

FUNCIONAMIENTO DE EQUIPOS DIRECTIVOS EN EMPRESAS AGRÍCOLAS

MsC. Mercedes Zenea Montejo

Lic. Saily González Perdigón

Lic. Yaima González Pino

Lic. Oyaima Hernández González

Profesoras del Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”

Dirección electrónica: mercle@isch.edu.cu; mercleze@yahoo.es

Elementos conceptuales sobre el funcionamiento de los Equipos directivos.

Los grandes y profundos cambios tecnológicos que se han producido en las dos últimas décadas, han tenido un efecto significativo en los nuevos retos que a las organizaciones se les plantean. Este efecto se refleja en la potenciación de los resultados cuantitativos y cualitativos de las organizaciones empresariales, que deben ser fortalecidos mediante un funcionamiento adecuado de los Equipos Directivos, para lo cual es necesario “... conocer y manejar conceptos, procesos y técnicas que les permitan garantizar en la entidad que dirigen una gestión efectiva...” (Codina 2002), en función de las metas y objetivos a alcanzar, haciéndose mutuamente responsables por la visión y la estrategia de la organización.

El Equipo Directivo o Equipo de Dirección, como suelen llamarle algunos autores “es el responsable de realizar la integración al nivel de toda la organización”. (Boyett 2000); sus miembros deben estar claros de lo que realmente le hace falta a la empresa resolver, por lo que se necesita una coherencia en el accionar de todos y que su actuación sea en bien del interés global.

Estos equipos de dirección ejercen gran influencia sobre la prosperidad de las personas que dirigen, que son los que hacen realidad la estrategia que se establece para la empresa. Con su actuación, garantizan el progreso de todo el personal. Cuando su funcionamiento se encuentra en un nivel elevado de desarrollo, su filosofía de trabajo, o dicho de otra forma, su manera de pensar y actuar, se centra en el trabajo participativo y el mejoramiento continuo en las acciones que ejecutan en pos del cumplimiento de sus metas.

En Cuba estos equipos son denominados mayoritariamente como Consejos² de Dirección. Surgen por la vía formal y por designación en dependencia del cargo que ocupe en la organización. Agrupan a los principales directivos de cada área estructural de las empresas, tanto en sentido horizontal (denominados subdirectores, vicepresidentes, subgerentes u otros), como en sentido vertical (los directores de las diferentes unidades de base), difieren de una organización a otra teniendo en cuenta las características de las mismas. Constituyen *“...una agrupación de personas seleccionadas a partir de su preparación, experiencia y cualidades, que se integran como unidad organizativa para planificar, organizar, dirigir y controlar partiendo de la toma de decisiones a nivel estratégico y establecen los procedimientos tácticos y operativos, para garantizar el cumplimiento del encargo social de la organización”* (Zenea 2003).

Martina, (2000) establece que los Equipos de Dirección se han planteado como finalidad ser un equipo que en su conjunto lidera la organización y que desarrolla un proyecto común y continuo de mejoramiento para el crecimiento de esta, sin descuidar las funciones propias de su área de trabajo. Por lo antes citado un equipo de dirección puede ser considerado como un órgano administrativo y ejecutivo que dirige la marcha de una empresa, cuyos miembros intercambian información para tomar decisiones y llevarlas a cabo partiendo de políticas y objetivos bien definidos que garanticen el cumplimiento de las acciones estratégicas previamente establecidas.

En los equipos de dirección deben integrarse directivos con diferentes estilos cognoscitivos y de toma de decisiones ya que es cierto que la presencia de diversidad en su composición (individuos con antecedentes diferentes y con experiencias distintas) hace que estos con frecuencia vean cosas que los equipos homogéneos no captan, esto no debe crear conflictos que los hagan inoperantes. Sus funciones deben tener una orientación hacia la estrategia y su orientación hacia el futuro será prospectiva. Sólo así podrán hacer frente con éxito a los retos que se le planteen a la empresa. (Codina 1999)

Estos equipos deben traducir los propósitos comunes del público interno de la organización que dirigen, en metas específicas realistas y lograr una consecuente y adecuada conciliación con los intereses externo, condicionado por el entorno que lo rodea. Esta conciliación requiere de un manejo muy acertado de los posibles conflictos que se pueden producir dado por las altas expectativas con los resultados tanto del público interno como externo.

