



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS JOSÉ MARTÍ PÉREZ  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN

## Trabajo de Diploma

Título: Procedimiento para la Identificación de técnicas de dirección que facilitan una mejor planificación y organización del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spíritus.

Autor: Ekaterine Albeniz Alonso

Tutor: M.SC. Omar Pérez García

SANCTI SPIRITUS / 2010

**CON SU ENTRAÑABLE TRANSPARENCIA**



## AGRADECIMIENTOS

*Agradecer es rendir el mayor tributo a quien nos apoya y ayuda, a quien entiende nuestra obra. Es dar mil veces las gracias a aquellas personas que no han escatimado esfuerzo para que podamos salir victoriosos en esta hermosa etapa de nuestras vidas. A la vez, es el sentimiento y el valor humano más alto de la humanidad, nos hace reconocer los valores personales, ajenos, agradecer los favores recibidos de otras personas, reconocer sus méritos y tolerar sus defectos.*

*Quiero dar mis más profundos agradecimientos a:*

*Mi tutor: Ms.C. Omar Pérez García por su esmerada labor en el desarrollo de esta Investigación.*

*A mi esposo que a colaborado en la realización de ésta investigación, por haber compartido mis tristezas y emociones que hoy se desencadenan en este triunfo que tanto ansío.*

*A mis compañeros de trabajo por darme el apoyo que necesité, en especial a Eusebio y Lirka.*

*A mis Hijos por ser la luz que alumbran y guían mi vida.*

*A mis amigas Yixy y Yaquelin por todo su apoyo y comprensión*

*MIL Gracias*

## RESUMEN

En la presente investigación titulada: Procedimiento para la identificación de técnicas de dirección que facilitan una mejor planificación y organización del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spiritus.

Se realizó un gran estudio sobre los principales problemas de dirección, llegando a la conclusión que se basaban en la organización y planificación del trabajo del dirigente y el poco conocimiento de las técnicas de dirección. En el Capítulo I, se construye el marco teórico referencial de la investigación, abarcando algunos temas generales de dirección. En el Capítulo II, se propone un procedimiento de pasos lógicos de acuerdo a las características de la empresa que consta de la siguiente forma:

Paso 1: Análisis de la realidad con la determinación de problemas existentes.

Paso 2: Presentación de soluciones. Identificación de técnicas de dirección.

Paso 3: Evaluación del proceso de aplicación donde se controlan y retroalimentan las decisiones.

Posteriormente, en el Capítulo III, se implementa el procedimiento propuesto obteniéndose resultados satisfactorios en las decisiones tomadas. Finalmente, se relacionan las conclusiones generales de forma que corroboren los objetivos de la investigación y se plantean las recomendaciones que harán viable la continuidad de este trabajo.

## INDICE

CONTENIDO	Pág.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I	
1.1 Introducción.....	8
1.2 La administración: teoría, ciencia y arte.....	8
1.2.1 Administración como ciencia y arte.....	9
1.3 Naturaleza de la administración.....	10
1.3.1 Clasificación de los administradores.....	11
1.3.2 Las principales funciones del administrador.....	11
1.4 Objetivos de la administración.....	12
1.4.1 Importancia de la administración.....	12
1.4.2 Perspectivas futuras de la administración.....	13
1.5 Habilidades y destrezas de los directivos.....	14
1.6 Roles de los directivos.....	15
1.7 Técnicas de dirección: Esencia.....	18
1.7.1 Funciones generales de la dirección en relación con las Técnicas de Dirección.....	23
1.7.2 Funciones específicas de las Técnicas de Dirección.....	23
1.8 Planificación y organización del trabajo de dirigente (POTD): Elementos Esenciales.....	24
1.8.1 Carácter e importancia del trabajo del dirigente.....	24
1.8.2 Contenido del trabajo del dirigente.....	26
1.8.3 Particularidades de la planificación y organización del trabajo del Dirigente.....	28
1.8.3.1 La planificación y distribución del tiempo del dirigente.....	30
1.9 Procedimiento.....	30
CAPITULO II	
2.1 Introducción.....	32
2.2 Premisas para la elaboración del procedimiento.....	32
2.3 Fundamentación metodológica del procedimiento.....	33
2.3.1 Etapa No.1 Análisis de la realidad.....	33

2.3.2 Etapa No. 2 Presentación de soluciones.....	41
2.3.3 Etapa No. 3 Evaluación del proceso de aplicación: Control y ajuste.....	56
CAPITULO III	
3.1 Introducción.....	58
3.2 Caracterización de la Bolera Record SS.....	58
3.3 Resultados de la implementación del procedimiento diseñado.....	63
3.3.1 Resultados de la etapa del análisis de la realidad .....	64
3.3.2 Presentación de las soluciones .....	69
3.3.3 Evaluación del proceso de aplicación. Control y ajuste.....	77
3.4 Evaluación de la implementación del procedimiento y su incidencia en el mejoramiento de la planificación y organización científica del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spiritus .....	77
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFIA.....	82
ANEXOS	

Pensamiento

“Los mejores aciertos se logran mediante experimentación, ensayos, errores, oportunismo y puro accidente”

James C. Collins

## Introducción

“Los mejores aciertos se logran mediante experimentación, ensayos y errores, oportunismo y puro accidente”  
James C. Collins

El mundo está viviendo una época de grandes cambios. La sociedad humana ha sufrido una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel más protagónico para las organizaciones. Estos elementos propician el incremento significativo del nivel de incertidumbre que caracteriza a la dirección de las organizaciones contemporáneas.

Cuba, como parte del actual concierto de relaciones económicas internacionales, no vive ajena a estas transformaciones. Las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana se ha introducido constituyen hoy su ambiente externo, y en este tendrá que desenvolverse de forma permanente en el futuro.

Las tendencias del mundo donde nuestro país se ha reinsertado encierran grandes amenazas, pero también ofrece oportunidades. Este es un mundo para el que nuestro país no estaba preparado, pero con el que tiene que interactuar y establecer un equilibrio externo y donde tiene, por tanto, que sobrevivir. Un mundo cuyo carácter dinámico e inestable exige, para enfrentarlo, una economía de mayor apertura, movimiento, competitividad y capacidad de adaptación y respuesta ante sus continuos e imprevisibles cambios.

Por tales razones para la sociedad cubana es un hecho insoslayable la imposibilidad de dirigir nuestras entidades con una visión a corto plazo, o lo que es lo mismo, con miopía estratégica. Por tanto, se necesita capacidad para prever el futuro, ya sea para adaptarse y responder a él, o bien para contribuir a provocarlo, que es lo más aconsejable bajo determinadas circunstancias y condiciones. Las organizaciones cubanas necesitan ser dirigidas con una nueva y revolucionaria mentalidad, que las guíe en esta peliaguda batalla para enfrentarse a un entorno cada vez más turbulento y complejo. La dirección, como actitud, está llamada a desempeñar ese rol; convirtiéndose de hecho en un proceso gerencial que conlleva al cambio en las formas de pensar y actuar.

Resulta innegable, por tanto, que para lograr nuestra recuperación, sobre bases sólidas que permitan eficiencia, eficacia y competitividad sostenidas, y para una reinserción exitosa en el ambiente externo, se requiere, entre otros aspectos, de una proyección y dirección<sup>1</sup> de las organizaciones, que potencie su creatividad, flexibilidad, dinamismo, rapidez y acometividad con una visión de futuro clara, previamente definida y compartida por todos sus miembros.

Precisamente, en la sociedad socialista es imprescindible su dirección de forma científica para poder lograr sus principales objetivos. Por tanto, la dirección científica se concibe como una influencia con fines determinados sobre el sistema para ponerlo en consonancia con las leyes que le son inherentes. En la esfera del deporte revolucionario es esencial cumplir con los principios establecidos para la Dirección Científica de la Sociedad.

En tal sentido la organización científica del trabajo (OCT) es un conjunto de conocimientos científicos y empíricos con cuya aplicación se alcanza el grado máximo de coordinación de los componentes del proceso de trabajo; así como la interrelación de los mismos, de esta manera se logra elevar la eficiencia del trabajo, concentrando la atención en el estado y las funciones del trabajo humano.

En Cuba la definición más divulgada es la del Centro Nacional para la Investigación Científica del Trabajo, publicada desde agosto de 1974<sup>2</sup>. “La organización científica del trabajo (OCT) es un sistema integrado por un número determinado de elementos que tienen carácter objetivo, derivados del contenido del concepto de trabajo vivo.

---

1 En fecha distante como el 26 de julio de 1985 nuestro Comandante en Jefe, Fidel Castro Ruz se refería al avance que habían tenido las ciencias de la administración y las técnicas de dirección en el mundo y a la necesidad que teníamos de estudiarlas y aplicarlas creadoramente para perfeccionar la dirección en Cuba. Sin embargo, en la década de los años 60, Ernesto Che Guevara había promovido el estudio de las técnicas mas avanzadas de administración y la capacitación de los dirigentes de empresas del MININD en la Escuela de Administradores “Paticio Lumumba”. En la Resolución Económica aprobada en el V Congreso del PCC se planteó que “..La eficiencia es...el objetivo central de la Política Económica...” y que “...Lograr un propósito de esa envergadura obliga a profundizar en algunos aspectos conceptuales y en las prácticas del funcionamiento de la economía...”, entre las cuales se señala: “...El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y mas avanzadas prácticas contemporáneas ... debe constituir prioridad en el país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos. Para apoyar estos objetivos se deberá desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y además trabajadores en todas las instancias...”.

2 Rojo Pérez N, Alfonso Hernández, J.: Temas de Organización Científica del Trabajo. Ciudad de La Habana: Instituto de Desarrollo de la Salud; 1988. p. 1 – 24.

Dichos elementos son la división y cooperación, los métodos de trabajo, la organización y servicios al puesto de trabajo, las condiciones de trabajo, la formación del trabajo, la disciplina laboral y la organización del trabajo.”

A partir de estos elementos se puede señalar que entre sus objetivos está lograr una correcta unión entre la técnica y los hombres, garantizar la más correcta utilización de los recursos laborales y consecuentemente con esto, de los materiales para elevar la productividad del trabajo; el crecimiento del bienestar material y el nivel técnico cultural de los trabajadores, así como garantizar su capacidad estable de trabajo, cuidando de su salud y contribuyendo a que el trabajo se convierta gradualmente en la primera necesidad vital

Justamente, en la organización seleccionada para desarrollar la presente investigación, La Bolera Record de Sancti Spiritus, se aplicaron instrumentos de investigación, como la observación, la revisión de documentos y trabajo en grupo (técnica de tormenta de ideas), detectándose la siguiente situación problemática:

- No siempre se invita al Partido, el Sindicato y la Juventud a los Consejos de Dirección, solamente participan sus miembros.
- No está designado el secretario del Consejo de Dirección y no se aclaran sus funciones.
- No se elabora un plan temático para los Consejos de Dirección.
- Los miembros del Consejo de Dirección no dominan las características del perfeccionamiento empresarial, no se toca el tema.
- No existe dominio sobre las particularidades de las diferentes técnicas de dirección.
- No existen iniciativas de los cuadros de dirección por crear mecanismos para motivar a sus trabajadores.
- No se tiene en cuenta la participación de los trabajadores para la toma de decisiones.

De lo anteriormente señalado se deriva el siguiente problema de investigación: ¿Cómo identificar técnicas de dirección necesaria para contribuir a la planificación y organización del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spiritus?

A partir de estos elementos se determina como objetivo general diseñar e implementar un procedimiento para la identificación de técnicas de dirección que faciliten una mejor planificación y organización del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spiritus.

Del objetivo general se derivan los siguientes objetivos específicos:

1. Caracterizar el proceso de planificación y organización del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spiritus.
2. Diseñar un procedimiento para la identificación de técnicas de dirección que faciliten una mejor planificación y organización del trabajo de los directivos.
3. Implementar el procedimiento diseñado para la identificación de técnicas de dirección que faciliten una mejor planificación y organización del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spiritus
4. Evaluar resultados de la implementación del procedimiento y su incidencia en el mejoramiento de la planificación y organización del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spiritus

En consecuencia, la hipótesis queda formulada de la siguiente manera: si se diseña e implementa un procedimiento para la identificación de técnicas de dirección se podrá contribuir a una mejor planificación y organización del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spiritus.

Objeto de estudio teórico: proceso de identificación de técnicas de dirección.

Campo de acción: proceso de identificación de técnicas de dirección y su influencia en el mejoramiento de la planificación y organización del trabajo del dirigente en la Bolera Record de Sancti Spiritus.

Importancia y viabilidad de la investigación

La historia muestra como las empresas han ido evolucionando de acuerdo con las transformaciones que se producen en su entorno socioeconómico y político. La historia sigue, y la empresa, si quiere sobrevivir, debe seguir adaptándose, anticipándose y respondiendo a los cambios de su entorno. Será vital su capacidad de adaptación y respuesta y la calidad de su dirección. Para ello es preciso adoptar un nuevo enfoque en la acción directiva: un enfoque de dirección.

Con el presente trabajo de investigación se pretende lograr la implementación de técnicas de dirección adecuadas para contribuir al mejoramiento de la planificación y organización del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spiritus, es decir, una buena armonía entre directivos y trabajadores.

La significación teórica consiste en la construcción del marco teórico – referencial, a partir de un análisis bibliográfico sobre las variables principales: planificación y organización del trabajo del dirigente y técnicas de dirección. El estudio de toda la teoría permite llegar a conocer los conceptos fundamentales para poder diseñar un procedimiento para la identificación de las técnicas de dirección más adecuadas, teniendo en cuenta las características y condiciones de la empresa, que propicien un mejoramiento de la planificación y organización del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spiritus.

La significación metodológica se refleja en la integración de conocimientos de diferentes áreas con la finalidad de proponer un procedimiento para la identificación de las técnicas de dirección más adecuadas, teniendo en cuenta las características y condiciones de la empresa, que propicien un mejoramiento de la planificación y organización del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spiritus. Además, esta dada por el grado de aplicabilidad que puede tener en otras entidades con similares características. Es un procedimiento muy interactivo que incentiva el trabajo en grupo, permite el intercambio de experiencias entre los directivos, mediante la realización de sesiones de trabajo en grupo.

La significación práctica radica en la factibilidad de identificar un sistema de técnicas de dirección con la finalidad de contribuir a una efectiva planificación y organización del trabajo de los directivos de la Bolera Record de Sancti Spiritus, adscrita a Cuba Deporte SA.

La significación social está dada por la contribución a la mejora de la gestión de la dirección, tributa de forma directa en la identificación de las técnicas de dirección así se podrá lograr una mejor atención al cliente.

### Tipo de investigación

Las investigaciones se clasifican según su objetivo en: exploratoria, correlacionar, descriptiva, explicativa. La presente investigación es correlacionar ya que tiene como propósito establecer el grado de relación que existe entre las variables declaradas, en el contexto específico de la Bolera Record de Sancti Spiritus. El propósito de este estudio consiste en saber cómo se puede mejorar la planificación y organización del trabajo del directivo a partir de una adecuada identificación de técnicas avanzadas de dirección. También es explicativa ya que permite explicar algunas causas de los fenómenos estudiados, así como las condiciones y por qué estas variables definidas están relacionadas. Sin embargo, es importante destacar que no hay un estudio superior a otro. Todos son igualmente importantes ya que han permitido el avance de la investigación.

### Métodos y técnicas de investigación

El método general empleado en la investigación es el dialéctico-materialista.

Del nivel teórico:

- Análisis y síntesis: Son utilizados durante todo el proceso de la investigación, en la sistematización y profundización de la bibliografía que tiene relación con el tema que se investiga, así como para la interpretación de los datos empíricos obtenidos, el procesamiento de los datos del muestreo realizado a los miembros del Consejo de Dirección de la organización objeto de estudio.
- Inducción-deducción: Son empleados en la generalización de la información obtenida, a partir de la cual se buscan o deducen nuevos conocimientos o formulaciones teóricas. Este método permite obtener un verdadero conocimiento de la realidad. Permite encontrar regularidades en la revisión bibliográfica y en los resultados del diagnóstico de los encuestados. Además permite arribar a conclusiones parciales y finales.
- Histórico Lógico: Fue utilizado en el análisis de los antecedentes y tendencias en el proceso de organización científica del trabajo del dirigente.

Del nivel Empírico:

Se hizo uso de la encuesta y la entrevista en profundidad.

Análisis documental: para ejecutar la revisión y análisis de la bibliografía, documentos de carácter jurídico (normativos)

Del nivel matemático:

Se aplicó el cálculo porcentual como elemento básico para el análisis de los resultados obtenidos empíricamente, que hicieron posible la interpretación del problema.

La presente investigación se estructura en resumen, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones y los anexos correspondientes.

## Capítulo No. 1: Marco teórico referencial de la investigación.

### 1.1: Introducción

Con la construcción del marco teórico referencial de la investigación se pretende determinar cuales son los principales conceptos, definiciones, elementos y tendencias relacionadas con la planificación y organización del trabajo del directivo y la aplicación de técnicas de dirección para favorecer el mejoramiento de este proceso. La temática objeto de estudio está reflejada gráficamente a través del hilo conductor de la presente investigación. (Ver figura 1.1)

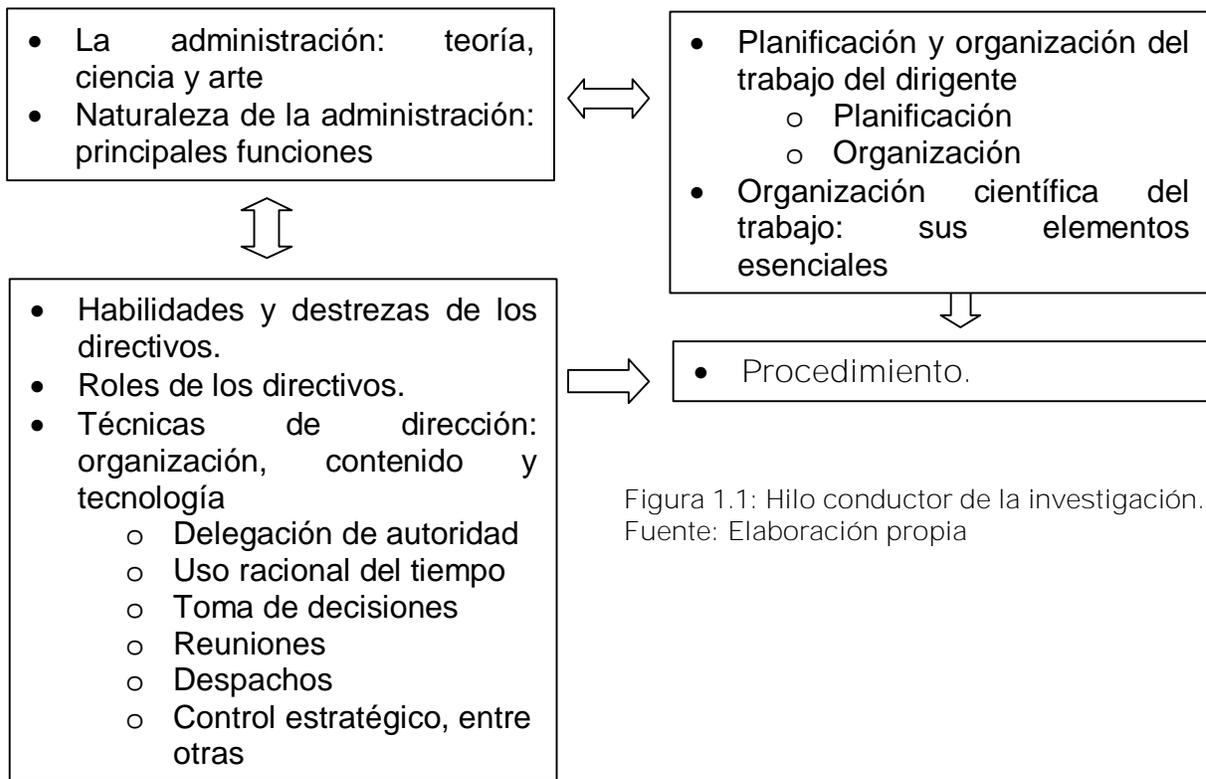


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación.  
Fuente: Elaboración propia

### 1.2 La administración: teoría, ciencia y arte

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

### 1.2.1 Administración como ciencia y arte

Mucha divergencia ha originado la determinación del carácter que desempeña la administración dentro del conocimiento humano, es decir, si esta debe ser considerada ciencia, técnica y/o arte. Al respecto se define ciencia como un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados, de validez universal, fundamentados en una teoría referente a verdades generales. También señalan que técnica es un conjunto de instrumentos, reglas, procedimientos y conocimientos, cuyo objeto es la aplicación utilitaria. Finalmente, establecen que arte es un conjunto de técnicas y teorías, cuyo objeto es causar un placer estético a través de los sentidos. También se dice de la virtud, habilidad o disposición para hacer bien una cosa. Concluyen que como todas las demás prácticas profesionales (medicina, composición musical, ingeniería, contabilidad, etc.), la administración es un arte. Es saber cómo hacer algo, hacer cosas en vista de las realidades de una situación. Aún así los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados y técnicas. Cuando la ciencia y la aplicación de nuevos procedimientos y métodos mejoran, contribuyen a que la administración sea un arte.

