

Esquema conceptual para el desarrollo de líderes operacionales

*Mendoza de Ferrer, Ermelinda**

Resumen

En el mundo de rápido y continuo cambio que le ha tocado vivir a las organizaciones de hoy, se hace necesario diseñar sistemas de apoyo que contribuyan a mejorar la capacidad de respuesta a las demandas del entorno, siendo una de las estrategias el desarrollo del capital humano, de allí que, este artículo tiene como objetivo general, presentar un esquema conceptual para el desarrollo de líderes operacionales en función de los resultados obtenidos en la evaluación del programa de desarrollo supervisorio implementado en una corporación venezolana con miras a mejorar su competitividad. El diseño fue de tipo transeccional descriptivo, el universo investigado fue de 303 sujetos que habían participado en el programa a ser evaluado. La muestra fue de 82 participantes para lograr una precisión igual a 0,1. Se utilizó la técnica de entrevista estructurada. La validez de contenido se obtuvo por juicio de expertos. Como resultado, se evidenció la existencia de modelos de comportamiento organizacional limitantes del desarrollo del perfil deseado. Se recomienda un esquema conceptual para la formación de líderes operacionales apoyado en el sistema socio-estructural y justificado por el sistema cultural de la organización.

Palabras clave: Liderazgo operacional, adiestramiento, desarrollo.

Conceptual Scheme for Development of Operational Leaders

Abstract

Nowadays, organizations live in a world of fast and continuous change. Due to this situation, it is necessary to design systems of support to contribute to the improvement of their capacity to respond to the demands of the environment, since this has been one of the strategies in the development of the human capital. The general objective of this article is to present a conceptual scheme for the development of operational leaders in accordance with the results obtained in the evaluation of a program of development applied to a Venezuelan Corporation in order to improve its competitiveness. A trans-sectional descriptive design was employed. The universe was a group of 303 subjects that had participated in the program to be evaluated. The size of the sample was 82 participants in order to achieve a precision value equal to 0,1. A structured interview technique was

Recibido: 06 – 06 – 06 • Aceptado: 07 – 01 – 16

* Licenciada en Relaciones Industriales. Especialista en Docencia para la Educación Superior. Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Candidata a doctora en Ciencias Administrativas. Profesora Asociada en la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo. E-mail: hmendoza1@uc.edu.ve; Telf. (58)0241-8713980.

used, and validated by experts. As a result, it was found that the existence of organizational behavioral models limited the development of the desired professional profiles. It is recommended that a conceptual scheme for the formation of operational leaders be designed, based on a social-structural system and justified by the cultural system of the organization.

Key words: Operational leadership, training, development.

A manera de introducción

Desde la perspectiva de la Teoría de los Sistemas, Katz y Kahn (1989) veían las organizaciones como una clase especial de sistema abierto con propiedades específicas y con características de los sistemas abiertos encontrados en la biología y en las ciencias físicas por Bertalanffy, los cuales, importan energía del ambiente, la transforman en producto, exportan sus productos al ambiente y vuelven a importar energía para alimentar el sistema; también comparten las características de la entropía negativa: retroalimentación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad.

En el caso de las organizaciones humanas, Franco y Dieterich (1999) las definen como sistemas sociales abiertos, caracterización que se traduce en una elevada complejidad, razón por la cual, a la luz de la epistemología, las ubican en la teoría de los sistemas dinámicos complejos, teoría consolidada con la propuesta de Prigogine (1996) acerca de las estructuras disipativas, equivalentes al sistema abierto no lineal, representado por Matin (2003) como una espiral sin fin al referirse al cambio que está sufriendo la concepción tradicional de la empresa como sistema social.

Considera Maturana (1997) que un sistema social existe cuando los miembros de un conjunto de seres vivos constituyen con su conducta una red de interacciones que opera para ellos como medio en el cual se realizan como seres vivos, y en el que, por lo tanto, conservan su organización y adaptación, exis-

tiendo en una coherencia contingente a su participación en dicha red. Caracterización que, llevada al contexto de las organizaciones empresariales, daría cuenta -en su definición como sistema- de la preservación de la vida de sus miembros, entendiendo por vida no sólo al objeto de estudio de la biología, sino al existir y llegar a ser de un sujeto en el marco de dichas organizaciones; por lo tanto, de unas relaciones de trabajo donde prevalezca el *bienestar natural* resultante de una vida laboral armónica interna y externamente, es decir de una *paz dinámica* tendente al desarrollo integral de la organización, así como de quienes en ella interactúan, situación que se convierte en un reto para alcanzar mayor competitividad en el complejo mundo de hoy.

