

# APROXIMACIONES PARA UN NUEVO MODELO DE GERENCIA: *EL INSTRUCTOR DE SOPORTE ORGANIZACIONAL*

**Erik R. Hernández Mendoza**  
**Arturo Sánchez Martínez**

*Profesores investigadores del Departamento de Administración de la UAM-A*

*El principio de la educación radica en predicar con el ejemplo.*

Turgot

*El hombre, en cinco mil años de cultura no lo sabe todo, y continua en la búsqueda; sabe que nada es eterno, por tanto asume su trabajo para crear y probar nuevos modelos.*

Asm y Erhm

**P**ara enfrentar el futuro que se avecina las organizaciones se deben transformar a través de una actitud diferente en los empleados, que parta de la integración solidaria, del sentido de innovación y colaboración, del cuidado de los recursos, del fomento de valores del trabajo en equipo, tales como la confianza y el compromiso. Esto puede lograrse a partir de un modelo para mejorar el desempeño.

La literatura reciente sobre el tema ha insistido en enfatizar algunas de las características de emprendedores, jefes y líderes; el acercamiento de la presente propuesta para la mejora y renovación de la gerencia<sup>1</sup> supone la combinación de lo mejor de estos perfiles con algunas de las características más sobresalientes de los directores técnicos del fútbol *soccer*.

En las organizaciones las personas no ven los problemas de la misma manera; las percepciones varían de acuerdo con las funciones y los rangos. Administrar recursos humanos no es solamente ganarse la aceptación, sino aprender con las personas y de las personas, y que los empleados aprendan directamente de la interacción del grupo con el gerente.

Dada la complejidad de las experiencias de los individuos y de las organizaciones, resulta deseable contar con un esquema conceptual que simplifique, ordene y mejore las situaciones laborales y, en consecuencia, que provoque la renovación constante de la

organización. La posibilidad de usar un nuevo estilo para administrar recursos humanos desde los puestos gerenciales, induce a los autores a la abstracción de un modelo, al que han denominado "instructor de soporte organizacional" (MISO). En el presente trabajo se recurrirá a este modelo como una herramienta que permita reconocer el terreno para la conducción de personas hacia objetivos comunes, y no como la receta perfecta del desempeño grupal. Se empleará sólo en la medida que resulte útil para reunir los factores que en conjunto den como resultado la conducta guía, y obtener así el desarrollo integral de la organización.

## **Modificaciones en el contexto<sup>2</sup>**

La revolución industrial creó las condiciones económicas, políticas, técnicas y sociales que permitieron la implantación del sistema fabril, cuyo desarrollo posibilitó la consolidación del modo de producción capitalista. De la producción artesanal se pasó al régimen de producción industrial, desplazándose la habilidad del artesano a la máquina, lo que permitió mayor rapidez, cantidad y calidad. La aplicación de las innovaciones tecnológicas al proceso productivo ayudaron a gran parte de los oficios artesanales para su mecanización.

Las nuevas condiciones de producción requirieron nuevas formas de organización, dirección y control del trabajo colectivo, mismas que en un principio fueron satisfechas a través de prácticas que se realizaban en los pequeños talleres artesanales, y que en un principio asumieron los propietarios de las maquinarias y, posteriormente, los capataces.

El crecimiento industrial fue improvisado y completamente empírico. El siglo XIX fue el escenario que permitió la aparición de la gran empresa y la consolidación de la teoría administrativa; el comportamiento industrial se caracterizaba por la ineficiencia; era incuestionable que una cosa era crear una empresa y otra, muy diferente, organizarla y dirigirla en forma eficiente. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, aunado al incremento de la competencia y a la necesidad de mejorar la eficiencia organizacional permitieron –a finales del siglo XIX y principios del XX– el desarrollo de las aportaciones de Frederick Taylor y de Henri Fayol, cuyos elementos caracterizaron el rostro de la actividad administrativa durante las primeras cuatro décadas del presente siglo.

Frederick Taylor (1856-1915), considerado como el iniciador de la administración científica, estudió en forma sistemática el trabajo humano y aplicó el método científico al análisis de las tareas que se realizaban en el proceso productivo como instrumento para lograr una organización racional del trabajo que permitiera el incremento de la eficiencia. La obra de Taylor puede dividirse en dos periodos. En el primero se ocupa fundamentalmente de la racionalización del trabajo a nivel del operario, a través del estudio de tiempos y movimientos; en el segundo, concluye que la racionalización del trabajo a este nivel debería ir acompañado de una estructura organizacional que permitiera su aplicación.

Taylor, al igual que sus contemporáneos, asimila la influencia de la concepción del hombre como “animal económico”, lo cual se reflejó en su postura ante el trabajo del obrero, al que consideraba irresponsable, holgazán y negligente. De ahí que fuera necesario establecer una clara división entre la planeación y la ejecución de las tareas, así como entre los trabajos manual e intelectual del proceso productivo.

En Francia, paralelamente a los trabajos de Taylor, Henri Fayol (1841-1925) abordó la problemática de la eficiencia de la empresa desde otra óptica: la estructura de la organización y la aplicación de los principios generales de la administración. Fayol señala que en todas las empresas se cumple con una serie de funciones, entre ellas las administrativas: planeación, orga-

nización, dirección, coordinación y control. Es a través de éstas que el resto de las actividades organizacionales pueden sincronizarse y armonizarse para lograr la eficiencia organizacional. Las funciones administrativas que señala Fayol constituyen el proceso administrativo, cuya ejecución es la parte medular del trabajo de cualquier administrador, independientemente del nivel jerárquico o área de actividad que desempeñe dentro de la organización.