#### Ciencia

La administración puede ser concebida como una ciencia, esto es un conjunto de conocimientos ordenados y sistematizados de valor universal, que estudia a las empresas y las organizaciones con fines descriptivos, para comprender su funcionamiento, evolución, crecimiento y conducta. Esta actividad se desarrolla en las universidades. La administración es ciencia y técnica. Es una ciencia táctica, que tiene por objeto real las organizaciones.

#### Arte

El arte se realiza en forma individual, subjetiva y vivencial. Es el desarrollo que el objeto puede motivar en el ser humano. Al respecto, Serra Kastida<sup>3</sup> (1993) sostiene

---

3 Serra Kastida, H.: Administración y estrategia, Teoría y práctica. Ediciones Macchi, 1993.

que "resulta imposible considerar a la administración como un arte, dado que en ella no caben las vivencias ni las interpretaciones subjetivas de la realidad".

Sin embargo, la dirección es la unidad de lo objetivo y lo subjetivo de la Dirección. El estilo forma parte esencial de lo subjetivo en la dirección, está enmarcado en lo que tradicionalmente se conoce como el arte para dirigir. Al respecto, es necesario puntualizar que lo subjetivo en la dirección cobra verdadero valor y es efectivo cuando se basa en el dominio de lo objetivo, forma con él una unidad lógica y se orienta a un fin determinado.

#### Disciplina

La administración es una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas. Es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, etc.

#### 1.3 Naturaleza de la administración

El surgimiento de la administración como institución esencial distinta y rectora es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay una institución básica nueva o algún nuevo grupo dirigente, ha surgido tan rápido como la administración desde principios de siglo. La administración es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna.

Las personas han hecho planes y perseguido metas por medio de organizaciones y logrado todo tipo de hazañas desde hace miles de años. Sin embargo, la teoría de la administración se suele considerar un fenómeno relativamente reciente que surge con la industrialización de Europa y Estados Unidos en el siglo XXI.

Una organización es una unidad social o agrupación de personas constituidas fundamentalmente para alcanzar objetivos específicos lo que significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elabora para conseguir determinados objetivos.

La administración posee características tales como: universalidad, especificidad, unidad temporal, valor instrumental, amplitud del ejercicio, flexibilidad, entre otras

que serán ampliadas en este contenido, además posee elementos como: la eficiencia, eficacia, productividad, coordinación de recursos, objetivos y grupos sociales que la hacen diferente a otras disciplinas.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo. La administración de empresas posee cinco variables principales que constituyen su objeto de estudio, las cuales son: tarea, personas, tecnología, ambiente y estructura.

### 1.3.1 Clasificación de los administradores

Los administradores de primera línea por lo general se denominan supervisores. Los de mandos medios pueden ostentar títulos como de jefe de departamentos o de oficina, líder del proyecto, jefe de unidad, gerente de distrito, decano, obispo o gerente divisional. Los administradores comúnmente ostentan títulos de vicepresidente, presidente, canciller, director administrativo, director general entre otros.

### 1.3.2 Las principales funciones del administrador

Es importante si de alguna empresa o institución nos quisiéramos referir, que independientemente de la importancia que tendrá el establecimiento o aplicación de un modelo, como en este caso lo es el proceso administrativo, debemos también referirnos, al papel que como administradores tenemos en una organización, llamada de bienes o de servicios.

El número de departamentos varía según las necesidades de la misma empresa, dependiendo del departamento en que se encuentre el administrador, este realiza funciones como:

- **Producción:** Considerado tradicionalmente como uno de los departamentos clave, ya que se encarga del óptimo aprovechamiento y de la adecuada introducción de infraestructura en un organismo o empresa.
- **Mercadotecnia:** De suma importancia, dada su especialidad que hoy en día representa, y que sostiene en la empresa la responsabilidad de elaborar métodos

eficientes en el manejo y coordinación de los sistemas de venta que la empresa ofrece a un mercado específico.

- Finanzas: Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los demás departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente.
- Recursos humanos: Departamento de vital importancia, ya que mediante el uso adecuado de programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo, se allega para la empresa del personal adecuado y afín a los objetivos de la misma.

#### 1.4 Objetivos de la administración

El hecho de ejecutar en la práctica un proceso administrativo persigue los siguientes objetivos:

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de un organismo social. (Eficacia: cuando la empresa alcanza sus metas. Eficiencia: cuando logra sus objetivos con el mínimo de sus recursos.)
- Permitirle a la organización tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- Asegurar que la organización produzca o preste sus servicios.

##### 1.4.1 Importancia de la administración

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica por que una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

Dentro de la administración encontramos:

- Coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo

y eficiente de los objetivos organizacionales.

- Relación de la organización con su ambiente externo y respuestas a las necesidades de la sociedad.
- Desempeño de ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, instrumentar, etc.
- Desempeño de varios roles interpersonales, de información y decisión.

#### 1.4.2 Perspectivas futuras de la administración

En las próximas décadas la tarea administrativa será incierta y excitante, pues deberá enfrentar cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre.

El administrador deberá enfrentar problemas cada vez más diversos y más complejos que los anteriores, y sus atención estará dirigida a eventos y grupos situados dentro o fuera de la empresa, los cuales le proporcionarán información contradictoria que dificultará su diagnóstico y la comprensión de los problemas que deben resolver o las situaciones que deben enfrentar: exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores; desafíos de los competidores; expectativas de la alta administración, de los subordinados, de los accionistas, etc. Sin embargo estas exigencias, desafíos y expectativas experimentan profundos cambios que sobrepasan la capacidad del administrador para acompañarlos de cerca y comprenderlos de manera adecuada.

Estos cambios tienden a aumentar debido a la inclusión de otras nuevas variables a medida que el proceso se desarrolla y crea una turbulencia que perturba y complica la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y eficaz.

El futuro parece complicar la realidad, puesto que innumerables factores producirán impactos profundos en las empresas. Las próximas décadas se caracterizarán por los desafíos y turbulencias que deberá enfrentar la administración:

- Las empresas están en continua adaptación a sus ambientes. Esta adaptación continua puede provocar el crecimiento, la estabilidad transitoria o la reducción de la empresa. El crecimiento se presenta cuando la empresa satisface sus demandas ambientales y el ambiente requiere mayor volumen de salidas y

resultados de la empresa.

- Existe la tendencia de la continuidad de tasas elevadas de inflación. Los costos de energía, materias primas y fuerza laboral están elevándose de forma notoria. La inflación exigirá cada vez mayor eficiencia en la administración de las empresas para obtener mejores resultados con los recursos disponibles y los programas de reducción de costos operacionales.
- La competencia es cada vez más aguda. A medida que aumentan los mercados y los negocios, también crecen los riesgos en la actividad empresarial.
- Existe la tendencia a una creciente sofisticación de la tecnología. Los nuevos procesos e instrumentos introducidos por la tecnología en las empresas causan impactos en la estructura organizacional.
- La globalización es uno de los factores influyentes en el desarrollo de las empresas. Gracias al proceso de la comunicación, del ordenador y el transporte, las empresas están internacionalizando sus actividades y operaciones.
- Mayor presencia de las empresas. Mientras crecen o se reducen, las empresas se vuelven más competitivas, sofisticadas tecnológicamente, se internacionalizan más y, con esto, aumenta su influencia ambiental. En consecuencia, las empresas llaman más la atención del ambiente y del público, son más visibles, y la opinión pública las percibe mejor.

Las empresas deben enfrentar todos estos desafíos, presiones y amenazas (en el futuro serán muchos más) que recaen sobre ellas, y la única arma con que cuentan será sólo los administradores inteligentes y bien preparados, que deben saber cómo adecuar y adaptar las principales variables empresariales entre sí (tareas, tecnologías, estructura organizacional, personas y ambiente externo).

### 1.5 Habilidades y destrezas de los directivos

El primer problema que resultó necesario esclarecer fue ¿en qué tipo de habilidades debíamos centrar nuestra atención?. Los directivos debían tener tres tipos de destrezas, o habilidades: destreza técnica: capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada, como necesitan el ingeniero o el médico, para efectuar lo que llama "mecánica de su trabajo"; destreza

humana: capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos, y de entenderlos y motivarlos; destreza conceptual: capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo. Lo anterior se puede observar mejor en la figura 1.2.

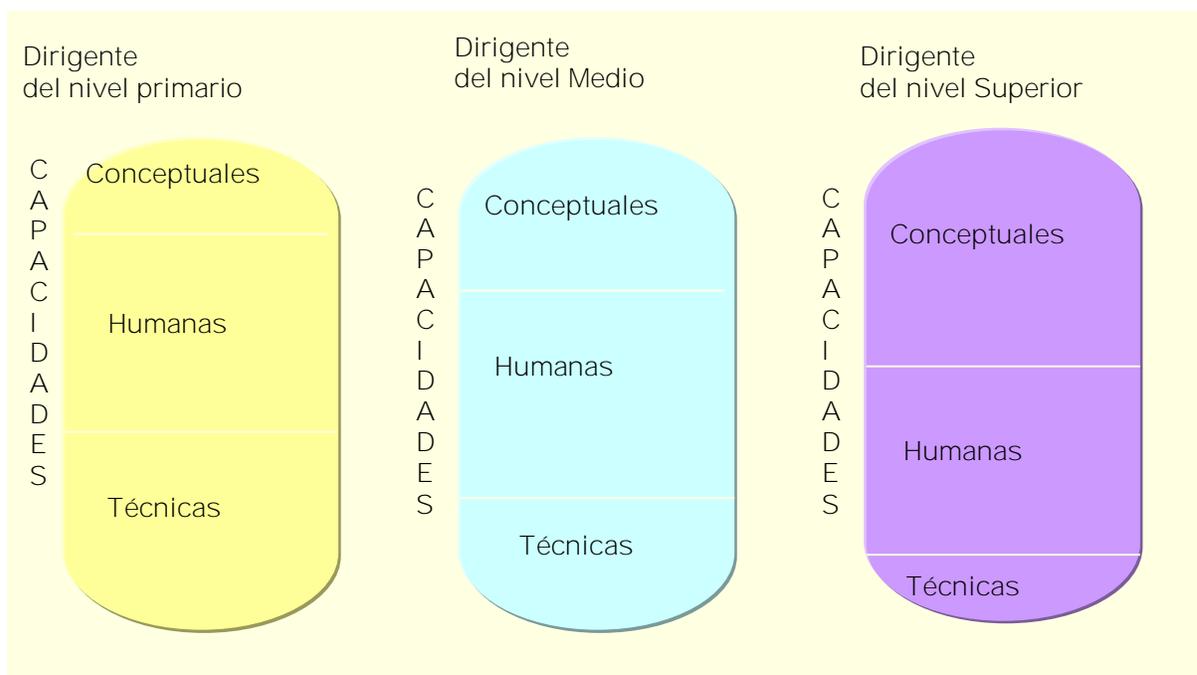


Figura 1.2: Destrezas de los directivos. Fuente: Elaboración propia

### 1.6 Roles de los directivos

El líder debe saber planificar y organizar su empresa transformar su institución para acercar las principales decisiones a la base de la misma, o sea, dar poder para recibir más poder, dar confianza para recibir más confianza.

La concepción de director-líder, lleva implícito, además, la estimulación y la atención a trabajadores y estudiantes, así como brindar participación del colectivo en el proceso de dirección, su incorporación a la búsqueda y solución de problemas, así como tenerlos en cuenta en la toma de decisiones, lo que facilita la identificación y el compromiso con los objetivos a alcanzar. Para ello el director trabaja basándose en:

- Crear un clima democrático: Incorporar al colectivo en el análisis y estudio de logros y principales problemas que existen en la institución y acometer conjuntamente, valorando de manera sistemática los resultados del trabajo.

- Garantizar una comunicación clara y precisa con un constante flujo y reflujo de información con el colectivo: Establecer vías que garanticen la información de la manera más directa posible, evitando el rumor o distorsión de la misma.
- Planificar teniendo en cuenta las opiniones de los subordinados: Conocer mediante diversas vías (conversaciones, despachos, reuniones, etc.), cómo piensan sus subordinados para poder actuar al respecto.
- Planificar de manera correcta las actividades a realizar y dárselo a conocer a sus subordinados.
- Utilizar los órganos de dirección y técnicos como un sistema, teniendo presentes las funciones generales de cada uno ellos, empleando métodos y técnicas de trabajo en grupo.
- Jerarquizar las tareas de acuerdo con la importancia y urgencia.

La reestructuración de las instituciones por parte de los líderes, está en relación directa con su pasión por los resultados finales, la eficiencia y eficacia con que se lograron y ello está en relación directa con el proyecto que se halla propuesto implementar, en correspondencia con las condiciones concretas de desarrollo socio-económico, cultural, de las familias, comunidad y organizaciones de su entorno, lo que constituye un modo científico de acelerar la compenetración necesaria.

Una de las ocupaciones centrales de los dirigentes de éxitos está en el hecho de tener en el punto de mira permanentemente la superación y desarrollo de todos y cada uno de sus colaboradores como forma apropiada de establecer una política promocional fuerte que garantice la calidad y el éxito de la institución, a largo plazo.

El dirigente al guiar su gestión con la Dirección, encuentra el modo más correcto de interpretar y cumplir con la misión institucional, así como de interactuar mejor con los diversos segmentos de la población y cada uno de los elementos que conforman el complejo producto que ofrece la institución.

El director de una empresa tiene como norma en su concepción más actual, y para cumplir los cometidos los siguientes criterios:

- Lucha por convertir a sus seguidores en líderes y, con ello, su desarrollo integral e independiente.
- Que se proyecta y desarrolla para adaptarse a las nuevas situaciones y enfrentar

cambios.

- Lograr resultados significativos en el desarrollo de su actividad, que permita responder a las necesidades y exigencias del momento en que vive y brindar a ella el producto de calidad que ésta necesita.
- Establecer los valores que junto a la cultura institucional sean la base del desarrollo de la de la empresa teniendo una extraordinaria importancia su compromiso ético, visión, pasión, integridad, laboriosidad, coherencia y compatibilidad, lo que le permitirá que sea ejemplo de los demás, siendo ésta la única forma de ganarse la confianza de todos.
- Debe encontrar equilibrio entre ser decisivo cuando es preciso y a animar a los demás a tomar su propia decisión, lo que sólo se logra si elimina los obstáculos, que le impiden a los seguidores, tomar decisiones eficaces por sí mismos.
- Estar dispuesto a aprender de forma continua y permanente para alcanzar su desarrollo y adquirir una amplia cultura, que le permita proyectarse al futuro. Desarrollar un aprendizaje flexible, apoderándose así de un nivel más alto de creatividad.
- Promueve y se responsabiliza con el cumplimiento de los programas. Debe lograr apreciación profunda de los puntos débiles y definir los cambios más importantes, para lo que necesita experiencia, intuición y buena comunicación.
- Lograr una comunicación eficiente con los demás que propicie el intercambio.
- Debe tener una concepción estratégica del desarrollo de la institución y de cada uno de sus colaboradores. Al trabajar con una filosofía del pensamiento y la acción, se anticipe y no se deje asustar por el futuro, desarrollar la reflexión, la perspectiva y la previsión como forma superior de dirigir.
- Lograr el auto didactismo, la autovaloración y el autocontrol, como las vías fundamentales del desarrollo personal e institucional, lo que estaría dado por la satisfacción de necesidades y motivos individuales.

1.7 Técnicas de dirección: esencia

Ya esta pasando a la historia la concepción de que para dirigir una organización lo esencial es estar en posesión de un fino olfato que permita por métodos intuitivos llegar a óptimos resultados. La actividad de dirección tiene un componente científico que no puede ser ignorado y que es admitido por los estudios de esta ciencia.

En ese contexto, cada día se le da más atención e importancia a las técnicas de dirección para la información de nuevos dirigentes, e incluso los que ya han alcanzado una alta experiencia se preocupan más y más en saber disponer de ellas para mejorar y facilitar su actuación.

Bueno es aclarar que las técnicas de dirección no constituyen algo mágico que aseguren al cien por cien el éxito de cualquier dirigente que sea capaz de asimilarlas por entero, porque sigue existiendo la importancia de las demás cualidades del mismo que determinan los resultados finales de la entidad que dirige.

También hay que tener en cuenta la influencia del entorno, que muchas veces es difícil de prever y que no siempre se corresponde con las posibilidades de aplicación de determinadas técnicas de dirección.

Teniendo todo esto presente se puede definir como técnica de dirección al método específico de análisis y resolución de un determinado problema de dirección. Todos los dirigentes tienen que enfrentarse frecuentemente a un conjunto de problemas a los que tiene que dar solución.

