudio de casos múltiples global [20], lo que permite determinar las invariantes que se manifiestan en el funcionamiento de los equipos directivos estudiados.

Dado al compromiso ético contraído con los directivos de las organizaciones no se identifican, en la publicación, los nombres de las empresas ni se dan detalles específicos sobre ellas; sólo se exponen aquellos aspectos que constituyen regularidades del funcionamiento de los equipos directivos estudiados y su posible implicación en el buen funcionamiento del mismo. Además, se declaran los criterios aportados por los usuarios y expertos, al valorar la utilidad del instrumento aportado.

Por lo general los directivos tienen una percepción positiva sobre el funcionamiento de su equipo de dirección, que al graficarlo, con la ayuda del perfil de funcionamiento (Ver Tabla1), se observa que tiene la característica de una línea recta en el Bien. Esto no significa que realmente el funcionamiento sea bueno; la realidad es que no siempre se dedica tiempo para pensar sobre cómo se está actuando, por lo que se carece de argumentos para su evaluación.

Al profundizar en estos mismos aspectos, mediante otros instrumentos, afloran elementos que de no atenderse pueden atentar contra la eficacia del equipo. A continuación se exponen aquellos, que a criterio de las autoras del artículo, constituyen los más significativos a tener en cuenta. Para su presentación se adopta la secuencia del Modelo del Funcionamiento del Equipo de Dirección (Ver figura 1), los resultados se muestran por cada una de sus etapas.

Indicadores	Criterios de evaluación					
	SC	MM	M	R	B	MB
Resultados productivos	0	0	0	10	36	51
Salud financiera	5	0	3	19	48	22
GESTIÓN						
Cumplimiento de las funciones	1	0	0	5	59	32
Planificación y ejecución	0	0	3	28	51	15
Sistema de Información	2	0	1	6	55	33
Desarrollo de reuniones	2	0	0	15	45	35
Coordinación	3	0	0	15	58	21
Seguimiento y Control	0	0	0	9	55	33
DESEMPEÑO						
Clima organizacional	5	0	1	8	61	22
Motivación	3	1	0	17	52	24
Participación	3	0	0	7	54	33
Liderazgo	8	0	2	6	44	37
Comunicación	2	0	1	13	57	24
DESARROLLO						
Formación de Capacidades Directivas	3	0	0	28	58	8
Visión Estratégica	3	0	0	7	55	32
Implicación y compromiso	4	0	2	3	70	18
Alianzas Externas	11	0	3	12	61	10

Tabla 1: Perfil de Funcionamiento del Equipo Directivo

Fuente: Informe de investigación sobre aspectos socio psicológicos del funcionamiento de los equipos directivos estudiadas

Sobre los insumos del funcionamiento

En el caso específico de las empresas estudiadas se comprobó, que los elementos que regulan legalmente el funcionamiento del consejo de dirección, se caracterizan por ser altamente rigurosos y necesitan determinado nivel de aprobación, para su implementación. Se comprobó que las funciones del equipo directivo, como órgano colectivo, están claramente diseñadas, definidas y estructuradas. Su definición está basada en el marco normativo establecido para dichos efectos, ajustada a las condiciones de la empresa o institución.

En este sentido se generaliza un desconocimiento, por parte de los integrantes del equipo directivo, sobre las funciones, que como órgano colectivo de dirección deben cumplir. En las entrevistas se puso de manifiesto que del total de entrevistados (87 personas), el 79,31% (69 personas), no conocía, de manera clara, las funciones de su órgano de dirección, las mismas las confundían con las funciones específicas del cargo que ocupaban. En este resultado se exceptúan, el director de la organización y el miembro del equipo encargado de dar seguimiento a la documentación específica de funcionamiento, (Ver Tabla 2).

