

**LA DIRECCIÓN Y EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES LABORALES:
EXPERIENCIAS DE INTERVENCIÓN
DE VARIABLES SOCIOPSICOLÓGICAS IMPLICADAS**
*MANAGEMENT AND LEADERSHIP IN LABORS ORGANIZATIONS:
INTERVENTIONS EXPERIENCES
OF SOCIOPSYCHOLOGICAL VARIABLES INVOLVED*

Asiel Gutiérrez Salazar

Yaíma Blanco García

Javier Reyes Hernández

Helena Moros Fernández

Recibido: 12-10-2024

Aceptado: 01-11-2024

Publicado: 05-01-2025

Cómo citar este artículo:

Gutiérrez A, Blanco Y, Reyes J, Moros H (2024). La dirección y el liderazgo en las organizaciones laborales: experiencias de intervención de variables sociopsicológicas implicadas. *Revista Cubana de Psicología*, 7(11), 25-41. <http://www.psicocuba.uh.cu>

RESUMEN

En nuestro entorno de constante cambio, las organizaciones cada vez más necesitan mantenerse en continua actualización, para sobrevivir ante las amenazas y los retos que emergen. En este empeño, la dirección desempeña un papel clave, desde el punto de vista administrativo y sociopsicológico. Esta investigación que se presenta trata de solucionar la problemática de cómo entrenar habilidades en directivos, que permita elevar la eficacia y eficiencia de las organizaciones. Para esto se toma como referente la caracterización de la cultura organizacional y las habilidades directivas, en un total de doce empresas cubanas, estudiadas de 2015 a 2020, en la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana. Como resultado se obtuvo una metodología de programa que especifica las invariantes para el trabajo en grupo, las etapas para desarrollar y las técnicas que se deben utilizar. Finalmente, se brindan indicadores de evaluación del aprendizaje de los participantes.

Palabras clave: dirección, liderazgo, efectividad, intervención

ABSTRACT

In our constantly changing environment, organizations increasingly need to keep up to date in order to survive in the face of emerging threats and challenges. In this effort, the management plays a key role, from the administrative and socio-psychological point of view. The research presented works to solve the problem of how to train skills in managers that allow increasing the effectiveness and efficiency of organizations. For this, the characterization of organizational culture and managerial skills 12 Cuban companies, studied from 2015 to 2020 at the Faculty of Psychology, University of Havana is taken as a reference. As results, a program methodology was obtained that specifies the invariants for group work, the stages to be developed and the techniques to be used. Finally, indicators of evaluation of the learning of the participants are provided.

Keywords: management, leadership, effectiveness, intervention

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a grandes retos provocados en gran medida por los cambios drásticos que se están dando a nivel mundial, nacional y local (López, 2009), tanto en el ámbito interno, con: competidores, clientes, proveedores, normas, etc., como en el externo, con: factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales y administrativos (Palacios, 2016). Así, en los últimos años las organizaciones se han ido transformando, lo cual crea la necesidad de poseer capacidades que permitan adaptarse a la innovación constante del mundo laboral (Rozo, Flórez, & Gutiérrez, 2019). La dirección, desde su función de la administración, desempeña un papel imprescindible en el afrontamiento de estos cambios.

Por tanto, la actividad de dirección tiene como objetivo el afrontamiento de la complejidad, puesto que sus usos y procedimientos son en gran parte una respuesta a uno de los acontecimientos más importantes del siglo XX, que fue la aparición de las grandes organizaciones. Sin una buena dirección, las empresas complejas tienden a sumergirse en el caos de un modo que amenaza su misma existencia (Kotter, 1991). En Cuba, como país en vías de desarrollo, los cambios económicos constantes a nivel mundial afectan en gran medida nuestra economía, por lo que crear organizaciones en las que sus directivos estén preparados y cuenten con las habilidades necesarias para optimizar el trabajo, mantener motivado a su equipo y encontrar soluciones creativas ante problemáticas, resulta imprescindible para la supervivencia organizacional.

DESARROLLO

Hacia una conceptualización de la dirección

La actividad directiva es, básicamente, un proceso de guía hacia los miembros de la organización, en la dirección adecuada, tomando en cuenta que esta función conduce a la consecución de los objetivos organizacionales (López, 2009). Como su nombre lo indica, dirige el factor humano, tecnológico y logístico; además, planifica, organiza, controla y lidera al interior de la organización (Rozo, Flórez, & Gutiérrez, 2019).

Para Burbano (2017), la dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Robert B. Buchele (1977) explica que esta «[...] comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación». En Rozo-Sánchez *et al.* (2019) se explica que «[...] la dirección constituye una forma consciente de actuar sobre los sistemas organizativos, sus subsistemas y demás elementos con el objetivo de obtener resultados bajo determinadas condiciones».

En Codina (2005) encontramos dos enfoques de la dirección: funcional y de roles. En el primero se concibe la función de los directivos, como: planificadores, organizadores, líderes y controladores, lo cual está en correspondencia con las funciones de la administración: planificación, organización, coordinación, control y, por supuesto, la dirección.

Por su parte, el enfoque de roles se centra en los papeles que adoptan los directivos. En este sentido, Pineros & García (2015) plantean diferentes roles para el directivo: interpersonales, informativos y decisorios, incluyendo múltiples competencias relacionadas con la comunicación, el liderazgo, el control, las relaciones y las negociaciones, entre otras.

En general, la importancia de la dirección viene dada en que pone en marcha todos los lineamientos establecidos en la organización, además de que busca la productividad de los miembros de la organización en pos de los objetivos que se deben cumplir y la calidad con que se alcancen (Rozo *et al.*, 2019).

Habilidades claves para una dirección efectiva en las organizaciones

Según Pacheco (2010), las habilidades directivas forman el medio por el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Es decir, son la base en las que se soporta la administración efectiva, y traducen su propio estilo, estrategia y herramientas a la práctica.