En general, estos problemas son diferentes, procedentes de diversos orígenes y llegados por distintos caminos y aunque lo corriente es que la mayor parte de las veces la decisión sea tomada sobre la marcha, el dirigente desearía estudiar algunos casos adecuadamente antes de resolver, y esto implica usar “la técnica de dirección” que sea pertinente.

Cabe preguntarse por qué los dirigentes no utilizan más a menudo las técnicas de dirección, y las posibles respuestas son las siguientes<sup>4</sup>:

- Por desconocimiento de la técnica adecuada, puesto que existe un gran número de ellas, y no todas muy difundidas.
- Porque a los dirigentes pragmáticos les infunde cierto miedo meterse en teorías

---

4 Borrego Díaz, O.: La ciencia de dirección: algunos antecedentes y enfoques actuales. SUPSCER, junio, 1989

sobre las cuales no tiene un total de dominio.

- Porque los propios especialistas en tales técnicas en ocasiones tienen por costumbre hacer una exposición de las mismas mas enrevesadas de lo necesario, con lo que logran que no sean fácilmente accesibles a quien tenga que ponerlas en practicas.
- Porque la aplicación de una técnica para estudio de un problema y para su solución, muchas veces requiere mas tiempo que la simple decisión llevada a cabo intuitivamente.

De cualquier modo, por uno o varios de estos motivos, o sencillamente por no querer abdicar de su modo de ser habitual, hay dirigentes que no utilizan determinadas técnicas de dirección que les darían una ayuda eficaz en su trabajo y, en cambio, ponen en peligro el éxito de su misión, o por lo menos exigen de su “olfato” o de su voluntad mucho más de lo que seria recomendable.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que las técnicas de dirección no son exclusiva para el más alto nivel de dirección, si no también para los niveles intermedios, pues todos ellos tienen su grado de responsabilidad directiva y en todos los casos y a todos los niveles, las técnicas de dirección proporcionan los medios de analizar y diagnosticar un problema y a veces permiten dar la solución más recomendable, pero siempre hay que contar con un buen margen de imaginación del dirigente, tanto al plantear los datos para el estudio como al aplicar la solución que aparezca como más consistente.

Aunque algunas de estas técnicas tienen formulaciones matemáticas, realmente no tan complicadas como las explican ciertos especialistas, la verdad es que tampoco se pueden identificar como ciencias exactas que puedan tomarse como indiscutibles, especialmente cuando en el problema interviene algunas variables que se pudieran calificar como subjetivas, es decir, aquellas en que influyen los factores humanos, políticos y éticos.

Partiendo de la base que una técnica no es la solución de un problema sino un método para analizarlo y para proponer la solución, los dirigentes al auxiliarse de ellas pueden proceder de la siguiente forma: en primer lugar, hay que advertir que cada técnica, en general, solo puede analizar o proponer la mejor solución para un

solo tipo de problema y que, normalmente, no se presenta ante el dirigente un gran cúmulo de cuestiones simultáneas, aunque parezcan coincidir muchas más, puesto que casi siempre lo que surgen son síntomas de un problema básico que es lo que deberá resolverse, porque prever y remediar las causas es lo que importa, mejor que curar los efectos; en segundo lugar, todo dirigente debe saber identificar los problemas básicos existentes en su organización.

Precisamente, este proceso de identificación de problemas permite con posterioridad elegir una técnica de dirección analítica o resolutive adecuada para cada uno de ellos. En todo caso, cuando los problemas a resolver son varios, lo importante y más inteligente es dedicarse primero al más importante y, sucesivamente a los demás. Y el más importante es, la mayor parte de las veces, aquel cuya solución produzca mayores efectos positivos para el desarrollo exitoso de la empresa.

Elegido el tipo de problema que se quiere afrontar, el paso siguiente es averiguar si existe alguna técnica de dirección que permita analizarlo y resolverlo. Para ello, existe un grupo de técnicas<sup>5</sup> que pueden ser utilizadas en la resolución de los problemas que puedan detectarse. .

El autor Borrego (1989) enuncia una extensa lista de técnicas de dirección. Las mismas aparecen repetidas en diferentes tipos de problemas, lo que supone un variado cúmulo de conocimientos que el dirigente no puede conocer de forma especializada, pero que si debe conocer de forma general, de tal manera que pueda recurrir a ella en caso necesario.

El conocimiento general acerca de estas técnicas puede ser complementario con el auxilio de especialistas, en cuyo caso el dirigente debe orientar su utilización y tener la preparación necesaria para analizar sus resultados a la hora de tomar las decisiones correspondientes.

El dirigente que tiene localizado un problema para el que necesita análisis y solución, tiene como primera tarea la de seleccionar la técnica de dirección que pueda ayudarle en el estudio y en la toma de decisión.

---

<sup>5</sup> Borrego Díaz, O.: La ciencia de dirección: algunos antecedentes y enfoques actuales. SUPSCER, 1989, pp 70 – 72.

Para tal selección debe conocer la facilidad de su aplicación y el costo que representa con vistas a que se justifique su utilización. Para ello, no hay que exigirle que se convierta en un especialista, pero lo que si es imprescindible es que conozca las posibilidades que pueden brindarles tales técnicas y quién puede aplicarlas, tanto si es dentro de la propia entidad que dirige, como si ha de apelar a consultores externos y, en todo caso, a costa de que inversión para aplicarla.

Sea cualquiera la decisión que se tome en cuanto al análisis y solución de un tipo de problema, el dirigente deberá estar consciente de que es el único responsable.

- de decir si es un estudio previo, solo por intuición.
- de emplear determinadas técnicas de dirección.
- de aceptar los diagnósticos o los resultados de las técnicas empleadas;
- de cuidar y supervisar la puesta en marcha de lo decidido.
- de controlar los resultados.

Obviamente, los éxitos o los fracasos también servirán para evaluar el trabajo de un dirigente y en tal sentido lo mas inteligente es utilizar todos los medios a su alcance para obtener los mejores resultados, entre los cuales las técnicas avanzadas de dirección constituyen un elemento de vital importancia para el logro de una mayor efectividad en las tareas de dirección.

Por último es importante señalar que la planificación y organización del trabajo del dirigente esta asociada a determinadas técnicas, tales como: la conducción de reuniones, el despacho con los subordinados, la elaboración de informe, el trabajo con los grupos; así como la distribución y el uso racional del tiempo pues este es uno de los principales recurso de trabajo, entre otras. Las ventajas de estas técnicas es que pueden ser aprendidas con rapidez a partir de la experiencia acumulada en el ejercicio de la profesión.

Las técnicas de dirección se realizan en correspondencia con los objetivos estratégicos establecidos en la organización. En sentido general se describe en tres aspectos fundamentales:

1. Contenido. Qué es lo que se va a realizar.
2. Organización. Por quién y en qué orden debe realizarse.
3. Tecnología. Cómo debe realizarse.

El contenido de las técnicas de dirección está determinado, ante todo, por las particularidades del objeto dirigido. Estas particularidades y tareas que se originan de manera específica por cada objeto dirigido determinan las formas y el contenido del sujeto de dirección y de los procesos de dirección y a su vez las técnicas de dirección que ocurren en el mismo.

Por este motivo su contenido está vinculado de modo directo con la finalidad de un sistema dado. De tal manera, las particularidades técnicas, productivas, económicas, sociopolíticas y otras del objeto dirigido determinan el contenido del proceso de dirección y las funciones particulares que debe realizar el sistema dirigente

Si bien el contenido de las técnicas puede variar en dependencia de las particularidades del objeto dirigido, la esencia del proceso de dirección es una sola y está dada por la necesidad de solucionar los problemas que surgen del movimiento del organismo productivo (objeto dirigido) en su conjunto.

En el proceso de influencia del sujeto sobre el objeto dirigido se manifiesta el carácter universal de las funciones generales de dirección, además de que es necesario enfatizar que la esencia y el contenido de la dirección se encuentra estrechamente relacionado con las técnicas que aplica el dirigente

Desde el punto de vista técnico, el proceso de dirección comprende la organización de las actividades relacionadas con el proceso de transformación de las actividades en servicios útiles a la sociedad.

En el plano productivo comprende la organización de la producción es decir, la combinación racional de los medios y objetos de trabajo con la fuerza de trabajo.

En el aspecto económico las técnicas de dirección abarcan la producción ampliada de los fondos básicos y de los medios de rotación e, incluso, la reproducción planificada de la fuerza de trabajo.

En el sentido sociopolítico, el contenido de las técnicas de dirección está llamado a garantizar el desarrollo de las relaciones sociales y la educación continua del hombre en la sociedad

### 1.7.1 Funciones generales de la dirección en relación con las técnicas de dirección

La actividad del dirigente puede representarse en su forma más general por medio de las siguientes etapas:

- Toma de decisión sobre la base de la información y en correspondencia con los objetivos,
- Organización del trabajo del colectivo para solucionar las tareas, y
- Control del cumplimiento de las tareas que se ejecutan.

En todas estas etapas el objeto de trabajo es la información. Cualquier función de dirección contiene todos los elementos de este proceso, de ahí que las actividades que se realizan en cada una de las funciones de dirección y sus resultados (las soluciones) estén vinculados con la información y transcurran sobre la base de las regularidades económicas - sociales.

Si se tiene en cuenta que la información es inseparable de los procesos de dirección y que la misma permite separar las funciones de dirección de las funciones propiamente productivas, es sencillo reconocer que como función de dirección sólo se pueden relacionarse aquellas actividades que estén directamente vinculadas con el movimiento y utilización de la información en interés de la producción y de sus elementos.

Las funciones generales de la dirección surgen del movimiento del organismo dirigido en su conjunto, y se deducen de las tareas generales engendradas por la producción de los servicios deportivos. De ahí que dichas funciones generales sean típicas para todo sujeto de dirección y varíen en alcance y contenido en dependencia del lugar que ocupe el sujeto de dirección dentro de la estructura jerárquica del sistema organizativo.

### 1.7.2 Funciones específicas de las técnicas de dirección

Las funciones específicas de las técnicas de la dirección están relacionadas con aspectos particulares de la producción y prestación de los servicios, y a la vez con todo el sistema en su totalidad, dichas funciones se clasifican en tres grandes grupos: técnico - productivas, económicas, sociopolíticas.

a. Técnico - productivas. Comprenden tanto la preparación técnica y tecnológica de la producción como su propia realización y ejecución. De tal manera que las mismas se vinculan directamente con los aspectos técnicos, tecnológicos, la organización del trabajo, el abastecimiento técnico - material, para garantizar las tareas de dirección de la producción, como la introducción de nuevos medios de trabajo y nuevos servicios.

b. Económicas. La efectividad de la producción se encuentra estrechamente vinculada con la realización de las funciones económicas, las cuales están dirigidas a la obtención de los más altos resultados con el mínimo de gastos sociales. Estas constituyen un pre-requisito para la fundamentación económica de las tareas productivas, así como de una u otra forma de cooperación y organización de la producción.

c. Sociopolítica. Surgen de la necesidad de solucionar gran cantidad de tareas sociales y políticas. Este es el caso de la unidad de la economía y la política, la solución de las tareas desde el punto de vista de los intereses generales estatales, el enfoque político correcto en la solución de los problemas de los colectivos laborales y la unidad ideológica de los cuadros laborales.

1.8 Planificación y organización del trabajo del dirigente (POTD): elementos esenciales.

La organización del trabajo personal del dirigente es muy importante porque con ella se logra una mayor efectividad del trabajo de dirección. Un dirigente desorganizado transmite su desorganización al resto del sistema y produce serios inconvenientes en su funcionamiento.

El dirigente no es un ente mágico, capaz de resolver por sí solo los complejos problemas inherentes a su cargo, y por ello necesita rodearse de colaboradores efectivos que participen activamente en el proceso de dirección y le ayuden a tomar decisiones correctas.

1.8.1 Carácter e importancia del trabajo del dirigente

En el proceso de construcción de la sociedad es importante todo lo relacionado con los dirigentes o cuadros de dirección, ya que estos representan un elemento de suma importancia para en los sistema de dirección.

Si la estructura organizativa, así como los principios, métodos y técnicas de dirección son buenos, pero los dirigentes no están preparados para aprovecharlas, aplicarlos y utilizarlos adecuadamente, los resultados de la gestión no serán satisfactorios.

La introducción de los adelantos científico-técnicos en la dirección, obliga al aumento de la calificación de los trabajadores que participan en el proceso productivo o administrativo, lo que a su vez exige una mayor calificación de los dirigentes.

La actividad de dirección es de carácter partidista, político y clasista. Por ello, el trabajo del dirigente lleva implícito un carácter clasista, tanto por su esencia como por su influencia en el desarrollo social.

La importancia del trabajo del dirigente se manifiesta en el hecho de que al dirigir, tiene como responsabilidad la integración del sistema como un todo único, orientar su actividad, coordinar la acción de sus eslabones, de modo que se alcancen los objetivos en la forma más eficiente posible.

Mientras mayor sea la división del trabajo, más complejo será el sistema y más difícil el problema de su integración. Existirá un mayor riesgo de que sus partes se encuentren aisladas, se produzca sectorialismo, el localismo, etc.

El trabajo del dirigente tiene un carácter creador, es un trabajo que requiere de iniciativas. Lo anterior permite hablar del arte de dirigir, lo cual manifiesta que la dirección es ciencia y arte. Por otra parte el trabajo del dirigente está subordinado a determinar legislaciones, principios, reglas.

Las reglas son de carácter muy circunstancial y requieren de una cualidad creadora que permita adecuarlas convenientemente a las situaciones concretas que se presentan.

Las políticas y acciones fundamentales se determinan por el PCC, el Estado y el órgano de nivel jerárquico superior. El dirigente debe tener en cuenta en su trabajo los lineamientos y decisiones de estos órganos superiores, pero a su vez debe desarrollar la iniciativa propia y del colectivo de trabajadores.

El carácter e importancia del trabajo del dirigente se puede sintetizar de la siguiente forma: gobernar a los hombres significa inculcarles el cariño hacia el trabajo, hacia la empresa, hacia el pueblo y el partido, fomentar el orgullo obrero, el sentido de responsabilidad por uno mismo y por la colectividad, el sentido de la organización y la disciplina, el respeto por los conocimientos, por la ciencia, significa enseñar a los hombres a trabajar con entusiasmo y espíritu creador. El dirigente debe saber confiar en los hombres, darle campo libre para su iniciativa, estimular material y moralmente sus éxitos y castigar por los defectos, ser exigente y justo con los trabajadores.

### 1.8.2 Contenido del trabajo del dirigente

El trabajo del dirigente es multifacético y es de gran complejidad. Dentro del mismo se pueden considerar cuestiones de diversa naturaleza, entre las cuales se encuentran:

- Cuestiones socio-políticas.

El contenido socio-político del trabajo del dirigente ocupa un lugar muy relevante y se refiere fundamentalmente a las relaciones del dirigente con el colectivo. En este sentido, el dirigente realiza entre otras, las tareas siguientes:

- Formar un colectivo de trabajo verdaderamente activo.
- Motivar y contribuir al desarrollo de la actividad laboral y social del colectivo.
- Contribuir al desarrollo de la personalidad de cada miembro del colectivo.
- Atender las relaciones sociales que se forman en el colectivo.

En la actualidad, ante el dirigente cubano se encuentra cada vez más en mayor intensidad tareas relacionadas con la contribución al desarrollo sostenible de la empresa y del territorio y de la sociedad en su conjunto. Por tanto, dentro de estas tareas se encuentran las siguientes:

- Desarrollo multilateral del individuo.
- Crear conciencia del trabajo como necesidad vital del hombre
- Organizar una emulación efectiva entre todos los trabajadores, ya que contribuye a elevar la actividad creadora del colectivo
- Organizador y educador del colectivo: la solución exitosa de los problemas económicos no solo depende de la preparación profesional de los cuadros de

dirección y de su calificación, sino de su madurez de las ideas, del nivel de trabajo político-educativo en el seno del colectivo. El dirigente está llamado a educar el colectivo, ante todo, con su ejemplo personal.

- Evaluar objetivamente los logros que van alcanzando por parte del colectivo y plantear oportunamente las deficiencias que se van detectando en los diferentes procesos de trabajo.
- Cuestiones económico-productivas

El dirigente influye en la producción a través del sistema de dirección. Su trabajo debe garantizar, entre otras, las cuestiones siguientes:

- Aseguramiento de la realización de las tareas del plan.
- Aseguramiento del ritmo normal de la producción.
- La elevación de la efectividad de la producción sobre la base del aumento de de la productividad.
- El aumento de la calidad de la producción.
- Cuestiones organizativas y de dirección.

Esta cuestión es la que ocupa la mayor parte del tiempo de trabajo de cualquier dirigente. Las tareas que en este sentido debe desarrollar son, entre otras, las siguientes:

- Organizador del sistema de dirección.
  - Formular las tareas generales con ayuda del equipo de dirección, el partido, el sindicato y el colectivo de trabajadores.
  - Determinar las vías para dar solución a las tareas planteadas. Dirige la elaboración del plan técnico-económico
  - Dirigir la elaboración del sistema de métodos y procedimientos administrativos
  - Organizar el trabajo del equipo o aparato de dirección.
  - Organizar su propio trabajo.
- Organizador del perfeccionamiento del sistema

El sistema de dirección es muy dinámico al igual de la sociedad en su conjunto y la propia producción. Debido a ese dinamismo, sobre el dirigente recae la tarea

de vigilar la marcha del sistema y hacer o recomendar se produzcan las variaciones necesarias en el mismo.

- Organizador del proceso productivo y del crecimiento de su eficiencia.  
El dirigente de cualquier nivel está llamado a garantizar, entre otras, la solución de dos problemas:
  - La organización de la producción (la marcha normal coordinada de la producción)
  - La organización del crecimiento y la eficiencia de la producción. (perfeccionamiento técnico, organizativo, etc.)

1.8.3 Particularidades de la planificación y organización del trabajo del dirigente

Al respecto se debe evaluar algunas cuestiones generales:

- La eficiencia del trabajo de dirección, al igual que cualquier otro tipo de trabajo social, está en dependencia de la organización del mismo.
- La organización del trabajo del personal del aparato de dirección es parte integrante del estudio de la organización científica del trabajo
- El estudio de la organización científica del trabajo no se limita a la categoría ocupacional de los obreros, sino que sus principios se extienden a las restantes categorías ocupacionales, incluyendo al personal del sistema de dirección.
- La organización científica del trabajo tiene gran significación para países como el nuestro ya que permite aumentar la eficiencia de las organizaciones. En este sentido se debe recordar que en la Plataforma Programática del PCC, así como en diferentes Resoluciones de los Congresos del PCC se hace un llamamiento al aumento de la eficiencia.

Al estudiar la eficiencia administrativa desde el punto de vista de la organización científica del trabajo se debe partir del análisis de determinados factores, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Nivel de la técnica empleada (escritura y cálculos manuales versus medios técnicos)
- Organización del trabajo (flujo de documentación y del trabajo, funcionamiento de equipos, etc.)
- Requisitos de calificación (se puede reflejar una inadecuada calificación en aumento de personal, trabajo de mala o buena calidad, errores, etc)
- Estructura organizativa
- Principios y métodos de dirección utilizados.