Teniendo en cuenta estos elementos consideramos que el accionar de un equipo de dirección abarca tres áreas (***la gestión, el desempeño y el desarrollo***), que comprenden no sólo el conocimiento de las funciones específicas con las que debe cumplir como órgano, sino el modo en que las cumple, la evolución que tiene como colectivo y el impacto sobre la organización; por tanto, la estrategia de funcionamiento,

² “...Órgano supremo de la administración... órgano de dirección de una empresa” (Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado 1997)

debe estar basada en primera instancia por la estrategia de desarrollo propuesta para la organización y condicionada por (Zenea Mercedes, 2003):

- El tipo de empresa, su objeto social, y los objetivos específicos a alcanzar.
- Las características, intereses y objetivos del líder de la organización.
- Las funciones previamente determinadas y los métodos para su cumplimiento.
- El sistema de trabajo establecido por la organización superior a la cual pertenece la empresa.
- El compromiso de los implicados en el cumplimiento de los objetivos.
- Claridad de la estrategia de desarrollo planteada.
- Visión sobre el alcance del desarrollo de la organización.



Figura 1: Funcionamiento del Equipo Directivo

Los directivos reconocen conceptualmente los puntos necesarios para lograr efectividad en el cumplimiento de sus funciones; no obstante pudimos constatar mediante consulta realizada a expertos (ver tabal 1) que es insuficiente el espacio que se dedica a pensar en la estrategia a seguir para garantizar el funcionamiento de un equipo de dirección; la

misma se limita a establecer los elementos organizativos, lo que restringe considerablemente el análisis sobre el accionar del equipo como órgano directivo.

Tabla No 1: Resultados de la Consulta a expertos

Expertos	116 Dirigentes.
consultados	Profesores de Técnicas de Dirección, de ellos 17 son Consultores Gerenciales.
	7 Consejos de Dirección

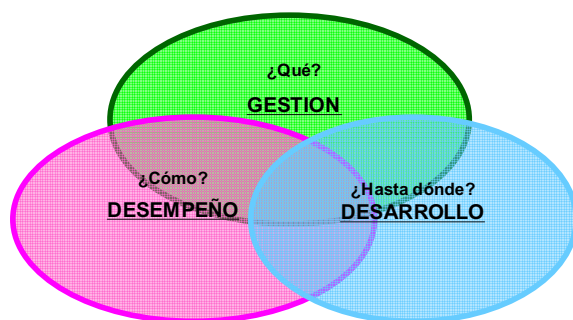
Principales resultados

- Desorientación inicial.
- Confusión en los términos, sobre todo el de Gestión y Desempeño.
- El 20%, no tenían criterios sobre los elementos de Desarrollo.
- El 3% de los profesores, no pudieron dar criterios, el resto manifestó que era un enfoque interesante y se debía estudiar.
- Los dirigentes plantearon, que nunca habían pensado de esta manera sobre el funcionamiento de su Consejo de Dirección.
- Invitaciones para aplicarlo en sus Empresas.
- Dificultad general para definir los indicadores.

Fuente: Presentación de los resultados de la primera etapa de la investigación a la Comisión científica

Consideramos necesario, teniendo en cuenta lo anterior, precisar y prestar mayor atención al *qué hacer, cómo hacerlo y hasta dónde llegar*; o sea, establecer qué aspectos condicionan la **gestión, el desempeño y el desarrollo** (ver fig.2) como áreas que determinan su funcionamiento. Aunque, como se observa en la figura estas áreas están fuertemente interrelacionadas, recomendamos que para su análisis se aíslen sistémicamente, o sea se estudien individualmente, teniendo en cuenta la incidencia que ejercen sobre las demás.

Figura 2: Áreas del funcionamiento del Equipo Directivo



Gestión del equipo de dirección.

La gestión es uno de los elementos que tienen una connotación activa en el proceso de administración. El término, coincidiendo con Alhama et al 2001 "... es el concepto y palabra más utilizada desde hace dos o tres décadas no ya en la literatura especializada sino en conversaciones entre especialistas, empresarios o personas en la calle "

Puede ser definida como:

- La vía para concretar y alcanzar las políticas generales de la empresa (Hernández 2000).
- Las acciones encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos, " forma en que se aplica el saber " (Alhama et al 2001).
- La gestión es el proceso del manejo dinámico de la interacción que ocurre entre la organización y su entorno relevante; puede ser comprendida como el manejo del cambio hacia adentro y hacia fuera de la organización (Mato; Santamaría; de Souza; Cheaz 2001).

