

HACIA LA APROPIACIÓN DE MODELOS ORGANIZACIONALES DE LIDERAZGO: COMPRENSIÓN Y APRENDIZAJE COLECTIVO

Thelma Cetina Canto

Universidad Autónoma de Yucatán

thelma.cetina@uady.mx

Rebelín Echeverría Echeverría

Universidad Autónoma de Yucatán

rechever@uady.mx

Cecilia Aguilar Ortega

Universidad Autónoma de Yucatán

cecilag@uady.mx

Resumen

Las organizaciones invierten en la creación e implementación de modelos de liderazgo organizacional que sirvan de guía para la toma de decisiones organizacionales, sin embargo, generalmente estos modelos son diseñados desde procesos de consultoría experta que no consideran las experiencias y/o significados de los propios jefes o líderes organizacionales. Esto tiene como efecto una desalineación entre lo que se espera que hagan los jefes y lo que realmente hacen. Es por ello que en este trabajo se presenta una propuesta técnica para favorecer procesos de apropiación, por parte de los jefes, de modelos enfocados al desarrollo de su quehacer, resaltando su papel de líderes en el ámbito organizacional. Se privilegian técnicas de corte participativo que permiten la comprensión sistemática y la construcción individual y colectiva de significados y prácticas que buscan contribuir a la apropiación de los modelos organizacionales.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, liderazgo, cultura organizacional, consultoría organizacional, procesos de socialización

Abstract

Organizations invest in creating and implementing organizational leadership models to guide organizational decision making, however, generally these models are designed from expert advice processes that do not consider the experiences and / or conceptualizations of their own managers or organizational leaders. This situation has the effect of a misalignment between what leaders are expected to do and what they actually do. That is why this paper work presents a technical proposal to encourage processes for the managers' appropriation of models focused on developing their work, highlighting their roles as leaders in the organizational context, favoring this way participatory cutting techniques that allow the systematic understanding and individual and collective construction of meanings and practices seeking to contribute to the appropriation of organizational models.

Keywords: organizational learning, leadership, culture organizational consulting organizational socialization processes

Introducción

Una empresa será lo que sea su personal y éste lo que sean sus jefes, idea planteada por Servitje (2009), la cual refleja la importancia que tiene el recurso humano para el alcance de los objetivos organizacionales y la influencia que tienen los jefes en el comportamiento y las actitudes de sus subordinados. Los jefes son tomadores de decisiones sociales que tienen consecuencias económicas y/o socioemocionales para los diferentes actores organizacionales (Topa y Palací, 2005). La efectividad de su labor requiere que cuenten con el apoyo de sus subordinados. Esta idea está consolidada en la mayoría de las organizaciones que invierten recursos para generar modelos de liderazgo, los cuales generalmente son creados desde el escritorio y los esfuerzos posteriores a su creación, se dirigen principalmente a la difusión de sus contenidos, dejando de lado la “creación de conocimiento organizacional” que, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999) se logra a partir de una experiencia directa de quienes conforman la organización en la creación de información organizacional que les reditúa en la comprensión sistemática de la misma, a través de procesos individuales y colectivos. Es decir, procesos que posibiliten comprender los comportamientos que deben caracterizar a un jefe de acuerdo con la cultura organizacional, desde la mirada de los propios jefes e idealmente, desde la de sus subordinados.

Lo anterior, se sustenta en el reconocimiento de que en muchas ocasiones existe una diferencia importante entre los modelos mentales (que implican creencias, valores, normas y aspectos simbólicos) de los miembros de una organización, la cultura formal (en términos de la misión, visión y valores) y lo realmente observado en el quehacer cotidiano de la organización (French, Bell y Zawacki, 2007). Esta desalineación impacta en los procesos de motivación, identidad y dirección que son funciones de la cultura organizacional (Robbins y Judge, 2009). En este sentido, el objetivo de este trabajo es presentar una propuesta técnica para favorecer procesos de apropiación, por parte de los jefes, de modelos enfocados al desarrollo de su quehacer, resaltando su papel de líderes en el ámbito organizacional. Para lograr dicho objetivo se describen algunas técnicas cualitativas que han sido utilizadas por quienes escriben este trabajo en procesos de consultoría y/o de intervención social.