A pesar de que las aportaciones de ambos teóricos dominaron la escena administrativa durante los primeros cuarenta años del siglo XX, la aplicación exagerada, sobre todo de los principios del taylorismo, trajo consigo una deshumanización y desvalorización del trabajo humano. La creación de los sindicatos y el decremento de la productividad cuestionaron severamente los métodos mecanicistas.

Por otra parte, la psicología y la sociología cuestionaron la naturaleza del ser humano como “hombre económico”, y se difundió la idea de la esencia social del individuo, aspecto que había ignorado la teoría administrativa hasta entonces vigente y que, en aquel tiempo, irrumpió en el campo de la administración. La eficiencia organizacional ya no podía lograrse a través de la racionalización del trabajo o de la aplicación del proceso administrativo. El énfasis se trasladaba a los aspectos psicológicos de la conducta del individuo. Se retoman los principios desarrollados por la psicología y la sociología y se aplican a la teoría administrativa, con lo cual surge la corriente del comportamiento humano, que busca el incremento de la productividad a través de aspectos tales como motivación, liderazgo, comunicación y grupos informales. Si bien es cierto que cada uno de esos enfoques buscaban incrementar la eficiencia organizacional desde distintos ángulos, todos abordaron la problemática en forma parcial.

Al finalizar la década de los años sesenta, la teoría administrativa aborda la problemática organizacional desde una perspectiva diferente. La organización se considera como un sistema abierto, es decir, como un conjunto de elementos interconectados e interdependientes que forman un todo único que interactúa con su medio ambiente. El enfoque de sistemas, en su aplicación a la administración permitió una síntesis de las aportaciones que se habían desarrollado hasta entonces; su evolución dio lugar a la teoría de contingencias, la cual puntualiza que en la práctica administrativa y en las organizaciones no hay nada absoluto. Las acciones administrativas dependen de las características de cada organización y situación y no de principios administrativos universales.

La teoría contingencial señala que no existe una estructura única de organización, sino que ésta depende de las dimensiones de la empresa, de la tecnología y del ambiente que la rodea; ello permite la búsqueda de estructuras flexibles, capaces de incorporar rápidamente los cambios que se dan en estadios turbulentos como los que se presentan a partir de los años sesenta.

La economía mundial atraviesa continuamente por alteraciones en la división internacional del trabajo, y tales desequilibrios fomentan transformaciones estructurales profundas, tanto en el interior de la economía de cada país como en sus relaciones internacionales. El proceso de globalización económica se ha caracterizado por el aumento de redes entre unidades productivas distantes y por la conexión más estrecha de las economías de las naciones.

La visión económica de hoy considera al mundo como un mercado; la influencia del flujo económico internacional traspasa el intercambio de productos y se extiende a la provisión de insumos y a las actividades de transformación. El comercio internacional muestra un mayor auge en el intercambio de bienes intermedios que en productos terminados. Una de las

conexiones más importantes es la universalización del sistema financiero: el flujo monetario supera al intercambio de productos, situación que profundiza la interdependencia de los países.

Por otra parte, las innovaciones constantes en la tecnología de la información se han fusionado con el fenómeno de la globalización de los mercados financieros y de productos, lo que ha dado al mundo un matiz desconcertante; como resultado, muchas de las guías y principios, creados para situaciones similares ya no son totalmente aplicables.

Para la década que corre y los años venideros, las organizaciones deben ser cada vez más hábiles para responder con rapidez a los cambios; de igual forma deben estar dirigidas por individuos capaces de desafiar las teorías convencionales y poner en práctica con eficacia cambios masivos y revolucionarios.

### **Las funciones gerenciales**

Como se ha mencionado, el entorno continúa transformándose, la tendencia determinante es la evolución



tecnológica, pues ha favorecido la interrelación de la economía mundial y ha inducido innovaciones en los elementos de la producción, transformando los procesos y reduciendo la importancia de la materia prima y la mano de obra. Una tendencia en la segunda mitad de la presente década es el cambio en el uso de las materias primas; ahora prevalece el uso decreciente de productos primarios, que están siendo sustituidos por materiales sintéticos (fibra óptica, plásticos reciclables, fibras textiles de laboratorio, etcétera). También la mano de obra ha perdido valor de manera relativa como componente de la producción, debido a la automatización de los procesos industriales. En el mismo rubro se ha disminuido el empleo de personal no calificado, pero se incrementa la demanda de recursos humanos con mayor nivel técnico o profesional; existe un mayor énfasis en la producción de bienes industriales, los productos manufacturados han mantenido su valor, por lo que sectores como el industrial y de servicios se orientan a la producción de aquellas actividades que agreguen un valor mayor a la cadena económica. Con relación a estos eventos un trabajo de Font, Gudiño y Sánchez (1995), expresa lo siguiente:

...éstos son, entre otros, algunos elementos que imponen a los gerentes el constante reto de la innovación en un marco de referencia cada vez más complejo e incierto, en el cual la realidad debe de abordarse desde los varios escenarios posibles. Ahora la exigencia es crear y dirigir organizaciones cada vez más productivas, creativas e innovadoras; flexibles y participativas. Estos requerimientos organizacionales replantean, una vez más, el papel de los recursos humanos, implica necesariamente la búsqueda de nuevas formas de participación encaminadas a incrementar la cooperación y competencia de sus integrantes.

El texto anterior define algunos de los requisitos de la función gerencial actual. Con el objeto de explicitar dicha función se presentan las consideraciones siguientes: los gerentes son aquellas personas que laboran dentro de una organización y que tienen bajo su responsabilidad recursos humanos y la obtención de objetivos. Es difícil identificar con precisión quiénes son los gerentes de una organización debido a la amplia variedad de actividades que desempeñan; por consiguiente, es preciso determinar los diferentes tipos de gerentes que se pueden encontrar. Se les llama regularmente de "primera línea" a los supervisores y/o gerentes intermedios que se ubican entre los niveles de supervisión y de dirección. A los encargados de

tomar las decisiones más complejas y riesgosas, así como de establecer las normas y estrategias que afectan todos los aspectos de la empresa se les conoce como gerentes de alta dirección (Robbins, 1996:7).