Empresa	Total de entrevistados	Conocimiento de las funciones			
		Sí	%	No	%
Grupo Empresarial	11	3	27,27	8	72,73
Empresa 1	16	2	12,50	14	87,50
Empresa 2	11	3	27,27	8	72,73
Empresa 3	16	3	18,75	13	81,25
Empresa 4	14	3	21,43	11	78,57
Empresa 5	15	3	20,00	12	80,00
Empresa 6	4	1	25,00	3	75,00
Total	87	18	20,69	69	79,31

Tabla 2. Conocimiento de las funciones del equipo directivo por parte de los entrevistados

Fuente: Informe de resultados de investigación

El desconocimiento de las funciones que debe realizar el equipo directivo, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización, provoca una debilidad generalizada para su actuación como órgano directivo y crear un eficaz accionar del mismo. Con esto, puede existir una tendencia a la espontaneidad de los miembros sobre su manera de proceder, que de no regularse, generaría efectos altamente nocivos, y no se lograría eficacia en su funcionamiento.

Lo anterior está motivado, entre otros factores, por el fuerte enfoque funcional con que se dirigen las instituciones, lo que se refleja en el funcionamiento de los equipos de dirección, provoca el efecto de “silos”, es decir, insuficiente comunicación horizontal entre los miembros, y limita la integración como equipo. Otro aspecto que incide en esta debilidad es la insuficiente participación en la concepción, aprobación y seguimiento del cumplimiento de sus funciones, lo cual da lugar al desconocimiento y poca comprensión sobre su accionar como equipo. Mediante la revisión de las actas de las reuniones del consejo de dirección, se comprobó que los procesos de determinación, conciliación y aprobación de las funciones, así como el análisis del plan temático a desarrollar en las sesiones de trabajo, tienen un alto grado de formalidad. Además, no se realiza un análisis cualitativo sobre la eficacia de su funcionamiento, por lo tanto, no se estimula el razonamiento en equipo, sobre la manera en que se están cumpliendo las acciones previstas y la necesidad de ajustar algunas de estas, la forma de integrarse, el nivel de participación, tiempo invertido en las sesiones de trabajo, cantidad y utilidad de los tópicos abordados, el sistema de seguimiento que se desarrolla, y el efecto en los resultados de su funcionamiento.

Los miembros que integran el equipo directivo constituyen elementos representativos de áreas funcionales, que fueron nombrados en sus cargos a partir de los criterios valorativos establecidos en los reglamentos. Para su selección se contempla, en esencia, los conocimientos técnicos y las actitudes, pero no siempre se tiene en cuenta su capacidad de comunicación y de trabajar con otras personas, es decir, conformar y trabajar en equipo, para garantizar los objetivos propuestos, reconocido, por los expertos, como una de las habilidades necesarias para dirigir.

Sobre el funcionamiento interno

El funcionamiento interno es la etapa dentro del proceso, que marca la diferencia entre las organizaciones, pues hace referencia a los aspectos inherentes a su proceso particular

de trabajo y al esfuerzo desarrollado, para garantizar eficacia en su funcionamiento, lo cual da ciertas ventajas competitivas en la organización. La caracterización se centra en la trilogía de elementos que componen el Funcionamiento Interno (FI), ver Figura 1, esto es en su Gestión Interna (GI), Desempeño Funcional (DF) y Desarrollo en Equipo (DE), lo que verdaderamente puede influir en el accionar de los directivos.

Un elemento que se destaca, es que por lo general no se estimula el razonamiento en equipo, sobre la manera en que están cumpliendo sus funciones y la necesidad de ajuste de algunas de estas; como la forma de integrarse, el nivel de participación, tiempo invertido en las sesiones de trabajo, sistema de seguimiento que se desarrolla y el efecto en la organización de los resultados de su funcionamiento.

Otro aspecto a tener en cuenta, es que existe una concepción limitada sobre el funcionamiento del equipo directivo. La mayoría de los entrevistados concibe, como tal, sólo los momentos en que desarrollan las reuniones de trabajo. Las acciones de coordinación para garantizar tareas puntuales, previstas o derivadas de acuerdos de las propias sesiones de trabajo, no se perciben como una forma de interacción e integración del equipo de dirección. Esta apreciación, trae como consecuencia, una planificación esquemática del funcionamiento del equipo.