Madrigal (2006) añade que es necesaria la creatividad para innovar, improvisar, planear y ser líder en cada proyecto o programa que emprenda. Gómez (2012) concuerda en que se resalta la creatividad, como una cualidad de gran importancia en los directivos, como propulsor de la innovación, en aras de contribuir al desarrollo y la innovación de la organización. Por su parte, Codina (2014) considera el manejo de: estrategias, comunicaciones, conflictos, problemas y decisiones, negociaciones, gerencia y cambio, reuniones productivas, administración del tiempo y delegación, liderazgo y motivación y el trabajo en equipo, diez habilidades directivas claves para el éxito organizacional.

Whetten & Cameron (2011) presentan tres grupos de habilidades directivas: personales, donde se incluye el desarrollo del autoconocimiento, administración del tiempo y del estrés, solución de problemas con métodos creativos; interpersonales, que incluyen comunicaciones efectivas, desarrollo de poder y de la influencia, motivación y administración de conflictos; y habilidades de «comunicaciones aplicadas», que incluyen conducción de reuniones, presentaciones, y entrevistas.

Habilidades para el liderazgo efectivo

Desde la literatura contemporánea se define que los directivos no pueden ser exitosos sin ser buenos líderes y los líderes no pueden ser exitosos sin ser buenos directivos. Es necesario visualizar el liderazgo, como un instrumento clave en la dirección que incide directamente en el desarrollo de las actividades organizacionales; es un objeto del recurso humano, siendo un factor estratégico y una ventaja altamente competitiva en el mundo laboral (Rozo *et al.* 2019).

Las organizaciones y los individuos ya no pueden aferrarse al *status quo*: mantener estable el procedimiento en vez de guiar el cambio y las mejoras; supervisar el desempeño actual en vez de llevar una visión de futuro; concentrarse en el equilibrio y el control en vez de carisma. La dirección y el liderazgo son inseparables, de ahí que se requiera desarrollar competencias que mejoren la habilidad para desempeñarse en ambos roles (Pacheco, 2010).

De esta manera, el liderazgo se entiende como la capacidad de movilizar y entusiasmar al equipo de trabajo en torno a un objetivo, una cultura y unos comportamientos deseados, lo que implica para el líder el conocimiento de su grupo. El liderazgo se convierte en el arte de persuadir a la gente de trabajar hacia un objetivo común. Constituye una habilidad que se desarrolla en la medida que el individuo cultiva la autoconfianza, el autocontrol y la perseverancia (Pacheco, 2010).

Chiavenato (2007) plantea que «[...] el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos». El líder se considera como tal solo si tiene seguidores, es decir, si el grupo al que dirige lo reconoce como tal. Si ellos creen en él aceptarán ser dirigidos, lo cual genera una fluidez laboral en la

que el líder podrá organizar y asignar tareas que serán realizadas con eficiencia y eficacia (Ramírez, 2012).

Para Longweni (2018), «[...] el liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de personas (seguidores), por parte de una persona (líder) para conseguir los objetivos de la organización».

Un líder eficiente siempre expresa la visión de la organización, de un modo que subraye los valores del auditorio al que se dirige, lo cual se traduce en que los trabajadores le confieran mayor importancia a su trabajo. Los líderes también involucran habitualmente a las personas en la decisión de cómo ejecutar los objetivos de la organización (o en la parte que más concierne a una determinada persona), lo que proporciona cierta sensación de control en los trabajadores.

Los buenos líderes, además, reconocen el éxito y lo premian, lo que fomenta el sentido de pertenencia a la organización por parte de los trabajadores y la satisfacción con esta (Kotter, 1991). Para Gómez (2012), el líder debe poseer la capacidad de tomar iniciativa, motivar, incentivar, persuadir, controlar a su grupo o equipo de trabajo, logrando una ejecución más eficiente de las tareas, al igual que demostrar empatía, autoconocimiento y autoconfianza al relacionarse con otros.

Liderazgo y trabajo en equipo no representan conceptos aislados. Resulta vital para los directivos presentar habilidades de liderazgo, para que se pueda llevar a cabo un trabajo en equipo efectivo. El trabajo en equipo exige un esfuerzo coordinado, que es más que la suma del trabajo individual de cada miembro, exige una sinergia de la cual el líder es, en gran medida, responsable.

Influencia de la cultura en la actividad directiva

La cultura organizacional juega un rol esencial en el comportamiento de las organizaciones y sus resultados. Se observa complementariedad en las diferentes posturas para su análisis y definición, en cuanto a los aspectos sociocognitivos, afectivos y conductuales que desarrolla. Los autores refieren que en todos los casos implica aprendizajes de formas de hacer y transmisión a los nuevos miembros; significa interacción entre grupos, genera identidad e impone límites a través de las normas, lo que resulta en un sello distintivo propio para cada organización (Calderón & Serna, 2009; Acosta, Torrente, Llorens, & Salanova, 2013; Sánchez, Tejero, Yurrebaso & Lanero, 2006; Vesga & Javier, 2013; Grueso, González, & Rey, 2014; Enríquez & Castañeda, 2015).

Se defiende también la idea de que existen elementos observables, que dan cuenta de los aspectos esenciales y contribuyen al comportamiento esperado por la organización en sus trabajadores (Toca & Carrillo, 2009; Edwards, 2013). Esto, unido a un sistema de significados compartidos, que comprende un conjunto de símbolos, valores, creencias, conductas y normas, y que caracterizan, controlan y dan

identidad a una organización en su ambiente (Peiró, 1990; Freitas, 1991; Peiró, González, Ripoll, & Gracia, 2001; Serrate, Portuondo, Sánchez, & Suárez, 2014).

Presupuestos metodológicos

Problema de investigación: ¿cómo entrenar habilidades en directivos, que permita una mejor gestión de su actividad laboral?

Objetivo general: diseñar un programa de formación de habilidades en directivos, que permita una mejor gestión de su actividad laboral.