La organización del trabajo del propio dirigente influye sustancialmente en la organización del trabajo de todo el sistema dirigido. El dirigente debe ser modelo y ejemplo, y si organiza correctamente su trabajo, esto ejercerá una influencia positiva en el aparato de dirección. Por tanto, la organización del trabajo del dirigente no es solo un problema personal, sino que es algo que atañe a la sociedad, por ello, es necesario establecer un adecuado equilibrio entre:

- Las tareas del día.
- Las tareas perspectivas.
- El tiempo para su superación.
- El tiempo para el descanso y recreación.

Algunos dirigentes, por una mala organización de su tiempo, dedican muchas horas diarias a su trabajo (12 ó 14), por lo que disminuyen apreciablemente su tiempo libre, y al disminuir éste, se afecta el tiempo de descanso y el que debe dedicarse para elevar su calificación. La disminución del tiempo de descanso puede afectar la salud. En resumen, en las condiciones de sobrecarga no se puede trabajar mucho tiempo.

Por otra parte, la efectividad del trabajo del dirigente no se mide por el tiempo de presencia o ausencia, sino por los resultados obtenidos y por la capacidad de resolver tanto las cuestiones cotidianas como las perspectivas.

Algunos dirigentes durante un día de labor atienden gran cantidad de trabajos diversos, le dedican poco tiempo a cada uno de ellos, no se realizan análisis profundos, y como resultado de todo esto, la calidad de las decisiones que se toman no es la mejor.

El dirigente debe distinguir claramente:

- Los trabajos en que tiene que ocuparse personalmente por ser ineludibles, y
- Aquellos que debe delegar a sus subordinados o, encomendar su realización a una persona o colectivo ajeno a la entidad

#### 1.8.3.1 La planificación y distribución del tiempo del dirigente

Para la planificación del trabajo del dirigente no es suficiente la relación de tareas que deben efectuarse, sino que además es necesario:

- La duración de cada una en la práctica
- Las tareas que deben ser ínter coordinadas
- El fondo de tiempo real de que se dispone

La organización del trabajo del dirigente se realiza a través de su plan individual. Por eso, la planificación del trabajo constituye la forma fundamental de organización de sus funciones.

Para hacer esta planificación es necesario tener una idea clara de los distintos tipos de trabajo que debe y puede realizar el dirigente. Nunca debemos olvidar que su tarea fundamental es dirigir a un colectivo.

Cada dirigente tiene determinadas atribuciones y funciones inherentes al cargo específico que ocupa, por ello, independientemente de los planes del órgano de que se trate, debe tener una planificación de su tiempo, generalmente dividido en semanas.

Para la planificación del trabajo del dirigente se utilizan diversas formas: bloque de notas, agendas, apuntes abreviados, etc.

Las gráficas de trabajo facilitan la planificación del trabajo individual y en la práctica suelen establecerse gráficos diarios, semanales, decenales, mensuales, etc. Los más frecuente es que sean semanales.

Los gráficos de trabajo establecen una disciplina no sólo para el propio dirigente, sino para todo el colectivo. Permiten eliminar vacilaciones, y por tanto, pérdidas de tiempo, al saber qué debe hacerse cada día.

Es conveniente establecer que determinados días y a ciertas horas se dedique sistemáticamente tiempo para ello (despachos, consejos, vistas, etc)

## 1.9 Procedimientos

En la literatura consultada no existe referencia a procedimientos específicos para mejorar la planificación y organización del trabajo de los directivos. Si existen indicios sobre algunas actividades que se deben realizar para darle solución a las problemáticas que enfrentan los directivos en su accionar diario, tales como: el reconocimiento conjunto de que existe un problema; análisis y presentación de algunas soluciones, implementación de acciones correctivas y seguimiento y control de las medidas implementadas. Todo ello es propio del proceso de solución de problemas. Precisamente, este tiene como base teórico en que, se sustenta la propuesta del procedimiento para la mejora de la planificación y organización del trabajo de los directivos a partir de la identificación de determinadas técnicas de dirección. (Ver Anexo No.1)

## Capítulo No. 2: Procedimiento para la identificación de técnicas de dirección y la mejora de la planificación y organización del trabajo de directivos

### 2.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo el diseño de un procedimiento para lograr el mejoramiento de la organización y planificación del trabajo de los directivos. Se parte de la presentación de algunas premisas para este proceso y se presenta la fundamentación metodológica del mismo.

### 2.2 Premisas para la elaboración del procedimiento

La elaboración del procedimiento para la identificación de técnicas de dirección que faciliten una mejor planificación y organización del trabajo de directivos debe sustentarse en algunas premisas imprescindibles en un proceso de cambio planeado.

- la administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos,
- la administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización,
- la toma de decisiones debe sustentarse en la información y estar en correspondencia con los objetivos previstos,
- coordinación del trabajo del colectivo para solucionar tareas
- control del cumplimiento de las tareas que se ejecutan

Directa o indirectamente todo lo anterior esta relacionado con la consecución de cambios de los comportamientos, las actitudes y sentimientos de los empleados del sistema organizativo; de acuerdo con los cambios organizacionales que se producen en su entorno social y laboral.

Las organizaciones no pueden cambiar por sí solas, necesitan a un agente que las impulse. Ese agente que mueve a las organizaciones hacia delante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en las mismas. Por tanto, qué opina, qué cree, qué siente, qué piensa sobre su trabajo, sobre sus funciones, sobre la organización, sobre la capacidad organizativa de la misma, sobre su futuro profesional, sobre el futuro de la organización, son, entre otras, interrogantes a las que es vital dirigir toda la atención necesaria, aunque no siempre se le hallan respuestas claras y convincentes.

### 2.3 Fundamentación metodológica del procedimiento

En el capítulo anterior se hizo alusión al procedimiento para la identificación efectiva de técnicas de dirección que faciliten una mejor organización y planificación del trabajo de los directivos. Precisamente, en este momento de la investigación corresponde realizar la explicación o fundamentación teórico-metodológica del mismo. Para la elaboración del procedimiento se decidió que el mismo contara con tres pasos o etapas y el correspondiente proceso de retroalimentación. Ver figura 2.1

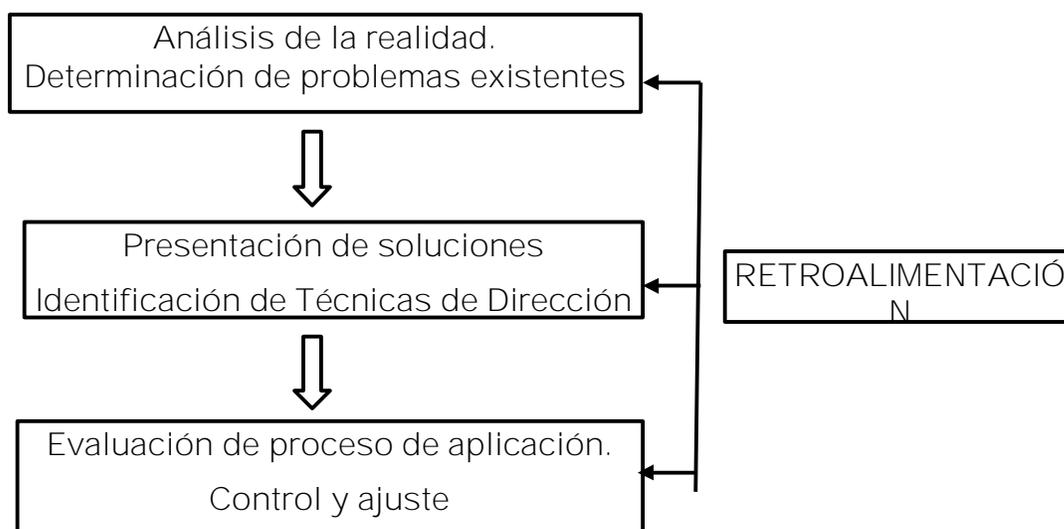


Figura 2.1: Procedimiento para mejoramiento de la organización y planificación del trabajo de los directivos. Fuente: Elaboración propia.

#### 2.3.1 Etapa No. 1: Análisis de la realidad

El presente procedimiento inicia con un paso o etapa referida al análisis de la realidad. Esta es la etapa donde el personal y/o analistas encargados del estudio tienen contacto por vez primera con el sistema que deben perfeccionar. Se debe considerar su ejecución en un período corto de tiempo. Son objetivos de esta etapa los siguientes:

- Tomar conocimiento de las características del sistema organizativo. (Bolera Record de Sancti Spiritus)
- Buscar y descubrir el conjunto de factores que caracterizan la actividad actual, sus problemas fundamentales y las causas que originan dichos problemas.

- Analizar cada uno de los aspectos o problemáticas existentes, en la organización objeto de estudio, relacionadas con la planificación y organización del trabajo de sus directivos, utilizando la crítica como principio.

La realización del trabajo implica elaborar un plan de trabajo preliminar con el objetivo de definir la forma en que se acometerán las etapas del mismo. En este plan se debe definir cuatro aspectos fundamentales. Estos son:

- Qué métodos se aplicarán para la ejecución del análisis y/o diagnóstico.
- En qué lugar de la organización se ejecutarán estos trabajos.
- Quiénes deben participar en cada una de las actividades programadas.
- Qué parte del estudio en concreto le corresponderá a cada uno de los participantes.

Para proceder con efectividad se hace imprescindible la conformación de un equipo de trabajo para cumplir con el objetivo definido. El mismo deberá conformarse con la siguiente estructura: investigador principal (a los efectos del presente trabajo investigativo este rol descansa en la investigadora o autora), los principales directivos de la entidad, así como por un asesor externo, en este caso procedente de la Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.

Para acometer el paso relacionado con el conocimiento y análisis de la realidad se debe partir del entendimiento de la dirección como aquella disciplina que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de la organización y su conducción para la obtención de objetivos predeterminados, consecuentes con una determinada organización, los que se alcanzan con el esfuerzo de los trabajadores, en una interacción humana constante.

Por tanto, es importante tener en cuenta la manera de conducir los procesos de cambio, es decir, la forma de actuar de los directivos ante las diferentes situaciones que se le presentan en el quehacer diario, pues en la dirección cada situación requiere de matices diferentes, la solución depende en buena medida de la capacidad y habilidades técnicas, humanas y conceptuales que tengan los directivos.

Lo anterior presupone que la capacidad directiva se considera como un recurso indispensable para el avance de cualquier sociedad, elemento necesario a desarrollar por los cuadros que como bien expresara el Comandante Ernesto "Che" Guevara de la Serna en su trabajo, "El cuadro columna vertebral de la Revolución", septiembre de 1962, "... Un cuadro, es un individuo que ha alcanzado el suficiente desarrollo político como para poder interpretar las grandes directivas emanadas del poder central, hacerlas suyas y transmitir las como orientación a la masa, percibiendo además las manifestaciones que ésta haga de sus deseos y sus motivaciones más íntimas. Es, además, un individuo con capacidad de análisis propio, lo que le permite tomar las decisiones necesarias y practicar la iniciativa creadora..."

Precisamente se está haciendo referencia a la importancia de tener presente la capacidad del cuadro de compartir la identificación y el análisis de los problemas con los subordinados, por tanto, cualquier directivo que permita la participación en el análisis para la toma de decisiones, está fomentando la dirección participativa como un proceso en el cual los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores.

El análisis de la realidad es importante ya que cumple un propósito protector cuya esencia consiste en minimizar riesgos y reducir la incertidumbre que rodea todo el funcionamiento del sistema organizativo. Además, a partir del conocimiento de la realidad existente se puede aglutinar, es decir, aunar esfuerzos y recursos en función del logro de los objetivos establecidos en aspectos relacionados con la planificación y organización del trabajo del directivo. Se debe señalar que este tipo de estudio permite el establecimiento de prioridades y esto a su vez hacer un uso más racional de los recursos disponibles.

También es importante reconocer que cualquier proceso de control implica el suministro de información oportuna acerca de lo que sucedió o de lo que está sucediendo. Esto puede lograrse de diversas formas dependiendo del problema en concreto. Teniendo esto presente se debe significar que el conocimiento y análisis de la realidad se alcanza a partir de información recopilada o estimada.

Para el análisis de la realidad es necesario aplicar un conjunto de técnicas, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- El cuestionario
- La entrevista
- La observación
- Trabajo en grupo

En cuanto al cuestionario se debe señalar que constituye un instrumento de investigación, utilizado de un modo preferente en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales. No obstante lo anterior, su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico y objetivo.

El diseño del cuestionario es fundamental y requiere un especial cuidado y atención ya que es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve. En su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas.

A continuación se hará referencia a las preguntas cerradas. Estas tienen preestablecidas todas las respuestas, el cuestionado debe hacer una selección entre ellas. Las preguntas cerradas son más fáciles de analizar y tabular, además miden cuántas personas piensan de una misma forma. En cuanto a las preguntas abiertas, es necesario señalar que permiten al entrevistado responder con sus propias palabras. Son muy útiles en la etapa de exploración, en la que el investigador busca claves sobre la manera de pensar de las personas, más que medir cuántas piensan de una determinada forma, al no estar restringidas las respuestas, los entrevistados revelan como piensan sobre el problema.

A partir de lo anterior se puede concluir que el cuestionario cerrado es aquel que solicita respuestas breves, específicas y delimitadas. Se construye con preguntas cerradas, para las cuales se debe anticipar las posibles alternativas de respuestas. Justamente, estas respuestas piden ser contestadas con respuestas dicotómicas: si o no. Además, puede tener varias alternativas de respuestas: donde se señala uno o más ítems (opción o categoría) en una lista de respuestas sugeridas. Como no es posible prever todas las posibles respuestas, conviene agregar la categoría Otros o Ninguna de las anteriores, según sea el caso. En otras ocasiones, el encuestado tiene que jerarquizar opciones o asignar un puntaje a una o diversas cuestiones.

Este tipo de cuestionario posee varias ventajas, entre las cuales se debe mencionar las siguientes:

- Requiere de un menor esfuerzo por parte de los encuestados.
- Limitan las respuestas de la muestra.
- Es fácil de llenar.
- Mantiene al sujeto en el tema.
- Es relativamente objetivo.
- Es fácil de clasificar y analizar.

En lo referente al cuestionario abierto se debe significar que las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta. Este tipo de preguntas son particularmente útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. Por tanto, este tipo de cuestionario es aquel que solicita una respuesta libre, que puede ser redactada por el propio sujeto, quien proporciona respuestas de mayor profundidad. Finalmente se debe apuntar que este tipo de cuestionario es de difícil tabulación, resumen e interpretación.

El cuestionario mixto: Es aquél que considera en su construcción tanto preguntas cerradas como abiertas.

Sin embargo, es prudente hacer referencia a algunos requerimientos para la construcción de un buen cuestionario. Estos son:

- Hacer una lista de aspectos (variables) que se consideran importantes de incluir.
- Determinar el propósito del cuestionario. Se refiere a un tema significativo.
- Señalar el título del proyecto, del aspecto o tema a que se refiere, y una breve indicación de su contenido. Las instrucciones deben ser claras y completas.
- Especificar algunos datos generales: Institución, fecha, nombre del encuestador, etc.
- Establecer la mejor secuencia de dichos aspectos o temas.

- Los términos importantes deben estar definidos.
- El cuestionario no ha de ser demasiado largo.
- No es conveniente iniciar el cuestionario con preguntas difíciles o muy directas.
- Escribir un esquema de posibles preguntas pensando lo que se pretende averiguar con cada una de ellas, procediendo posteriormente, si es necesario, a su reubicación, modificación o eliminación.
- Cada pregunta implica una sólo idea. Las preguntas deben ser objetivas, es decir, sin sugerencias hacia lo que se desea como respuesta.

#### La entrevista

Una entrevista es un diálogo en el que la persona (entrevistador), hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar. EL entrevistado deberá ser siempre una persona que interese a la comunidad. El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir. EL entrevistador es el que dirige la entrevista debe dominar el dialogo, presenta al entrevistado y el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la entrevista.

La entrevista es también información y reportaje, las entrevistas pueden ser reales o imaginarias. Las reales presentan a una o más personas reales que responden a una serie de preguntas formuladas por un entrevistador. Las imaginarias son las que una persona adopta el papel del entrevistado artista, escritor y el otro el de entrevistado puede ser un personaje histórico o literario, y el entrevistador es el mismo o algún otro personaje.

La entrevista tiene una estructura bien específica. Sus partes esenciales se explican a continuación:

- La presentación suele ser breve, pero no suficientemente informativa. En ella no se habla del entrevistado, sino del tema principal de la entrevista.
- El cuerpo de la entrevista esta formado por preguntas y las respuestas. Es importante elegir bien las preguntas para que la entrevista sea buena, las preguntas deben ser interesantes para el público y adecuadas para que el entrevistado trasmita sus experiencias. También deben ser breves, claras y respetuosas.
- El cierre de la entrevista debe ser conciso. El entrevistador puede presentar un resumen de lo hablado o hacer un breve comentario personal.

Una entrevista debe ser simple reflejo de lo que ha sido. Considerar las condiciones necesarias, saber describir el ambiente, saber ver a la persona con quien nos entrevistamos y dominar el dialogo. La entrevista ha de ser reflejo del

diálogo, no una simple suma de preguntas y respuestas, sino algo más complejo: afirmaciones, negaciones, titubeos, gestos y reservas. Hay pues, que saber preguntar en su momento y saber callar cuando la ocasión lo exige.

Existen distintos tipos de entrevistas. Entre estas se puede señalar las siguientes:

- Entrevista estructurada: es la que se desarrolla de acuerdo con un cuestionario previamente establecido y según las instrucciones concretas recibidas por el director de la investigación. El entrevistador debe regirse en todo momento por las órdenes recibidas para lograr que la información recogida sea uniforme.
- Entrevista semi-estructurada: el entrevistador tiene un cuestionario generalmente poco extenso a cumplimentar que puede desarrollar con cierta libertad.
- Entrevista libre o en profundidad: se desarrolla sin un cuestionario previamente establecido, aunque dentro de unos determinados objetivos. El entrevistador debe permitir a la persona entrevistada expresarse libremente sobre el área de investigación cuando el primero se aleje considerablemente de las mismas. La duración de esta suele ser mayor que las anteriores. La entrevista en profundidad es una relación, un diálogo entre dos personas dentro del cual cada una de ellas ejerce un determinado control. Hay que tener una sólida formación socio-psicológica centrada sobre el conocimiento y auto-manejo de la propia personalidad del entrevistador. Se deben excluir las preguntas, pues se trata de emitir opiniones; conviene eliminar los por qué sustituyéndolos por cómo y qué.

La observación

Se refiere a la “capacidad, indicación que se hace sobre alguien o algo; anotación o comentario que se realiza, observar significa “examinar atentamente”. La observación se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, en la evidencia empírica.

Así toda observación; al igual que otros métodos o instrumentos para consignar información; requiere del sujeto que investiga la definición de los objetivos que persigue su investigación, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberá registrar.