En el medio administrativo es muy conocido el trabajo de Henry Mintzberg (1973), quien realizó un estudio acerca de la labor de los gerentes y la definición de los papeles gerenciales, en los que concentró las actividades asociadas con las relaciones interpersonales, la transferencia de información y la toma de decisiones. De acuerdo con este autor, los gerentes desempeñan diferentes funciones que se presentan en situaciones específicas. Las tareas interpersonales de naturaleza simbólica se concentran en mostrar actitudes de líder, y consisten en contratar, entrenar, motivar y disciplinar a los empleados. Mintzberg describe las labores de enlace como el establecimiento de contactos externos que proporcionan información; esas fuentes externas son individuos o grupos fuera de la unidad del gerente que pueden estar dentro o fuera de la organización.

El mismo autor destaca los papeles de información que se basan en las funciones de recibir, recolectar y transmitir información de organizaciones e instituciones. En términos generales, llevan a cabo esta actividad a partir de lecturas de publicaciones periódicas y estableciendo contactos con ejecutivos para enterarse de cambios en los mercados, posteriormente deben difundir dicha información en la empresa, Mintzberg inscribió estas funciones en lo que llamó papeles de monitor y diseminador, respectivamente. Asimismo, los gerentes deben representar a la organización ante el exterior, lo que el autor denominó la función de portavoz.

Por último, Mintzberg identifica cuatro papeles de decisión que giran en torno a la gerencia: los gerentes, como empresarios, inician y supervisan nuevos proyectos para mejorar el desempeño de la organización; fungen como mediadores con la intervención necesaria para resolver problemas inesperados; como asignadores de recursos; y cuando pactan con otros grupos a fin de obtener ventajas competitivas para su empresa, realizan funciones de negociación.

La labor del gerente es variada y compleja, requiere de ciertas habilidades para desempeñar sus funciones y actividades. Las investigaciones de Robert L. Katz (1974) a principios de la década de los setenta, demostraron que los gerentes deben contar con tres habilidades o capacidades esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

Las habilidades técnicas comprenden conocimien-

tos y experiencias en ciertos campos especializados como la ingeniería, la computación, las finanzas o la manufactura. La capacidad de trabajar en armonía con otras personas, tanto individual como en grupo son habilidades humanas, y la capacidad de pensar y abstraer se refiere a las habilidades conceptuales, que son necesarias para visualizar a la organización como un todo, comprender las relaciones entre sus diversas subunidades, y percibir cómo la organización se ajusta a un entorno más amplio y complejo. La administración de las personas en el trabajo es un reto fundamental que enfrenta la gerencia; es preciso reconocer los valores más importantes, identificar los favorables y los negativos y, por último, decidir sobre la manera de modificar lo inapropiado. Sin embargo, se destina poco tiempo a esta actividad y normalmente los gerentes no reciben capacitación para el manejo adecuado de los recursos humanos.

Es indiscutible la exigencia de innovación en el estilo de administrar a las personas en las tareas relacionadas con la gerencia: en lugar de decir al personal qué y cómo hacer, se debe poner énfasis en participar, escuchar, motivar y asesorar, de tal manera que se pueda generar el escenario adecuado para desarrollar proyectos o presentar ideas innovadoras.

En el cada vez más competitivo mercado, el incremento en el desempeño de las funciones y la capacidad de los gerentes para dirigir el trabajo en equipo podría significar la diferencia entre el éxito o fracaso de una organización.

## La cultura y el liderazgo

Dos de los aspectos más relacionados con la administración del trabajo son la cultura y el liderazgo. Para corresponder a dicha aseveración, es válido mencionar que siendo el desempeño un problema del factor humano es indispensable recurrir a identificar sus valores. Cultura es una construcción social (Tylor, 1871), sus elementos son los valores, creencias y entendimientos compartidos en común por un grupo de personas; provee a los miembros con estructuras para hacer significar los eventos. En la cultura se contienen las costumbres, tradiciones, creencias, expectativas, entendimientos y patrones de comportamiento.

El concepto de cultura fue aplicado por primera vez a las organizaciones por Jacques (1952) y posteriormente tratado por Harrison (1972). Para Jacques, el estudio de la cultura fue importante, pues observó que

para adaptarse mejor al ambiente se requería cambiarla. En ese entonces, se inició la teoría del desarrollo organizacional, que se popularizó entre los años setenta y ochenta, pero la mayoría de sus intervenciones fueron desafortunadas, tal vez por que sólo se orientaron a asegurar las metas con relación a los objetivos generales de la organización y olvidaron al factor humano. Ahora, en los años noventa, el desarrollo organizacional vuelve a cobrar importancia debido a los cambios que implica la competencia global y la presión que tienen las empresas para cambiar continuamente.

De acuerdo con Griffin (1996), cultura es el conjunto de valores que ayudan a los miembros de la organización a entender la misión, cómo se hacen las cosas y qué es lo importante; se genera al interior y juega un papel importante del comportamiento administrativo. Los determinantes de la cultura, según este autor, son la historia de la empresa, sus éxitos y la manera como se han compartido al interior. Se puede decir que la cultura, así entendida, es un elemento especialmente importante y se debe interpretar como un factor determinante para el mejor desempeño de la empresa. Por otra parte, cabe señalar que la cultura posee una naturaleza intangible, por lo tanto, es necesario reconocerla en la acción para decidir si se debe cambiar o no.

