

# PERSPECTIVA TRANSFUNCIONAL DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS.

## AUTORES

Dra. Mercedes Zenea Montejo, Ph.D.

Dra. Teresa Cruz Cordero, Ph.D.

**R**ESUMEN: El presente trabajo relacionan los referentes teóricos que permiten conceptualizar los aspectos relacionados con el funcionamiento de los equipos de dirección, órgano directivo principal, encargado de conducir a la organización hacia el logro de las metas y objetivos propuestos y de crear los mecanismos para garantizar la participación y el compromiso con dichas metas y objetivos. La perspectiva general que se sigue en el artículo, está orientada a identificar los elementos básicos y significativos que pueden conformar la base conceptual para el estudio del funcionamiento de los equipos directivos. Para ello se consideran criterios de diferentes autores sobre grupo, equipo, colectivo de trabajo y enfoque de proceso que, combinado con la experiencia de las autoras en investigaciones precedentes, se determinan aquellos que constituyen la plataforma para un análisis, coherente y sistémico, en investigaciones sobre esta temática. En su contenido se presentan gráficos que facilitan la comprensión de los principales análisis realizados. Tiene como objetivo identificar los referentes teóricos para el análisis coherente y sistémico del funcionamiento de los equipos directivos.

**PALABRAS CLAVES:** *Grupo, Colectivo, Equipo, Gestión Interna, Desempeño Funcional, Desarrollo en Equipo, Perspectiva transfuncional.*

**A**bstract: This work relates the theoretical references allowing to concept the aspects related to the functioning of the leading teams, the senior leading body, in charge of leading the organization towards the achievement of the goals and objectives and to create the mechanisms guaranteeing the participation and commitment with such goals and objectives. The general focus of this work is orientated to identify the basic and important elements to build the conceptual foundations for the study of the leading teams functioning. The criteria of different authors about group, team, working group and focus of process are taking into consideration which combined with previous experiences on researches made by other authors define those creating the basis for a systemic and coherent analysis of researches on this topic. Graphics to facilitate the comprehension of the main analysis are included. The objective is to identify the theoretical references for a systematic and coherent analysis of the functioning of the leading teams.

**KEYWORDS:** *Group, Collective, Team, Internal Administration, Functional Acting, Development Team, Transfuncional Perspective*

## INTRODUCCIÓN

La diversidad y dinámica que marcan los cambios en el plano económico, político y social, describen un escenario para las organizaciones que indica la necesidad de buscar nuevas formas que potencien los resultados cuantitativos y cualitativos que garanticen la efectividad en su gestión.

Lo anterior provoca que se les planteen nuevos, retos centrados en la lucha por el incremento de la eficiencia y la eficacia, así como la elevación de la calidad de la producción y los servicios. Sin embargo, diversos factores objetivos (económicos y naturales) y subjetivos (asociados esencialmente con el accionar de los directivos), en muchas ocasiones impiden que los resultados se correspondan con los esfuerzos realizados y garanticen la sostenibilidad empresarial.

Se observa en este proceso de cambio una alta prioridad a transformar los elementos organizativos, sociales y tecnológicos; sin embargo, se le dedica poco espacio de análisis a los aspectos relacionados con los métodos y estilos empleados en la dirección de dichos cambios; sobre todo al papel de los equipos directivos, órgano encargado de guiar a las organizaciones y desarrollar estrategias adecuadas para implementar las transformaciones propuestas.

Se constata además, que aunque se reconoce la importancia de estos órganos de dirección, su papel en los resultados de la organización y la necesidad de investigar las vías para perfeccionar su labor, son pocos los estudios realizados, específicamente, para valorar este aspecto. En los trabajos consultados, no se interrelacionan, de manera integrada, los elementos de carácter organizativo y socio psicológicos que conforman el funcionamiento de los equipos directivos. La manifestación más generalizada es que se parcialice el enfoque hacia los aspectos socio psicológicos que están presentes en la sinergia que se provoca por la interrelación entre sus miembros, o prioricen los elementos organizativos, o se concentren en los procesos de formación individual de directivos.