Desde nuestro punto de vista Gestión del equipo directivo puede considerarse como el conjunto de acciones que se realiza para el logro de las metas organizacionales. Es el área que identifica y consolida los elementos orientadores de referencia para garantizar el accionar de los equipos directivos en post de lograr los objetivos de la organización; para lo que se necesita:

- Claridad en las metas a alcanzar.
- Conocimiento de las funciones.
- Flexibilidad en los proceso a desarrollar.
- Claridad en los sistemas organizativos.

Si tenemos en cuenta este concepto, desde nuestro punto de vista, es un área que está presente en el funcionamiento de cualquier equipo directivo del sistema empresarial y coincidiendo con Pérez B. y Díaz C (2001), "...su objetivo es garantizar la máxima eficacia y eficiencia en la producción de bienes y servicio con calidad... y que esto se logre haciendo uso racional de los recursos materiales y financieros, así como de la fuerza de trabajo".

Para las empresas que se encuentran en procesote Perfeccionamiento Empresarial, estas funciones son propuestas por la organización y aprobadas por la alta dirección y el grupo nacional de Perfeccionamiento Empresarial (GNPE).

Es el arte de movilizar y reunir toda la inteligencia al servicio de la empresa. Funciona como reguladora, modificadora y guía del quehacer del equipo directivo y por tanto se refleja en el sistema de trabajo de toda la organización. Su dinámica se determina por el hecho de establecer, conocer y compartir por todos los miembros el *qué es lo que se va a hacer*, con un enfoque sistémico; o sea no dejar de tener en cuenta la necesidad de saber *cómo* y las implicaciones en la evolución (*¿hasta dónde?*). Esta área se

concreta en la definición de las funciones generales y específicas de los órganos colectivos de dirección.

La gestión del equipo directivo, no puede verse separada del liderazgo; del mismo modo que la gestión sin liderazgo fomenta un estilo carente de inspiración para determinar qué acciones (funciones del equipo) son necesarias declarar para garantizar el buen trabajo del equipo directivo, el liderazgo sin gestión fomenta un estilo incoherente, que promueve el individualismos, la presunción y la autosuficiencia, lo que provocaría a mediano y largo plazo la muerte del equipo de dirección.

En la actividad diaria, la tendencia es manejar los términos gestión y administración como equivalentes. Desde nuestro punto de vista estos términos no deben ser confundidos, Administrar significa gobernar, mandar dirigir, para lo cual se debe tener no sólo una claridad de las funciones a cumplir para garantizar los objetivos propuestos (qué), sino también, cómo las voy a cumplir en función de las características de la organización, las personas y su objeto social así como cuál va a ser la evolución que se va a tener en cumplimiento de esa función (hasta dónde). " Se debe tener conocimiento de que la gestión se refiere al manejo de los fines (actividades que intervienen en el entorno y son influenciadas por este), mientras que la administración se refiere al manejo de los medios (diferentes tipos de recursos) " (Mato et al 2001). La gestión desde nuestro punto de vista es parte del proceso de administración, está relacionada con el mismo, pero no constituye el todo.

El instrumento fundamental para lograr la gestión eficaz y eficiente no es el individuo sino el equipo. Para una gestión adecuada del trabajo en equipo se necesita de objetivos claros y precisos y el establecimiento de las funciones a ejecutar, La presencia de las funciones generales de la administración es estratégica, es necesario el conocimiento y conciliación por parte de los miembros del equipo, dada la importancia de la previa determinación de las mismas para valorar el qué hacer para el cumplimiento de los objetivos.

Otro elemento clave a desarrollar son las habilidades de gestión, que permiten llevar a cabo un buen trabajo en equipo. Por tanto es importante el poder analizar la gestión de un equipo de dirección y visualizar mejor su funcionamiento.