Otra referencia es la de Daniel Robey (1994), quien describe la cultura organizacional como una estructura creada y sostenida a través de acciones. Este autor sugiere que el concepto se puede modificar para pronosticar el comportamiento de sistemas sociales grandes; afirma que los valores fuertes sirven para desarrollar las funciones importantes de la organización y, en consecuencia, es posible afirmar que uno de estos valores calificados como fuertes puede ser el liderazgo.

Si lo anterior es cierto, se puede sostener que los gerentes deben usar el concepto de cultura y reconocer las actitudes que en ella se destinan al líder para complementar los supuestos racionales y los objetivos de sobrevivencia y prosperidad; de igual manera, ir del punto de vista estrictamente racional al punto de vista cultural, lo que no significa subjetividad en la toma de decisiones sino entender las causas del comportamiento humano. Para generar cambios en las maneras de pensar y actuar, se requiere comprender cómo se desarrollaron esos pensamientos, interrelaciones, expectativas y hábitos y reconocer las causas por las que se han mantenido. El punto de vista racional sugiere la disposición de objetivos, la delimitación de la posición de los empleados, así como la explicitación de los

parámetros de seguimiento. No obstante, para la aplicación se precisa el conocimiento de la base cultural, saber cuál es el comportamiento que se espera del líder, pues desconocer estos aspectos puede generar una falla organizacional de mayor dimensión.

Algunos psicólogos desempeñaron un papel importante en la descripción de la teoría del liderazgo, enfocando las investigaciones que se realizaron durante los años veinte hacia el líder carismático; luego, el liderazgo fue objeto de estudio de historiadores, científicos políticos y sociólogos. Probablemente el trabajo individual más importante fue el de Max Weber (1864-1920), sociólogo que estaba interesado inicialmente en las fuerzas de autoridad en la sociedad y cómo cambiaban éstas al paso del tiempo, diferenciando la autoridad del poder. Weber consideró que las sociedades podían mantenerse a través de la identificación de alguno de los tres tipos de sistemas de autoridad; el tradicional, el racional-legal y el carismático.

Más tarde, James M. Burns (1978), desarrolló la teoría de liderazgo transformacional y transaccional. Para iniciar la explicación de este enfoque, distingue entre el poder y el liderazgo, concibiéndolos como dos entidades distintas. Hay personas que manipulan el poder y personas líderes; la diferencia está en el tipo de objetivos que persiguen, pues los líderes siempre buscan el logro de los objetivos de sus seguidores.

En lo que respecta a las dos formas posibles de liderazgo, transaccional y transformacional, Burns apuntó que el primero aparece cuando líder y seguidores mantienen algún tipo de intercambio en la relación; éste puede ser de naturaleza económica, política o psicológica, por ejemplo: intercambian dinero por trabajo, votos por votos, lealtad por consideración. Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es que tiende a ser transitorio, ya que dura hasta que el intercambio se realiza y la relación permanece mientras existe el beneficio mutuo.

El liderazgo transformacional, por su parte, realiza el cambio de *status quo* de los seguidores, considerando los valores y las percepciones de éstos como los más importantes; el líder transformacional articula los problemas conforme al sistema actual y distingue una visión nueva de la sociedad o de la organización. Esta visión está ligada a los seguidores y al líder y en congruencia con los valores que entre ellos comparten. De acuerdo con Burns, el liderazgo transformacional es un ejercicio moral que sirve para incrementar el estándar de la conducta humana; el líder transformacional no sólo es educado para cuidar los valores de los seguidores, sino para enseñarlos a ser líderes.

El líder trabaja en las etapas más altas de los valores morales de los seguidores y su visión normalmente rodea los ideales de éstos. Los líderes transformacionales aparecen en diferentes espacios sociales, por ejemplo: los profesores, directivos, figuras religiosas, y entrenadores, sin embargo, Burns asegura que los más exitosos son los que trabajan la parte humana de sus seguidores.

El liderazgo se desarrolla a través de la experiencia, dado que la oportunidad de experimentar favorece potencialmente el desarrollo gerencial; éste inicia cuando se influye en la decisión y el resultado favorece al conjunto de la organización (Hughes, 1996).

Richard Hughes asegura que el aprendizaje de liderazgo relacionado con la experiencia consiste en integrar sentimientos positivos y negativos, de tal manera que dicha combinación pueda ayudar a la reflexión y, por tanto, al aprendizaje, para lo cual describe dos listas de sentimientos complementarios:

Negativos	Positivos
Dolor	Cambio
Temor	Éxito
Frustración	Orgullo
Tensión	Capacidad
Depresión	Entusiasmo
Desconcierto	Talento
Enojo	Reconocimiento de los recursos propios
Confusión	Aprendizaje

De lo anterior se puede deducir que el liderazgo, visto como un valor de la cultura organizacional, es una actitud susceptible de ser aprendida por ciertos actores de la organización, los cuales deberán poseer características como las siguientes: capacidad de autocrítica, sensibilidad, alta autoestima, empatía y congruencia; es decir madurez psicológica.

### Aproximaciones para un nuevo modelo

Para explicar el modelo de instructor de soporte organizacional, se realizará una analogía poco usual, tal vez no publicada hasta la fecha. Ésta consiste en comparar el desarrollo de las actividades de la gerencia en la conducción de recursos humanos con el comportamiento de un entrenador de fútbol *soccer*.

Para los entrenadores o directores técnicos, es pre-

ciso obtener de los equipos el máximo rendimiento: enseñar, corregir, disciplinar y lograr que la suma de valores individuales den al conjunto mayor y mejor eficacia general; estos objetivos son similares a los gerenciales.