Objetivos específicos:

- Analizar la cultura organizacional en las instituciones estudiadas, en términos de tendencias y regularidades.
- Caracterizar los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones estudiadas.
- Indagar sobre el manejo de los grupos por parte de los directivos.
- Profundizar en el rol asumido por los directivos en los equipos de trabajo.
- Caracterizar patrones en la toma de decisiones.

Metodología y tipo de estudio: el estudio se llevó a cabo desde el enfoque cualitativo de la investigación psicológica, con un diseño fenomenológico. Este se ha seleccionado, debido a que se tiene la intención de comprender y profundizar acerca de un fenómeno determinado a partir de las percepciones, las interpretaciones, los significados y los puntos de vista que presentan los participantes del grupo estudiado. Así, se explora el fenómeno desde la perspectiva de los participantes y en relación con su contexto (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Muestra: la selección de la muestra contó con dos etapas:

1. En un primer momento se escogieron intencionalmente veintitrés organizaciones estudiadas en investigaciones pertenecientes la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, siendo este el universo de elementos que se deben tener en cuenta para la investigación.
2. En un segundo momento se profundizó en cada una de las investigaciones respecto a estas veintitrés entidades, las cuales presentan una muestra probabilística, con muestreo aleatorio. Posteriormente, se empleó como criterio discriminatorio la aplicación del perfil dinámico de la cultura organizacional, quedando solo doce organizaciones, como muestra definitiva. La selección aplicada permitió indagar y describir de manera detallada el comportamiento del

proceso que se va a investigar. Se trabajó con un total de quinientos cincuenta y ocho sujetos, de ellos trescientos setenta y cinco son directivos, lo que representa 67,2 % del total. Después se seleccionaron ciento cincuenta y dos estudios de casos entre los directivos, para la profundización en las técnicas que evalúan habilidades directivas (tabla 1).

Tabla 1. Variables, técnicas e instrumentos

Conceptualización de la variable	Técnica o instrumento
Cultura organizacional: presunciones básicas sustentadas en significados compartidos, normas y valores, desarrolladas por un grupo, validadas por criterios de éxitos, los cuales son transmitidos como aprendizaje a los colaboradores, como el modo correcto de percibir, pensar, sentir y comportarse ante diferentes situaciones (Reyes & Moros, 2019).	Perfil dinámico de la cultura organizacional, de Hartasánchez (2012).
Trabajo en equipo: consiste en hacer uso de las aptitudes y posiciones de cada miembro de manera conjunta y coordinada con el resto, para obtener un objetivo común	Cuestionario diagnóstico del equipo, de Dave Francis y Don Young.
Roles de equipo: tendencia de un individuo a comportarse, contribuir e interrelacionarse con otros de una manera determinada dentro de un grupo (Belbin, 1993).	Inventario de autopercepción, de Belbin.
Liderazgo situacional: basado en cada situación específica y sus características. Se toma en cuenta la interacción del grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder, el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda y el nivel de preparación y disposición que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo (Pérez, 2014).	Cuestionario de autodiagnóstico del director, de Hersey & Blanchard.

Patrones de toma de decisiones: actitudes o conductas llevadas a cabo por los individuos al momento de tomar decisiones (Janis y Mann, 1977, citado en Ortega, s.f).	Cuestionario de Melbourne DMQ II
--	---

Análisis de los principales resultados

Análisis de la cultura organizacional

Una vez observados los resultados de las diferentes frecuencias relativas sobre los tipos de culturas dominantes existentes en la muestra seleccionada, que corresponde a empresas cubanas, se constatan las diferencias existentes entre unas y otras. Del total, siete organizaciones presentan porcentajes que oscilan en torno al 50 %, para la presencia de la cultura de función, representando a la cultura dominante. De estas, seis presentan en menor nivel, pero con el suficiente como para influir en la dinámica organizacional, a la cultura de poder, variando sus porcentajes entre 17,87 % y 36,7 %.

Sin embargo, solo una presenta a la cultura de función como dominante, con un porcentaje de presencia más bajo (34 %) y, a diferencia de las anteriores, en el segundo nivel a la cultura de apoyo, con 29 %, el cual resulta significativo, ya que solo difiere en 5 % con la dominante. Por otra parte, de las doce, solo una presenta la cultura de desempeño, como dominante, con un porcentaje de 43,75 %, lo que marca una diferencia con el resto de las organizaciones nacionales de la muestra.

Al analizar de manera holística los valores de frecuencia relativa obtenidos de la aplicación del perfil dinámico de la cultura organizacional en las organizaciones cubanas que componen la muestra, se pudo establecer un patrón común en cuanto al tipo de cultura organizacional dominante.

Como regularidad, se observa la marcada presencia de la cultura de función en la mayoría absoluta de las empresas. Este hecho indica que existe una gran prioridad por cumplir las normativas y seguir de manera férrea los procedimientos establecidos a lo interno de cada una de las organizaciones. De esta manera, se determina que existe un alto grado de formalización, lo que favorece el auge de la burocracia. Ello provoca ralentizar la búsqueda de soluciones, pues pueden existir; pero si no están normadas dentro del marco formal de la empresa, será muy difícil que se lleven a la práctica.

La cultura de poder está presente de manera significativa complementando a la cultura de función, lo que reafirma la existencia de vestigios de esta en la mayoría de las organizaciones. Por lo tanto, se puede afirmar que al existir la formalidad, como elemento determinante en la toma de decisiones, existe de igual forma una concentración del papel de la cúspide de las empresas en la toma de decisiones claves, dejando fuera al resto de sectores que las integran, lo que establece una barrera para el logro del

desempeño laboral por parte de los empleados. De esta manera, queda determinada la hegemonía existente de las esferas administrativas dentro de cada empresa.