Desempeño del equipo de dirección

Los equipos son la unidad principal de desempeño para un número cada vez mayor de organizaciones. Los gerentes no pueden dominar las oportunidades y retos que enfrentan en la actualidad sin dar mucha más importancia que antes a los equipos, "... los retos de desempeño a los que deben hacer frente las grandes compañías en cada industria, exigen la clase de sensibilidad, rapidez, especificaciones a la medida y calidad que se encuentran fuera del alcance individual". (Katzenbach; Smith 1996)

Se define desempeño como la actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan, y evalúan, los

resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados. (Alhama; Alonso; Cuevas 2001)

Es un término directamente relacionado con la acción de los hombres para alcanzar determinados fines, relacionados con la actividad que los mismos realizan y que tienen como base, sus conocimientos, habilidades, destrezas, condicionados con sus energías físicas y mentales. (Baute 2000). Consiste en "...conocer correctamente la función de todos los involucrados en una organización para determinar... cómo se está haciendo". (WWW. Frases descriptivas.com)

El desempeño del equipo directivo está asociado con la capacidad para accionar en función del cumplimiento de los objetivos trazados y la posibilidad del equipo de dirección para transformar con su accionar a la organización. Es la forma en que se cumplen las funciones establecidas por el órgano directivo, determinado por el conjunto de habilidades inherentes en sus miembros para alcanzar los objetivos.

El desempeño del equipo directivo puede ser definido como *forma en que se cumplen las funciones para el logro de las metas o propósitos de la organización*. Para ello se necesita:

- Reconocimiento de las habilidades y capacidad necesarias.
- Cumplimiento de las funciones determinadas.
- Aplicación adecuada de las herramientas, métodos y técnicas.
- Conocimiento de los procesos a desarrollar

Todo esto complementa lo expresado por Katzenbach (1996) "...si la gerencia espera obtener incrementos en el desempeño organizacional mediante el uso de equipos de dirección, tendrá que asegurarse de que los mismos poseen estas características..."

- Liderazgo visionario.
- Equipos de trabajo con autoridad.
- Dedicación a los clientes.
- Calidad total.
- Mejoras e innovaciones continuas
- Asociación con los proveedores.
- Alianzas estratégicas.

Es evidente que los equipos de dirección, cuando funcionan como tal, superan en desempeño a las personas cuando trabajan de manera aislada. En muchas organizaciones existe la tendencia que este órgano funciona por representatividad a partir de las funciones específicas de cada cargo y no como no colectivo a partir de las funciones establecidas para y por el órgano de dirección; aplicando lo que ya conocen sobre el tema y que es ampliamente compartido por los directivos

El tamaño, el propósito, las metas, las habilidades, el enfoque y la responsabilidad son parte de los fundamentos del equipo que no deben pasar por alto en el momento de decidir la forma en se va a accionar para cumplir las funciones, esto favorecerá la creación de las condiciones necesarias para su desempeño.

Para Katzenbach et al (1996) un equipo de dirección requiere de tres tipos diferentes de habilidades para un desempeño efectivo. Necesitan integrantes con:

- Conocimiento técnico o funcional.
- Habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones: los equipos deben poder identificar los problemas y las dificultades que enfrentan, evaluar las opciones que tienen para avanzar, y luego sopesar las ventajas y desventajas y las decisiones sobre cómo proceder.
- Habilidades interpersonales: no puede haber un entendimiento y un propósito comunes sin una comunicación eficaz y sin conflictos constructivos.

Somos del criterio que en esto precisamente radica una de las barreras para determinar cómo debe accionar el equipo directivo, más si tenemos en cuenta que la composición de los equipos es establecida esencialmente por la responsabilidad que tiene el individuo y por sus conocimientos técnicos; en raras ocasiones se tiene en cuenta otras habilidades tales como el desarrollo de las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, solución de problemas, etc.

Los verdaderos equipos de dirección o equipos reales como los denomina en ocasiones Katzenbach, siempre encuentran la forma para que cada uno de sus miembros aporten y de ese modo obtengan reconocimientos, cuando los individuos se ven sometidos a un propósito y metas comunes de equipo, la necesidad de sobresalir como individuo se convierte en un poderoso motor para el desempeño del equipo.

Coincidiendo con De la Bedoyere (1990), los equipos directivos que se desempeñan bien, o sea elevan el nivel del desempeño mas allá del que podría alcanzarse por los mismos individuos trabajando solos, a partir de sus funciones específicas por el cargo que ocupa, es porque:

1. Reúnen habilidades y experiencias complementarias que exceden las que puedan tener un solo individuo que les permiten responder a retos contemporáneos como la innovación, la calidad, y el servicio al cliente.
2. Determinan y desarrollan en forma conjunta metas y enfoques claros, son flexibles y sensibles a los acontecimientos y demandas cambiantes.
3. Proporcionan una dimensión social única que mejora los aspectos económicos y administrativos de trabajo.
4. Adquieren confianza y seguridad en la capacidad de los demás.
5. Refuerzan las intenciones de cada uno para lograr el objetivo del equipo sobre cualquier propósito individual o funcional.