Actualmente, la función del entrenador ha adquirido mayor responsabilidad, se reconocen los errores de una mala labor, los jugadores se comprometen con quien demuestra capacidad de integración y aplicabilidad de conocimientos. Por otra parte, los directivos de los clubes contratan a aquellos preparadores que hayan demostrado que reúnen conocimientos y aptitudes para dirigir a un equipo hacia el éxito.

Los requisitos del entrenador son: conocer a fondo las técnicas de preparación física orientada al fútbol; dominio de estrategias y tácticas a nivel teórico y práctico, pues no es suficiente con haber sido jugador destacado; se precisa otra serie de conocimientos y aptitudes que no se obtienen con el solo hecho de haber practicado dicho deporte.

Es una ventaja para efectos de liderazgo que los entrenadores hayan sido jugadores de alto rendimiento. Un buen entrenador no lo es sin dar ejemplo de las actitudes, atributos y virtudes que inculca y desea que desarrollen sus entrenados, pero esta condición no es suficiente para lograr un entrenador de éxito, pues enseñar es un arte especial que necesita de una formación. Preparar o entrenar significa capacitar y/o enseñar, y sólo enseñan bien aquellos que saben, poseen y desarrollan condiciones y aptitudes para efectuar dicha actividad.

También es importante la formación cultural suficiente y completa para dar sus lecciones y enseñanzas con la compostura, soltura, seguridad y tranquilidad que da el conocimiento y la experiencia; estas lecciones y pláticas se dan regularmente de una manera informal.

Es imprescindible que el entrenador tenga conocimientos de pedagogía, ya que es importante saber cómo enseñar y explicar. Los conocimientos futbolísticos serían inútiles si el preparador no tuviera la capacidad necesaria para poder expresarlos de manera adecuada y conveniente.

La paciencia es condición indispensable del entrenador, pues no todos sus jugadores poseerán idénticos conocimientos, cualidades y condiciones de asimilación. La misión del preparador es enseñar, corregir y desarrollar, reforzando el mismo tema o estrategia de juego, hasta conseguir que todos los jugadores comprendan y lleguen a ejecutarlo correctamente.

El entrenador sabe que un miembro del equipo no

es como una pieza de engranaje en una máquina, sino un ser humano portador de valores, que posee sentimientos y personalidad, que merece respeto y consideración; emplea en su trato una mezcla de energía y suavidad, no imponiendo disciplinas demasiado rígidas, ni extremadamente flexibles, sino basadas en el respeto y afecto que nacen de la interacción.

Peter Hason, y Curt Brand (1997), instructores de fútbol *soccer*, comentan que sí algún jugador tiene problemas con su participación en el juego es probable que no esté en la posición adecuada. Así que ésta es una actitud común en los entrenadores: repensar los métodos de entrenamiento para lograr que sus jugadores sean más flexibles, físicamente resistentes, certeros y rápidos, mental y técnicamente más capaces, ¿no serán deseables éstas actitudes para los gerentes y para su personal? Es probable que los métodos de capacitación y entrenamiento que se emplean a nivel gerencial tengan que ser continuamente renovados, ya sea por los apoyos tecnológicos o por la manera de conducción. Para la integración del modelo propuesto se tomará como base el análisis de las preguntas siguientes: ¿con quién se tiene que interactuar? y ¿con qué frecuencia y con cuál finalidad?

Una de las leyes básicas de la conducta señala que una mayor interacción conduce a un mayor aprecio; a su vez, el aprecio lleva a la interacción más frecuente. Es difícil sentir aprecio por aquellos con los que no se tiene contacto, las relaciones que resultan de la interacción pueden tener impacto en la conducta de los individuos dentro y fuera de la organización; si la relación entre dos personas se establece favorablemente, es probable que intercambien ideas sobre lo que se espera de sus respectivos trabajos, qué piensan de la organización, cuánto deben empeñarse para cumplir con sus compromisos organizacionales y cuánto han de esforzarse para lograr sus objetivos.

El estilo de administración influye en las maneras en que los empleados son capacitados y motivados; el desempeño puede resultar perjudicado si se desconoce qué es lo que realmente motiva al recurso humano y qué grado de informalidad desean en la transmisión de conocimientos. Por tanto, la forma en que se resuelvan estos problemas de relación es fundamental, ya que genera un efecto profundo en la conducta y actitudes del gerente y sus miembros. Es cierto que los gerentes, a su vez, están subordinados a otras personas, de tal suerte que las relaciones que guardan con sus superiores sin duda afectan la forma en que tratan a sus subordinados.

Un tipo de relación que debe tratarse con mayor

cuidado es aquella en que la interacción tiene lugar entre personas con valores, situaciones sociales y posiciones jerárquicas muy diferentes, pues las personas pueden tratar de evitarse para disminuir la incomodidad que es consecuencia de dicha desigualdad; lo ideal es reducir esa inseguridad a través de un desarrollo en la comunicación para reconocer las cualidades del otro.