Por el sistema organizativo que establecen, las reuniones de trabajo, constituyen el espacio que propicia mayor integración de estos equipos. Sin embargo, en ocasiones este propósito no se logra, lo cual está motivado por:

- Tendencia a convertir los puntos generales de chequeo, en despachos individuales con amplio espacio.

- Selección inadecuada de la participación de los invitados (momento y tema), por lo que se incrementan los espacios de silencio y se deteriora la participación e integración de los miembros del equipo.

- Insuficiente preparación de los participantes en las reuniones, lo cual provoca que no se puedan aprovechar, adecuadamente, las competencias de cada uno de los miembros del equipo. Esto incide en una escasa integración y dispersión en algunos momentos de la reunión.

- Tendencia al monopolio de las intervenciones, tanto por parte del director como por algunos cargos, de los llamados “claves” para la organización.

- Tendencia a convertir los chequeos de acuerdos, en repeticiones de los análisis de

las temáticas, lo que provoca extensión innecesaria del tiempo dedicado a las reuniones. De acuerdo con los resultados obtenidos, los directivos expresan que se capacitan de manera sistemática, pero lo realizan de forma individual y no en conjunto, con el equipo. Lo anterior se considera como una debilidad, pues no da la posibilidad de mantener el equilibrio necesario, que permita poner en práctica los nuevos conocimientos adquiridos. Cabe recordar, que la capacitación de y en equipo permite crear espacios para el análisis sobre su funcionamiento interno; garantiza la adquisición y aplicación de los conocimientos técnicos necesarios, para el cumplimiento de los objetivos, facilita el desarrollo de habilidades, además de aprender y asumir las actitudes necesarias para el logro de las metas.

La gestión personal es la vía principal a través de la cual los directivos reciben capacitación. Se debe recordar que la capacitación obtenida por gestión personal, por lo general es de tipo presencial, lo que provoca un distanciamiento temporal de las actividades funcionales del individuo, tanto de las específicas del cargo que ocupa como de las que le corresponden como miembro del equipo.

Se reconoce además, que no se Determinan las Necesidades de Aprendizaje (DNA) en forma adecuada. Por lo general se realiza esta determinación, centrada en las necesidades individuales y, no siempre, grupales y organizacionales. Dichos resultados denotan en primer lugar, insuficiencias organizativas en la concepción de la formación de directivos y en segundo lugar, desconocimiento sobre dicho proceso.

Debe mencionarse el desconocimiento generalizado sobre las competencias (conocimien-

tos, habilidades y actitudes) necesarias para ser miembro del equipo de dirección y garantizar un buen funcionamiento del mismo. Las respuestas dieron los siguientes resultados:

- No existe precisión sobre los requisitos, en términos de competencias, necesarios para ser miembro de un equipo directivo, lo que trae consigo que para su selección, se centren más en los conocimientos técnicos y no en las competencias necesarias para dirigir.
- No existe claridad sobre los conocimientos requeridos para el funcionamiento del equipo, se limitaban a mencionar los conocimientos técnicos específicos para el cargo y no el resto de los necesarios para funcionar como equipo.

- Las habilidades más reconocidas son las de comunicación y poder de escucha, sin embargo no reconocen las de trabajo en equipo y formación de equipo.

La lógica descrita orienta sobre las acciones referidas al análisis del funcionamiento del equipo de dirección; permite disminuir el nivel de incertidumbre e improvisación, respecto a las decisiones sobre la determinación de estrategias de trabajo adecuadas, que garanticen eficacia en el funcionamiento y faciliten la integración, funcional e interpersonal, entre los directivos integrantes de dicho órgano directivo.