Ahora bien, con el avance de las nuevas tecnologías de información y comunicación, la magnitud y frecuencia de los cambios se ha acelerado exponencialmente, produciéndose un desequilibrio entre demandas externas y respuesta organizacional, situación que pone en entredicho la capacidad de respuesta -y, con ello, la permanencia en el mercado- si no se fortalece la flexibilidad interna y adaptabilidad externa que favorezca la adecuación a las nuevas exigencias, en lo cual juega un papel fundamental el comportamiento humano, de allí que, se plantea la necesidad de introducir cambios que favorezcan la institucionalización de una cultura, sustentada en relaciones de cooperación, participación y trabajo en equipo que contribuya a la transformación de las relaciones de trabajo en sistemas sociales como los caracterizados por Maturana (1997),

sin olvidar que esto se logrará sólo si hay un cambio conductual de sus miembros, tradicionalmente acostumbrados a trabajar bajo relaciones de tipo jerárquico piramidal; situación que implica un cambio cultural.

Según Kreitner y Kinicki (2005), el liderazgo y la modelación de roles, unido a la comunicación de normas y valores, es un vía para crear sentido de unicidad en el proceso de desarrollo de una cultura organizacional cohesiva. Robbins (2000), por su parte, considera que las acciones de los líderes instauran un clima general de lo que es considerado comportamiento aceptable y de lo que no lo es, contribuyendo así a la creación de un modo de ser específico de cada organización que la diferencia de otras, esto es a la formación de su cultura. Afirma Garrido (1998), que los modelos y roles empresariales son creados, transmitidos y sustentados por sus líderes, de allí que, un factor substancial en la consolidación de la cultura corporativa es el comportamiento gerencial y supervisorio, en su rol de líderes formales, quienes deben secundar con sus actos valores y creencias promovidos por la organización”.

Según el modelo básico de comportamiento organizacional propuesto por Robbins (2000), el liderazgo es el proceso que conecta al grupo con el nivel organizacional, pudiendo ser ese liderazgo informal o establecido formalmente por la estructura de la organización, de donde se desprende que la gerencia y la supervisión incluyen entre sus roles el de liderar y constituyen el liderazgo formalmente institucionalizado, con potencial para marcar una diferencia entre el éxito o fracaso de la gestión empresarial. (Serna, 1996).

1. Concepción de liderazgo

Kets de Vries y Florent-Treacy (1999), consideran que, para hacer frente a un mundo en rápido y continuo cambio, las organizaciones deben contar con líderes con aptitudes relacionales que les ayuden a inspirar, motivar y movilizar a las personas a actualizar su visión específica del futuro con lo que se estaría contribuyendo a la creación del sentido de unicidad y, por ende a la creación o mantenimiento de la cultura organizacional, así como a implementar las estrategias necesarias para hacer realidad su misión.

Por su parte Senge y otros (2000:14), proponen una nueva concepción de liderazgo cuando lo definen como “la capacidad de la comunidad humana para dar forma al futuro, específicamente para sostener los procesos de cambio que para ello se requieren”. Según esta definición, todas las personas que desempeñan papeles críticos para generar y mantener “tensión creativa”, son consideradas líderes, independientemente de la posición que ocupan en la jerarquía organizacional, por lo que identifican tres tipos de líderes:

- Líderes locales de línea. Personas con responsabilidad por los resultados y autoridad para llevar a cabo cambios en su área de trabajo.
- Líderes de intercomunicación. Trabajadores de la red informal de la información interna.
- Líderes ejecutivos. Quienes tienen la responsabilidad global por los resultados de la organización e impulsan el cambio.

Según lo expuesto, el liderazgo operacional está representado por quienes ejercen

autoridad formal en el nivel de supervisión de línea dentro de la estructura organizacional; personas legitimadas y reconocidas formalmente por la organización –se espera que igualmente por sus miembros- para ejercer influencia o lograr resultados a través de otros e impulsar el cambio, cuyo comportamiento influye en la consolidación de la cultura organizacional.