La propuesta

Cada organización utiliza terminologías específicas para hacer referencia a los puestos que tienen gente a su cargo dentro de su modelo de liderazgo. Jefe Barcel”, es un ejemplo de empresa reconocida en México y en otros escenarios internacionales. Tomando en consideración lo anterior, el primer paso de la propuesta consiste en identificar el significado que tiene este concepto para quienes ocupan dicha posición y alinearlos con el que sustenta el modelo de liderazgo organizacional. Para ello se propone utilizar una técnica grupal que consiste en presentar a los jefes una hoja de trabajo dividida en nueve cuadros,

en donde se encuentra impreso el concepto central del modelo, tal como se puede apreciar en la figura 1.

	“JEFE X”	

Figura 1. Ejemplo de la hoja de trabajo

Ser modelo	Decisiones eficaces	Guía
Inspirar	“JEFE X”	Inteligencia
Confianza	Participación	Impulsar

Figura 2. Ejemplo de una aplicación

En un primer momento, se pide a los jefes que definan de manera individual el concepto que aparece en el centro a través de 8 palabras significativas que asocien al mismo, como se ilustra en la figura 2. Finalizada esta tarea, se socializan los resultados entre los diferentes jefes para posteriormente diseñar una propuesta de 8 definidoras consensadas entre los actores, utilizando una nueva hoja de trabajo. Durante este proceso el facilitador o conductor de la reunión alienta a los jefes para que compartan sus ideas con el grupo, presenta preguntas generadoras para profundizar en los significados y recuerda la importancia de llegar a un resultado a través del consenso.

Una vez que el grupo ha consensado sobre las 8 palabras que mejor definen el concepto central del modelo, se les pide que a partir de ellas y las ideas generadas en el proceso, construyan y escriban su definición. Finalizada esta tarea se presenta la propuesta de la definición del modelo con la intención de identificar similitudes y diferencias, pero sobre todo las implicaciones que tiene el que ambas definiciones no estén alineadas. Por ejemplo, en una sesión de trabajo nos encontramos que la conceptualización de jefe para los miembros de una organización se centraba principalmente en conceptos como: supervisión, verificación de cumplimiento de órdenes, vigilancia y autoridad; en otro caso encontramos que se centraban en elementos del proceso administrativo como lo son el planear, organizar, dirigir y controlar. En el primer caso el modelo de la organización tenía como elementos centrales el concepto de jefe como gestor que procura los mejores recursos (físicos y psicológicos) para sus colaboradores y en el segundo se conceptualiza al jefe como impulsor en el desarrollo y aplicación del talento de sus subordinados. La diferencia entre la conceptualización que pueden tener los propios jefes sobre su papel y la que marca el modelo, más que errónea la calificamos como “desalineada”, concepto que utilizamos para resaltar las implicaciones que tiene el que no se entiendan y compartan los mismos significados.

Para alinear los significados, se propone que el facilitador de la reunión de trabajo comparta preguntas como: ¿Qué implicaciones tiene el que existen diferencias en la forma de entender tu papel como jefe? ¿Existen diferencias en tu comportamiento a partir de un concepto u otro? La actividad concluye cuando los jefes comprenden el significado y las implicaciones de cada una de

las palabras que integran la definición central del modelo de liderazgo. En caso de no existir esta definición, esta misma técnica puede adecuarse y utilizarse para lograrlo; ya que se considera beneficioso el que los jefes tengan la oportunidad de verbalizar y hacer conscientes las creencias que tienen sobre ser jefe en su organización, lo cual permite identificar los puntos de apalancamiento y los obstáculos para la creación y/o apropiación del modelo de liderazgo organizacional de acuerdo con la cultura de la misma.

El siguiente paso, tiene el objetivo de alinear las creencias que tienen los jefes acerca de cómo deben comportarse y las características propuestas en el modelo de liderazgo organizacional, para ello se propone la siguiente estrategia técnica que se desarrolla, fundamentalmente a través del diálogo. Como preguntas generadoras se proponen 1. ¿Qué queremos que se diga de nosotros como jefes? Para contestar esta pregunta se pide que piensen en su familia, amigos, compañeros de trabajo, clientes, proveedores, comunidad, etc. 2. ¿Qué nos puede impedir que eso que queremos que se diga de nosotros sea realidad? 3. ¿Qué valores tendríamos que poner en práctica para vencer estos obstáculos? Con el fin de hacerlo más significativo se propone el uso de metáforas en dibujos o esquemas significativos para la organización. A continuación se presentan algunos ejemplos utilizados por Cetina, Yam, Arango y Aguilar (2011).