Lo anterior se ratifica mediante los criterios aportados por los directivos y expertos. En el caso de los directivos, considerados como usuarios directos de la Metodología propuesta, se realizó la búsqueda de opiniones mediante el Método de ladov [21]. El 88.88% de los directivos encuestados, manifestó un alto nivel de satisfacción individual, en correspondencia con las respuestas aportadas y el Índice de Satisfacción Grupal (ISG), que es de

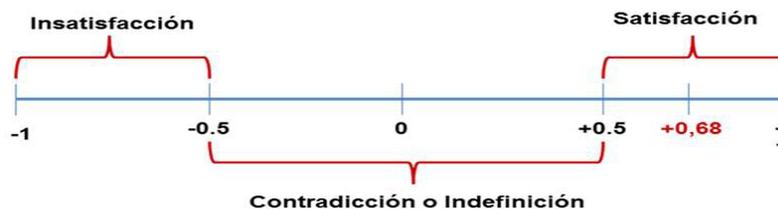


Figura 3: Relación de la satisfacción individual

Fuente: Entrevista a los directivos usuarios de la metodología

0,68 (Ver figura 3). Lo que reflejó, por parte de este grupo de interés, una aceptación general de la propuesta, reconocimiento que se hace a su utilidad y satisfacción, por la contribución que aporta la Metodología ACD.

La misma les permite determinar los aciertos y desaciertos del funcionamiento de los equipos de dirección y por tanto facilitarles la adopción de estrategias de trabajo adecuadas, para mejorar la eficacia de su funciona-

miento.

Desde la perspectiva de los directivos, la Metodología tiene más aspectos positivos que negativos. Las opiniones positivas, donde existe mayor nivel de coincidencia, son:

1. Es un instrumento que facilita la aplicación de métodos y estilos de dirección de forma adecuada.
2. Permite organizar mejor el trabajo del equipo directivo.
3. Refleja todo lo que se hace en un equipo directivo.
4. La manera como está organizada la metodología y la forma en que se orientan las actividades a realizar.

No obstante, plantean reforzar la necesidad de la disposición que debe existir por parte de los directivos, a aplicar la Metodología y cambiar los aspectos que deben ser transformados, lo cual trasciende el alcance de ella. Otro aspecto interesante, obtenido de

las opiniones de los usuarios, es el reconocimiento de la necesidad de perfeccionar la eficacia del funcionamiento del equipo directivo, como órgano de dirección.

Los usuarios destacaron que la Metodología abarca todos los aspectos que enmarcan el funcionamiento de los equipos de dirección, tanto desde el punto de vista organizativo como socio psicológico. Además plantean, que esta les da la posibilidad de ampliar su visión acerca de la labor de este órgano directivo, sobre cómo planificar su accionar, gestionar sus procesos fundamentales y evaluar los resultados.

Los expertos por su parte, aportan criterios favorables sobre la consistencia teórica de la propuesta, la factibilidad de aplicación, el grado en que los componentes relacionan los elementos organizativos y sociopsicológicos y la contribución a la mejora del funcionamiento del equipo directivo.



Figura 4. Valoración de los expertos

Fuente: Resumen de encuesta aplicada a los expertos

Las valoraciones otorgadas por ellos, en la consulta realizada mediante el Método Anochi [22], dan como promedio general un valor de 4.5 (Ver figura 4), lo que significa que consideran la Metodología ACD como una propuesta pertinente, que se ajusta a las condiciones del sector, con una concepción teórica aceptable, que permite fundamentar sus componentes y su aplicabilidad. Además, estas valoraciones revelan que existen posibilidades de aplicación en el sistema gerencial, para el cual se propone, lo que contribuiría al perfeccionamiento del accionar de los equipos de dirección.

La experiencia derivada de esta investigación y los criterios aportados, tanto por usuarios como por expertos, ratifican la necesidad y pertinencia de la Metodología presentada. Las valoraciones sobre las posibilidades de implementación y ajuste, teniendo en cuenta las condiciones de cada organización, factibilidad de empleo y facilidad en su aplicación, confirman que es una Metodología aceptable y que se puede incorporar al sistema de seguimiento y evaluación organizacional.