2. Iniciativas en la empresa **caso-estudio**

El entorno social, económico y político en que se desenvuelven las organizaciones de hoy está caracterizado por la complejidad, la inestabilidad y la incertidumbre, por lo tanto, para gerenciar la turbulencia que ello implica, se hace necesario desarrollar la capacidad de análisis e interpretación de la realidad, contar con la más alta flexibilidad de pensamiento y, necesariamente, potenciar el recurso humano desarrollando sus capacidades y estimulando su creatividad, así como, su participación en las decisiones propias de su rol en la organización. Enfoque que amerita que directivos y supervisores comiencen a tener en cuenta los oportunos principios, dominen su aplicación práctica y desarrollen la capacidad y habilidad para aplicarlos a fin de propiciar el tránsito hacia la organización como sistema social que preserva la vida de sus miembros y, con ello, la permanencia en el mercado.

En este sentido, la organización caso-estudio se planteó como estrategia el desarrollo de su función supervisoria de forma que pudiese hacer su aporte al mejoramiento de la competitividad organizacional y fortalecer valores sociales de bienestar para el colectivo humano mediante un proceso que contribuyese a hacer surgir en la organización un estilo de liderazgo que cree en el ser humano como

eje fundamental del desarrollo y como tal propicie su crecimiento y participación en las decisiones inherentes a la posición ocupada, en lugar del estilo tradicional orientado a la eficiencia y a la eficacia organizacional, sin mayor preocupación por la gente. En consecuencia, se diseñó un programa de desarrollo supervisorio orientado a la consecución de un perfil de liderazgo supervisorio que favoreciera la transición de la concepción de supervisor hacia la concepción de líder operacional con potencial para impulsar el cambio en la organización.

El programa diseñado estaba constituido por seis módulos básicos y dos de destrezas gerenciales a objeto de desarrollar un conjunto de competencias clave para el adecuado desarrollo del perfil deseado. Los módulos básicos para los supervisores eran: Diagnóstico de la Situación, Mejora del Rendimiento, Mejora del comportamiento, Estrategias de Seguimiento, Aplicación de Acciones Correctivas y Refuerzo y Apoyo al Trabajador; los módulos de destrezas gerenciales eran: Asesoramiento al Supervisor y Refuerzo al Estilo Adecuado. Para el desarrollo de los conocimientos y destrezas requeridas se utilizaban estrategias metodológicas basadas en el aprendizaje social (Robbins, 2000), como son: el modelaje, el refuerzo selectivo y la ejercitación práctica.

Dado que el logro de resultados a corto plazo se consideraba óptimo para el momento de diseñar el programa, el perfil propuesto fue el de un líder orientado más hacia el proceso (cómo se hace) que hacia la tarea (qué se hace), tipificado por Adizes (1988), como un perfil pAEI (1), y enmarcado en los valores organizacionales: satisfacción al consumidor, calidad del recurso humano, compromiso con clientes, proveedores, acreedores y accionistas, responsabilidad moral y responsabilidad

social, los cuales debían ser reforzados a través del procesos de aprendizaje.

El programa se llevó a cabo durante tres años, sin ser evaluado, razón por la cual, esta investigación se planteó como objetivo general: Elaborar un esquema conceptual para el desarrollo de líderes operacionales a partir de los resultados obtenidos en la evaluación realizada al programa de desarrollo supervisorio implementado en una corporación venezolana del sector alimenticio con miras a mejorar su competitividad.

3. Fundamentación teórica

A fin de clarificar la estrategia de evaluación diseñada para evaluar el programa de desarrollo supervisorio, así como, el perfil supervisorio deseado por la unidad de observación, a continuación se presentan los fundamentos teóricos concentrados en tres ejes temáticos relativos a: funciones organizacionales según el modelo teórico usado por la empresa consultora para diseñar el programa a evaluar, ubicación del adiestramiento y desarrollo de personal en el sistema de Administración de Recursos Humanos y evaluación del adiestramiento y desarrollo de personal.

3.1. Funciones organizacionales

Según el modelo propuesto por Adizes (1988), las funciones básicas para lograr el éxito como ente empresarial son:

- Producir. Define el “Qué” debe lograr la empresa en el corto plazo para satisfacer las necesidades de la clientela. Esta función está relacionada con la eficacia organizacional.