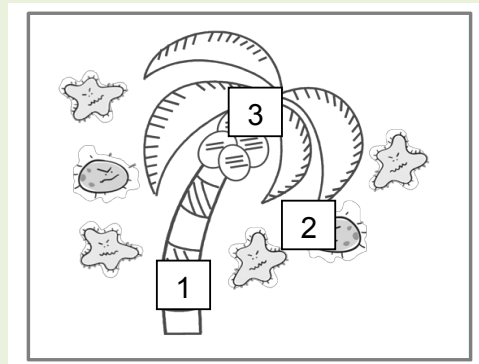


Figura 3. Ejemplo de la representación empleada en una cooperativa para la reforestación de la costa

Como se puede notar, un elemento clave está en decidir cuál es el dibujo que mejor representaría a la organización, de tal manera que la metáfora que se utilice asegure significancia entre los participantes. El dibujo es plasmado en una hoja de papel por cada miembro participante, habilitando los lugares en los cuales se puedan responder las preguntas presentadas. Los números colocados en los dibujos hacen referencia a la pregunta correspondiente y al espacio en el dibujo donde es respondida, de tal manera que, en el ejemplo anterior, los cocos representan la pregunta 1, el virus del amarillamiento letal o las plagas la pregunta 2 y los cocos la pregunta 3. Se propone que se haga el ejercicio de manera individual y una vez que hayan concluido se deberá pasar a la discusión grupal y/o plenaria (de acuerdo con el

tamaño del grupo). Respecto a la pregunta 1, por consenso y con la dirección del facilitador y/o el equipo directivo, previa reflexión de lo escrito deberán de construir una respuesta grupal, la cual deberá estar alineada con las creencias clarificadas en el ejercicio anterior del modelo de liderazgo.

El siguiente paso supone avanzar en la operacionalización de las características del jefe de acuerdo al modelo organizacional, siendo que éstas pueden estar planteadas en términos de valores, habilidades o competencias dependiendo de la organización. El objetivo de la técnica que se presenta a continuación es alinear la comprensión de las características y promover la identificación de comportamientos de los jefes, los cuales pondrían en evidencia la apropiación del modelo, tomando como ejemplo las características del jefe, desde un modelo organizacional basado en valores.

Como primer paso, se retoman las preguntas 2 y 3 de la técnica expuesta anteriormente. Primero, se socializa grupalmente lo que nos puede impedir lograr lo que queremos que se diga de nosotros (pregunta 2). En este momento, no se busca dar soluciones concretas, sino avanzar en la comprensión de las preocupaciones de los jefes, así como identificar y clarificar áreas de oportunidad y puntos de apalancamiento. Con base a la pregunta ¿Qué nos puede impedir que eso que queremos que se diga de nosotros sea realidad? se formula la pregunta 3 que hace referencia a lo que tendríamos que hacer para vencer los obstáculos y lograr que se diga lo que nosotros queremos de nuestro actuar como jefes. Una vez que se ha hecho el trabajo de manera individual, se debe proceder a la socialización, se pide a los miembros del grupo que compartan sus propuestas, las cuales previamente se escriben en tarjetas (no más de un valor por tarjeta), para ello se debe pedir al grupo que definan el valor enunciado, al hacer esto puede pasar que aparezcan otros valores definidos de la misma manera o que el valor enunciado sea definido por otros miembros del grupo de manera diferente. Se deberá acordar el nombre y la definición que compartirán como grupo para ese valor; este ejercicio se hará con los valores que el grupo quiera verbalizar.