En cuanto al tipo de cultura deseada, existe una regularidad. De las doce organizaciones, ocho aspiran a la cultura de desempeño, como objetivo, con porcentajes que varían desde 41,2 % hasta 70,7 %, dando muestras de la magnitud con que cuentan sus aspiraciones hacia una cultura que posibilite mayor eficacia y una dinámica que brinde las bases para un funcionamiento óptimo.

Los valores de frecuencias relativas obtenidos sobre las aspiraciones organizacionales de las empresas e instituciones seleccionadas, apuntan a que la cultura de desempeño predomina como principal objetivo, lo que representa los deseos de obtener mayor autonomía en la realización de la tarea, dejando a un lado la férrea formalidad, la reglamentación excesiva y la burocracia.

El logro de un avance hacia la cultura de desempeño posibilitaría la consolidación del sentido de pertenencia hacia la organización por parte de sus empleados, lo que se traduce en un mayor compromiso y un mejor desempeño a la hora de realizar las tareas. Por otra parte, este tipo de cultura deseada habilitaría las condiciones para una mayor cohesión a nivel grupal a lo interno de las empresas, instaurando un equilibrio de las relaciones e interacciones sociales, lo que se traduce en una gran ventaja que influirá directamente en el desarrollo y crecimiento a nivel organizacional.

Con el tipo de cultura deseada se busca una cultura organizacional que permita mayor autonomía y potestad de los empleados para asumir acciones que conlleven al logro de los objetivos; de esta manera es posible que los índices de compromiso organizacional aumenten y por ende la motivación intrínseca de cada empleado.

Además de la cultura de desempeño, se observa una regularidad en la preferencia de la cultura de apoyo, como segunda opción en la mayoría de las empresas e instituciones estudiadas, lo que tributa a la necesidad aclamada por sus integrantes, que demandan una cultura organizacional que cuente con las bases y el soporte para el trabajo en conjunto.

Análisis de los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones estudiadas

Es importante conocer que las reflexiones teóricas en torno a los estilos de dirección, se asocian a las relaciones interactivas que se dan entre un grupo de personas. Para algunos autores, no existe un estilo de liderazgo ideal, sino que este es resultado de la interacción de varios factores: el líder, los seguidores, el superior, los asociados claves, la organización, los requerimientos del trabajo y el tiempo. De estos, le brinda especial importancia a la madurez de los subordinados y la situación específica a la que haya que hacer frente, lo cual sirve de base para el análisis de esta investigación.

Para realizar el análisis de esta técnica se parte de las selecciones que realizan los sujetos a las situaciones planteadas. Estas selecciones son reflejadas en la rejilla de corrección del ejercicio, para determinar la adecuación de las respuestas ofrecidas a la situación; se obtiene entonces el estilo más representativo para cada sujeto, a partir de la suma resultante en cada estilo. Cada una de las opciones que se deben seleccionar representa un estilo de liderazgo: directivo, persuasivo, participativo y de delegación. Así se pudo observar que de los directivos estudiados, 73 % prefieren el estilo de liderazgo persuasivo, por encima de los demás.

Este estilo favorece conductas, como la de aceptar los cambios propuestos; pero manteniendo el control de la implantación de estos, escuchar las peticiones y recomendaciones de los subordinados; pero hacer que se consigan los objetivos a toda costa. Incluye proponer a los colaboradores participar en las decisiones y controlarlos, con el fin de que logren sus objetivos, potenciando un diálogo amistoso, y continuar verificando que todos son conscientes de las normas y del papel que han de desempeñar.

Implica, además, entrenar al grupo para resolver problemas, mediante métodos adecuados, proponer soluciones a los colaboradores y, cuando sea necesario, nuevos métodos de trabajo, discutir la situación con ellos e introducir posteriormente los cambios necesarios. De igual manera, trabaja en aceptar sus recomendaciones; pero dirigen sus operaciones, insistiendo además para que las nuevas normas sean respetadas. Analiza con ellos los resultados del trabajo, y examina conjuntamente la posibilidad de adoptar nuevos métodos y fijar objetivos compartidos durante las sesiones de trabajo con sus colaboradores.

Es de destacar que el Estilo 1 (directivo), aunque no resultó ser el más representativo, fue el segundo más seleccionado, donde se manifiesta preferencia por conductas, como la de llevar a los subordinados poco a poco a trabajar de una forma concreta y propia del directivo, a definir los cambios y controlarlos, dar a conocer los cambios decididos y ponerlos ellos mismos en práctica, llevando un control cuidadoso de los resultados, redefiniendo los objetivos y vigilando de cerca su cumplimiento y las reuniones de trabajo.

En las situaciones donde los directivos refirieron preferir este estilo, consideran que la madurez de los subordinados es baja y necesitan indicaciones claras, contundentes y directas, con un plan de acción, objetivos y procedimientos controlados, ya elaborados y detallados.

Ninguno de los estilos seleccionados se define como óptimo para cualquier situación, sino que cada uno puede ser adecuado cuando las características de la situación así lo requieran, en dependencia de las áreas o facetas de las actividades de la organización sobre las que se desea influir.

Existe una tendencia a crear relaciones de intercambio, colaboración y apoyo con los subordinados; pero que no impide adoptar un estilo de mayor control y distanciamiento cuando se considere que la situación

lo amerite. En ocasiones, se asume un estilo participativo, de confianza en la disposición, responsabilidad y capacidades de los subordinados, donde se plantea y elabora el trabajo de manera conjunta a estos, pero estas situaciones resultan mucho menos frecuentes que las anteriores. En ninguna situación se permite a los subordinados tener la total responsabilidad de la realización de los planes y su desarrollo, así como cuándo, cómo y dónde hacerlo, sin la intervención ni participación de los superiores.

Manejo de los grupos por parte de los directivos

El trabajo en equipo es considerado un medio para mejorar la competitividad organizacional y, además, un sistema de organización del trabajo, que permite generar un clima laboral armonioso y lograr una comunicación efectiva interna, integrar los nuevos colaboradores, transmitir sus valores y cultura, etc. Entre las principales ventajas que aportan se encuentran la satisfacción de las necesidades de reconocimiento, pertenencia y la facilitación del desarrollo personal y profesional de sus miembros, mediante el apoyo y la retroalimentación que brindan sus compañeros, pues son ellos los que actúan como fuerzas impulsoras de su desarrollo y transformación.