- Administrar. Con la ejecución de esta función se construye el “Cómo” se va a hacer para lograr los resultados esperados en el corto plazo. Alude a mecanismos, controles, procesos, etc., para el manejo de los recursos, por lo tanto está directamente relacionada con la eficiencia organizacional.
- Emprender. Implica visualizar el futuro de la organización, identificar y establecer planes y estrategias a largo plazo para manejar y adaptarse a las demandas del entorno, crear, innovar considerando así la adaptabilidad organizacional, por ello se trata del “Cuándo” hacia el futuro.
- Integrar. Se refiere a alinear capital humano, misión y filosofía organizacional, hacer congruentes objetivos personales y organizacionales. Expresa el compromiso, la identificación, la mística con que los trabajadores realizan su labor, cómo lo hacen y con qué innovación lo hacen. Es la función base de todas las demás y la que realmente puede, a través de la gente, unida por un tronco común, garantizar la permanencia de la empresa en el largo plazo.

Para Adizes (1988), la efectividad organizacional viene a ser la suma de estas cuatro funciones, siendo imprescindible que todas se ejecuten adecuada y oportunamente. De su combinación surgen distintos tipos de organización relacionados con su ciclo de vida: Cortejo (PaEi); Nacimiento (Paei); Niñez (PaEI); Adolescencia (pAEi); Adulto (PAEi); Edad Madura (PAeI); Aristocracia (pAeI), Retiro (_A_I), Senectud (_A_) y Muerte (____); así como diferentes estilos de liderazgo e incompetencia gerencial (2) según sea la tendencia del individuo a utilizarlas en mayor o menor grado, los cuales se presentan a continuación:

Esquema conceptual para el desarrollo de líderes operacionales
Mendoza de Ferrer, Ermelinda

Estilos de incompetencia	Estilos de liderazgo
P— = El Solitario	Paei= El Productor
A— = El Burócrata	pAei= El Administrador
—E- = El Incendiario	paEi= El Empresario
—I = El Súper Seguidor	paeI = El Integrador
— = El Palo Muerto	PAEI= El Gerente de libro texto
PA—= El Negrero	PAei= El Gobernante
PA-I= El Príncipe Benévolo	PAeI= El Pastor
A-I= El Burócrata Paternalista	pAeI= El Administrador participante
P—I= El Entrenador Insignificante	PaeI= El Guía
P-E= El Fundador en Ciernes	PaEi= El Fundador
PAE= El Solista que desarrolla	PAEi= El que desarrolla
—EI= El Demagogo	paEI= El Maestro
AEI= EL Falso Líder	pAEI= El Novato Entusiasta
-AE= El Latoso	PaeI= El Abogado del Diablo
P-EI= El Gurú Carismático	PaEI = El Estadista

Fuente: Adizes 1988.

Al contrastar este modelo con las posiciones contemporáneas de liderazgo (Robbins, 2000) se observa que, con las funciones de Producir y Administrar (PA), el supervisor adopta el rol de líder transaccional, entendiendo como tal, quienes guían o motivan a sus seguidores hacia metas establecidas, mediante la clarificación de los requerimientos de papeles y tareas, tal como lo establece el objetivo del Programa de Desarrollo de la Función Supervisoría, administrar su gestión en línea con la misión, objetivos y metas organizacionales. Las funciones Emprender e Integrar (EI) se relacionan con el líder transformacional que ofrece consideración y estímulo intelectual individualizado, infunde orgullo, ofrece un sueño e inspira para hacerlo realidad, implícito en el objetivo del programa al referirse a efectuar su labor en forma creativa, innovadora y participativa. Aspecto congruente con la caracterización de sistemas sociales propuesta por Maturana (1997).

Teniendo en cuenta el objetivo del Programa implementado, puede afirmarse que para lograr la productividad y competitividad esperada, éste se orientó hacia la búsqueda de un perfil pAEI, con características de líder transaccional y transformacional, Robbins (2000), cuya consecución demanda cambios en la cultura organizacional –valores, rituales, símbolos, héroes, etc. y apoyo del sistema socioestructural a través de los subsistemas de Recursos Humanos (Abravanel, Allaire y Firsirotu, 1992). Por ende, el diseño del programa de desarrollo de líderes operacionales debe considerar estrategias para la consolidación de un perfil acorde a las necesidades y ciclo de vida de la organización, con apoyo del sistema cultural y del sistema socioestructural, a fin de favorecer la consolidación de la organización como un sistema social y congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

3.2. Adiestramiento y desarrollo de personal en el marco de sistema de Administración de Recursos Humanos

Según Chiavenato (1998), el sistema de administración de recursos humanos consta de cinco subsistemas, siendo estos: oferta, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos. El subsistema de desarrollo de recursos humanos utiliza como medios tanto el adiestramiento y desarrollo de personal, como el desarrollo organizacional, los cuales reposan sobre presupuestos teóricos y metodológicos de diferente índole según el área de desarrollo que se desee abordar, sea ésta: individual, grupal, organizacional o comunitaria y social.