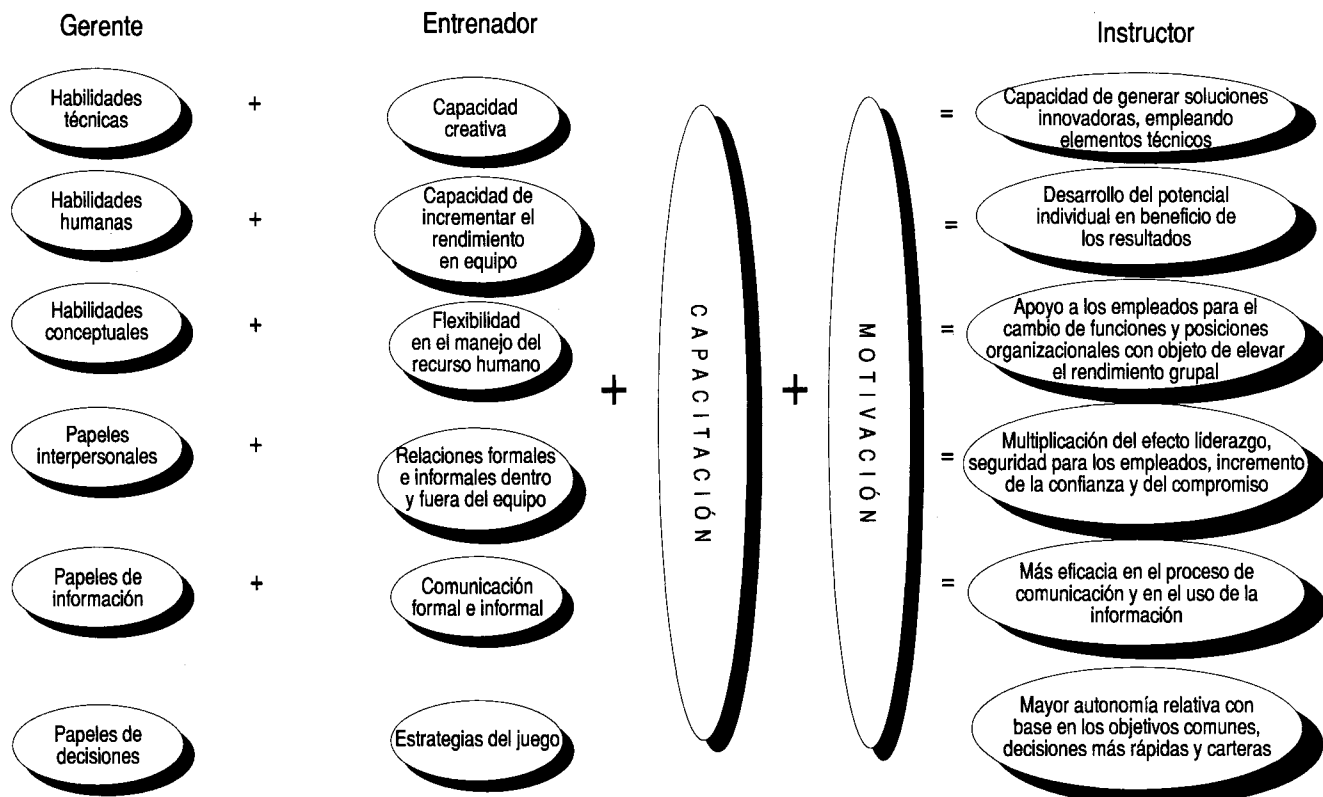
### El modelo gerencial propuesto

En el modelo de instructor de soporte organizacional se reconoce la importancia de la labor gerencial, cosa que se expresa al situar a su ejecutor en un plano eje, que le permita ser capaz de escuchar, entender, apoyar, instruir y desarrollar al personal a cargo, de tal manera que la información se traduzca en comunicación y comprensión, y se pueda, al mismo tiempo, derivar en la proposición de alternativas innovadoras y técnicamente soportadas, de tal forma que la toma de decisiones sea más viable con relación a quienes son afectados por ésta. Es decir, si hay que modificar el rumbo de la organización o la manera de trabajar, han de ser los empleados quienes conozcan y participen en el proceso de decisión.

El instructor de soporte organizacional tiene la obligación y responsabilidad de ayudar a la transformación de la empresa hacia la construcción de una organización de tipo inteligente; aunque la inteligencia es un atributo que se dice individual, la expresión de organizaciones inteligentes tiene sentido en su relación con el desarrollo y el crecimiento de las empresas; no es suficiente que una organización esté constituida por individuos inteligentes. Un conjunto de individuos inteligentes puede ir al fracaso si no están organizados inteligentemente, cosa que no depende del intelecto de cada uno, sino de la relación que guardan entre sí y de su madurez emocional, es decir, qué tanto conocen sus propias emociones y qué habilidad tienen para manejarlas bien, cómo realizan la automotivación positiva, en qué grado conocen las emociones de los demás y si se relacionan de manera adecuada. Una organización construida con elementos inteligentes y sensibles es capaz de desarrollar habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos. La clave está en la premisa siguiente: trabajar es aprender, dirigir es enseñar.

La tarea de capacitación y desarrollo de personal se ha mantenido como exclusiva de un departamento que puede existir o no. Tomando en cuenta la premisa

### MODELO DE INSTRUCTOR DE SOPORTE ORGANIZACIONAL







anterior, esta capacitación debe partir del instructor de soporte organizacional.

Lo anterior constituye una línea de avance en la aplicación del conocimiento dentro de la organización que puede influir en la conducta participativa de sus integrantes. La complejidad de la instrucción necesaria para el manejo actual de las organizaciones ha llegado a tal magnitud, que los conocimientos acumulados en una sola persona se pueden convertir literalmente improductivos para el logro de objetivos organizacionales. La gerencia debe facilitar la difusión de conocimientos, de manera que la información se transmita a los miembros de la empresa, para crear al interior grupos de trabajo que tengan objetivos colectivos de investigación y aprendizaje.

El estilo gerencial triunfador no sólo es aquél en el cual unos enseñan y otros aprenden. Los mismos que enseñan son quienes más deben de aprender y, en primera instancia, de aquellos a quienes enseñan, porque el aprendizaje debe ser sistemático y multidireccional. Quizás es tiempo de encontrar la excelencia gerencial a través de gerentes humanísticos, empáticos, emocionalmente maduros, dispuestos a enseñar y aprender, veraces y modestos.