Es algo más que un grupo de personas que colaboran en la realización de una serie de actividades. Resulta necesario que los miembros del grupo perciban que tienen un objetivo común, se autodefinan como miembros del equipo, se perciban como una unidad diferenciada de los demás y establezcan normas y acuerdos que regulen las relaciones interpersonales.

La técnica fue aplicada a los directivos estudios de caso, para conocer su percepción en cuanto a las características del trabajo en equipo en el consejo de dirección. Para el análisis del cuestionario que se expone, es necesario observar en primer lugar sus resultados en la Matriz de resultados (tabla 2), la cual contiene las doce dimensiones trabajadas y la puntuación de cada una, para obtener el porcentaje de equivalencia que a la vez determinó la prioridad de las dimensiones. La Matriz de respuestas mencionada se ilustra a continuación.

Tabla 2. Dimensiones del trabajo en equipo

Dimensiones	Totales	Prioridad
1. Liderazgo inadecuado	2	1,32 %
2. Composición inadecuada	14	9,21 %
3. Pobre identificación con el equipo y sus objetivos	12	7,89 %
4. Clima poco constructivo	11	7,24 %
5. Orientación de logro baja	11	7,24 %

6. Rol corporativo poco desarrollado	2	1,32 %
7. Métodos de trabajo ineficaces	6	3,95 %
8. Relaciones inadecuadas entre los miembros del equipo	18	11,84 %
9. Poca crítica	19	12,5 %
10. Desarrollo individual bajo	24	15,79 %
11. Falta de capacidad creativa	15	9,87 %
12. Relaciones intergrupales inadecuadas	18	11,84 %
Totales	152	100 %

Se puede observar, que las fortalezas que caracterizan al equipo, según los directivos estudiados, están relacionadas con un liderazgo adecuado, asunción de un rol corporativo y métodos de trabajo eficaces. En un nivel medio, y dando pistas de elementos que se deben atender, está la adaptación a nuevos aprendizajes, un mayor compromiso y conocimiento de la tarea grupal a lo interno del concejo de dirección, así como reducir tensiones y conflictos intergrupales.

De igual manera, se debe trabajar en la obtención de logros como equipo, trascendiendo de un nivel grupal al de equipo constituido. Se debe potenciar la capacidad creativa en la gestión del trabajo grupal, fomentando una apertura mental a nuevas ideas constructivas; nuevos modelos mentales.

Las mayores debilidades encontradas se asocian a relaciones inadecuadas entre los miembros de grupo, a niveles intragrupal e intergrupales. En muchas ocasiones los intereses y las necesidades individuales resultan incompatibles con las metas grupales, por lo que se ve afectada la comunicación, el apoyo y la cooperación entre los miembros del equipo.

Otra de las debilidades se asocia a la poca habilidad para gestionar las críticas dentro del equipo; resulta insatisfactorio y deficiente la acción de plantear y recibir críticas, revisar la eficacia y el funcionamiento de forma constructiva. Se observa con frecuencia una pobre asimilación de los aprendizajes que se obtienen de los errores cometidos.

De las debilidades apuntadas anteriormente, se deriva el bajo nivel de desarrollo individual mostrado en el funcionamiento del grupo como equipo, refiriéndose al rol que debe desempeñar cada miembro para la conformación de un equipo exitoso. Lo anterior es reflejo del funcionamiento sociopsicológico del equipo.

Roles más asumidos por los directivos en los equipos de trabajo

Los roles de equipo mostrados en el cuestionario en cuestión y, a partir del cual los directivos pueden basar su autopercepción, pueden ser divididos en tres grandes grupos:

1. Mentales: son los roles del cerebro, especialista y monitor evaluador.
2. Sociales: están constituidos por el coordinador, cohesionador e investigador de recursos.
3. De acción: los roles vinculados a la acción son los impulsores, implementadores y finalizadores.

El implementador es el rol preferido, representando a 66 % de los directivos, lo que revela una autopercepción vinculada a cualidades, como: ser disciplinado, conservador y eficiente. Los implementadores son trabajadores duros y prácticos, que organizan el trabajo y convierten las ideas en acciones. A pesar de esto, el rol de implementador autopercebido por los directivos encuestados, viene acompañado por una serie de cualidades negativas, como ser reacios a recibir nuevas sugerencias si estas amenazan la productividad, por lo que pueden ser percibidos como rígidos e inflexibles.

Cabe resaltar que ningún otro rol de acción fue elegido, por lo que no prevalecen en los equipos otros roles como impulsores, ni como finalizadores, de hecho, estos se encontraron entre los roles menos preferidos, lo cual se analizará más adelante. En cuanto a los roles sociales que se prefirieron en este equipo, están: el cohesionador, que representa 44 % de los sujetos. Los cohesionadores son los miembros más serviciales del equipo, quienes ayudan a que la atmósfera de este sea positiva. Son versátiles y dispuestos; tienden a reaccionar ante las situaciones con diplomacia y sensibilidad; pueden ser buenos escuchando y muy competentes en comunicación interna. Ellos desempeñan un papel clave a la hora de distender los conflictos y ayudan a todos los miembros del equipo a contribuir de manera efectiva.

Como debilidad que acompaña al rol, se tiene que a los trabajadores que asumen este rol no les gustan los conflictos, por lo que tratarán de evitarlos. Esto puede ser visto como una cualidad; sin embargo, el debate de ideas es necesario en el trabajo de equipo.