El adiestramiento y desarrollo de personal implica un proceso cíclico constituido por cuatro fases, a saber: determinación de necesidades, planificación, ejecución y evaluación de resultados, a través de las cuales se produce la educación profesional. En este ámbito se encuentra el perfeccionamiento o desarrollo profesional cuyo objetivo es “ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo” (Chiavenato, 1998:415), verbigracia los supervisores de la empresa caso estudio a quienes se pretendía desarrollar como líderes operacionales, para lo cual se partió de un inventario de necesidades, pasando por las fases de programación y ejecución del programa de desarrollo, sin haber cubierto la fase evaluación; fase que suministra datos que posibilitan la retroalimentación del sistema y su constante actualización.

3.3. Evaluación del adiestramiento y desarrollo

Reza (1998), propone cuatro dimensiones de la evaluación de programas de adiestramiento y desarrollo:

- **Reacción:** Evalúa en qué medida gustó o no la actividad de formación.
- **Aprendizaje:** Mide el logro de los objetivos instruccionales.
- **Aplicación:** Verifica la correcta utilización en el trabajo.
- **Costo-Beneficio:** Valora en términos de los resultados evidentes del programa.

Dado que el programa de desarrollo llevaba tres años en ejecución, la evaluación se centró en la verificación de la correcta aplicación en el trabajo y los resultados obtenidos a partir de la misma, con la finalidad de suministrar retroalimentación al sistema y extraer información útil a los efectos de elaborar un esquema conceptual para el desarrollo de líderes operacionales que permitiese futuras intervenciones de cambio más efectivas, aspecto sobre el cual se focalizará la atención a los efectos de este artículo.

4. Perspectiva metodológica

El problema se abordó mediante una investigación documental y de campo, de carácter transeccional descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 1999), el universo investigado fue de 303 sujetos que habían participado en el programa a ser evaluado. Con el objeto de garantizar que la muestra representara las características de la población se aplicó muestreo sistemático. Su tamaño se determinó mediante la aplicación de la fórmula para poblaciones finitas, resultando ser 75 la cantidad mínima de unidades de observación que debía contener la muestra para ser considerada válida desde el punto de vista teórico, con una precisión deseada igual a 0,1.

El proceso de recolección de información incluyó fuentes secundarias como son la observación de documentos constituidos por

los expedientes de adiestramiento y revisión bibliográfica y fuentes primarias mediante la realización de entrevistas estructuradas, validadas mediante juicio de expertos (Méndez, 1990), aplicadas a siete expertos y 82 personas entrenadas, con miras a obtener información y establecer comparaciones acerca de: principales responsabilidades; principal función y competencias que debe poseer el supervisor, así como, la forma en que es evaluado su desempeño, como elementos clave a considerar en el diseño del esquema conceptual para el desarrollo de líderes operacionales.

5. Presentación de resultados

La información obtenida a partir de las entrevistas realizadas se clasificó en cuatro categorías: principales responsabilidades del supervisor; principal función del supervisor; competencias del supervisor y evaluación de desempeño. Las mismas consideran la opinión de expertos y personal entrenado en torno a la actividad fundamental que desempeña un supervisor, los deberes y obligaciones por los que debe responder respecto al cargo que ocupa, las competencias que debe poseer para confrontar situaciones complejas en sus labores diarias y la forma cómo es evaluado su desempeño.

5.1. Principales responsabilidades del supervisor

Las respuestas se dividieron en dos dimensiones: Tarea, "Qué" debe hacer el supervisor, correspondiente a las funciones de producir y administrar y Proceso "Cómo" debe hacerlo, propio de las funciones de emprender e integrar. Los resultados muestran que los expertos dan mayor importancia al proceso 57,1% y el personal entrenado a la tarea 46,3%, dando cuenta de su permanencia en el estilo que se deseaba cam-

biar, centrado en la eficacia y la eficiencia, sin mayor preocupación por la gente.