El presente trabajo relaciona los referentes teóricos que permiten conceptuar los aspectos relacionados con el funcionamiento de los equipos de dirección. La perspectiva general que se sigue en el mismo, está orientada a identificar los elementos básicos y significativos que pueden conformar la base conceptual para el estudio del funcionamiento de los equipos directivos, lo cual constituye su objetivo general. Se toman como referentes criterios de diferentes autores sobre grupos, equipos y colectivos de trabajo. Se delimita entre la diversidad de teorías, definiciones y conceptos encontrados, aquellos que a criterio de las autoras de este trabajo, constituyen la plataforma para investigaciones sobre esta temática.

## DESARROLLO

Los equipos directivos o equipos de dirección, los equipos directivos son agrupaciones de personas representativas de las áreas funcionales establecidas por la estructura organizativa de la institución a la que pertenecen. Sus miembros se seleccionan por la responsabilidad que ocupan y a partir de la preparación, experiencia y cualidades demostradas.

En su dinámica más simple, evolucionan y funcionan como un equipo de trabajo, por lo que ante cualquier análisis conceptual sobre su funcionamiento, no es posible abstraerse de los referentes científicos que la literatura refleja sobre el tema; motivo por lo cual y teniendo en cuenta la relación que tienen con el tema de estudio, se considera necesario reflejar algunas referencias que permitan fundamentar la base conceptual sobre su funcionamiento.

Constituyen un órgano de gobierno, donde sus miembros son responsables de la dirección global de la organización y trabajan de forma coordinada y cohesionada en el desempeño de sus funciones (Hillier-Fry, 2006). Con su accionar, establecen los objetivos, normas estratégicas, las políticas de operación y guían la interacción e integración de la misma; elementos en los que coinciden cuando tratan el tema Codina y Blanco (2002). Además son considerados un órgano de dirección colectiva, por lo que se convierten en una herramienta básica para la integración de los principales directivos de las empresas, y de esta forma favorecer su participación y potenciar su formación.

Sus miembros tienen metas comunes, en este caso relacionadas con la función social que desempeñan, garantizar que la institución que dirigen satisfaga la necesidad que originó su creación, aspecto a tener en cuenta para ser considerado como un equipo de trabajo. Se integran como unidad organizativa y operan como un órgano colegiado, por lo que interactúan para tomar decisiones que garanticen el cumplimiento del encargo social de la organización, en vista de lo cual establecen los procedimientos estratégicos y tácticos operativos.

Otro elemento distintivo de los equipos directivos es que surgen por designación institucional y lo integran, por derecho propio, los máximos dirigentes de las diferentes áreas funcionales de las organizaciones, tanto en sentido horizontal (denominados subdirectores, vicepresidentes, subgerentes u otros), como en sentido vertical (los directores, gerentes o representantes de las diferentes unidades de base); lo cual le da un carácter esencialmente representativo.

En los equipos directivos se resumen las prácticas que caracterizan a la organización que dirigen; como expresa Rodríguez (2005), es el que sintetiza por excelencia todos los procesos directivos de una institución.

Son creados con la finalidad de “disponer un órgano de... decisión que represente todas las áreas de una organización; en este proceso se complementan e integran en pos de cumplir con el propósito para el que fueron creados” (Hiller-Fryb 2006).

Con su actuación, influyen en el progreso de todo el personal. Cuando están en un nivel elevado de integración, 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 de las acciones que desarrollan en pos del cumplimiento de sus metas; lo cual se logra si existen los mecanismos adecuados que permitan una constante retroalimentación horizontal (sobre las actividades que realizan cada uno de los integrantes del equipo directivo) y una retroalimentación vertical (entre los miembros del equipo y el resto del personal que dirigen).