Cuando decide emplearse como instrumento para recopilar datos hay que tomar en cuenta algunas consideraciones de rigor. En primer lugar como método para recoger la información debe planificarse a fin de reunir los requisitos de validez y confiabilidad. Un segundo aspecto esta referido a su condición hábil, sistemática y

poseedora de destreza en el registro de datos, diferenciado los talentos significativos de la situación y los que no tienen importancia.

Así también se requiere habilidad para establecer las condiciones de manera tal que los hechos observables se realicen en la forma más natural posible y sin influencia del investigador u otros factores de intervención.

Sin embargo, en la aplicación de la técnica existen errores comunes asociados a:

Observador: La participación de personas no involucradas en la investigación; que pueden conducir a la inconsistencia de los resultados. Se aprecia la falta de una definición operacional.

Instrumento: Desaciertos que se incurren en su elaboración y lo que se desea medir. Se evita con una definición operacional, especificando los criterios e indicadores de la medición de las variables.

Objeto: Obedece al hecho de que cuando se observa el fenómeno en estudio; los aspectos que se deben abordar no se presentan en igualdad de condiciones.

En términos generales, la observación es muy útil en todo tipo de investigación; particularmente de tipo: descriptiva, analítica y experimental. En el campo de la psicología organizacional; es la técnica más antigua para recoger los datos y ejecutar la evaluación, aunque aun es usada pero con un mayor grado de sistematización. La observación como cualquier herramienta aplicada al proceso de la investigación; tiene sus ventajas y limitaciones. A continuación se hace referencia a estas:

#### Ventajas

- Permite obtener información de los hechos tal y como ocurren en la realidad.
- Permite percibir formas de conducta que en ocasiones no son relevantes para los objetos observados.
- Existen situaciones en las que la evaluación solo puede realizarse mediante la observación.
- No se necesita la colaboración del objeto observado.

#### Desventajas

- En ocasiones es difícil que una conducta se presente en el momento que decidimos observar.
- La observación es difícil por la presencia de factores que no se han podido controlar.

- Las conductas a observar algunas veces están condicionadas a la duración de las mismas o por que existen acontecimientos que dificultan la observación.
- Existe la creencia de que lo que se observa no se pueda cuantificar o codificar pese a existir técnicas para poder realizar la observación.

Trabajo en grupo: comprende reuniones de trabajo con pequeños grupos de 6 a 10 personas, que pueden pasar varias horas con un facilitador adiestrado para discutir sobre la solución a un problema detectado, un proyecto, servicio, organización u otro problema. Se requiere que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e igualmente sepa cómo funcionan las distintas técnicas del trabajo en grupo y el comportamiento de sus integrantes porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables. La reuniones y/o sesiones de trabajo deben ser desarrolladas en un lugar agradable, puede que en un ambiente de informalidad. El facilitador debe animar una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de grupo revele sentimientos y creencias profundas al mismo tiempo que centra la discusión.

### 2.3.2 Etapa No. 2: Presentación de soluciones.

No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento. Por ejemplo, en ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes.

Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Algunas personas se ríen de la intuición, pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino que tomar, entonces ésta es la única opción disponible.

En esta etapa es evidente el necesario tránsito por un momento de análisis crítico de la información obtenida a partir de lo cual se puede propiciar la presentación de soluciones adecuadas.

Lo anterior es un proceso que está influido por la experiencia y destrezas o habilidades técnicas de los directivos, así como por las necesidades específicas de una situación concreta del proceso de dirección y de la vida de la organización, su cultura, etc.

Por tanto, se hace evidente que es necesario hacer un compendio de las posibles técnicas a utilizar para la solución de problemas relacionados con la planificación y organización del trabajo de directivos.

En la literatura se hace referencia a la diversidad de técnicas a emplear como posible solución a los problemas relacionados con la planificación y organización del trabajo de directivos. En tal sentido se deben mencionar las siguientes:

- Trabajo en grupo.(sesiones de trabajo)
- Tormenta de ideas.

- Despachos
- Reuniones
- Definición de escenarios
- Técnicas de toma de decisiones
- Matriz DAFO
- Diagrama de Gantt
- Técnicas de delegación de autoridad
- Control de eficiencia
- Control estratégico
- Técnicas de aprovechamiento del tiempo

A los efectos de la presente investigación se hizo énfasis en las siguientes:

- Aprovechamiento del tiempo: el tiempo es igual para todos. Sin embargo, no todas las personas hacen un uso adecuado de este valioso recurso. Por tanto, para hacer un uso racional del tiempo se deberá observar un conjunto de consejos útiles, entre ellos los siguientes:
  - Identificar críticamente los robatiempo
  - Eliminar elementos de distracción. (poner cada cosa en su sitio, deje limpia la mesa de trabajo)
  - Concéntrese en la tarea y conclúyala
  - Establezca prioridades y asigne tiempo a cada tarea.
  - Prepare una lista para el día
- Tormenta de ideas:
 

Consiste en la emisión de la mayor cantidad posible de ideas que contribuyan a la solución del problema seleccionado o planteado. Para su aplicación no necesariamente los participantes deberán ser expertos. De serlo es mucho mejor. La técnica mencionada permite: formar un criterio con mayor grado de objetividad, a partir de la inteligencia colectiva; lograr consenso, mediante la reducción de listado, que consiste en multiplicar la cantidad de respuestas obtenidas por una constante: 1.5. El resultado obtenido deberá ser distribuido por cada experto entre todos los elementos analizados. Luego se suma de manera horizontal y se escogen los de mayor puntuación); tomar decisiones más oportunas y objetivas, partiendo de la valoración de diferentes alternativas; implicación real de los principales actores del proceso productivo.
- Despachos:

El despacho es un tipo especial de entrevista entre jefe – subordinado en el que ambos discuten y analizan los problemas comunes. El primero controla y analiza la marcha del trabajo de la unidad organizativa que dirige el segundo, verifica el cumplimiento de determinadas tareas, fija políticas, planes y metas. El segundo consulta problemas que no están dentro de sus posibilidades, pide autorización para ejecutar acciones, informa sobre su trabajo.

Mediante el despacho el jefe tiene la posibilidad de ganar criterio acerca del trabajo de sus subordinados, los cuales tiene particular importancia para la evaluación de ellos como cuadros. Las recomendaciones para realizar un buen despacho pudieran ser las siguientes: sistematice los despachos, utilice el ambiente adecuado, acumule información para el despacho, prepárese para el despacho, controle lo que despache, administre bien el despacho.

- Reuniones:

Las reuniones son una forma de involucrar a un grupo de personas en la solución de problemas, toma de decisiones, generación de ideas y obtención y transmisión de información

En algunas ocasiones se constituyen como roba tiempo. Esto es debido a las siguientes problemáticas:

- Se cita sin saber para qué es.
- No se aplican métodos democráticos.
- Tienen duración excesiva.
- Se analizan problemas que se pueden resolver por otra vía.
- No se resuelven los problemas objeto de análisis.

Las características más evidentes de las reuniones son: demasiadas. (se emplean para lo que son y no son), largas, se asiste a muchas donde mi presencia no es necesaria, se cita a más personas de las que hacen falta, los problemas no quedan resueltos en muchas de estas debido a una conducción ineficiente. Por tanto, se hace necesario que sean pocas, cortas y eficientes. Para ello se debe prestar atención a lo siguiente: no siempre tienen que ser conducidas por la persona de más jerarquía. Esto implica utilizar métodos reguladores como: orden en el uso de la palabra, protección a la persona que habla, fijar tiempo límite para las intervenciones, desarrollo por pasos, concebirlas como una integración de técnicas en sus tres momentos.

Se deberá precisar el desarrollo por pasos: antes, durante y después:

Antes

1. Determinar razones para no afectarla.
- Cuando se puede solucionar el problema por otra vía.
  - Cuando no se dispone de la información básica.

- Cuando existe una mala o pobre preparación de dirigentes y del grupo.
- Cuando existe un clima de hostilidad y disgusto en el grupo.
- Cuando estamos a favor de una solución o decisión.
- Cuando no es necesaria la opinión del grupo.
- Cuando el tema es muy secreto.

## 2. Precisar bien el objetivo

¿Por qué la reunión, es esta la mejor manera de cumplir esta tarea, hay otra forma mejor de cumplir la tarea?

## 3. Crear condiciones

- ¿Qué actividades de la organización la afectan y viceversa?
- Personas a invitar. (Implicadas en la toma de decisiones, afectadas por dicha decisión).
- Preparar agenda y circularla.
- Determinar roles de los asistentes.
- Fijar fecha, hora y lugar.
- Avisar con tiempo.
- Logística.
- Determinar métodos para la toma de decisiones.

Durante

- Definir bien el objetivo.
- Controlar la asistencia.
- Presentar a los invitados.
- Aplicar formas lógicas de trabajo: Ir de lo general a lo particular; análisis detallado, por parte del problema; buscar lo esencial; hacer resúmenes y definir si se continúa o concluye el análisis. Si se concluye es necesario tomar acuerdos.
- Crear un clima democrático: No imponer criterios, evitar que dirija el de más alta jerarquía, no agredir, evitar la crítica.
- Estimule a pensar: Pida datos, ventajas y desventajas, etc.
- gobierne la acción: Comience en tiempo, ordene el uso de la palabra.
- Concluir inteligentemente: Si se agotó el punto, y por tanto se alcanzó el objetivo, determine la vía (acuerdo) de cómo lograr el objetivo.

Después

1. Recuento en términos de: cumplimiento del objetivo, nivel de participación, asistencia, profundidad de análisis, precisión de acuerdos.
2. Control y seguimiento.

- Definición de escenarios:

La formulación de los escenarios es de gran importancia estratégica ya que se deriva del análisis del entorno externo e interno de la organización. Estas fuerzas deben definirse, no solo valorando su comportamiento actual, sino, y es lo más importante, valorando su comportamiento futuro. Por eso resulta necesario que la empresa defina los posibles escenarios de actuación en los que se verá involucrada, de acuerdo a la evolución futura de los factores identificados en su entorno externo.

Un escenario se define como “una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objeto de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones claves. (Kahn y Wiener, citados por Menguzzato, 1995). También puede definirse como “la descripción de los posibles marcos en que debe funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejercen influencia en su comportamiento” (Eugenio Yáñez, 1987).

Los escenarios son considerados como instrumentos de simulación que permiten “mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo, de las tendencias de políticas existentes o potenciales, y sus interacciones”. (Kahn y Wiener). Por tanto, el método de escenario “tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (por lo menos parcialmente), e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura”. (Saint Paul y Ténier – Buchot, 1974).

La práctica aconseja, la utilización de tres versiones de escenarios a partir de la evolución de las fuerzas del entorno: Un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo). En la construcción de los escenarios resulta vital que el grupo desarrolle su poder imaginativo, por lo que se hace necesario la utilización de técnicas de creatividad que propicien esa imaginación. El grupo debe ser capaz de trasladarse al futuro en que la organización se moverá y definir con qué contexto se encontrará. La tormenta de ideas, puede ser ideal para estos propósitos.

- Técnicas de toma de decisiones:

El directivo debe constantemente tomar decisiones, y lo hace a lo largo del ciclo directivo, es decir, en las cuatro funciones. La planeación implica la selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Lo anterior implica decidir en cuanto a: ¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo?;

¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?; ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?; ¿Cuán altas deben ser las metas individuales? La organización está vinculada al establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización. Justamente los directivos deben responder las siguientes interrogantes: ¿Cuánta centralización debe existir en la organización?; ¿Cómo deben diseñarse los puestos?; ¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?; ¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente? El liderazgo está relacionado con la influencia que los directivos puedan ejercer en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. En este sentido los directivos deben responder las siguientes interrogantes: ¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parece tener una motivación baja?; ¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?; ¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?; ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?. La actividad de control tiene relación con la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes. De lo anterior se deriva que los directivos deben responder las siguientes interrogantes: ¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?; ¿Cómo deben controlarse estas actividades?; ¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?; ¿Cuándo la organización está desempeñándose de manera efectiva?

- Matriz DAFO

Después de definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se debe construir la Matriz DAFO. Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas están actuando en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente. Se trata entonces de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo. La matriz, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las fortalezas. Aquí el análisis debe ser: ¿Con qué fortalezas se puede aprovechar esta oportunidad? Si es positivo se pone un asterisco (\*) para marcarlo y así sucesivamente.

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las amenazas y el análisis aquí será: ¿Con qué fortalezas puedo atenuar esta amenaza? Si es positivo se sigue el mismo proceso anterior. (Atenuar las amenazas apoyándose en las fortalezas). El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las debilidades y aquí se procederá a: ¿Qué debilidades me impiden aprovechar estas oportunidades? (Eliminar o minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades). El procedimiento de marcar con asteriscos es similar. En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Qué debilidades me impiden atenuar esta amenaza? El proceso de marcaje es similar a los anteriores.

Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayor incidencia hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo. Por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.

La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias. Por supuesto, en la práctica se superponen, se realizan individualmente o en conjunto. En este caso se tiene:

- La estrategia DA (Mini – Mini). El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.
- La estrategia DO (Mini – Maxi). La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.
- La estrategia FA (Maxi - Mini). Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.
- La estrategia FO (Maxi – Maxi). A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Como el análisis DAFO, exige comparar y cruzar cada elemento por categoría con el resto de los elementos, y viceversa, sería engorroso trabajar para cada entrada con un número muy grande de fuerzas, lo que haría sumamente laborioso el proceso combinativo. Por ello la experiencia recomienda trabajar con un número reducido de entradas, siempre que en ellas se concentren aquellos aspectos que resultan decisivos para el funcionamiento de la organización.

- Diagrama o gráfico de Gantt.

El gráfico de Gantt es una herramienta útil que facilita la planificación de las etapas de cualquier proceso, el mismo refleja gráficamente las etapas y visualiza los tiempos de ejecución mediante una barra o línea, siendo ello el punto de partida para la comparación del estado deseado, con el estado actual de la ejecución del procedimiento.

Es un diagrama o gráfica de barras que se usa cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, ésta muestra la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie en un determinado período de tiempo. Tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

Estos resultan bastante eficaces para la planificación y la evaluación del avance de los proyectos. Un gráfico de Gantt es un sencillo gráfico de barras. Cada barra simboliza una tarea del proyecto. En donde el eje horizontal representa el tiempo. Como estos gráficos se emplean para encadenar tareas entre sí, el eje horizontal debería incluir fechas. Verticalmente, y en la columna izquierda, se ofrece una relación de las tareas. Una ventaja importante de los gráficos Gantt es que ilustran claramente el solapamiento entre tareas planificadas. Los gráficos Gantt no muestran demasiado bien la dependencia que existe entre tareas diferentes.

Cómo usar un gráfico de Gantt para planificación: Para generar un calendario de proyecto utilizando gráficos Gantt, primero se tiene que identificar las tareas que deben planificarse. A continuación, se determinará la duración de cada tarea a través de técnicas y fórmulas para la estimación apropiada de tiempos. Se deben identificar claramente las tareas y las dependencias mutuas entre ellas, ya que los gráficos Gantt no muestran claramente estas dependencias, pero es imperativo que el calendario de planificación las reconozca. Entonces estamos preparados para planificar tareas. Primero, se escribe la lista de actividades en la columna de la izquierda del gráfico Gantt. Las fechas correspondientes a la duración del proyecto se anotan en el eje horizontal del gráfico. Habrán de determinarse fechas de inicio y fin de cada tarea, fijándose bien en las dependencias parciales o totales de entre tareas.

Uso de gráficos de Gantt para evaluar el avance de proyecto: Una de las responsabilidades más habituales del director de proyectos es informar sobre el avance del proyecto a sus superiores. Los gráficos Gantt suelen utilizarse para mostrar el avance de los proyectos, en virtud de que pueden comparar de forma conveniente la planificación original con el desarrollo real. Para informar del avance del proyecto se tiene que ampliar las convecciones propias del gráfico de Gantt. Si una tarea ha sido completada, su barra correspondiente aparecerá más oscura. Si ha sido completada solo parcialmente, la parte proporcional de la barra estará más oscura. El porcentaje de barra oscurecida debería corresponder al porcentaje de tarea completa. Las barras más claras simbolizan tareas que no han sido empezadas. A continuación, se trazara una línea vertical perpendicular al eje horizontal y que cortará a éste en la fecha del día. Entonces, se puede evaluar el avance del proyecto.

La ventaja principal del gráfico de Gantt radica en que su trazado requiere un nivel mínimo de planificación, es decir, es necesario que haya un plan que ha de representarse en forma de gráfico. Los gráficos de Gantt se revelan muy eficaces en las etapas iniciales de la planificación. Sin embargo, después de iniciada la ejecución de la actividad y cuando comienza a efectuarse modificaciones, el gráfico tiende a volverse confuso. Por eso se utiliza mucho la representación gráfica del plan, en tanto que los ajustes (replanificación) requieren por lo general de la formulación de un nuevo gráfico. Para superar esa deficiencia se crearon dispositivos mecánicos, tales como cuadros magnéticos, fichas, cuerdas, etc., que permite una mayor flexibilidad en las actualizaciones. Aún en términos de planificación, existe todavía una limitación bastante grande en lo que se refiere a la representación de planes de cierta complejidad. El Gráfico de Gantt no ofrece condiciones para el análisis de opciones, ni toma en cuenta factores como el costo. Es fundamentalmente una técnica de pruebas y errores. No permite, tampoco, la visualización de la relación entre las actividades cuando el número de éstas es grande. En resumen, para la planificación de actividades relativamente simples, el gráfico de Gantt representa un instrumento de bajo costo y extrema simplicidad en su utilización.

- Técnicas de delegación de autoridad.

La delegación de autoridad Es el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

Condiciones para una delegación de autoridad efectiva:

- Definir claramente la tarea a realizar, objetivos que se quieren conseguir, plazos y autoridad asociada.
- Aceptación voluntaria, ya que los trabajos delegados normalmente no forman parte del conjunto de tareas que forman parte del puesto de trabajo del empleado.
- Supervisión de la tarea delegada según sea su importancia y dificultad al final de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.

Ventajas de la delegación de autoridad para los directivos:

- Ahorra tiempo y gestión
- Potencia capacidades gerenciales
- Libera sobre la presión del trabajo inmediato
- Reduce costes de la empresa (ya que el directivo puede dedicarse a Otras funciones.

El administrador promedio invierte alrededor de un 15% a un 25% de su tiempo haciendo, rehaciendo o aplazando trabajo que ha sido o debió haber sido

asignado a un subordinado. A algunos jefes les resulta desagradable delegar pues temen enfrentarse al disgusto, rechazo o molestia de sus subordinados. Otros temen que los consideren algo así como abusadores, gente que quiere pasarla bien.