Esto no significa que el desempeño individual deje de importar, sino que el desempeño del equipo complementa y fortalece el quehacer individual, si el equipo no es exitoso, estaría limitado el reconocimiento de organizacional y social de cada uno de los directivos, por lo que es importante el aporte y colaboración de cada uno de los miembros.

Robbins, (1998) plantea algunas propuestas para desarrollar el desempeño del equipo de dirección estas son:

- **Definir premisa y dirección:** Es necesario que todos los integrantes del equipo estén implicados en la definición y aprobación de las formas a desarrollar en el cumplimiento de las funciones establecidas
- **Seleccionar a los miembros sobre la base de habilidades y potencial de habilidades, no por personalidad:** independientemente de que esté establecido por resolución los cargos que por nomenclatura deben pertenecer a un Consejo de dirección, cosa con la cual no estamos en desacuerdo, consideramos que es una limitación sino tenemos en cuenta las potencialidades personales de cada uno de los miembros que deben componer el equipo directivo. Se supone que esto se halla realizado en el momento de designar a la persona para el cargo, pero también en ese momento priman más las capacidades técnicas que las de la personalidad.
- **Prestar atención particular a las primeras reuniones y acciones:** esto se limita porque los directivos en su mayoría no cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para seleccionar los instrumentos que permitan dar un seguimiento adecuado a este aspecto.
- **Establecer algunas reglas claras de comportamiento:** Todos los verdaderos equipos desarrollan reglas de conductas que les ayudan a lograr un propósito y metas de desempeño.
- **Aprovechar el poder de la retroalimentación positiva, el reconocimiento y la recompensa:** El refuerzo positivo funciona tan bien en un contexto de equipo como en otras actividades. En realidad la satisfacción por el desempeño del equipo se convierte en la recompensa más preciada.

En un equipo de dirección sus miembros interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que los ayuden a desempeñarse por separado dentro de sus áreas de responsabilidad, el equipo es el encargado de establecer los métodos con que cada individuo va a realizar sus funciones, con el objetivo de cumplir las metas de la organización y lograr que estos se sientan motivados para aumentar así el desempeño del equipo.

El equipo de dirección es el encargado de definir los resultados específicos que sean importantes para las metas globales de la organización, si esto no sucede es poco probable que los logros del equipo lleguen a ser efectivos ya que "... los resultados de desempeño son la principal razón de ser de los equipos". (Katzenbach et al 1996)

El líder del equipo de dirección influye de forma radical en el logro o no de un buen desempeño de su equipo. Al seleccionar personas con capacidades demostradas o potencial para dirigir un equipo mejorará las posibilidades de acción del mismo. Los líderes pueden lograr cambios importantes identificando los retos de desempeño fundamentales e involucrando a los miembros del equipo en ellos, "... si los líderes no exigen y después respaldan a sus equipos en la búsqueda continua del desempeño, lo único que obtendrán será más apatía, mas frustración y más aversión al riesgo", (De la Bedoyere 1990).

El directivo debe hacer todo lo posible para que sus colaboradores estén motivados, "... ya que la motivación lleva a la idea de esforzarse y el desempeño del empleado es consecuencia de sus esfuerzos ", (Montaner 2000).

Los Equipos Directivos se desempeñan mal cuando tienen un sentido de dirección débil; un mal funcionamiento de un equipo de dirección y por tanto una rápida destrucción del mismo puede estar provocado por un inadecuado establecimiento de los propósitos, las metas o los enfoques determinados para el logro de los objetivos planteados. La efectividad también se reducirá cuando exista una exagerada cantidad de problemas internos, no es necesario que los miembros sientan agrado por los demás. Mas bien los miembros del equipo deben estar dispuestos a dejar de lado las diferencias menores con el fin de alcanzar sus metas, (Gilli et al 2000).