El impulsor se tiene como el rol menos preferido por los directivos encuestados; no fue elegido por 88 % de ellos, lo que supone que, en ese equipo, los directivos no se perciben a sí mismos como dinámicos, enérgicos y con capacidad de motivar a sus compañeros. El hecho de que el impulsor sea el rol menos preferido, puede causar que sea lento e indeciso el proceso de toma de decisiones en este equipo, que nadie esté dispuesto a ejercer presión sobre sus compañeros para agilizar, mejorar y terminar el trabajo.

El segundo rol menos preferido es el finalizador, representando 44 % del total, lo que implica que en los directivos no se hace énfasis por revisar y corregir errores en las etapas finales del trabajo.

Patrones en la toma de decisiones (TD)

Tal y como muestra la figura 1, existe una mayor tendencia de los directivos al aplazamiento como patrón de TD (media 2,89), lo cual significa que ante el conflicto que representa tomar una decisión (sustentándose en el modelo de Janis y Mann, 1977), manifiestan conductas de evitación defensiva y muestran una actitud pesimista respecto a encontrar una solución, de manera que pueden posponerla en el tiempo.

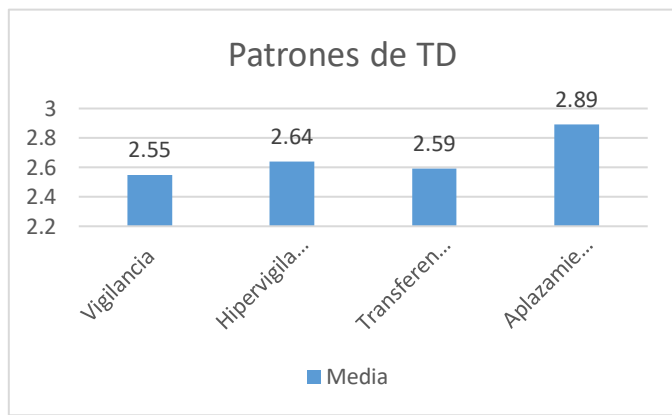


Fig. 1 Patrones en la TD, de los directivos estudiados.

Se observa una propensión a actitudes de hipervigilancia (media 2,64), lo que brinda indicios de que los sujetos de la muestra consideran que es posible encontrar una solución; pero piensan que el tiempo de que disponen es insuficiente de modo que, en un estado próximo al pánico, buscan frenéticamente información de manera desordenada y se ven presos de altos niveles de estrés.

Seguidamente, se evidencia el patrón de transferencia (media 2,59), lo que significa que cuando los individuos se encuentran frente a un conflicto de TD pueden transferir la actividad decisoria a otra persona o racionalizar la alternativa más accesible.

Finalmente, se observa el patrón de vigilancia en los directivos (media 2,55), lo cual puede dar pautas de que los individuos muestran un bajo nivel de optimismo respecto a encontrar una solución y a creer que tienen el tiempo suficiente para buscar sistemáticamente la información relevante y evaluarla razonadamente.

Propuesta de programa de entrenamiento

El Programa de Formación ECOS, con la finalidad de cumplir con el objetivo general, está diseñado según las siguientes etapas:

- Etapa 1: se trabajaría a un nivel macro, partiendo del encuadre que permite la cultura de la organización. Se comenzarían a plantear las primeras reformulaciones posibles hacia el cambio.
- Etapa 2: se comienza a trabajar en lo individual. Está diseñada para ser trabajada en tres sesiones diferentes (tabla 3, sesiones 3, 4 y 5). Se comenzaría por definir qué entender por empoderamiento psicológico, luego se pasa a profundizar en las competencias que desde la literatura están definidas como claves, para poder ser personas empoderadas, nos referimos concretamente a las relacionadas con la agencia: personal, por delegación y colectiva.
- Etapa 3: se tienen dos sesiones de trabajo (tabla 3, sesiones 6 y 7). La mirada es ahora hacia el empoderamiento estructural. Se trabaja con las dimensiones información, recursos, apoyo y oportunidad en la organización laboral.
- Etapa 4: se cuenta con dos sesiones de trabajo (tabla 3, sesiones 8 y 9). Corresponde ya a los elementos de integración. Se trabaja con un árbol de retos o perspectivas para afrontar los procesos de cambio y se contrasta con el árbol del problema realizado en las primeras sesiones partidas del diagnóstico. Se construye finalmente el plan de acciones sociopsicológicas en la organización.

Se establecen además los compromisos asumidos por los trabajadores para las transformaciones desarrolladas en el transcurso de las sesiones; queda establecido cómo se realizará el seguimiento, sirviendo de cierre del programa de entrenamiento. En esta sesión los sujetos hacen una evaluación del proceso y toman en cuenta las siguientes categorías de análisis: diseño del programa, metodología empleada, viabilidad, vivencias y aprendizajes como resultado del proceso.

Tabla 3. Descripción de cada una de las sesiones del programa de formación

<i>La cultura en mi organización</i>				
Sesión	Etapa del programa	Objetivos	Técnicas	Duración

<p>Sesión 1: Dibujamos la organización: cultura organizacional</p>	<p>1</p>	<p>Que los participantes sean capaces de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reflexionar sobre la imagen simbólica de la organización. 2. Debatir los resultados del diagnóstico de la cultura organizacional. <p>Que el coordinador sea capaz de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Encuadrar el programa de formación Ecos. 	<p>Caldeamiento: —Te presento a mi compañero (10 min)</p> <p>Desarrollo: Momento 1: —Así dibujo a mi organización (20 min)</p> <p>Momento 2: «Árbol de problemas» (30 min)</p> <p>Momento 3: Encuadre de trabajo grupal (10 min)</p> <p>Cierre: Completar la fras. (10 min)</p>	<p>1:20 h</p>
<p>Sesión 2: Expresiones de la cultura en mi organización</p>	<p>1</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valorar la importancia de la cultura en las organizaciones laborales. 2. Reflexionar sobre el rol protagónico que asume la dirección en la interrelación de las diferentes variables sociopsicológicas. 	<p>Caldeamiento: El juego de echar la culpa (20 min)</p> <p>Desarrollo: Momento 1: Miniconferencia (20 min)</p> <p>Momento 2: La organización que deseo (25 min)</p> <p>Cierre: Cultura real y deseada: reconfiguro mi organización. (15 min)</p>	<p>1:20 h</p>
<p><i>Empoderamiento: nuevos lentes para mirar la organización</i></p>				
<p>Sesión 3: Descubro mis competencias clave para empoderarme</p>	<p>1</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar a nivel individual en los miembros del grupo las competencias para lograr ser personas empoderadas (Agencia) 	<p>Caldeamiento: Aviso clasificado. (20 min)</p> <p>Desarrollo: Momento 1: Armonía entre la percepción que se tiene</p>	<p>1:20 h</p>