No obstante, el directivo debe tener presente que existen barreras para la delegación. Las asociadas a este son las siguientes:

- Preferencia por actuar más que por dirigir.
- Exigencia que todo el mundo "conozca todos los detalles"
- La falacia de que "puedo hacerlo mejor yo mismo"
- Falta de experiencia en el trabajo o en delegar
- Inseguridad
- Temor a no ser aceptado
- Rehusar la aceptación de errores
- Falta de confianza en los subordinados.
- Perfeccionismo, que conduce al exceso de control
- Falta de dotes de organización para equilibrar las cargas de trabajo
- No delegar la autoridad en consonancia con la responsabilidad
- Incertidumbre en las tareas e incapacidad para explicarse
- Falta de inclinación para perfeccionar a los subordinados
- Incapacidad para establecer controles eficaces y un buen sistema de seguimiento.

#### Barreras del delegado

- Falta de experiencia
- Incompetencia
- Evitación de responsabilidades
- Desorganización
- Sobredependencia del jefe
- Sobrecarga de trabajo
- Inmersión en trivialidades

#### Barreras de la situación

1. Política de "el gran hombre lo hace todo"
2. Intolerancia de errores

3. Criticidad de las decisiones
4. Urgencia, sin dar tiempo a explicaciones (dirección por crisis)
5. Confusión en responsabilidades y autoridad
6. Falta de personal

Recomendaciones o técnicas para una delegación real y efectiva.

- Prepare su personal, capacítelo.
- Sea claro y preciso, especifique con claridad los resultados que espera.
- Motive, interese al subordinado en la tarea delegada
- No haga falsas delegaciones
- Use técnicas de control: no haga de esto una obsesión, cayéndole atrás todos los días y pidiendo informes continuamente.
- Sincronice tarea con ejecutor y circunstancia: cada tarea demanda cierta habilidad y experiencia al delegarla, busque quién tiene todos los requisitos demandados o aquel que está justamente en proceso de adquirirlos
- Exija, demande cumplimiento y calidad
- No delegue lo que puede eliminarse
- Cree un clima de confianza
  - Control de eficiencia

La gestión de la empresa en su conjunto está sujeta a un proceso de mejora continua. Lo anterior guarda relación con la estrategia diseñada para la organización y la eficiencia empresarial. En este sentido se hace impostergable la identificación de un grupo de indicadores que deberán ser sometidos a la consulta de los actores principales del proceso productivo y/o de prestación de servicios, para seleccionar los más significativos, es decir, que mejor ilustren la gestión, y finalmente evaluar su comportamiento.

Este grupo de indicadores pueden ser determinados en función de las diferentes áreas funcionales (económica, financiera, productiva, comercial, recursos humanos, entre otras) y/o procesos que se ejecuten en la empresa. Para ello se deberá utilizar un método o técnica específica. Se sugiere utilizar la técnica de tormenta de ideas (versión oral), que consiste en la emisión de la mayor cantidad posible de ideas que contribuyan a la solución del problema seleccionado o planteado. Para la aplicación del método no necesariamente los participantes deberán ser expertos. De serlo es mucho mejor.

En virtud de la definición y comportamiento de indicadores se deberá elaborar una interrogante general, que cada participante deberá responder. Una vez que se obtienen las respuestas se procede a depersonalizar las mismas, aclarando

significado de cada palabra, valorando nivel de esencia de cada idea, etc. Luego se procede a la reducción del listado original con la finalidad de llegar a los elementos (indicadores) que más trascendencia poseen en la solución del problema planteado.

De acuerdo con la presente investigación se deberá hacer una medición de los indicadores seleccionados. Para ello se puede utilizar series históricas que permitan observar la tendencia evolutiva y al mismo tiempo poder valorar la efectividad de la estrategia diseñada e implementada.

- Control estratégico

Para ejecutar este tipo de control se podrá aplicar cualquiera de las técnicas que a continuación se relacionan.

- Control por excepción: Prioriza la desviación entre la diferencia de lo desfavorable, lo que debiera ser y lo que fue. En vez de organizarse para informarlo todo lo que busca es llamar la atención sobre la zona de crítica.
- Control selectivo: Este principio establece que en solo el 20% de la causa posible puede encontrarse el 80% del efecto total.
- Control por área de responsabilidad: Esta técnica logra que la desviación que se detecte producto de comparar lo que fue con lo que debió ser se asocie no con el lugar donde se produjo sino con las personas o cargos que deben responder por ellas.
- Control mediante información relevante: Los rasgos principales de un sistema de información relevantes, es que cada cargo reciba la cantidad y calidad de información que requiera su trabajo
- Control interno: Es una forma de reforzar la seguridad de funcionamiento de los sistemas de control sobre todo aquello donde el valor material, físico o confidencial de lo que se controla es significativo.

Para poder hacer una aplicación efectiva de estas técnicas, de ser necesario, es importante desarrollar un proceso de preparación sistemática que permita un adecuado dominio teórico y práctico. Aquí es importante hacer alusión al necesario intercambio de experiencias entre los directivos de todos los niveles organizativos.

Por tal razón, es importante recordar que cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a

repetirla cuando surja un problema parecido. Si carecemos de experiencia entonces tendremos que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

Lo anterior contribuye a propiciar el trabajo de capacitación y desarrollo del personal incluidos los dirigentes y trabajadores, estimula la formación de grupos participativos implicados en la búsqueda y solución de problemas, así como mejora la respuesta del personal a objetivos de trabajo precisos, concretos y alcanzables. También puede tributar al incremento de la calidad de la producción y/o prestación de servicios mediante un mejor desempeño de los dirigentes y los trabajadores en el logro de objetivos del sistema y cada una de sus unidades organizativas.

### 2.3.3 Etapa No. 3 Evaluación de proceso de aplicación: control y ajuste

El control está presente, en mayor o menor grado, en todas las organizaciones. Los administradores pasan buena parte de su tiempo observando, revisando y evaluando el desempeño de las personas, métodos y procesos, máquinas, equipos, materias primas, productos y servicios, en todos los niveles de la organización: institucional, intermedio y operacional.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las estrategias, políticas y directrices (institucional), de los planes tácticos (intermedio), y de los planes operacionales (operacional) se ajusten tanto como sea posible a los objetivos previamente establecidos.

El control es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. También hay otras connotaciones para la palabra control: comprobar o verificar, regular, comparar con un patrón, ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar), frenar o impedir.

El control consiste básicamente en un proceso que orienta la actividad ejercida para un fin previamente determinado. La esencia del control consiste en verificar si la actividad controlada esta alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se presupone que se conocen y están previstos. Esto significa que el concepto de control no puede existir sin el de planeación.

Ya sea en el nivel institucional, intermedio, o en el operacional, el control es un proceso cíclico e interactivo, conformado por cuatro fases:

- Establecimiento de estándares de desempeño.
- Evaluación del desempeño.
- Comparación entre el desempeño y el patrón.

- Acción correctiva.

En esta etapa se deberá hacer una comparación de la planificación de las acciones para lograr mejoras en los resultados del trabajo de los directivos con su ejecución real. Para ello se puede establecer un cronograma de control en correspondencia con la ejecución de las acciones. Se valoran las fechas de ejecución y se establece la comparación. Además se puede establecer un sistema de información para saber como se esta realizando la ejecución de las acciones dirigidas a mejorar la planificación y organización del trabajo de los directivos. Esto se sugiere hacerlo a través de los consejos de dirección, atendiendo a que el sistema dirigente tiene la responsabilidad de:

- analizar periódicamente con cada subordinado los objetivos que se establezcan y sus niveles de desempeño
- evaluar el avance que se obtiene en el logro de esos objetivos
- ayudar y apoyar al subordinado para que cumpla los objetivos
- programar, capacitar y supervisar en función del desarrollo de los trabajadores
- cultivar la participación y el compromiso de los trabajadores
- incentivar la creatividad de los subordinados.

## Capítulo No. 3: Resultados de la implementación del procedimiento para la Identificación de técnicas de dirección en la Bolera Record de Sancti Spiritus

### 3.1 Introducción

El presente capítulo tiene como objetivo fundamental hacer la implementación del procedimiento diseñado para la identificación de técnicas de dirección en la Bolera Record de Sancti Spiritus, así como evaluar resultados de la implementación del procedimiento y su incidencia en el mejoramiento de la planificación y organización del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spiritus.

### 3.2 Caracterización de la Bolera Record de Sancti Spiritus

La Bolera Record de Sancti Spiritus es una entidad subordinada a Cuba Deportes S.A, se encuentra situada en ampliación Carlos Roloff, S/N, entre Raimundo y Circunvalante.

La entidad cuenta con un desempeño favorable ya que es cumplidora todos los años en su plan en moneda libremente convertible. En su funcionamiento muestra correspondencia entre los recursos adquiridos y los recursos usados, apreciándose un sobrecumplimiento en su plan y una adecuada coordinación entre plan, real, salario medio y el costo propuesto.

A los efectos de la presente investigación se hizo un análisis del objeto social de Cuba Deportes S.A y se llegó a la conclusión que la misión de la Bolera Record de Sancti Spiritus consiste en recaudar moneda libremente convertible a partir de los siguientes servicios:

- asistencia técnica en materia deportiva, en cualquiera de sus modalidades, a instituciones gubernamentales y personas jurídicas naturales interesadas, en pesos cubanos convertibles (CUP),
- la atención a la actividad de colaboración y cooperación, mediante el envío de especialistas en deporte, en cualquiera de sus modalidades, en el exterior, en CUP,
- organización de viajes de extranjeros a Cuba interesados en participar en cualquier modalidad de actividades deportivas, recreativas y de carácter académico, así como base de entrenamiento, topes y competencia relacionadas con el deporte, la educación física, la recreación y las ciencias aplicadas a estas especialidades como participantes, acompañantes, espectadores, en CUP;
- servicios de transportación, alojamiento, de alimentación y demás complementarios asociados al alojamiento, en CUC;

- servicios receptivos en puertos y aeropuertos a turoperadores, visitantes y otros interesados; prestar servicios médicos, fisioterapéuticos y técnicos requeridos relacionados con el deporte a extranjeros, en CUC;
- representar a los atletas y asociaciones deportivas cubanas en contrato de patrocinio con objetivos lucrativos en peso cubano convertible;
- la venta de entrada para espectáculos a extranjeros en peso cubano convertible además como brindar servicios de masaje en sus propias instalaciones ya sea extranjero o ciudadano cubano,
- mantenimiento de equipo e instalación deportiva
- alquiler de implementos deportivos y recreativos de taquillas y sombrillas para la práctica del deporte,
- servicios gastronómicos en peso cubano convertible; contando para ello con un personal calificado.

La entidad tiene 17 años de explotación. La misma fue creada el 19 de noviembre de 1992, mediante escritura 742-92 dictada por Notaría Especial del MINTUR, representada en su acto por un Gerente General según su Resolución 1861.

Los recursos humanos, de la Bolera Record de Sancti Spiritus, muestran la siguiente composición por categoría ocupacional. (Ver tabla 3.1)

Tabla 3.1: Composición estadística de fuerza laboral en la Bolera Record de Sancti Spiritus. Fuente: Elaboración propia.			
Categoría ocupacional	Plantilla.		
	Aprobada	Cubierta	Diferencia
Dirigente	1	1	0
Administrativo	2	2	0
Técnicos	2	2	0
Servicio.	5	5	0
Obreros.	10	10	0
Total	20	20	0

En este momento la Bolera Record cuenta con 3 cuadros, de ellos un hombre y dos mujeres. La composición de raza es de 18 blancos y 2 negros. De todos ellos solamente dos (2) reúnen los requisitos necesarios para desempeñar su cargo.

Los resultados generales del proceso evaluativo de la Bolera Record son los siguientes. (Ver tabla 3.2)

Tabla 3.2: Resultados evaluación desempeño. Año 2009. Fuente: Elaboración propia.					
Categoría ocupacional	Evaluados de:				
	E	B	R	M	N / E
Dirigente		1			
Administrativos		2			
Totales		3			

A continuación se muestra con más precisión los resultados del último proceso de evaluación del desempeño (año 2009) en la entidad objeto de estudio. (Ver tabla 3.3)

Tabla 3.3: Evaluación del desempeño. Parámetros evaluados. Fuente: Elaboración propia.					
Aspectos evaluados.	Evaluados de:				
	E	B	R	M	N/E
Conocimiento de trabajo	1	2			
Cumplimiento de objetivos y tareas		3			
Iniciativa y creatividad			3		
Superación personal			2	1	
Satisfacción por la presentación de los servicios		3			
Relaciones humanas		3			
Calidad de trabajo		3			

La función principal de cada unidad organizativa se relaciona a continuación:

- Economía: Procesar todos los datos económicos de la instalación.
- Bar: Brindar atención y servicio gastronómico al público para contribuir a la recaudación de divisas.

- Sala de juego: Alquiler de los juegos recreativos con que cuenta la entidad como son el bolo y el billar, solamente en pesos libremente convertible.
- Administración: Dirigir y administrar la instalación.

Sobre la situación económico-financiera de la instalación se muestra a continuación el ingreso general durante los años 2008 y 2009, así como el plan previsto para el 2010. Luego se presenta información sobre los ingresos en el primer trimestre de los años 2008, 2009 y 2010. (Ver tablas 3.4 y 3.5).

Tabla 3.4: Ingresos general por años. Fuente. Elaboración propia.

Año	Plan.	Real.
2008	\$ 80000.00	\$ 81654.49
2009	\$ 80000.00	\$ 71550.60
2010	\$ 81000.00	-

Tabla 3.5: Ingresos por trimestres. Fuente: Elaboración propia.

Año	Ingreso en el 1er trimestre
2008	\$ 2412385
2009	\$ 16735.05
2010	\$ 21645.35

Al analizar la información mostrada en las tablas anteriores se observa que hubo una disminución en los ingresos durante el año 2009, ascendente a \$10103.89. Semejante situación se produce en el primer trimestre de ese mismo año en relación con el año 2008, ascendente en este período a \$ 7388.80. Sin embargo, en el primer trimestre del año en curso (2010) existe un ligero incremento con respecto al 2009, pero \$ 2478.50 por debajo del año 2008.

En la tabla 3.6 se muestra la situación de los egresos durante los años 2008 y 2009. Estos presentan la siguiente situación:

Tabla 3.6: Egreso general años 2008 y 2009. Fuente: Elaboración propia.			
Indicadores	2008	2009	2010
Alimento	\$ 344.01	\$ 1160.98	-
Materiales de oficina	296.72	197.09	-
Útiles y herramientas	53.87	65.47	-
Mermas y deterioro	192.94	304.18	-
INSUMO	1612.43	1937.37	-
Total	\$ 2499.97	\$ 3665.09	-

A partir de la información mostrada en la tabla anterior se observa que durante el año 2008 el 78.2 % de los gastos están centrados en alimentos e insumos. Sin embargo, el 7.7 % se origina a partir de las mermas y deterioros.

En el 2009 la situación se comporta de la siguiente forma: los gastos aumentan en alimentos e insumos, representando un 84.5 %. En las mermas y deterioros también se produce un aumento, representando un 8.3 %.

Por tanto, se observa un incremento de 6,3 % en alimentos e insumos y de 0.6 % en mermas y deterioros en el 2009 con respecto al 2008. Sin embargo, en el 2009 se observa un decrecimiento en un 6.6 % de los gastos por concepto de materiales de oficina, lo cual es positivo ya que se destinan más recursos a las actividades principales de la instalación.

Los egresos durante el primer trimestre del período 2008-2010 se muestran en la tabla 3.7.

Tabla 3.7: Egresos 1er trimestre años 2008, 2009 y 2010. Fuente: Elaboración propia.			
Indicadores.	2008	2009	2010
Alimento	\$ 114.67	\$ 555.00	\$ 112.00
Materiales de oficina	98.90	67.52	0
Útiles y herramientas	11.60	26.25	30.00
Mermas y deterioro	101.30	94.50	56.05
Insumo	645.79	537.00	44.75
Total	\$ 972.26	\$ 1280.27	\$ 242.80

De la tabla anterior se deduce que existe una tendencia al decrecimiento en la mayoría de los indicadores, excepto en útiles y herramientas. Esta situación se debe, en lo esencial, a que en esta etapa del año todas las entidades están reajustando su sistema de contratación y se disminuyen las compras.

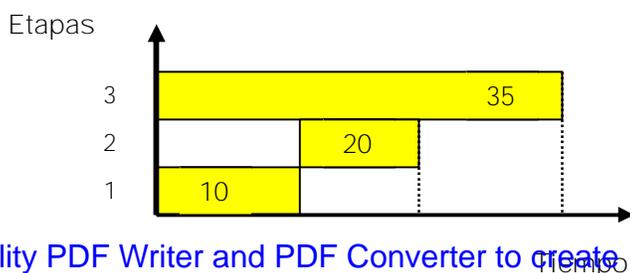
### 3.3 Resultados de la implementación del procedimiento diseñado

El procedimiento diseñado parte de una etapa inicial relacionada con el análisis de la realidad, es decir, la determinación de los problemas existentes. El trabajo comenzó con la elaboración de un plan de trabajo preliminar con el objetivo de definir la forma en que se acometieron las etapas del mismo. En el plan quedaron definidos los siguientes aspectos:

- Métodos aplicados para la ejecución del análisis y/o diagnóstico: técnicas (encuesta, revisión documental, observación, cuestionario, trabajo en grupo)
- Lugar de la organización donde se ejecutaron los trabajos: Bolera Record y sus distintas áreas de trabajo.
- Participantes en cada una de las actividades programadas: investigadora principal y directivos de la entidad.
- Parte del estudio correspondiente a cada participante:
  - Investigadora principal: aplicación de instrumentos de investigación, procesamiento y análisis de la información obtenida, presentación de los resultados a los directivos de la entidad y en talleres de tesis en la Universidad.
  - Directivos de la entidad: responder cada uno de los instrumentos aplicados, colaborar durante el proceso investigativo, tener acceso a los resultados parciales y finales del trabajo.

Una vez conformado el equipo de trabajo, se realizó la planificación del proyecto, utilizando el gráfico de Gantt, se tuvo en cuenta que las etapas se desarrollan en serie, es decir, la culminación de una etapa define el comienzo de la otra.

Con la utilización de este gráfico de Gantt (ver figura 3.1) se representó la ejecución del procedimiento. De esa forma se puede conocer fácilmente en que etapa se encontraba el mismo y su duración total.



### 3.3.1 Resultados de la etapa de análisis de la realidad

En esta etapa se realizaron acciones con vista a responder las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las principales dificultades que atentan contra el logro de una adecuada planificación y organización del trabajo de los directivos de la Bolera Record de Sancti Spiritus?; ¿Qué relación guardan los problemas detectados con los objetivos de la organización? Tras la aplicación de instrumentos de investigación se obtuvo la siguiente situación:

- El Consejo de Dirección no se reúne una vez al mes como está estipulado.
- No siempre se invita al Partido, el Sindicato y la Juventud a los Consejos de Dirección, solamente participan sus miembros.
- No está designado el secretario del Consejo de Dirección y no se aclaran sus funciones.
- No se elabora un plan temático para los consejos de dirección.
- Los miembros del Consejo de Dirección no dominan las características del perfeccionamiento empresarial, no se toca el tema.
- No existe dominio sobre las particularidades de las diferentes técnicas de dirección
- No existen iniciativas de los cuadros de dirección por crear mecanismos para motivar a sus trabajadores.
- No se tiene en cuenta la participación de los trabajadores para la toma de decisiones.
- No se evalúa los indicadores del presupuesto en CUC para la actividad de atención al hombre como reforzamiento alimentario, ropa, calzado y aseo personal.