5.2. Principal función del supervisor

Las funciones consideradas principales por los expertos fueron: Producir 31,3% e Integrar 31,3%, en cambio el personal entrenado, en correspondencia con lo que consideraban su principal responsabilidad, dio mayor importancia a Administrar 45,6% y Producir 27,9%. La función Emprender fue la más baja, tanto en el grupo de expertos 12,5%, como en el personal entrenado 2,2%. Resultado discordante con el perfil pAEI buscado por la organización, evidenciando disonancia entre la teoría explícita y la teoría en uso, es decir, entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo que se aspira y lo que se refuerza (Picón, 1994).

5.3. Competencias del supervisor

La finalidad de este ítem fue identificar necesidades de formación, en función de atender situaciones complejas que los supervisores debían enfrentar durante la ejecución de su trabajo. Los datos obtenidos se clasificaron de acuerdo al modelo de competencias vigente en la organización, encontrándose que expertos (42,1%) y personal entrenado (47%) asignaron la mayor ponderación a la competencia Dirección de Otros. Esta competencia se refiere a la adecuada utilización del poder legítimo, a fin de obtener beneficios para la organización, diciendo lo que se tiene que hacer, usando para ello tonos desde firme y directivo hasta exigente y amenazante, según lo requiera la situación (Hay McBeer, 1994), posición contraria a la función de integración que se aspiraba desarrollar.

5.4. Evaluación del rendimiento: El sistema de evaluación de desempeño, refuerza mayormente los aspectos relacionados con los contenidos de la Tarea, 71,4% expertos y

67,1% personal entrenado, es decir, el trabajo que ha de realizarse en lugar de reforzar el Proceso en aras de alcanzar perfil deseado.

6. Propuesta de un esquema conceptual para la formación de líderes operacionales

El esquema conceptual para la formación de líderes operacionales, se ha concebido como un proceso que consta de cuatro fases apoyadas en los subsistemas de Recursos Humanos y justificadas por el sistema cultural con el cual interactúa, las cuales se reseñan a continuación.

6.1. Diagnóstico: Es la fase de identificación de requerimientos de formación o diagnóstico, en función de las demandas de la organización, del cargo y del individuo. El resultado final de esta fase es la identificación de las necesidades de formación, lo cual se ve expresado en el diseño de perfil de liderazgo requerido y los requisitos de formación para alcanzarlo, según el momento de vida en que se encuentre la organización.

6.2. Planeación: En función del diagnóstico realizado, se definen los objetivos a alcanzar, las estrategias a utilizar, las prioridades, los recursos disponibles y los recursos necesarios. En esta fase se diseña el plan de acción, con sus objetivos, estrategias, prioridades y recursos; el cual se convertirá en el camino a seguir para desarrollar el perfil de liderazgo deseado por la organización.

6.3. Ejecución: Es la fase de trabajo o realización. En ella se lleva a cabo el plan de acción programado, satisfaciendo las necesidades según las prioridades previamente establecidas. El fin último de esta fase es el aprendizaje y consolidación del nuevo estilo de liderazgo y considera la implementación del programa, así como, el modelaje y el refuerzo

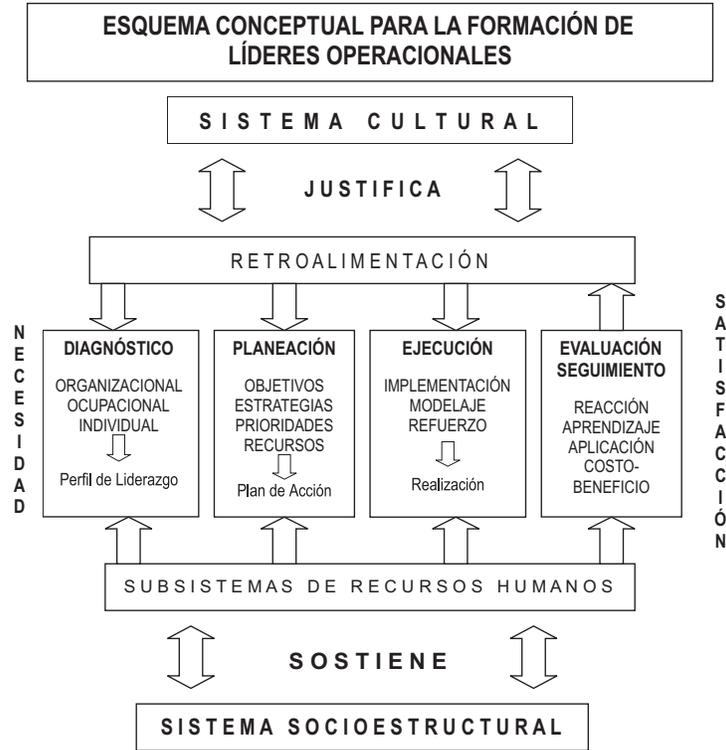
gerencial como elementos clave para el cambio cultural.