			de autoeficacia y sus contratación con la técnica Esage (30 min) Momento 2: Miniconferencia (20 min) Cierre: Completar la frase (10 min)	
Sesión 4: El empoderamiento psicológico: una estrategia para el éxito de mi organización.	2	1. Identificar el empoderamiento psicológico, énfasis en sus dimensiones: competencia, auto-determinación, significado, impacto. 2. Valorar cómo estas dimensiones constituyen fortalezas y debilidades en el éxito de su organización. 3. Analizar el impacto de estas dimensiones a nivel grupal y organizacional.	Caldeamiento: Tarjetas de colores (5 min) Desarrollo: Momento 1: Fortalezas, debilidades e impacto (35 min) Momento 2: Miniconferencia «El empoderamiento psicológico, su aporte en la efectividad de la organización» (25 min) Cierre: La torta (15 min)	1:20 h
Sesión 5: Autonomía e iniciativa para conducir los procesos de cambio.		1. Identificar otras competencias clave para ser personas empoderadas, con énfasis en cómo estas permiten afrontar los procesos de cambio. 2. Ejecutar las habilidades trabajadas centradas en la solución de problemas concretos. 3. Elaborar su plan de mejora individual sobre lo trabajado	Caldeamiento: Canción <i>Todo cambia</i> (10 min) Desarrollo: Momento 1: Pongo en práctica mis habilidades para solucionar problemas (20 min) Momento 2. Cómo comunicar el cambio (30 min) Cierre: Completar la frase (10 min) Tarea:	1:20 h

			Plan de mejora a nivel individual (10 min)	
Sesión 6: ¿Qué debe garantizar la organización para el empoderamiento estructural?	3	1. Analizar qué entender por empoderamiento estructural como elemento clave que la organización debe brindar. 2. Identificar las dimensiones: recursos información, apoyo y oportunidad.	Caldeamiento: Proyección del video <i>La Carreta</i> (20 min) Desarrollo: Momento 1: Miniconferencia (20 min) Momento 2: Análisis de los indicadores del empoderamiento estructural en mi organización (30 min) Cierre: Completar la frase con una sola palabra (10 min)	1:20 h
<i>Gestión de la dirección: empoderamiento como estrategia</i>				
Sesión 7: El liderazgo como factor clave en las organizaciones	3	1. Analizar a la dirección y el liderazgo como factores clave para el empoderamiento 2. Valorar la importancia del Liderazgo transformacional como clave para afrontar los procesos de cambio.	Caldeamiento: Proyección del video: <i>Un pavo Real en la tierra de los pingüinos</i> (15 min) Desarrollo: Momento I: Meta Plan sobre liderazgo (35 min) Momento II: Miniconferencia sobre liderazgo transformacional (20 min) Cierre: Reflexión individual y grupal sobre las habilidades necesarias a ser trabajadas para desarrollar un	1:20 h

			liderazgo transformacional (10 min)	
<i>Cultura de empoderamiento: perspectivas</i>				
Sesión 8: La travesía hacia una Cultura de Empoderamiento.	4	1. Elaborar a nivel grupal retos o perspectivas para el trabajo futuro en la organización con vistas a desarrollar una cultura de empoderamiento.	Caldeamiento: Lluvia de ideas (10 min) Desarrollo: Momento 1: Miniconferencia sobre cultura de empoderamiento (20 min) Momento 2: Árbol de retos (30 min) Cierre: Se les presenta a los participantes el árbol confeccionado el primer día (del problema) y el realizado en la sesión (el de retos) y se hace una reflexión por parte de los participantes sobre cómo se trasciende de un árbol a otro desde lo vivencial, lo cognitivo y conductual (20 min)	1:20 h
Sesión 9: ¡Listos para la cultura de empoderamiento!		1. Aplicar los contenidos aprendidos en el programa mediante un caso de estudio 2. Valorar al cierre del taller el aprendizaje individual y colectivo.	Cómo es una sesión de cierre, tiene solo dos momentos: Momento I: Juego de roles (45 min) Cierre: Evaluación del programa (35 min)	1:20 h

Indicadores de evaluación de los resultados del programa

En cuanto al aprendizaje:

- Diferencias en cuanto al nivel de aprendizaje de entrada y salida de los participantes. (aquí se aplicará como test-retest el Esage, técnica que integra y resumen la mayoría de las habilidades trabajadas en el programa).
- Se percibe un cambio positivo en el funcionamiento interno de los grupos en la organización.
- En cuanto al impacto:
- Transferencia de lo aprendido a las tareas diarias como directivo, se convierten además en multiplicadores de la formación.
- Evidencia en su quehacer diario del uso de las habilidades desarrolladas en el programa (se usa el control al plan de superación individual confeccionado).
- Los subordinados pueden identificar cambios en la manera de gestionar la organización los directivos (mediante entrevistas).
- Evidencias de cambio en la organización (se promueve la participación, se permite y motiva la toma de decisiones, comunicación efectiva, recursos humanos planifica la superación en vistas a necesidades identificadas).
- Funcionamiento más efectivo del consejo de dirección (en cuanto a comunicación, apoyo, oportunidades para la toma de decisiones)
- En cuanto a los costos de implementación:
- Recursos materiales: recursos (materiales didácticos, documentación) y condiciones ambientales (aula, mobiliario) que se utilizaron y fueron indispensables para el logro de los resultados positivos
- Recursos humanos: registro de las funciones del equipo de coordinación, según los efectos positivos y negativos de estas en el logro de los resultados del programa. Puntualizar además en los niveles de ayuda necesarios por parte de la institución y sus representantes.

