

## APRENDIZAJE Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL: PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA EN GERENTES, DIRECTIVOS Y EMPLEADOS



Las organizaciones son complejos entramados que tratan de sacar con éxito un beneficio, al mismo tiempo que tratan de satisfacer las necesidades de quienes las componen. Al éxito organizacional se le ha relacionado con el comportamiento de sus líderes, atribuyendo a éstos competencias que los diferencia de otras personas.

Para determinar el tipo de competencias necesarias, Belbin (1981, 1993), utilizando un juego de estrategia y una batería de cuestionarios, detectó ciertas competencias clave y las definió en términos de roles de equipo, considerando que las personas desempeñan unos roles en competencia con otros, lo que confiere a esta teoría un carácter interactivo entre las personas y un estilo de desempeño laboral característico de cada una de ellas.

En este estudio se han analizado los 9 roles que desempeñan las personas que trabajan en 12 organizaciones y se han encontrado diferencias significativas entre categorías organizacionales (12 gerentes, 34 directivos y 134 empleados).

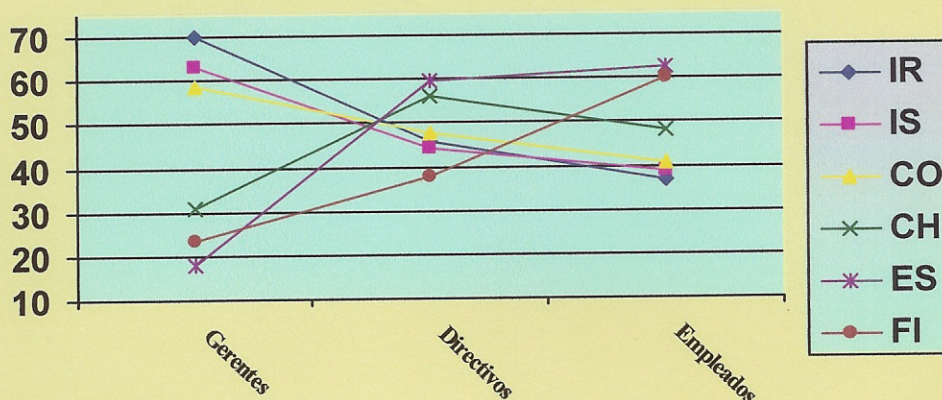
Los gerentes destacan por su carácter innovador y su motivación, actuando con empuje y coraje para superar obstáculos, al mismo tiempo que despliegan sus habilidades negociadoras para alcanzar acuerdos en su entorno.

Los directivos se muestran más conservadores y diplomáticos en la resolución de conflictos y, al igual que los empleados, destacan en el énfasis que ponen en el uso de su conocimiento técnico para realizar la tarea.

Los empleados también destacan por su comportamiento conservador, valorando la meticulosidad y la omisión de errores al realizar sus tareas.

El estudio sugiere que, para que las organizaciones aprendan y avancen en la línea de la innovación, además de establecer estrategias y procesos para alcanzar los objetivos, deben fomentar momentos y espacios para desarrollar habilidades para la negociación y la creatividad mediante el trabajo en equipo con roles equilibrados.

**Figura 1. Los 6 estilos de desempeño preferidos por Gerentes, Directivos y Empleados.**



**Abstract del artículo que se publicará en el número de junio de la revista de APD (Asociación para el Progreso de la Dirección) bajo el título "Realidad y falacia del cambio organizacional"**

**Dra. Ana M<sup>a</sup> Reoyo**  
Socia Consultora de MAS INNOVACIÓN  
e-mail areoyo@masi nnovacion.net