3. CONCLUSIONES

Los equipos de dirección deben garantizar la participación y el compromiso del personal involucrado con las metas y objetivos institucionales, para lo que resulta imprescindible

priorizar la mejora continua de su funcionamiento, potenciar el desempeño y contribuir al desarrollo de sus miembros y al de las organizaciones que dirigen.

De acuerdo con los resultados alcanzados, las principales barreras que limitan el funcionamiento de los equipos directivos y el desarrollo de la gestión de las empresas contemporáneas, se ubican en torno a la innovación y la participación, la falta de enfoque sistémico e integración y el hábito de no siempre convertir la información disponible en conocimiento. Todo lo cual puede superarse en la misma medida que se aplique de manera consecuente y sistémica la metodología antes compartida.

El éxito en el empleo de la metodología antes descrita, depende en buena medida que exista en la empresa una cultura de disciplina, transparencia, prevención y sostenibilidad, que priorice la comunicación, la superación personal y el intercambio de experiencias y de buenas prácticas. En la medida que se aplique y domine esta forma de hacer, es posible avanzar, en función que la dirección ejerza un liderazgo real en la empresa, hagan todos bien su trabajo, cumplan con calidad las tareas que les corresponden y garanticen el perfeccionamiento constante, lo cual se va a reflejar en mayor eficiencia y eficacia en el trabajo.