El estilo gerencial del instructor de soporte organizacional propone un sentido de autocrítica por parte del gerente, ello implica la conciencia y acción de su propio cambio; sensibilidad y capacidad de evaluación de las situaciones presentes que se estén generando; capacidad analítica que compare las alternativas

más viables y habilidad de integración con los trabajadores de todos los niveles. El liderazgo creativo y transformador que se requiere para llevar a cabo el modelo, exige de quien lo ejerce congruencia entre lo que se hace, se dice y se obtiene.

La gerencia es una posición depositaria de un alto nivel de autoridad, por lo tanto, debe ser guía de su personal en cuanto actitudes y comportamiento; no sólo individuos que presionan para que se logren los resultados específicos en las áreas de trabajo, sino verdaderos personajes que contribuyen a materializar los conocimientos para acrecentar el potencial intelectual y creativo de cada uno de los integrantes de la empresa, orientando y enseñando las habilidades y conocimientos dirigidos a la obtención de metas y objetivos organizacionales que darán fruto mayor a largo plazo.

Este modelo propone, que los gerentes, como inspiradores de la conducta organizacional, piensen más en los demás que en sí mismos, sólo así pueden crear la atmósfera idónea para su aplicación. El ambiente favorable en una empresa sólo es posible si la autoridad de quienes la poseen es reconocida. Sin duda, la imposición rígida en los mandos y en la disciplina de línea dura desde los altos niveles jerárquicos es perjudicial, sobre todo cuando la información se maneja de manera impersonal para aquellos que son parte de los niveles bajos; en ese estilo, los directivos no son fuente de ejemplo positivo.

El liderazgo gerencial que se plantea para implantar

este modelo es acumulativo en tanto se desarrolla con el ejemplo cotidiano, los resultados y la enseñanza continua de conocimientos. Cuando el gerente no logra la aplicación de este comportamiento sólo alcanza los resultados de la organización de manera mecánica, producto de manejar no un equipo de trabajo, sino un conjunto de individuos aislados, que únicamente trabajan en el mismo espacio físico, pero que se hallan limitados en el uso de sus capacidades productivas al no aliviar sus necesidades de autoestima y autorrealización.

Bajo nuestra perspectiva, los instructores deben tener la capacidad de motivar a su grupo de trabajo, si pierde contacto con éste, deja de manifestarse como líder. Por lo tanto deberá obtener el mejoramiento del desempeño de sus empleados en la medida que sea apto para incidir positivamente en los valores culturales de la organización. El MISO supone el mantenimiento del contacto directo, dinámico y flexible con su grupo; que el líder opere como líder, es decir, establezca una interacción cercana con sus empleados.

Esta función será desarrollada eficientemente en tanto el gerente mantenga contactos directos con y entre el personal para armonizar las necesidades de cada uno de los empleados, inclusive, en concordancia con los valores y normas culturales de la empresa.

El instructor organizacional será considerado eficaz en igual proporción a su competencia para desarrollar habilidades de motivación en sus empleados: que los ayude a sentirse fuertes, seguros y responsables, estimulándolos a través de reconocimientos y aceptando los procesos de cambio e innovación. Cuando la creación colectiva surge por la intensa acción de la gerencia, los resultados pueden ser superiores a los que se logran con la simple suma de actividades que se realizan en la organización.

Los gerentes tienen diferentes responsabilidades y deberes. Se enfrentan con la problemática de tratar y dirigir recursos humanos, y cuando pierden contacto con su grupo, pierden la esencia del liderazgo. Uno de los papeles fundamentales de la gerencia será generar creatividad, participación y motivación grupal. Los gerentes deben comportarse de tal manera que sus acciones contribuyan a armonizar el ambiente laboral en favor de las relaciones humanas y, por consiguiente, incidan la calidad de los procesos; tales actividades y funciones deben generar un comportamiento organizacional basado en el compromiso, afecto, aceptación y motivación permanente.

El instructor de soporte organizacional es el resultado de la interacción dinámica que puede generarse en

función de la participación organizacional, donde el sentido de pertenencia en todos los sectores de la empresa se sustente en la actitud básica del cambio organizacional. Asimismo, la gerencia debe lograr una interrelación óptima entre las diferentes redes de comunicación que se establecen de manera formal e informal, originando los estímulos adecuados para la obtención de los objetivos organizacionales, en particular los que benefician la cultura organizacional en el marco de calidad y productividad continua.

La importancia de sentirse parte activa en un proceso laboral hace que surja el sentido de compromiso de los empleados, mejorando el proceso de comunicación, las relaciones interpersonales y el logro de metas y objetivos comunes. Un clima de afinidad motivacional, provoca un mayor acercamiento entre los trabajadores, surgen mecanismos de autocontrol y la fuerza de creatividad se desarrolla en cada sector de la organización. Las personas se sienten importantes, no solamente si se les reconoce como buenos trabajadores, sino cuando saben que la actividad que realizan es fundamental para el logro de objetivos organizacionales.

La gerencia debe adoptar la democracia como valor de la cultura organizacional y transmitirla; es adecuado tomar decisiones después de consultar a los miembros involucrados. Es preciso que los gerentes reconozcan quiénes son las personas, cuáles son sus talentos y que apoyen al desarrollo de las potencialidades a través de la participación y capacitación personalizada del gerente-instructor. Como consecuencia natural, los empleados asimilarán la nueva cultura organizacional, y la gerencia se asegurará que las actividades se realicen correctamente.