6.4. Evaluación y seguimiento: Su finalidad es proporcionar información para la toma de decisiones con miras a optimizar el proceso y generar un nuevo plan de acción, incluye cuatro niveles de evaluación: Reacción, Aprendizaje, Aplicación y Costo-beneficio. Es importante destacar que, esta fase está presente durante todo el proceso, alimentando los procesos de planificación y toma de decisiones.

Las cuatro fases consideradas por el esquema conceptual para la formación de líderes operacionales, se apoyan en los subsistemas de recursos humanos, reforzando y sosteniendo el perfil deseado a través de los procesos de selección, inducción, adiestramiento, evaluación y remuneración al personal que, a su vez, son parte integrante del sistema socio-estructural de la organización.

El esquema conceptual para el desarrollo de líderes operacionales, es influenciado por el sistema cultural y a su vez puede impactar dicho sistema. Por lo tanto, es necesario definir con claridad los objetivos, los elementos que se deben reforzar y los que se desean modificar, por ejemplo los valores, garantizando la reproducción de la cultura o la incorporación de nuevos elementos -como pueden ser los principios éticos- según las demandas del entorno y necesidades específicas de la organización. El resultado final será la satisfacción de las necesidades de formación que contribuirá a mejorar la competitividad organizacional a partir de la formación de un equipo de liderazgo orientado por valores que contribuyan al tránsito de la organización como sistema jerárquico de poder, hacia la organización como sistema social.

El esquema enunciado en los párrafos precedentes y presentado en el siguiente gráfico se constituye en un sistema de apoyo que



Fuente: Elaboración propia.

contribuye a orientar los esfuerzos organizacionales en función de elementos del sistema socioestructural como pueden ser visión, misión, planes y estrategias, que a su vez son justificados por el sistemas cultural a través de la filosofía, los valores y los héroes, en lo cual, el liderazgo juega un papel preponderante (Deal y Kennedy, 1985), (Abravanel, Allaire y Firsirou, 1992), (Robbins, 2000).

Es importante destacar que, al hablar de liderazgo, se alude al liderazgo del sistema constituido por esa organización, cuya efectividad está dada por la suma de la adecuada y oportuna utilización de los roles de producir, administrar, emprender e integrar; concebido

como liderazgo de la comunidad en cuya red se cree en el ser humano como eje fundamental del desarrollo y como tal, se propicia su crecimiento, acercándose a la concepción de la organización como sistema social, al tiempo que conserva su organización y capacidad de adaptación.

7. Conclusiones

La preponderancia de las funciones Producir y Administrar y poca importancia a la de Emprender da cuenta de que, a pesar del adiestramiento impartido, el personal entrenado continúa dando mayor importancia a la

Tarea, lo cual se relaciona con. Según Adizes (1988: 125), este resultado es preocupante, pues la disminución de la función Emprender trae como consecuencia, en el mediano plazo, una disminución de las funciones de Producir y Administrar, con lo cual “se siembran las semillas de la mediocridad”, por lo que es necesario generar una nueva curva de aprendizaje que fortalezca la función de Emprender e impulse la creatividad e innovación en todos los niveles de la organización.

El sistema de evaluación del desempeño está dirigido a reforzar los contenidos de la Tarea cuando debería reforzar al proceso de forma de apoyar la consolidación del perfil querido por la organización. Dado que la evaluación de desempeño constituye un subsistema de apoyo a la cultura organizacional, se hace necesario reformularlo de forma tal que refuerce el comportamiento aspirado para mejorar la productividad y competitividad de la organización.