Basado en lo anterior se puede afirmar que los equipos directivos constituyen el mecanismo primario para, mediante la integración de las funciones específicas de sus miembros, garantizar la participación y el compromiso con las metas y objetivos institucionales. En este empeño asesora al director en la toma de decisiones y es una fuerza motriz para los procesos de cambios organizacionales; es por ello necesario que las personas que lo integran, tengan conocimiento de los procedimientos de la organización, visión futura de su desarrollo y diversidad de conocimientos, habilidades y actitudes que les dé la posibilidad de dirigir los procesos específicos de esta.

Lo anterior reafirma la perspectiva de las autoras del trabajo que el equipo directivo de una institución es receptor, impulsor y... factor clave del proceso de transformación de una organización. En este sentido, deben adecuar sus funciones en el nivel de contenido, en el de los procedimientos y en el socio emocional o afectivo. Por su contenido las funciones se enmarcan en las acciones necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales, los que constituyen el eje que mueve y dinamiza su gestión y enmarca las pautas para su desarrollo y crecimiento como equipo.

En los procedimientos se declaran elementos de su desempeño como órgano colectivo. Se deben declarar métodos, normas, manera en que se garantiza la integración de funciones y las capacidades directivas de los integrantes. Los aspectos afectivos establecen las pautas que propicien un clima de ayuda, confianza mutua, reconocimiento y compromiso. Se necesita favorecer una sinergia positiva que potencie las capacidades y posibilidades de cada uno de sus miembros y facilite el cumplimiento de las acciones necesarias para cumplir los objetivos establecidos.

Es precisamente la adecuación de los elementos socioemocionales, los que le van a facilitar su adecuada

eficacia en el funcionamiento como órgano de dirección; si son capaces de lograr, previo ajuste en el contenido y los procedimientos de trabajo, una adecuada interrelación e integración de las funciones específicas de sus miembros, así como de conocimientos, habilidades y actitudes.

Por ser un grupo especial de trabajo, se debate con bastante fuerza sus posibilidades de funcionar como un verdadero equipo. Sobre este aspecto, Katzenbach (1998) es del criterio que “...obligar a un grupo de altos ejecutivos a convertirse en un equipo es frustrante, inútil y hasta contraproducente...”. López (2006) plantea, que estos equipos se conforman por la posición que ocupan las personas y no por sus habilidades, lo que constituye una barrera en su funcionamiento. La perspectiva de Kast y Rosenzweig, (1992) es que “...la mayoría de los llamados equipos de dirección no son equipos del todo, sino recopilaciones de relaciones individuales con el jefe en la que cada individuo pone de manifiesto su poder, prestigio, reconocimiento y autonomía personal”.

Los resultados de investigaciones realizadas por las autoras demuestran coincidencia en determinados aspectos planteados en las referencias mencionadas. Las relaciones en los equipos directivos estudiados, se establecen mayoritariamente a partir del cumplimiento de las funciones específicas del cargo que desempeñan y no por la integración de dichas funciones en pos del cumplimiento de los objetivos, lo cual constituye una barrera en su funcionamiento. Esto se refuerza si no se tiene en cuenta que su conformación, está condicionado además por la posición adoptada por los miembros del grupo y su disposición individual a trabajar en equipo (elemento socioemocional).

El equipo directivo llega a funcionar como un verdadero equipo de trabajo, cuando sea capaz de interrelacionar e integrar habilidades y conocimientos para trabajar en función del logro de los objetivos organizacionales y generar los resultados deseados. En este instante los directivos integrantes del equipo, no pueden ser solo representantes del área funcional que dirigen; las funciones específicas de sus cargos deben servir de complemento y se potencian a partir de sus funciones generales. Se necesita además, que sus miembros visualicen que esta actividad genera un desarrollo como individuos.