La comunicación eficaz sirve como herramienta fundamental para ejercer la labor de instructor de soporte organizacional, propicia una adecuada coordinación, motivación y delegación de autoridad. Es necesario que exista comunicación efectiva entre el gerente y los integrantes de su equipo de trabajo, más aún cuando la gerencia se realiza como conductor del proceso, pues genera identidad, efectividad y comprensión de los objetivos y compromisos que se establecen.

Una amistad profunda entre el gerente y su grupo de trabajo puede resultar más importante para mejorar la conducta laboral que cualquier otra relación derivada de las tareas formales o preferencias de cada persona. El MISO no implica, por consiguiente, la manipulación de las personas, sino la valorización del recurso humano que ha de transformarse en un efectivo agente de cambio.

## Conclusiones

Los elementos hasta ahora expuestos son un conjunto de valores que, se supone, pueden ser asumidos por los seres humanos, en particular por aquellos que tienen puestos gerenciales en las organizaciones. Es difícil articular el trabajo de otros debido al grado de variación en el ánimo y a las diversas personalidades de los empleados. También es una ardua tarea desarrollar el ambiente de confianza que propicie un desempeño adecuado, de tal manera que se cumplan la misión y los objetivos.

Cabe comentar que el modelo permite la posibilidad de aplicación en todos los niveles jerárquicos; sin embargo, es necesario implantarlo y definir cuál será el nivel inicial al que se debe aplicar o si se tratará de generar el cambio generalizado. Para tal efecto se requiere completar el sustento teórico metodológico del MISO a partir del estudio y análisis de los valores culturales de la organización que favorecen la integración de equipos de trabajo.

Otro elemento que se ha dejado voluntariamente de lado es la discusión acerca de las posibilidades de que el MISO pueda aplicarse en todas las áreas de la organización. En particular pensamos que sí –dada la plasticidad del modelo–, no obstante, es preciso ponerlo en práctica, pues sólo a través de la aplicación se podrá comprobar y corregir.

El MISO trata de presentar actitudes y retos en función del mejoramiento. La obtención de las mejores conclusiones serán aquellas derivadas de la prueba del modelo, para lo cual se han planeado para el futuro próximo un par de pruebas, si los lectores tienen preguntas o comentarios que apoyen la discusión, se libera el siguiente correo electrónico: [asm@hp9000a1.uam.mx](mailto:asm@hp9000a1.uam.mx).

## Notas

- <sup>1</sup> El término gerencia refiere al proceso de hacer que las actividades sean llevadas a cabo con eficiencia y eficacia; con y a través de otras personas (Robbins, 1996:8).
- <sup>2</sup> Se agradece la colaboración de Isabel Font Playán para el entramado de esta sección.

## Fuentes Bibliográficas

- Barrio, Jesús (1981), *Manual de fútbol, técnica y táctica*, Madrid, Hispano Europea.
- Burns, M.J., (1978), *Leadership*, New York, Harper & Row.

- Burns, T., y G. M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Font Isabel, Patricia Gudiño y Arturo Sánchez (1995), "Una gerencia ante la modernidad. Una visión desde el contexto organizacional", *El proceso de cambio y las organizaciones*, México, UAM-A.
- Genichi, Taguchi (1986), *Introduction to Quality Engineering: Designing in to Products and Processes*, New York, McGraw Hill.
- (1988), *Quality Engineering in Production Systems*, New York McGraw Hill.
- Goleman, David (1997), *La inteligencia emocional*, México, Javier Vergara Editores.
- Griffin, W. Ricky (1996), *Management*, Boston, Houghton Mifflin.
- Hughes, I. Richard y Robert C. Ginnett (1996) *Leadership, Enhancing the Lessons of Experience*, Boston, Irving.
- Ishikawua, Kaoru (1985), *Guía de control de calidad*, EU, Paperback.
- (1990), *Introduction to Quality Control*, EU, Hardcover.
- Jaques, E. (1985), "Assessing Creative Leaders", *Proceedings of the Creativity and Innovation Symposium*, Washington D. C., National Defense University/Hendrix/Chapla/Mizzle.
- Marett, R.R. (1936), *Modern Sociologists*, New York, John Wiley and Sons.
- Mintzberg, Henry (1993), *El proceso estratégico*, México, Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, Sthephens P. (1996), *Administración*, México, Prentice Hall.
- Robey, Daniel (1994), *Designing Organizations*, Illinois, Irving.
- Tylor, Edward (1871), *Primitive Culture*, Oxford, University Press, Inglaterra.

## Publicaciones Periódicas

- Brandt, R. (1987), "On leadership and Student Achievement: a Conversation with Richard Andrews", *Educational Leadership*, núm. 45.
- "El profesional que labora en la dirección de capacitación como agente de cambio (Conocimientos, habilidades y actitudes: una propuesta de perfil)", *Adminístrate Hoy*, núm. 32, diciembre, 1996.
- Harrison, E. L. (1978), "Training Supervisors to Discipline Effectively", *Training and Development Journal* 36, núm. 11.
- Harrison, Lynda (1992), "Telecom Canada Restrutures", *Computing Canada*, marzo 2.
- "Ideas Empresariales", *Adminístrate Hoy*, núm. 34, febrero, 1997.
- Katz, Robert L. (1974), "Skills of an Effective Administrator", *Harvard Business Review*.
- "Los retos de la actualidad", *Expansión*, núm. 708, enero, 1997.
- "Perfil del líder productivo", *Adminístrate Hoy*, núm. 31, noviembre, 1996.
- "Planificación estratégica de la innovación", *Adminístrate Hoy*, núm. 28, agosto, 1996.
- "Recursos humanos" *Adminístrate Hoy*, núm. 30, octubre, 1996.

## Otras Fuentes

- [http://ben.boulder.co.us/recreation/soccer/www board/4012 htm](http://ben.boulder.co.us/recreation/soccer/www%20board/4012.htm).