Luego se aplicó la encuesta sobre aspectos organizativos lo cual se encuentra reflejado en el Anexo No. 2 arrojó la siguiente situación:

- el 75 % de los directivos accedió al cargo que ocupa procedente de otra empresa, y el 25 % sin estar incluido en la reserva de los respectivos cargos.

A juicio de los directivos este elemento influye en el proceso de planificación y organización de su trabajo ya que provocó que existiera la necesidad de un período de adaptación y conocimiento de las características de la entidad, así como del personal.

- A pesar de que el 100 % de los directivos reconoce tener un local adecuado para desempeñar su trabajo, el 33 % plantea que tiene incompleto el equipo de dirección.

Independientemente de las condiciones de los locales, el hecho de no tener completo el equipo de dirección influye en el proceso de toma de decisiones y delegación de autoridad, así como en sobrecarga de trabajo para directivos y subordinados.

- Solamente el 25 % de los directivos tiene afectaciones de trabajo fuera del horario laboral, en horario nocturno.
- El 75 % reconoce tener afectaciones de trabajo durante los días no laborables del mes de trabajo.

Este es un elemento que, a juicio de los directivos y de la investigadora, expresa las consecuencias de lo planteado anteriormente, además, que no existe un adecuado establecimiento de prioridades de trabajo, que provoca estas afectaciones.

- En los días laborables los directivos dedican poco tiempo al descanso. Las actividades fundamentales que realizan son: ver el Noticiero Nacional de Televisión, leer periódico, oír la radio.
- El 75 % no dedica tiempo a la superación personal dentro de un mes tipo de trabajo.

Es evidente que en la época actual juega un importante papel la preparación y superación de los recursos humanos. Una vez analizada esta problemática con los directivos de la entidad se hizo evidente la no existencia de una estrategia de superación del personal en la entidad objeto de análisis.

- El 100 % hace más de un año que no se realiza examen médico de control para evaluar su estado de salud.

En el sistema de trabajo con los cuadros existe un subsistema referente a la atención a la salud de estos. Lo anterior es una insuficiencia derivada de la no planificación de estos chequeos periódicos a la fuerza laboral.

También se efectuó una revisión de las actas del Consejo de Dirección de los meses de enero, febrero y marzo de 2009, detectándose las siguientes insuficiencias:

1. No se relacionan los acuerdos con responsable y fecha de cumplimiento.
2. No existe evidencia sobre el tratamiento que se debe hacer sobre puntos del orden del día (preparativos para la visita de la dirección territorial.)

3. No se desarrolla el contenido del orden del día de la reunión de febrero. No se toman acuerdos en aspectos importantes planificados.
4. No se chequean los acuerdos tomados en el mes de enero.
5. Se plantea que los acuerdos de febrero fueron chequeados y que todos fueron cumplidos, pero no se sabe cuáles fueron estos ya que no quedó evidencia escrita.
6. Se tocan temas que no se declaran en el orden del día: mantenimiento constructivo de la instalación y preparación para los juegos del ALBA.
7. Persisten dificultades con el aprovechamiento de la jornada laboral y no se toman decisiones al respecto.

Además, se pudo constatar que no existe una agenda anual de aspectos a considerar en el Consejo de Dirección.

El comportamiento de los aspectos tratados se muestra a continuación:

Tabla 3.8: Aspectos analizados en Consejos de Dirección. Fuente: Elaboración propia.			
Aspectos del orden del día	Enero	Febrero	Marzo
Chequeo de acuerdos	x	x	x
Cumplimiento del plan	x		
Situación del entrenamiento del equipo de bolos	x		
Corrupción, delito, ilegalidades	x		
Disciplina laboral, aprovechamiento de la JL	x		x
Resultados del mes de enero		x	
Resultados de la visita de la dirección territorial		x	
Evaluaciones del año de cada cuadro		x	
Preparativos para los eventos.		x	
Asuntos generales.		x	
Orientaciones para la visita de abril			x
Reserva de cada compañero del cargo que desempeña			x

También se hizo un diagnóstico de los elementos que contribuyen a la pérdida de tiempo de los directivos de la Bolera (Ver Anexo No 3). Los resultados se muestran a continuación:

Las gestiones de materiales y mercancía no fructifican en tiempo esperado.

Orientación y precisión de tareas a los subordinados.

No ejecución de tareas previstas en contenido del puesto de trabajo

Escasez de recursos que lleva a gestiones propias.

Complejidad del proceso de compra de mercancías establecido por el sector empresarial.

No establecimiento de prioridades de trabajo (conlleva a realizar demasiadas cosas a la vez)

Presencia de elementos disociadores.

Teléfono.

Además, se realizó el autodiagnóstico del tiempo del principal directivo de la entidad (Ver Anexo. No 3) y se pudo constatar que el mismo rara vez hace las siguientes acciones:

- prepara para todos los días una lista de cosas que hacer
- marca prioridades dentro de la lista de cosas que hacer, en función del provecho que le reporten
- realiza todos los asuntos de la lista
- cumple las fechas límites con tiempo sobrado
- puede relajarse durante su tiempo libre olvidándose del trabajo

Este directivo a veces hace lo siguiente:

- actualiza por escrito sus metas profesionales y personales
- resuelve eficazmente las interrupciones
- le resulta fácil encontrar lo que busca en los archivos
- actúa con decisión
- se reserva algo de tiempo cada día, durante el cual puede trabajar tranquilo, sin que le molesten
- procura evitar los problemas antes de que surjan en vez de tener que resolverlos después de aparecidos
- hace el mejor uso posible del tiempo
- delega bien
- tras haber sido interrumpido, puede volver al trabajo sin perder ritmo
- hace cada día algo que le acerque a sus metas a largo plazo

- sabe la gente cual es el mejor momento para estar con usted
- comienza y finaliza sus proyectos en las fechas decisivas
- despacha los papeles con sólo manejarlos de una vez

Sin embargo, frecuentemente su mesa de trabajo está limpia y ordenada, pone cada cosa en su sitio, trata adecuadamente a las personas que se enrollan, llega a tiempo al trabajo, a las reuniones y a los demás actos que acude, logra que sus subordinados cooperan con entusiasmo en las tareas que les asignan, realiza el trabajo más importante durante las horas de máxima energía y logra que otros puedan hacerse cargo de la mayoría de las responsabilidades, si se encuentra ausente del trabajo.

También se aplicó el instrumento expresado en el Anexo No. 5 y se detectó problemas relacionados con la delegación de autoridad. Lo anterior debido a que el administrador trabaja muchas más horas que sus subordinados, invierte tiempo en hacer cosas que sus subordinados deberían hacer por si mismo, se ve frecuentemente interrumpido por consultas o preguntas sobre tareas en ejecución, encuentra momentos en el día que no está seguro de lo que va hacer, le agrada mantener la vista en todos los asuntos y se precipita para cumplir con fechas establecidas

### 3.3.2 Presentación de soluciones

Anteriormente se enunció que para ejecutar esta etapa es evidente el necesario tránsito por un momento de análisis crítico de la información obtenida a partir de lo cual se puede propiciar la presentación de soluciones adecuadas.

En este caso se ejecutaron sesiones de trabajo en grupo donde se procedió a la identificación de técnicas de reducción de listado para poder seleccionar las problemáticas sobre las cuales se propondrían soluciones.

Es evidente, que la investigadora, de conjunto con los directivos de la entidad, hizo un compendio de las posibles técnicas a utilizar para la solución de problemas relacionados con la planificación y organización del trabajo de dichos directivos. Lo anterior estuvo matizado por la experiencia y habilidades técnicas de los directivos, así como por las necesidades específicas de una situación concreta del proceso de dirección y de la vida de la organización.

Teniendo estos aspectos presente se arribó a los siguientes resultados: Dentro de las principales soluciones a los problemas detectados se debe hacer mención a las siguientes:

que atentan contra la y organización del trabajo	Soluciones	Técnica a utilizar
o del equipo de	Revisión de plantilla de la entidad, así como del proceso de gestión de recursos humanos (planificación, reclutamiento y selección)	Reuniones Despachos
abajo durante los del mes.	Planificar las tareas, estableciendo orden de prioridad.	Realización de despachos Delegación de autoridad.
tiempo a la al	Elaborar estrategia de preparación y superación, priorizando la superación de los directivos.	Mediante técnicas de trabajo en grupo y de planeación estratégica.
examen médico para salud por más de un	Planificar los exámenes médicos de conjunto con el sindicato y el PCC.	Delegación de autoridad
os acuerdos con na de cumplimiento.	Revisión de las actas por medio de comisiones permanentes.	Despachos
l contenido del orden es planificadas. No se n aspectos cados.	Realización de actividad de capacitación sobre la temática: Reuniones.	Técnicas de control. • Área de responsabilidad. • Interno
ia escrita sobre los en determinadas origina poca chequeo.	Realización de actividad de capacitación sobre la temática: Reuniones.	Recuento de la reunión en términos de: cumplimiento del objetivo, nivel de participación, asistencia, profundidad de análisis,

		precisión de acuerdos.
que no se declaran en	Realización de actividad de capacitación sobre la temática: Reuniones.	Antes: Preparar agenda y circularla. Durante: Definir bien el objetivo.
des con el de la jornada laboral y es al respecto.	Realizar controles a la actividad por área de responsabilidad e informar infractores, tomando las medidas pertinentes.	Despachos con Jefes de área e individuales.
isión de tareas a los erte tiempo en cosas nden. Se precipita en chas establecidas.	Realización de despachos sistemáticos para orientar y/o delegar tareas y controlar las asignadas en momentos anteriores.	Sea claro y preciso. Especifique con claridad los resultados que espera. Motive, interese al subordinado en la tarea delegada
reas previstas en sto de trabajo.	Determinación de las funciones de cada persona por medio de la documentación legal establecida.	Tormenta de ideas Revisión de documentación legal.
eriales y mercancía en tiempo esperado, de recursos que lleva s que conllevan a de tiempo.	Establecimiento de una contratación adecuada.	Control de eficiencia a partir de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras en no más de tres días</li> <li>• Abastecimiento de mercancías en el</li> </ul>

		<p>almacén.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cuentas por pagar en 30 días.</li><li>• Gestiones que no exceden 1 hora de trabajo</li><li>• Recibir talón de garantía de parte del que realice el trabajo.</li></ul>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Otras de las soluciones a los problemas detectados fue la determinación de las funciones del Administrador de la institución. Para ello se hizo revisión de documentos (que no existía ninguno referente a este aspecto) y se aplicó la tormenta de ideas, versión oral y una entrevista con el administrador. Las funciones quedaron definidas de la siguiente manera:

- Controlar el consumo eléctrico de la instalación mediante la lectura diaria.
- Exigir por el cumplimiento de la guardia obrera.
- Chequear y controlar el registro de entrada y salida de la instalación a los agentes de seguridad y protección,
- Chequear funcionamiento del registro de entrada y salida del personal.
- Chequea, controla y exige por la limpieza y estado higiénico general de la instalación.
- Controlar los activos fijos tangibles (AFT) a su cargo. Realiza control sistemático a los mismos.
- Recibir la instalación al custodio durante el cambio de turno.
- Chequear funcionamiento del BAR, recibiendo los ingresos y el IPV diariamente.
- Elaborar información necesaria para la cadena en Ciudad Habana.
- Estudiar y analizar los resultados económicos del día.
- Rinde cuentas del cumplimiento de sus funciones al núcleo del partido.
- Realizar despachos mensuales con los subordinados a su cargo.
- Participar e informar sobre su gestión en asambleas de servicio, según se le solicite.

También se realizó la clasificación o agrupación de las principales problemáticas detectadas teniendo en cuenta las funciones de dirección. Es válido señalar que inicialmente se determinaron 73 problemas (Ver Anexo No. 4). Aplicando técnicas de reducción de listado se llegó a reducir la lista a sólo 32 dificultades.

A continuación se mostraran los resultados en relación a las funciones planificación y organización y, posteriormente, los asociados a las funciones mando y control. Los resultados se pueden apreciar en la tabla 3.9.

Tabla 3.9: Agrupación de dificultades en relación a las funciones de dirección.  
Fuente: Elaboración propia.

No	F	Ítems	V	F
1	P,M	Lo importante es cumplir los objetivos de la organización, lo demás no interesa.	33	67
2	P,M	Las iniciativas de las áreas no reciben respaldo del nivel superior.		100
3	P,M	Si un trabajo orientado parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.	100	
4	P	Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.	67	33
5	P	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.	33	67
6	P	Aquí los resultados son frutos del trabajo de unos pocos.	67	33
7	O	Todos en la entidad se esfuerzan por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.		100
8	O,M	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajos se resuelven de manera óptima para la organización.		100
9	O,M	La información requerida para cumplir con nuestra función fluye lentamente.	67	33
10	O,M	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema determinado no se sabe quién debe resolverlo.	100	
11	O	En esta institución se premia a las personas que trabajan bien.	33	67
12	O	En general, nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.	67	33
13	O	Cuando hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución.		100
14	O,M	Aquí el poder está concentrado en unas pocas personas.	100	
15	O	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).	100	
16	O	En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización		100
17	M	El ambiente que se respira en este trabajo es tenso.	67	33

18	M	Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan.	100	
19	M	En esta entidad se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.		100
20	M	Las condiciones de trabajo son buenas.	100	
21	M	Aquí uno se siente automotivado en el trabajo.		100
22	M	Yo me siento muy motivado para dirigir esta organización o unidad organizativa	33	67
23	M	En esta organización el valor de los funcionarios es reconocido.	33	67
24	M	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización.	100	
25	M	Aquí únicamente están pendiente de los errores.	100	
26	M	El espíritu de equipo en esta organización es excelente.		100
27	M	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.	100	
28	M	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.	67	33
29	C,M	Poco tiempo es dedicado a revisar con los dirigentes y trabajadores que se requiere para mejorar su desempeño.	100	
30	C.M	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.	67	33
31	C	Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo.	33	67
32	C	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.	33	67

En la entidad objeto de análisis no está aplicada la planeación estratégica. Lo anterior motivó la decisión de ejecutar un análisis estratégico para determinar las fortalezas, debilidades, así como oportunidades y amenazas que inciden en el funcionamiento del sistema organizativo estudiado. De forma que el resultado alcanzado se muestra a continuación:

Fortalezas:

- Avances en el servicio gastronómico. Es nuestro mejor servicio
- Se logran altos niveles de ventas en la noche y madrugada.
- Esfuerzos de los trabajadores para mejorar los servicios que se ofertan.

Debilidades

- No consolidación de la explotación de las áreas exteriores de la instalación.
- No se desarrolla sentido de pertenencia para mejorar los índices de merma y deterioro.
- Gastos innecesarios de insumos.

Oportunidades

- El INDER muestra disposición a compartir la instalación para prestar servicios.
- Desarrollo de juegos del ALBA en Cuba, así como de campeonatos nacionales.

Amenazas

- Niveles inadecuados en la asignación de combustible.
- Altos precios de comestibles en el mercado.

Con la información precedente se procedió a la elaboración de la matriz DAFO, quedando de la siguiente forma:

Tabla 3. 10: Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia						
DAFO	Op ort		Am en.		Su ma	
	1	2	1	2		
F O R	1	x	x	x	-	3
	2	x	-	-	-	1
	3	x	x	x	x	4
D E B	1	x	x	-	-	2
	2	x	-	-	-	1
	3	-	-	-	x	1
Sum a	5	3	2	2		

Este resultado permite a los directivos de la Bolera tener claridad sobre el orden jerárquico de cada una de estas variables, específicamente de las fortalezas y oportunidades, que es el siguiente:

- Las fortalezas esenciales están relacionadas con los esfuerzos de los trabajadores para mejorar los servicios que se ofertan y los avances en el servicio gastronómico, que es su mejor servicio
- Las oportunidades tienen el siguiente orden de importancia:
  1. El INDER muestra disposición a compartir la instalación para prestar servicios.
  2. Desarrollo de juegos del ALBA en Cuba, así como de campeonatos nacionales.

Otra de las soluciones en la entidad objeto de estudio con respecto a la identificación de las técnicas de aprovechamiento del tiempo fue realizar su clasificación en internos y externos, tomando como punto de partida que una de las técnicas esenciales para hacer un uso racional del tiempo es, justamente, identificarlos críticamente. Así, se llegó al siguiente resultado:

- Las gestiones de materiales y mercancía no fructifican en tiempo esperado. Es externo
- Orientación y precisión de tareas a los subordinados. Es interno
- No ejecución de tareas previstas en contenido del puesto de trabajo Es interno.
- Escasez de recursos que lleva a gestiones propias. Es externo
- Complejidad del proceso de compra de mercancías establecido por el sector empresarial. Es externo
- No establecimiento de prioridades de trabajo. Es interno
- Presencia de elementos disociadores. Es externo.
- Teléfono. Es externo

Una vez realizado este trabajo se orientó a los directivos hacer un estudio de la relación costo/beneficio de esta identificación. Todos concluyeron que no representa ningún costo, al contrario, es parte de la solución con vista a ir minimizando su efecto negativo y tomar decisiones con respecto a: la concentración en una tarea hasta llegar a su conclusión definitiva, el establecimiento de prioridades con la debida asignación de tiempo a cada tarea y la preparación de una lista de actividades a realizar en un día tipo de trabajo.

Con respecto a los problemas relacionados con la delegación de autoridad se realizaron sesiones de trabajo grupal para sensibilizar a los directivos con los siguientes requisitos propuestos para una delegación efectiva:

- Delimitar con claridad la autoridad y responsabilidad delegada, preferiblemente por escrito a fin de evitar posibles conflictos, duplicidad de funciones.
- Especificar objetivos de la función o tarea delegada.
- Preparar al personal en quien se va a delegar, que puede llevar implícito la motivación hacia la tarea delegada.

Muestre interés en la tarea delegada, en el desempeño del colaborador.

Reconozca el buen desempeño y confíe en sus colaboradores – subordinados.

### 3.3.3 Evaluación de proceso de aplicación. Control y ajuste

Tomando en consideración que el control es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, se debe señalar que una vez implementado lo previsto en el procedimiento, se pudo hacer algunas regulaciones al proceso de planificación y organización del trabajo de los directivos de la Bolera Record de Sancti Spiritus. (Ya este particular fue tratado en momentos precedentes del trabajo.)

Lo anterior se logro a partir de la comprobación de la existencia de un grupo de problemáticas que entorpecen la adecuada planificación y organización del trabajo propio de un directivo, independientemente de la organización donde este labore o del nivel jerárquico que posea.