También se demanda reconocer y complementar la capacidad y habilidad de sus integrantes y que estas sean aceptadas como necesarias para el logro de los objetivos. Asimismo se requiere una cultura de confianza y alineación con los métodos y estilos de trabajo adoptados. Estos deben garantizar “... la marcha de la vida organizacional para el logro de las metas...” y permitir “...tomar las decisiones necesarias que involucran a una o varias partes funcionales

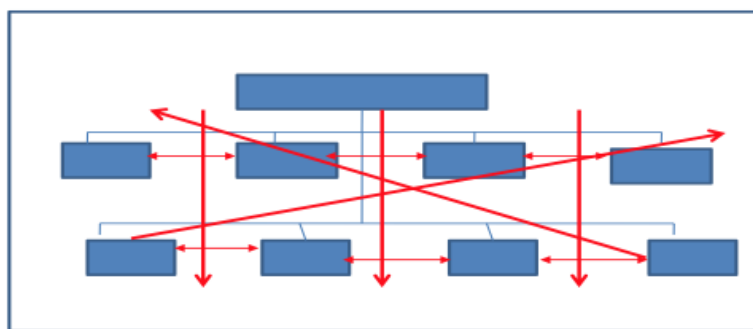
de la organización...” (Hernández, 2008). Lo anterior provoca una sinergia positiva, que implica mayor unidad, coordinación y utilización racional de los recursos (Martínez, 1998; Cortese, 2003 y Ros 2006).

Lo anterior indica que la formación del equipo directivo y la concepción de su funcionamiento, debe verse como una representatividad amplia, intensa y activa. Dicha representatividad debe garantizar mayor integración de conocimientos y habilidades y facilitar su accionar como equipo directivo y de trabajo. Como equipo directivo, porque, deciden las tácticas y estrategias para conducir a la organización que dirigen hacia el logro de sus compromisos sociales. Como equipo de trabajo, porque en ese empeño se van a integrar, comunicar y coordinar esfuerzos y por tanto propiciar condiciones favorables que garanticen el logro de su objetivo primario.

Sobre la base de lo antes expuesto se concibe el funcionamiento del equipo directivo, como proceso en el que se conjugan aspectos organizativos y socio psicológicos que en su interacción coherente regulan su accionar como órgano de dirección. Dicho funcionamiento refleja las maneras de proceder, la forma en que se realizan las tareas establecidas y el modo específico en que desarrollan su capacidad de acción. Comprende además el conjunto de procedimientos mediante el cual se ejecuta la organización, integración y jerarquización de cada uno de los elementos institucionales; es hacer que la cooperación y coordinación resulte efectiva no solo en lo referente a las relaciones sino también en la disposición y uso de los recursos materiales y financieros con el propósito de alcanzar los objetivos.

Cuando se tiene una visión estrecha sobre su funcionamiento, se concibe como una simple relación dinámica horizontal y vertical. Vertical, pues se percibe como un órgano superior que toma decisiones que deben ser transmitidas hacia los niveles donde sesionan los equipos o grupos de trabajo de las áreas estructurales. La relación horizontal está establecida por la necesaria interacción, a veces espontánea, que debe existir entre los elementos representativos de las diferentes áreas, como se aprecia en la Figura 1. Esta concepción, de forma horizontal y vertical, limita el alcance del mismo y refuerza la idea sobre la representatividad estrecha y estática, la composición y funcionamiento del equipo.

Este funcionamiento debe verse como una correlación dinámica de funciones específicas de las áreas estructurales, representadas en el mismo. Con la autoridad y poder necesario para conducir, en las organizaciones que dirigen, los procesos que garantizan el cumplimiento de los objetivos de las mismas. En correspondencia con lo anterior, en dicho funcionamiento, se establece una relación dinámica transversal, con una orientación transfuncional o de “funcionamiento cruzado”. como lo denomina Herrera. F. (2002) (ver figura 1).