 Referencias Bibliográficas

- [1]. Marcané, J. (1998). *Una aproximación a los problemas de liderazgo en las organizaciones*. Folletos Gerenciales AÑO I. Número 9. Septiembre 1998. MES. La Habana. Cuba.
- [2]. Zenea M. (2003). *Comportamiento Organizacional. Apuntes para un libro*. Universidad Agraria de la Habana. Facultad de Ciencias Económicas (material mecanografiado). 67 p.
- [3]. Codina, A. (1999). *¿Qué hacen los directivos y que habilidades necesitan para un trabajo efectivo? Resumen y análisis de investigaciones*. Compendio de temas gerenciales, p.15.
- [4]. Katzenbach, J. (1998). *Equipos de alta dirección*. España: Editorial Norma, p. 37.
- [5]. Alvarez, J y Ricard, J. (1998). *Construyendo equipos de Alta Dirección*. Revista Antiguos. IESE. (Material impreso) 5h.
- [6]. Hillier-Fry, C. (2006). *Equipos directivos. Resolución de problemas* Revista APD Asociación para el Progreso de la Dirección. ISSN 1886-1709 Número 209, 2006. p 42-44 Consultado en febrero de 2007 en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2013524>
- [7]. Katzenbach, J. (1998). *Equipos de alta dirección*. España: Editorial Norma, p. 37.
- [8]. Alvarez, J y Ricard, J. (1998). Op. cit., 5h.
- [9]. Casales, J. (2003). *Determinantes de la eficacia directiva en una institución universitaria*. Consultado 17 de abril de 2005 en: <http://dc302.4shared.com/doc/FSUptyg/preview.html>
- [10]. Hillier-Fry, C. (2006). Equipos directivos. Resolución de problemas Revista APD Asociación para el Progreso de la Dirección. ISSN 1886-1709 Número 209, 2006, p.p.42-44 Consultado en febrero de 2007 en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2013524>
- [11]. Valdéz C. 2010. *Propuesta Metodológica para el Desarrollo de la Confianza Organizacional en los Equipos Directivos*. Caso en Organizaciones de Ciudad Juárez, Chihuahua. Tesis en opción al Grado (de Doctor en Ciencias Económicas). Universidad de La Habana, p.p. 17-20, 113.
- [12]. Zenea, M. (2011). *Metodología para el análisis del funcionamiento del consejo de dirección en el sistema gerencial del MINAG*. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas). Universidad de La Habana. Centro de Estudios de la Economía Cubana. La Habana Cuba.
- [13]. Centro de Estudios "Félix Varela". (s. a). *Aproximación al estudio de la metodología como resultado científico*. Instituto Superior Pedagógico "Félix Varela", Villa Clara. (Material impreso).
- [14]. Fernández, A. (2007). *Metodología para gestionar el progreso del potencial humano en las SUM en La Habana*. Tesis (en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Capítulo II Metodología propuesta para la gestión del progreso del potencial humano de las SUM. p. 49.
- [15]. De Armas R, Lorence J, Perdomo J. (s.a). *Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa*. Material impreso, p.p. 3, 8,9, 10.
- [16]. Zenea M. (2011). *Metodología para el análisis del funcionamiento del consejo de dirección en el sistema gerencial del MINAG*. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas). Universidad de La Habana. Centro de Estudios de la Economía Cubana. La Habana, Cuba.
- [17]. Hillier-Fry, C. Op. cit., p.p. 42-44.
- [18]. NC 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano— Vocabulario 1. Edición mayo 2007.
- [19]. Casales, J. (2003). *Determinantes de la eficacia directiva en una institución universitaria*. Consultado 17 de abril de 2005 en: <http://dc302.4shared.com/doc/FSUptyg/preview.html>
- [20]. Rodríguez G, Gil J, García E. 2004. *Metodología de la investigación cualitativa. Capítulo IV. Primeros pasos en la investigación cualitativa*. Editorial Félix Varela. La Habana, p.p. 94-96, 100.
- [21]. Blanco S. 2009. *El papel de la reflexión en el diseño de tareas dirigidas al aprendizaje de los estudiantes en la enseñanza no presencial*. Departamento de Bioinformática. Universidad de Ciencias Informáticas. La Habana. Electronic Journal of Research in Educational Psychology 7(3). 1339-1368. 2009. Número 19, p.p. 1356-1358.
- [22]. Rodríguez F. 2011. *La concordancia de los evaluadores*. (Material impreso). 16 p.
- OTRA BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**
1. Bermúdez, R. y Rodríguez M. (1996). *Metodología de la Enseñanza y el Aprendizaje*. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. p. 15. En: Fernández A. 2007. Metodología para gestionar el progreso del potencial humano en las SUM en La Habana. Tesis (en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Capítulo II Metodología propuesta para la gestión del progreso del potencial humano de las SUM, p.48.
2. Campistrous, L. y Rizo, C. (2003). *Metodología de la Investigación Educativa: desafíos y polémicas actuales*. Colectivo de autores. Editorial Félix Varela. Ciudad de la Habana, Cuba, pp.138-167.
3. Fernández, A. (2010). *Consideraciones para la elaboración de una Metodología como resultado científico, en Investigaciones sobre dirección*. Folletos Gerenciales Año XIV, No. 1. Enero-Febrero-Marzo.