Ahora bien los directivos son capaces de realizar correcciones sobre la marcha y mejorar su desempeño "... sólo si se recibe retroalimentación oportuna, directa y práctica. Si la retroalimentación se retrasa (a través de niveles de administración o de oficinas de apoyo) o adopta una forma impráctica, tendrán dificultades para lograr mejoras en el desempeño". (Cuesta 2001)

Para analizar el desempeño de un equipo es determinante la percepción que se tiene de la situación, el potencial, las capacidades y la personalidad de los individuos que los integran, así como la sinergia provocada por la interacción de los mismos, lo que influye indiscutiblemente en los resultados. Implica por tanto una retroalimentación y comunicación permanente jefe-subordinado, así como una auto evaluación tanto individual como del equipo; la primera se garantiza mediante el cumplimiento de lo establecido para la evaluación de los cuadros directivos, la segunda raras veces es realizada. Al evaluar a las personas sobre la base de sus esfuerzos individuales, aún cuando se les dice que forman parte de un equipo siguen pensando en términos de desempeño individual y esto influye negativamente sobre el funcionamiento del equipo de dirección. Al recurrir a las evaluaciones individuales, hay que lograr que el desempeño en equipo sea un aspecto de gran importancia. Hay veces que las evaluaciones individuales de desempeño no son compatibles con el trabajo en equipo. Hay que asegurarse de que al menos uno de los aspectos más importantes sea el desempeño individual como integrante de un equipo: la voluntad de la persona para cooperar y considerar las metas del equipo más importantes que las suyas.

Teniendo en cuenta lo anterior, opinamos que los equipos necesitan sistemas de mediciones del desempeño para regular si las formas seleccionadas para cumplir lo

establecido es adecuada o no y poder realizar los ajustes necesarios. Un sistema de mediciones que respalde a la organización basada en los equipos, garantiza que las funciones brinden, a cada uno de los miembros, el conocimiento necesario sobre el funcionamiento de la organización y permite que las personas de las diferentes áreas que conforman el equipo hablen el mismo idioma. El factor principal de estos sistemas es hacer circular la información de modo tal que los directivos puedan tomar "decisiones acertadas" que permitan un adecuado cumplimiento de los propósitos de la organización.

Existe un conflicto entre desempeñarse con eficacia como individuo y desempeñarse como parte de un equipo eficaz. Cuando los equipos de dirección comienzan a mostrar cohesión estrecha, con frecuencia ellos mismos se encargan de presionar a todos los implicados para ser compatibles y fortalecerse como grupo.

El desempeño es un área esencial en el funcionamiento de los equipos directivos; al tener claridad en la forma en que se van a cumplir las funciones establecidas (*cómo*), se obtendrán resultados mucho mejores que los que pudieran lograr aquellos que actúan de forma aislada.

Desarrollo del equipo de dirección

Los Equipos de Dirección encaran un período de oportunidades empresariales sin precedentes pero también hay amenazas, por lo que se deben modificar las prácticas existentes de dirección, para orientar la trayectoria de la organización y adoptar métodos más adecuados que permitan mejor ajuste al entorno cada vez más agresivo, exigente y cambiante.

Es necesaria una orientación hacia la estrategia de la organización más profunda y determinada, una interacción estrecha entre los aspectos claves de la dirección operativa y estratégica, así como su efectividad. Se requerirán inversiones significativas en el desarrollo de directivos y sus Equipos de Dirección para establecer una capacidad esencial y consciente que les permita la inserción de manera competitiva en el entorno cambiante.

El término desarrollo se ha definido como "un conjunto de actividades cuya función es la de procurar que la empresa esté dotada de personas en condiciones de desempeñar eficazmente las tareas o trabajos a ellas encomendadas" (Menguzato M, 1997). Estas actividades se refieren básicamente a programas de formación, a la promoción y gestión de carreras en la empresa.

Se ha definido también este vocablo como "un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal ejecutivo puede adquirir conocimientos teóricos y conceptuales con finalidades generales. El desarrollo se centra cada vez más en conceptos educativos, teóricos y filosóficos" (Sikula, A. 1994). Stoner, J. (1997) lo definía como un "...proceso diseñado para desarrollar las habilidades necesarias para las futuras actividades en el trabajo".

Desde nuestro punto de vista el desarrollo de un Equipo de Dirección es *un esfuerzo continuo y planeado para mejorar los niveles de competencia y las prácticas del equipo; comprende el conjunto de acciones que conllevan a un avance o adelanto en los resultados obtenidos en el funcionamiento del mismo, mediante programas de capacitación y mejora*. Este proceso implica un aprendizaje en equipo, que va más allá de la actividad y el cargo que ocupa cada uno de los miembros; tiene un enfoque sistémico, debe ser sistemática y proyectarse para garantizar la evolución de la organización de forma permanente y a largo plazo.