### Relación transfuncional

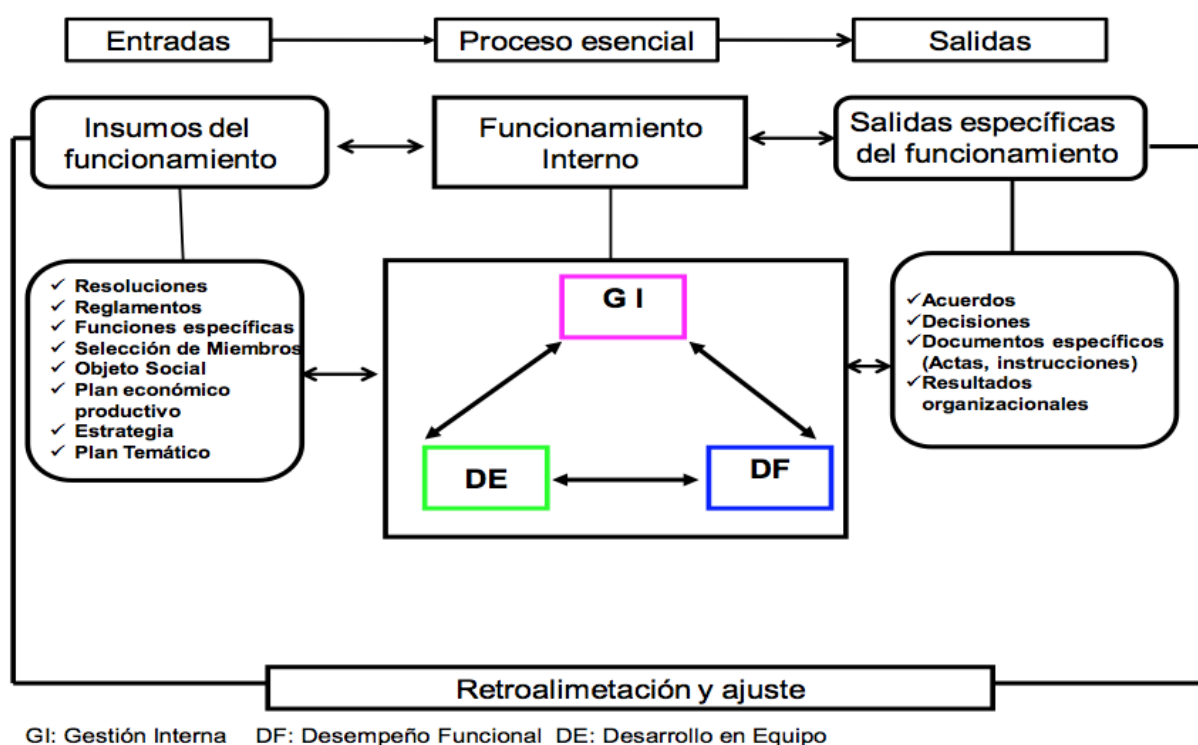
**Figura 1: Concepción sobre la relación del funcionamiento del consejo de dirección.**

**Fuente: Elaboración propia.**

Esta relación dinámica transversal tiene un carácter complejo y de alcance a la organización en todos los sentidos. Su accionar incide y se refleja en los resultados organizacionales, lo cual implica, coincidiendo con Hillier-Fry (2006), la necesidad por parte del equipo de dirección de identificar resultados compartidos, superar intereses funcionales y mantener el equilibrio entre el enfoque organizacional y la calidad y experiencia de los aportes individuales; lo cual permite desarrollar una visión enfocada a la estrategia y los resultados, a su responsabilidad social.

Su función va más allá que alinear las áreas para conseguir los objetivos, debe garantizar el equilibrio entre los elementos colectivos a nivel macro organizacional con las experiencias y aportes de cada una de las áreas, o sea, coincidiendo con Sousa (2003) garantizar la consistencia interna. Este aspecto por sí solo no es suficiente, es necesario además un adecuado equilibrio entre la organización que dirigen y su contexto relevante, o como lo llamara Sousa, coherencia externa.