De la preponderancia de la competencia Dirección de Otros se desprende que las situaciones críticas que debe afrontar el supervisor se relacionan con el ejercicio del poder sobre los empleados y no poder con los empleados más compatible con las tendencias actuales que hablan de la necesidad de distribuir el poder como una forma de propiciar la innovación a partir del poder que se da a la gente, el fortalecimiento de su integración y constitución de la organización como un sistema social.

La tendencia hacia la Tarea y, por ende a las funciones de Producir y Administrar, parece tener su origen en los modelos de comportamiento organizacional subyacentes en la mente del personal y especialmente del nivel gerencial, limitando el arraigo del perfil deseado por la organización (Davis, y News-

trom, 1999), por lo tanto, se considera imprescindible su participación en procesos de aprendizaje de doble recorrido, es decir, que aborden, tanto las estrategias de acción como los variables gobernantes, es decir, los valores (Picón, 1994), lo cual involucra cambios en la cultura organizacional que apoyen el estilo de liderazgo que se desea implantar.

Notas

1. El perfil de liderazgo del supervisor considera el grado relativo de énfasis sobre cada una de las cuatro funciones propuestas por Adizes (1988), a saber: producir (P), administrar (A), emprender (E) e integrar (I). El perfil pAEI implica un supervisor con estilo de liderazgo con moderada orientación a las tareas, esto es, las funciones de producir y administrar y elevada orientación al proceso, relacionado con las funciones de emprender (visión de futuro) e integrar, función considerada de máxima importancia en “la edificación y mantenimiento de la organización humana, gracias, y a través de la cual, todo lo demás se lleva finalmente a efecto” (Likert, 1968:135).
2. Para ser efectivo, el líder debe sobresalir en una o varias funciones sin exclusión de las otras, según el momento de vida de la organización.

Bibliografía citada

- Abravanel H.; Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1992). **Cultura organizacional (Aspectos técnicos y prácticos)**. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Legis.
- Adizes, I. (1988). **Como Evitar la Incompetencia Gerencial**, México: Editorial Diana.

- Chiavenato, Idalberto. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw.Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México. Mc Graw Hill.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). **Culturas corporativas: Ritos y rituales de la vida organizacional**. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Franco, R. y Dieterich, H. (1999). **Hacia la Sociedad Post-Capitalista: la Fase de Transición**. En H. Dieterich y otros, *Fin del Capitalismo Global. El Nuevo Proyecto Histórico* (Pp.81-114). La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
- Garrido, B. (1998). **Desarrollo Organizacional para Cambiar, Gerenciar Vivir**. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Hay McBeer (1994). **Inventario de Competencias**. Material mimeografiado.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (1999). **Metodología de la Investigación**, México: Mc Graw-Hill.
- Katz, D. y Khan, R. (1989) **Psicología Social de las Organizaciones**. México: Trillas.
- Kets de Vries, M. y Florent-Treacy, E. (1999). **Los Nuevos Líderes Globales: Lecciones para enfrentar el futuro y transformar empresas en organizaciones globales de primer orden**. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (2005). **Comportamiento de las Organizaciones**. Madrid: Irwin.
- Martin, Víctor (2003). **Ética Empresarial**. Transcripción del Taller de Gestión Ética, dictado a los integrantes de la Cátedra Libre de Ética del Área de Estudios de Postgrado. Universidad de Carabobo.
- Maturana, H. (1997). **La Realidad: Objetiva o Construida. Fundamentos Biológicos de la Realidad**. Barcelona-España. Anthropos.
- Méndez, Carlos (1990). **Metodología. Guía para Elaborar diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables, Administrativas**. Bogotá Mc Graw-Hill.
- Picon, G. (1994). *El Proceso de Convertirse en Universidad. Aprendizaje Organizacional en la Universidad Venezolana*. Caracas Fedupel.
- Prigogine, I. (1996). *¿Un Siglo de Esperanza? En Prigogine y otros. Ilya Prigogine: El Tiempo y el Devenir*. Barcelona-España: GEDISA.
- Reza, J. (1998). **Cómo Desarrollar y Evaluar Programas de Capacitación en las Organizaciones**, México: Panorama.
- Robbins, Sthephen (2000). **Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones**, México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Senge, Peter, Kleiner, A., Roberts, Ch., Ross R., Roth, G. y Smith, B. (2000). **La Danza del Cambio: Los retos para sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje**. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Serna, Humberto (1996). **Planeación y Gestión Estratégica**. Bogotá: Ram Editores.