El desarrollo de equipo refuerza la preparación individual y crea mejores condiciones para una mayor implicación en las decisiones acordadas; los miembros del Equipo de Dirección deben desarrollarse individualmente ya que cada individuo tiene sus necesidades particulares de mejora, pero no se logra progreso en si no se mantiene un equilibrio que permita poner en práctica los nuevos conocimientos. Este proceso tiene un carácter complejo, trata de incorporar nuevos conocimientos, hábitos y habilidades, formas diferentes de hacer las cosas por lo que se necesita de:

- Reconocimiento de las nuevas habilidades a adquirir.
- Implicación y claridad en la proyección estratégica de la organización.
- Mayores y mejores competencias.
- Dinámica ascendente en los resultados.
- Capacidad de cambio.
- Alto compromiso de todos los implicados
-

“La capacitación dirigida al equipo de dirección debe ser heurística y problemática” (López, J, 2001) es decir, que más que apoyarse en exposición mecánica de conceptos e ideas, permita al directivo ir encontrando los conocimientos necesarios, lo fundamental es el cambio de conducta para, ante un problema, reflexionar, buscar las experiencias de avanzada en ese campo, buscar información, utilizar el pensamiento colectivo, seleccionar información, valorar las posibles opciones y encontrar la mejor solución. Los miembros del equipo de dirección deben ser artífices del cambio, porque el problema no consiste solamente en cómo adquirir nuevos conocimientos y destrezas, sino en cómo desaprender las cosas que ya no son útiles para la organización.

Es muy importante destacar que en el proceso de desarrollo de un Equipo de Dirección, el máximo directivo juega un rol decisivo. Son responsables de crear en los miembros de su equipo condiciones para garantizar el éxito, constituyendo esto el gran objetivo del proceso de desarrollo. Expresado de otra forma este proceso de desarrollo del equipo de dirección, es un proceso de crecimiento.

Debemos plantear además, que el tipo de trabajo a ejecutar directamente por el directivo y el balance entre la carga de trabajo operativo y estratégico a atender, dependerá también del nivel de desarrollo alcanzado por su equipo de dirección. Cuando este nivel es bajo, el director debe asumir las responsabilidades tradicionales de la administración; pero cuando el grado de desarrollado el equipo se va elevando, puesto de manifiesto en los niveles de preparación así como en la cooperación, su unidad de acción fuertemente concentrada hacia los objetivos generales estratégicos de la organización, su capacidad de comunicación y apoyo, y la disciplina en el

cumplimiento de las funciones, el director se encuentra con mayores posibilidades de delegar funciones y tareas y concentrarse en los elementos estratégicos que conlleven un avance para su organización.

Consideramos que para esto no hay normas fijas en cuanto al tiempo necesario para elevar el nivel de desarrollo de un equipo de dirección y las formas o métodos a emplear, esto dependerá entre otros elementos de:

- Tipo de actividad que realizan así como su nivel de complejidad.
- El nivel de preparación de los miembros.
- Capacidad para asumir responsabilidades
- Disposición y de motivación
-

El desarrollo del Equipo de Dirección como ya hemos mencionado, tiene por objetivo mejorar la eficacia integral de sus miembros de manera individual y del órgano directivo de manera global, para mejorar los resultados presentes y futuros de la empresa. Las acciones a realizar durante el mismo, han de ser un elemento integrado y clave del proceso de desarrollo empresarial, por lo que estará en función tanto de las necesidades individuales y grupales del equipo como de las necesidades de la organización. Los miembros del Equipo de Dirección, cada vez más, será evaluado, no tanto por los objetivos que se fijan como por las actitudes que se adopten.

Para establecer la estrategia de funcionamiento del equipo directivo se deben tener en cuenta todos los elementos que deciden su accionar, desde nuestro punto de vista, comprendido en tres áreas (gestión, desempeño y desarrollo); la misma no puede estar aislada, y de hecho constituye su base fundamental, del rumbo estratégico aprobado para la organización (fig.1)

Las áreas que determinan el funcionamiento de un Equipo de Dirección, están estrechamente interrelacionadas, por lo que cualquier transformación a realizar en la estrategia de trabajo deben ser tenidas en cuenta con un enfoque sistémico; no obstante recomendamos que para su estudio se aislen dialécticamente; o sea su análisis independiente sin olvidar la incidencia que puedan tener mutuamente. Esto nos permitió conocer dónde se encuentra los problemas y por lo tanto determinar con mayor facilidad hacia dónde debe estar encaminada la estrategia de funcionamiento del equipo