El análisis y comprensión de los aspectos abordados con anterioridad motivan la concepción del funcionamiento del equipo directivo como un proceso, tal y como se muestra en la siguiente figura, en el cual se realiza la planificación, organización, coordinación y control de todos los elementos necesarios para el desarrollo de su actividad. Este proceso se determina mediante el conocimiento, la comprensión y la aceptación de su responsabilidad social, asociado al conjunto de deberes y compromisos que deben cumplir y al sistema de relaciones que se establecen para el logro de las metas institucionales.



El concebir el funcionamiento con este enfoque implica que se garantice la integración multifuncional y transfuncional de sus miembros. Esta integración se manifiesta con mayor claridad en su etapa de Funcionamiento Interno, que conforma el proceso esencial; es el momento de más interacción entre los miembros del equipo directivo, para agenciar y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales basado en los insumos previstos, mediante la triangulación de su Gestión Interna, el Desempeño Funcional y el Desarrollo en Equipo; elementos que están intrínsecamente relacionados.

La Gestión Interna (GI), contempla la definición del conjunto de acciones, facultades y normas de comportamiento establecidas por el equipo directivo, además del conocimiento de las funciones específicas que debe cumplir y el papel que desempeñan como órgano de dirección colectiva; "la creación de un marco apropiado de actuación y la gestión adecuada de los procesos" (Hillier-Fry, 2006).

El Desempeño Funcional, está enmarcado por su propio accionar en el ejercicio de las facultades como equipo, en la manera en que establecen las interacciones, el modo en que se interrelacionan para el cumplimiento de las funciones, o sea el nivel socioemocional o afectivo.

---

El Desarrollo en Equipo (DE), se relaciona con la evolución que tienen como equipo y su impacto sobre la organización. Tiene en cuenta además, el accionar en función de su relación con el entorno, su visión estratégica y la implicación con la misma, además de los procesos de formación para garantizar el cumplimiento de su función social. Es la creación y aprovechamiento de las capacidades, que como equipo de trabajo directivo, le permitan enfrentar nuevos retos en función de las metas establecidas y las exigencias del entorno.

## **CONCLUSIONES**

Los equipos directivos, como órgano de dirección organizacional expresan y reflejan las prácticas que caracterizan a una institución mediante el ejercicio de sus funciones, se coordinan los esfuerzos individuales en función de los objetivos esenciales de la misma. En él, sus miembros se integran como unidad organizativa e interactúan para tomar decisiones que garanticen el cumplimiento del encargo social de la organización, para lo cual establecen los procedimientos estratégico y táctico operativos.

Basado en ello es pertinente considera su funcionamiento como un proceso, desde una perspectiva transnacional; donde se tenga en cuenta la Gestión Interna, el Desempeño Funcional y el Desarrollo en Equipo, para garantizar la integración de los procesos organizativos y socio psicológicos que se manifiestan como parte de su accionar como órgano directivo.