Es importante que los miembros del equipo directivo enuncien, definan y/o redefinan los valores que no son mencionados o no son definidos de acuerdo con la visualización que debe guiar el trabajo de la organización. Si los valores de la organización ya se han declarado y se considera que en ese momento esos son los que deben de permanecer, es importante que en el proceso de definición se vayan alineando las propuestas de los colaboradores con la propuesta organizacional, promoviendo el uso de los nombres ya formalizados en la declaración de valores del jefe. En caso de no haber la declaración formal de los valores se propone que en la reunión de trabajo se escojan cuando mucho siete valores.

Una vez que se tienen los valores del jefe, se propone pasar a su operacionalización a través de identificar las conductas que lo caracterizan. Este ejercicio pretende recalcar que un valor define el actuar en todas las situaciones, por ejemplo, no se puede definir puntualidad solo como el llegar a tiempo, sino también implica el pagar a tiempo, comenzar y terminar las juntas de manera puntual, dar la retroalimentación en el momento acordado, etc. Para poder hacer consciente y confrontar las diferentes creencias con respecto a cómo se entienden los valores se propone utilizar un ejercicio que explora

cómo los jefes viven los valores en diferentes escenarios y con diferentes actores, para ello se proponen las siguientes preguntas: ¿Cómo lo vivo en casa? ¿Cómo lo vivo en mi trabajo? ¿Cómo lo vivo con mis amigos? ¿Cómo lo vivo en mi comunidad? Una vez terminado el trabajo individual se socializa el resultado de manera grupal y/o en plenaria, los facilitadores señalan las congruencias e incongruencias encontradas y se construye una nueva definición del valor a partir de las aportaciones obtenidas.

Esta técnica y los resultados que se obtienen a través de ella aseguran el poder superar situaciones comunes en la labor de consultoría; ya que al definirse los valores desde el escritorio y no incluir la participación de los miembros de la organización en su conceptualización, quienes son los que deben validar dichos significados, nos podemos encontrar con situaciones en las que a pesar de que se presenten definiciones de cada uno de los elementos del modelo, éstas no se operacionalizan en acciones concretas o se hace de formas muy diversas. Ejemplo de lo anterior fue el caso de una empresa, en la cual su modelo organizacional planteaba la puntualidad y la proactividad como valores centrales. Los jefes definían estos conceptos como llegar a tiempo y resolver problemas, cuando el modelo plantea como definiciones los siguientes enunciados: “le damos la importancia al tiempo” y “no esperamos a que pasen las cosas, actuamos antes”. Por una parte no existe correspondencia entre los significados del modelo y de los jefes, y por otro, los enunciados del modelo son tan generales que no permiten identificar significados y mucho menos las conductas que deben de caracterizar a los jefes.

Conclusiones

Como se señaló a lo largo del trabajo, consideramos de gran riqueza el favorecer procesos que permitan acercarnos a la comprensión de los significados que los diferentes actores de la organización han construido a la luz de sus modelos organizacionales. Las técnicas planteadas favorecen procesos de apropiación y alineación de modelos que reconozcan la necesidad de conocer los significados que le dan los jefes a su posición dentro de la organización, previamente, a la búsqueda organizativa de promover procesos de apropiación del modelo. El promover procesos de participación y construcción individual y colectiva entre los jefes, no sólo permite cumplir con la alineación, sino que también favorece el paso del discurso a la acción; meta que todo modelo organizacional se propone alcanzar. Las técnicas presentadas pueden ser utilizadas tanto para la construcción, análisis, difusión, implementación y evaluación de diferentes modelos organizacionales, como lo pueden ser: modelos de cultura organizacional, equipos de trabajo, liderazgo, servicio, etc.

Referencias

Cetina, T., Yam M., Arango, G. y Aguilar, C. (2011). Alineación de la misión, visión y valores: Una propuesta de intervención. En Zanelli, J., Silva, N. y Tolfo, R. *Processos psicossociais nas organizacoes e no trabalho*. Brasil: Casa do Psicologo.

- Denison, D. (1990). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis Editores.
- French, W.; Bell, C. y Zawacki, R. (2007). *Desarrollo Organizacional: Transformación y administración efectiva del cambio*. México: McGraw-Hill.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education.
- Servitje, R. (2009). *BIMBO. Estrategia de éxito empresarial*. México: Prentice Hall Pearson.
- Topa, G. y Palací F (2005). Proactividad e identidad organizacional: un análisis multigrupo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 58, 495 – 504.