Bibliografía

- **Alhama, R;** Alonso, F; Cuevas, R. 2001. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y retos. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales. p.107.
- **Baute, L.M.** 2000. Un sistema de evaluación del desempeño del personal académico de la Universidad de Cienfuegos por los resultados con enfoque estratégico. La Habana. Tesis (en opción al título de Master en Dirección). Universidad de La Habana. p. 15.
- **Chibás, F.** 1992. Creatividad mas Dinámica de grupo = ¿Eureka!. Cuba. Editorial Pueblo y Educación. p. 22.
- **Codina, A.** 2002. Diez Habilidades Directivas ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? Ciudad de la Habana. Folletos Gerenciales. 6 (2).p. 4.
- **Cuesta, A.** 2001. Gestión de Competencias. La Habana. Academia .p.3
- Desempeño. Disponible en: www.frasesdescriptivas.com [Consulta: febrero, 15 2003].
- Diccionario de Administración y Finanzas. Barcelona.2003. Océano. p.90-123, 332, 457.
- Domenech, S; Gutiérrez, O; Pérez, J.L ; Velunza M; Pérez J.A. 1996. Economía en período especial. La Habana. Editora Política. p. 23.
- **Gabaldón, F.** 2001. Gerencia de organizaciones de servicio. Venezuela. Minerva. p. 59, 69 – 70, 97 – 98.
- **Gallardo, J.** 1997. Desarrollo y gestión de carreras profesionales en ámbitos directivos. Alta Dirección (196): 80-81, abril.
- **García, J;** Hernández, A. 2002. Reflexiones sobre la integración estratégica. Folletos Gerenciales (8): p. 16,18, agosto.
- **Gilli, J;** Arostegui, A; Doval de Antoine, I; Iesulauro, A; Schulmer, D. 2000. Diseño y Efectividad Organizacional. Macchi .p. 226-227.
- Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. 1997.Grijalbo. p. 480,675.
- **Katzenbach, J.** 1998. Equipos de alta dirección. Barcelona. Editorial Norma. p. 37.
- **Katzenbach, J;** Smith, D. 1996. Sabiduría de los equipos. México. Continental. p. 9, 113,134, 189, 241.
- **López, C.** El equipo de trabajo directivo. [en línea]. abril, 2003. Disponible en: Martina, C. Creación de Equipos Gerenciales: Una nueva manera de ejercer liderazgo y hacer frente a la complejidad de los negocios. [en línea]. marzo, 2000. Disponible en:<http://www.gestiopolis.com>. [Consulta: febrero, 21 2003].
- **López, J.** 2001. Temáticas Gerenciales Cubanas. 1^{ra} edición. La Habana. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. p. 214.
- **Luz, M.** 2004 .Trabajo 14. [en línea] enero, 2004. Disponible en: <http://www.monografias.com>. [Consulta: mayo,03 2004].
- **Mato, M. A;** Santamaría, J; de Souza, J; Cheaz, J. 2001. La dimensión de gestión en la construcción de la sostenibilidad institucional. Costa Rica. ISNAR. p. 47, 48.
- **Menguzzato, M.;** Renau, J. 1997. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. España. McGraw-Hill Interamericana. p. 221.
- **Montaner, R.** 1998. Manual del directivo eficaz. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. p. 74 – 75.

- **Plata, S.** La dirección del recurso humano para el desarrollo empresarial. Folletos Gerenciales (11): p. 29, noviembre. 2002.
- **Robbins, S.** 1998. La administración en el mundo de hoy. México. Pearson Educación. p.277.
- **Robbins, S;** Coulter, M. 1996. Administración. 5ta Edición. México. Prentice Hall. p. 58.
- **Sikula, A.** 1994. Administración de recursos humanos en empresas. México. Editorial Limusa. p. 259.
- **Stoner, J.** 1997. Administración. 5^{ta} edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana. p. 417.
- **Urcola, J. L.** 2000. Factores claves de dirección orientados a la obtención de resultados. España. ESIC. p. 54-60, 220-227, 24 .
- **Zenea, M.** Comportamiento Organizacional. Apuntes para un libro. Material de apoyo a la asignatura Comportamiento organizacional de la Maestría en Dirección. La Habana. Departamento de Técnicas de Dirección. 2003.