Esta concepción permite estudiar y valorar los aspectos que se manifiesten en su accionar y, por tanto, facilita el análisis del mismo y la propuesta de estrategias de funcionamiento para elevar la eficacia del equipo directivo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1- Alvarez, J y Ricard, J. (1998). Construyendo equipos de Alta Dirección. Revista Antiguos. IESE. (material impreso) 5h.
- 2- Casales, J. (2003). Determinantes de la eficacia directiva en una institución universitaria. Consultado 17 de abril de 2005 en: <http://dc302.4shared.com/doc/FSUptyg-/preview.html>.
- 3- Blanco S. 2009. El papel de la reflexión en el diseño de tareas dirigidas al aprendizaje de los estudiantes en la enseñanza no presencial. Departamento de Bioinformática. Universidad de Ciencias Informáticas. La Habana. Electronic Journal of Research in Educational Psychology 7(3). 1339 -1368. 2009. Número 19. p 1356-1358.
- 4- Bermúdez, R. y Rodríguez M. (1996). Metodología de la Enseñanza y el Aprendizaje. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. p. 15. En: Fernández A. 2007. Metodología para gestionar el progreso del potencial humano en las SUM en La Habana. Tesis (en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Capítulo II Metodología propuesta para la gestión del progreso del potencial humano de las SUM, p.48.
- 5- Casales, J. (2003). Determinantes de la eficacia directiva en una institución universitaria. Consultado 17 de abril de 2005 en: <http://dc302.4shared.com/doc/FSUptyg-/preview.html>.
- 6- Codina, A. (1999). ¿Qué hacen los directivos y que habilidades necesitan para un trabajo efectivo? Resumen y análisis de investigaciones. Compendio de temas gerenciales, p.15.
- 7- Fernández, A. (2007). Metodología para gestionar el progreso del potencial humano en las SUM en La Habana. Tesis (en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas). Capítulo II Metodología propuesta para la gestión del progreso del potencial humano de las SUM. p. 49.
- 8- Hillier-Fry, C. (2006). Equipos directivos. Resolución de problemas Revista APD Asociación para el Progreso de la Dirección. ISSN 1886-1709 Número 209, 2006. p 42-44 Consultado en febrero de 2007 en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2013524>.
- 9- Katzenbach, J. (1998). Equipos de alta dirección. España: Editorial Norma, p. 37
- 10- Marcané, J. (1998). Una aproximación a los problemas de liderazgo en las organizaciones. Folletos Gerenciales AÑO I. Número 9. Septiembre 1998. MES. La Habana. Cuba. Martín, J. (2007). Actividades de trabajo en grupo para potenciar el discurso oral. Tesis. (en opción del título de maestro en ciencias pedagógicas) Instituto Superior Pedagógico "Felix Varela". Villa Clara. Sede Municipal. Sagua la Grande, p. 19.
- 11- Martina, C. (2000). Creación de equipos gerenciales: Una manera de ejercer liderazgo y hacer frente a la complejidad de los negocios. [en línea] marzo 2000. Consultado en febrero de 2003 en: <http://www.gestiopolois.com>.
- 12- Martínez, M. (1998). Diseño de equipos de trabajo en las organizaciones actuales. Tesis (en opción del grado de doctor en Psicología Social). Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- 13- Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. México: Prentice Hall, Hispanoamericana. Séptima edición, pp. 270,272, 279,281, 287.
- 14- Rodríguez, R. (2005). El Consejo de Dirección en instituciones educacionales. Consultado en diciembre de 2010 en: <http://www.sabetodo.com/contenidos/EEkAulkupZTnUMBzdK.php>.
- 15- Ros, J. (2006). Análisis de roles de trabajo en equipo: un enfoque centrado en comportamiento. Tesis (presentado en opción del grado de Doctora en Psicología Social). [en línea] Julio 2006. Consulta en junio 2007 en: <http://www.trd.cesca.es,p> 71.
- 16- Valdés C. 2010. Propuesta Metodológica para el Desarrollo de la Confianza Organizacional en los Equipos Directivos. Caso en Organizaciones de Ciudad Juárez, Chihuahua. Tesis en opción al Grado (de Doctor en Ciencias Económicas). Universidad de La Habana, pp. 17-20, 113.
- 17- Zenea M. (2003). Comportamiento Organizacional. Apuntes para un libro. Universidad Agraria de la Habana. Facultad de Ciencias Económicas (material mecanografiado). 67 p.
- 18- Zenea, M. (2009). El Consejo de Dirección, eslabón estratégico en la producción de alimento. CD AGROCIENCIAS 2009. 978-959-16-1054-6.
- 19- Zenea, M. (2011). Metodología para el análisis del funcionamiento del consejo de dirección en el sistema gerencial del MINAG. Tesis (en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas). Universidad de La Habana. Centro de Estudios de la Economía Cubana. La Habana Cuba.