Para el análisis final de la evaluación se analizará la información por sesiones, describiendo como se expresan los indicadores antes desglosados en la tabla 3. Posteriormente, se integrarán los resultados, triangulando las diferentes fuentes declaradas en el programa.

CONCLUSIONES

- La cultura organizacional real que caracteriza las instituciones estudiadas, es como tendencia de función con rasgos de poder. Se desea, no obstante, sobre todo, una cultura de desempeño, lo que habla de fortalezas para intervenir en esas instituciones.
- El estilo persuasivo es el predominante en los directivos estudiados, por lo que el proceso de toma de decisiones es llevado a cabo, casi exclusivamente, en los niveles superiores de la organización, aunque se fomenta el intercambio y comunicación bidireccional con los subordinados.
- Los directivos se perciben a sí mismos como implementadores y una parte considerable como cohesionadores, mientras que el impulsor y finalizador son los roles con los que menos se identifican los miembros.
- Las mayores deficiencias encontradas son, en cuanto al trabajo como equipo, las relaciones inadecuadas entre los miembros del grupo, intragrupal e intergrupala, pobre gestión de las críticas y bajo nivel de desarrollo individual dentro del equipo.
- El desplazamiento es el patrón fundamental en la toma de decisiones
- El diseño del programa Ecos, permite cubrir la demanda de capacitación de los directivos y formar habilidades mediante las técnicas usadas.

RECOMENDACIONES

Implementar el programa en organizaciones de diferentes formas de gestión, con el fin de validar su contenido y generalización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto H, & Bonales J (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 41-49.
- Acosta H, Torrente P, Llorens S & Salanova M (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2(1), 107-120.
- Belbin M (1993). A reply to the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory by Furnham, Steel and Pendleton. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*.
- Buchele, R. (1977). *The Management of Business and Public Organizations*. McGraw-Hill.

- Burbano A (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 19-28.
- Calderón G, & Serna H (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional: Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Chiavenato I (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Codina A (2005). *Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?* La Habana: Universidad de la Habana.
- Codina A (2014). *Habilidades Directivas*. La Habana: Universidad de La Habana.
- Edwards A (2013). El diagnóstico de “la cultura organizacional” o “las culturas.” *Global Media Journal México*, 6(11), 34-62.
- Enríquez Á, & Castañeda D (2015). Estado actual de la investigación en psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Acta Colombiana de Psicología*, 9(1), 77-85.
- Fayol H (2013). *General and Industrial Management*. Marino Fine Books.
- Gómez P R (2012). *Dirección*. Estado de México: Red Tercer Milenio.
- Grueso M, González J, & Rey C (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Investigaciones Pensamiento Crítico*, 2(3), 77-91.
- Hartasánchez J (2012). Fortalecimiento de la función directiva a través de la mejora del clima ético. Ponencia presentada en el XVI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Asunción, Paraguay.
- Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, & Baptista Lucio P (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Education.
- Janis I L & Mann L (1977). *Decision making. A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- Kotter J (1991). “El directivo como líder y como ejecutivo: la simbiosis del éxito”. *Harvard Business Review*.
- Longweni M, & Kroon J (2018). Managers listening skills, feedback skills and ability to deal with interference: A subordinate perspective. *Acta Commerci*.
- López J (2009). Influencia del directivo sobre la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 189-207.
- Madrigal B (2006). *Habilidades Directivas*. México: McGraw Hill.

- Maquillon P, & Rojas R (2019). Sistematización de experiencias de los estilos de comunicación que incluyen entre jefes y subordinados de la institución hospitalaria benéfica. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Pacheco A (2010). Evaluación de habilidades directivas y de liderazgo. Bucaramanga.
- Palacios L (2016). Dirección estratégica. ECOE.
- Peiró J M (1990). Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas. Barcelona: PPU.
- Peiró J M, González Romá V, Ripoll P, & Gracia F J (2001). Role stress and work team variables in primary health care teams: A structural equations model. En *Psicología organizacional y atención de la salud al comienzo de un nuevo milenio* (Rainer Ham), 105-120.
- Pérez A (11 de diciembre de 2014). Liderazgo Situacional (Modelo Hersey – Blanchard). Obtenido de CEOLEVEL: <https://www.ceolevel.com/liderazgo-situacional-modelo-hersey-blanchard>
- Pérez C (2013). Liderazgo y trabajo en equipo. Mazatlán: Unidad de Educación Continua de Mazatlán.
- Pineros R, & García L (2015). Historias y realidades, Qué hacen los directivos. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Ramírez M (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 89-98.
- Reyes J, & Moros H (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos metodológicos para su estudio. *Estudios Del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*. La Habana: FLACSO, 7, 157-173.
- Rozo Sánchez A, Flórez Garay A, & Gutiérrez Suárez C (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi, revista de investigación, administración e ingeniería*. Vol. 7, (2), 62-67.
- Sánchez F (2003). Desarrollo y formación de líderes. Contenido de Formación Integral.
- Sánchez J, Tejero B, Yurrebaso A, & Lanero A (2006). Cultura organizacional: desentrañando vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*, 1(3).
- Serrate A, Portuondo A, Sánchez N, & Suárez R (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12.
- Toca C E, & Carrillo J (2009). Asuntos Teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, 9(6), 117-135.
- Vesga R, & Javier J (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones. *De educación superior. Revista Científica Guillermo de Ockham*, 11(2), 189-210.

Whetten D, & Cameron K (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Educación de México.

Whetten D, & Cameron K (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México: Pearson Educación de México.