4. Jennivet, A. (2006). *Estudio del Clima Organizacional en el equipo directivo la Dirección de producción de Guayabal del ICA*. Tesis (en opción del título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas), Universidad Agraria de la Habana, UNAH, Facultad de Ciencias empresarial. La Habana, Cuba, p. 23.
- Katzenbach, J. y Smith K., D. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. USA: Harvard Business School Press.
5. Kolominski, Y (s. a). *Problemas socio psicológicos en grupos pequeños y colectivos*. En: Casales J. 2007. *Psicología Social*. Editorial Félix Varela, p. 47.
6. Lencioni, P. (2006). *Las 5 difusiones de un equipo*. [Diapositivas]. 31 diapositivas.
7. Losa, F. (2005). *Distritos de emprendedores*. Desarrollo de los equipos de trabajo. Consultado en abril 2005 en <http://www.telepolis.com/cgi-bin/web/DISTRITODOCVIEW?url=/1388/doc/Carp2/desarrollo.htm>
8. Martín, J. (2007). *Actividades de trabajo en grupo para potenciar el discurso oral*. Tesis. (en opción del título de maestro en ciencias pedagógicas) Instituto Superior Pedagógico "Felix Varela". Villa Clara. Sede Municipal. Sagua la Grande, p. 19.
- Martina, C. (2000). *Creación de equipos gerenciales: Una manera de ejercer liderazgo y hacer frente a la complejidad de los negocios*. [en línea] marzo 2000. Consultado en febrero de 2003 en: <http://www.gestiopolis.com>
- Martínez, M. (1998). *Diseño de equipos de trabajo en las organizaciones actuales*. Tesis (en opción del grado de doctor en Psicología Social). Universidad Autónoma de Barcelona, España.
9. Magana, T. (1998). *Análisis del Clima organizacional en instituciones de salud pública*. (Material impreso). 57 h.
10. Meriño, O. (2005). *El funcionamiento del equipo de dirección de la Empresa de Cigarros Lázaro Peña*. Tesis (en opción del título de Licenciada en Contabilidad y Finanzas). UNAH. La Habana.
11. Moreno, T. (2009). *En crisis, aprende a trabajar en equipo*. Consultado el 26 de abril de 2010 en: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2009/09/02/en-crisis-aprende-a-trabajar-en-equipo>
12. Navarro, E. (2006). *¿Cuánto nos cuesta tener un equipo desmotivado?* Consultado en noviembre de 2009 en: <http://www.gestiopolis.com/canales4/rrhh/equipodemoh.htm>
13. Parés, A. (2007). *Equipos de alto rendimiento*. México: Revista de las Pymes Microempresa Mexicana, año 3, número 36, p. 36.
14. Pedriche, E. (2006). *¿Equipos directivos profesionales?* Consultado en abril de 2009 en: <http://estherpedroche.blogspot.com/2006/10/equipos-directivos-profesionales.html>
15. Reza, J. C. (2005). *Equipos de trabajos efectivos y altamente productivos*. México: Panorama editorial.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice Hall, Hispanoamericana. Séptima edición, p.p. 270,272, 279,281, 287.
16. Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall, 5ta Edición.
- Rodríguez, R. (2005). *El Consejo de Dirección en instituciones educacionales*. Consultado en diciembre de 2010 en: <http://www.sabetodo.com/contenidos/EEKAulkupZTnUMBzdK.php>
- Ros, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamiento*. Tesis (presentado en opción del grado de Doctora en Psicología Social). [en línea] Julio 2006. Consulta en junio 2007 en: <http://www.trd.cesca.es.p.71>
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en las organizaciones inteligentes*. España: Ediciones Granica, p.p. 266, 294.
17. Sousa, J. (2003). *Coherencia y correspondencia en nuestra existencia. Un marco conceptual para la comprensión de la vulnerabilidad - sostenibilidad*. (material impreso). Red "Nuevo paradigma" Costa Rica. Junio 2003.27 h.
- Surdo, E. (1998). *La magia de trabajar en equipo*. España: Ediciones Granica S.A., Universidad Empresarial. Siglo XXI, p. 30.
18. Urcola, J. (2000). *Factores claves de dirección orientados a la obtención de resultados*. España: ESIC, p. 54.
19. Urval, M. (2009). *Desarrollo de Equipos Directivos*. Consultado el 7 de abril de 2009 en: <http://www.mercuriurval.com/mercuri/Page4841.aspx?epslanguage=ES>
20. Vargas, L. (2010). *Integración grupal del Consejo de Dirección en la UEB Industria de la Empresa Pescahabana*. Tesis (en opción del título de Maestro en Dirección) UNAH. San José de La Lajas., p.p. 7-15.
21. Vecino, J. (2010). *El equipo de trabajo como gestor del talento humano*. Consultado el 26 de abril de 2010 en: <http://www.degerencia.com/articulo/el-equipo-de-trabajo-como-gestor-del-talento-humano>
- Villar, S. (2005) *Trabajo en equipo*. Consultado en octubre de 2006 en: <http://www.uch.edu.ar/rrhh>
22. Waterman, R. (1993). *Adhocracia*. Citado por: Surdo E. La magia de trabajar en equipo. Ediciones Granica S. A. Universidad Empresarial, Siglo XXI. 1998., p. 29.
23. Zenea, M. (2009). *El Consejo de Dirección, eslabón estratégico en la producción de alimento*. CD AGROCIENCIAS 2009 978-959-16-1054-6.