Justamente, esto permitió establecer un grupo de soluciones emanadas del trabajo en grupo realizado con los directivos de la entidad objeto de estudio, en combinación con técnicas de dirección específicas, asociadas, de una forma u otra, a favorecer el proceso de planificación y organización del trabajo y motivaciones para el trabajo colaborativo.

### 3.4 Evaluación de la implementación del procedimiento y su incidencia en el mejoramiento de la planificación y organización científica del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spiritus

Con la implementación del procedimiento se obtuvieron los siguientes resultados:

- Mejor diseño y realización de las reuniones y despachos durante el primer trimestre del año en curso (2010). Lo anterior se pudo constatar por medio de la participación en la preparación de las reuniones y observando el desarrollo de las mismas.

- Confección adecuada de las actas del consejo de dirección, contando en ellos con la presencia de los factores políticos.
- Identificación de algunas de las cuestiones que impiden un uso adecuado del tiempo, con su clasificación crítica.
- Establecimiento de métodos de trabajo caracterizados por:
  - Preparación de una lista de actividades y/o tareas a cumplir en una jornada laboral.
  - Determinación de la urgencia e importancia de las tareas a realizar, lo cual incide en el grado de prioridad que le otorga cada directivo en el accionar diario. Lo anterior se hizo utilizando el siguiente método:

			Urgente	
			Si	No
Importante	Si	1	2	
	No	3	4	

- Adecuada organización y limpieza del puesto de trabajo, a partir de archivar correctamente la documentación con la cual se ha estado trabajando en el día, eliminación de elementos de distracción.
- Establecimiento de agenda anual para Consejos de Dirección.

Elementos de análisis	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Mantenimiento		x		x	x	x			x	x		x
Economía y finanzas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Servicios	x		x		x		x		x		x	x
Abastecimiento técnico-material	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Transporte		x		x		x		x	x		x	x
Corrupción e ilegalidades	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestión de recursos humanos	x			x			x			x		x
Realización de eventos			x	x		x	x	x		x		x
Entrenamiento equipo de bolo.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Total por meses	6	6	6	8	6	7	7	6	7	7	6	9

- Definición de las funciones del administrador de la instalación.
- Elaboración de un breve análisis estratégico de la entidad.
- Mejoramiento en la eficiencia a partir de:  
Gestiones de materiales y mercancía que no fructifican en tiempo esperado

- Compras en no más de tres días

Compra de	Primer Trimestre 2009	Primer trimestre 2010	Diferencia
Cigarro	En 20 días	En 15 días	5 días
Bebida	En 40 días	Hasta 10 días	30 días
Comestibles	En 90 días	En 30 días	60 días
Insumos	En 30 días	En 30 días	-

- Abastecimiento de mercancías en el almacén.

En almacén	Primer Trimestre 2009		Primer trimestre 2010	
	Plan	Real	Plan	Real
Cigarro	100%	55%	100%	60%
Bebida	100%	60%	100%	100%
Comestibles	100%	30%	60%	40%
Insumos	100%	100%	100%	100%

- Cuentas por pagar en 30 días

Primer Trimestre 2009	Primer trimestre 2010	Diferencia
En 60 días	En 30 días	30 días

Escasez de recursos que lleva a gestiones propias

- Gestiones que no exceden 1 hora de trabajo

Gestión de	Primer Trimestre 2009	Primer trimestre 2010	Diferencia
Papel	50 min	10 min	
Bolígrafos	30 min	10 min	
Reparación de TV	1 hora	1 hora	
Reparación de DVD	1 hora	45 min	

## Conclusiones generales

Una vez culminada la investigación en la Bolera Record de Sancti Spiritus se arribó a las siguientes conclusiones:

1. Se caracterizó el proceso de planificación y organización del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spiritus donde no existía dominio sobre las particularidades de las diferentes técnicas de dirección.
2. Se diseñó un procedimiento para la identificación de técnicas de dirección que contribuyó a una mejor planificación y organización del trabajo de los directivos.
3. La implementación del procedimiento se produjo atendiendo a:
  - La administración debe buscar el logro de objetivos mediante la identificación de métodos específicos para la solución de los problemas que se van presentando en el transcurso del trabajo diario.
4. Con la implementación del procedimiento se logró evaluar los resultados, siendo estos favorables para la planificación y organización del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spiritus. Se creó un buen clima, marcado por la contribución a la solución de problemas.

## Recomendaciones

Atendiendo a todo el proceso investigativo se arriba a las siguientes recomendaciones:

- Realizar acciones de capacitación al personal directivo sobre técnicas de dirección.
- Elaborar la estrategia de preparación y superación del personal de la Bolera Record de Sancti Spíritus.
- Elaborar y perfeccionar instrumentos investigativos para profundizar en el tema de la planificación y organización del trabajo de dirección.
- Profundizar en estudios posteriores para:
  - La aplicación de estas técnicas identificadas.
  - Determinar cuáles son los resultados desde el punto de vista económico, que se obtienen con la aplicación de este procedimiento.
  - Establecer un sistema de indicadores para medir el nivel de efectividad de la aplicación de técnicas de dirección.

## Bibliografía

- Borrego Díaz, O (1989): La ciencia de dirección: algunos antecedentes y enfoques actuales. SUPSCER, junio, 1989
- Carnota Lauzán, O (1983): Proyección de sistemas automatizados de dirección / Orlando Carnota Lauzán, Pedro Pablo Villanueva.- La Habana: Ed. Ciencias Sociales, 1983.
- Carnota Lauzán, O (1991): Cuando el tiempo no alcanza / Orlando Carnota Lauzán. La Habana. Ed. Ciencias Sociales, 1991.
- Codina Jiménez, A.: 10 HABILIDADES DIRECTIVAS. ¿POR QUÉ? ¿PARA QUE? ¿COMO?. En [www.calidad.org/public/articles/962913184\\_alexis.htm](http://www.calidad.org/public/articles/962913184_alexis.htm).  
[www.ambientum.com/montaner/lista/newsletter5.htm](http://www.ambientum.com/montaner/lista/newsletter5.htm).
- COLECTIVO DE AUTORES (1999): Temáticas Gerenciales Cubanas 1999. Ministerio de Educación Superior Cuba, 1999.
- Curso de técnicas de dirección. En <http://www.tumaster.com/Cursos:-Curso-de-Tecnicas-de-Organizacion-y-Direccion-de-Equipos-mmasinfo19283.htm>
- Drucker, P. (1999): Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI. Editorial Norma, Colombia, Pp 229-230.
- Ernesto Che Guevara (1985). Discusión Colectiva y Responsabilidad única. Escritos y discursos. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1985. Tomo 5, pág. 240.
- Ernesto Che Guevara (1985). El Cuadro: columna vertebral de la Revolución. En: Escritos y Discursos, T-6, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1985, pp.239-245.
- Gárciga Marrero, R (1986): Socialismo y la dirección de la producción Ed. Ciencias Sociales, La Habana, Cuba, 1986.
- Garrido Buj, S (2004): Dirección Estratégica. Ed. McGraw Hill España, 2004.
- Gerstner, Louis V. et all (1996): Reinventando la Educación; Ed. Paidós; España, 1996.
- Goleman, D (1999): La Inteligencia Emocional en la Empresa. Editorial Vergara, Barcelona, pp. 1-29.
- Informe Central al II Congreso del PCC, 1981.
- Koontz, H, O'Donnell C (1988): Fundamentos de la teoría y ciencia de la Administración, Ed. Mc. Graw-Hill; México; 1988; 636 páginas; p. 7.
- Kotter, John P. (2000):¿Qué hacen los líderes? Gestión 2000, Barcelona, pág. 27.
- López Quero, M & Rodríguez Pérez (1995): “La dirección empresarial: renovación y cambio hacia la excelencia”. En Revista Alta Dirección. Vol. 180, 1995, Barcelona, España, Pp 77 – 92.
- Lynch Gaete, Patricio (1993): Liderazgo. Perspectivas para una dirección eficaz; Ed. Aníbal Pinto; Chile 1993; 175 páginas; p. 161.
- Llano Cifuentes, C (1998): Los actuales problemas de la dirección y el método del caso. En: Revista Cubana de Educación superior. N° 2, 1998.
- Mintzberg, H (1991): El trabajo del directivo. Folklore y hechos. En "Mintzberg y la Dirección", Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1991, pag. 22.
- Mintzberg, H (1991): Acoplamiento del análisis y la intuición en la dirección. En “Mintzberg y la Dirección”, Díaz de Santos S.A., Madrid, págs. 65-90.
- Mintzberg, H (1991): Formación de Directivos, no MBAs. En “Mintzberg y la Dirección”, Díaz de Santos S.A., Madrid, págs. 91-105.
- Muñoz Betemps, J. L(1995): “La función de organización y recursos humanos en los procesos de reconversión”. Revista Alta Dirección. Vol. 179, 1995, Barcelona, España, Pp 29 – 35.
- Ordoñez Ordoñez, J (2000): “La nueva gestión de recursos humanos”. Edición Gestión 2000 S.A, 1995, Madrid, España.

Pavón Julián.: Asignatura Introducción a la Empresa. Tema No. 1: El entorno de la empresa. DEADE. Cuba 96-97.

Pedagogía '99. La excelencia en la dirección educacional: curso 13 / Pedro R. Sánchez Carmona.-- La Habana: IPLAC, 1999.

Pedagogía '99. Liderazgo y dirección estratégica: Pilares de la dirección educacional: curso 72 / Alejandro Augier Escalona, 1999.

Pérez Betancourt, A., González, B (1988): "El perfeccionamiento empresarial en el MINFAR", En: Revista Economía y Desarrollo, No. 36, 1988.

Postlethwaite, TN. y K.N. Ross (1992).: Effective Schools in Reading: Implications for Educational Planners. La Haya: The International Association for the Evaluation of Educational Achievement. 1992.

Puig, Ramón (1987): Liderazgo transformacional. Un nuevo enfoque de la función directiva a la luz de las actuales investigaciones mundiales. En Revista Alta Dirección; N° 133; España; Junio de 1987; p. 180.

Robbins, S. (1999): Comportamiento Organizacional, Conceptos, controversias, aplicaciones. Prentice Hall, Hispanoamericana S.A. México.

Rodríguez González, F (1996).: Experiencias en la aplicación de la administración por objetivos en las universidades cubana. En Revista Cubana de Educación Superior. N°.23, 1996.

Rojo Pérez N, Alfonso Hernández, J (1988): Temas de Organización Científica del Trabajo. Ciudad de La Habana: Instituto de Desarrollo de la Salud; 1988. p. 1 – 24.

Rosales Ortíz, Rosa (1997): Algunas reflexiones sobre la supervisión como proceso educativo. En Revista de la Universidad de Costa Rica. Educación. Vol. 21, N° 2, 1997- K-284.

Rosales Ortiz, Rosa.: Estilos de dirección y clima organizacional. En Revista de Ciencias Sociales; Universidad de Costa Rica, N° 77; septiembre de 1997; rrer

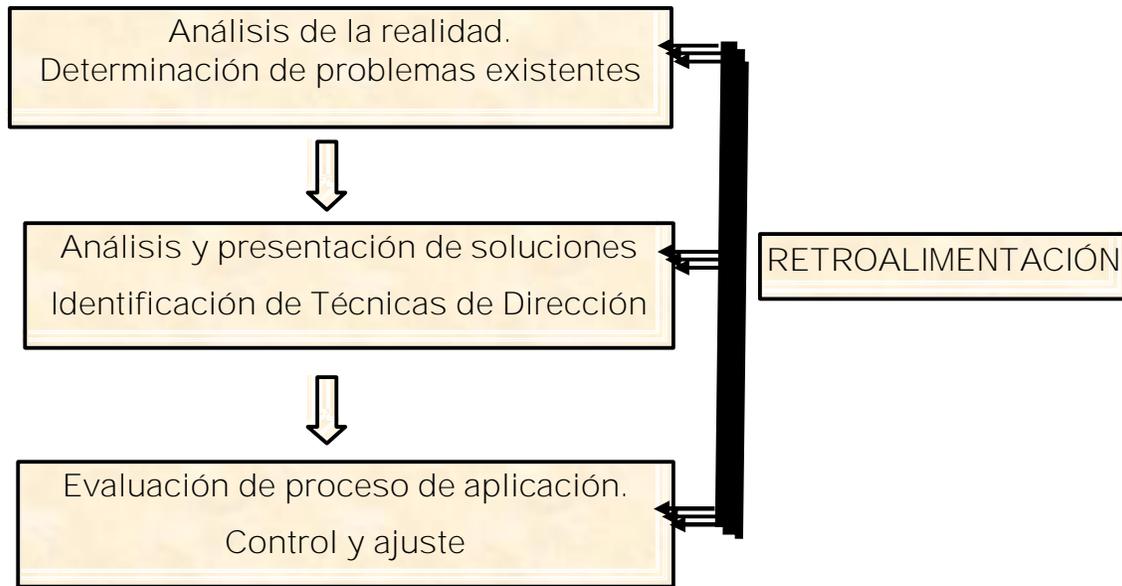
Stoner, James; R.E. Freeman; Daniel R. Gilbert (1989): "Admisnistración", V Edición, 1989.

Valdés Veloz, Héctor (1999): Dilemas actuales en la evaluación de la calidad de la gestión de los sistemas educativos latinoamericanos. En Desafío Escolar. Revista Iberoamericana de Pedagogía. Vol. 2 N° 7 enero-febrero, 1999. K-309.

Villegas Grijalva, José Joaquín (1994): La Dirección de los Centros Educativos desde una perspectiva política. En: Revista de la Universidad de Costa Rica. Educación. Vol.18 N° 1, 1994. K- 284.

Anexo No. 1:

Procedimiento para la Identificación de técnicas de dirección para contribuir a una mejor planificación y organización del trabajo de los directivos en la Bolera Record de Sancti Spíritus.



Anexo No. 3: Autodiagnóstico del tiempo del dirigente.

1. Mencione las actividades que Ud. cree que le impiden hacer un uso adecuado del tiempo.

2. Autodiagnóstico del tiempo del dirigente

ACTIVIDADES	01	02	03
1. ¿Prepara para todos los días una lista de cosas que hacer?			
2. ¿Marca prioridades dentro de la lista de cosas que hacer, en función del provecho que le reporten?			
3. ¿Realiza todos los asuntos de la lista?			
4. ¿Actualiza por escrito sus metas profesionales y personales?			
5. ¿Está limpia y ordenada su mesa?			
6. ¿Pone cada cosa en su sitio?			
7. ¿Resuelve eficazmente las interrupciones?			
8. ¿Le resulta fácil encontrar lo que busca en los archivos?			
9. ¿Actúa con decisión?			
10. ¿Se reserva algo de tiempo cada día, durante el cual puede trabajar tranquilo, sin que le molesten?			
11. ¿Trata adecuadamente a las personas que se enrollan?			
12. ¿Procura evitar los problemas antes de que surjan en vez de tener que resolverlos después de aparecidos?			
13. ¿Hace el mejor uso posible del tiempo?			
14. ¿Cumple las fechas límites con tiempo sobrado?			
15. ¿Llega a tiempo al trabajo, a las reuniones y a los demás actos que acude.			
16. ¿Delega Bien?			
17. ¿Sus subordinados cooperan con entusiasmo en las tareas que les asignan?			
18. Tras haber sido interrumpido, ¿Puede volver al trabajo sin perder ritmo?			
19. ¿Hace cada día algo que le acerque a sus metas a largo plazo?			
20. ¿Puede relajarse durante su tiempo libre olvidándose del trabajo?			
21. ¿Sabe la gente cual es el mejor momento para estar con usted?			
22. ¿Realiza el trabajo más importante durante las horas de máxima energía?			
23. ¿Pueden otros hacerse cargo de la mayoría de las responsabilidades, si se encuentra ausente del trabajo?			
24. ¿Comienza y finaliza sus proyectos en las fechas decisivas?			
25. ¿Despacha los papeles con sólo manejarlos de una vez?			

Leyenda

01: FRECUENTE.

02: A VECES

03: RARA VEZ

Anexo No. 5: Valórese como delegante.

Ítems	SI	NO
¿Se lleva trabajo a su casa regularmente?		X
¿Trabaja muchas más horas que sus subordinados?	X	
¿Invierte tiempo en hacer cosas que sus subordinados deberían hacer por si mismo?	X	
¿Cuándo vuelve a su oficina, después de una ausencia encuentra la bandeja de entrada demasiado repleta?		X
¿Se ve frecuentemente interrumpido por consultas o preguntas sobre tareas en ejecución?	X	
¿Encuentra momentos en el día que no está seguro de lo que va hacer?	X	
¿Invierte tiempo en detalles rutinarios que otras personas podrían atender?		X
¿Le agrada mantener la vista en todos los asuntos?	X	
¿Se precipita para cumplir con fechas establecidas?	X	
¿Es incapaz de mantenerse dentro de sus prioridades principales?		X

Puntuación

De 9 - 10 Bien  
7 - 8 Regular  
1 - 6 Mal

Anexo No.2: Encuesta sobre diagnóstico de aspectos organizativos.

**Compañero (a):**

Con el presente instrumento se pretende diagnosticar aspectos organizativos en la Bolera Record de Sancti Spiritus, para lo cual necesitamos su cooperación oportuna. Para ello deberá contestar con claridad el siguiente cuestionario. No importa quién piensa, sino qué piensa.

**Muchas Gracias.**

Datos generales

1. **Sexo: 75 % F 25 % M**
2. **Edad promedio 44 años**
3. **Tiempo en el cargo F: 15+4 M: 2**

Área Organización del Trabajo

Marque con una X la respuesta que corresponda. Seleccione una sola opción de las que se presentan, excepto en los casos en que se especifique:

1. Usted accedió al cargo que ocupa en la actualidad procedente de:

**Traslado de otra empresa: 75 %**

**Sin estar incluido en la reserva: 25 %**

Para desempeñar su trabajo usted dispone de: (puede marcar más de una opción)

**Local adecuado. 100 %**

**Equipo de dirección completo. 33 %**

**Asesores. 33 %**

2. Las reuniones a las que asiste, generalmente se realizan:

**Dentro del horario laboral. 100 %**

3. De las reuniones que asiste, considera se relacionan directamente con los objetivos de su institución.

**La mayoría. 100 %**

4. En una semana laboral tipo, tiene posibilidades de disponer de horario para alimentarse:

**Todos los días. 100 %**

5. En una semana tipo, lo llaman o lo buscan en su domicilio en horario nocturno por problemas de trabajo:

**2-3 veces al mes. 25 %**

2-4 Nunca. 75 %

6. En un mes de trabajo tipo, tiene planificado trabajo para todos los días no laborables:

2 - 3 veces / mes. 75 %

a. 1 vez al mes. 25 %

7. Los días laborables dedica al descanso y a la recreación regularmente (no se considera el sueño nocturno)

	Descanso	Recreación
a. a) 4 - 5 horas	25 %	25 %
b. b) 2 - 3 horas	75 %	
c. c) no dedica tiempo		75 %

Descanso: ver TV, leer, compartir con la familia, escuchar radio.

Recreación: ir al cine, una fiesta, teatro, a un restaurante, compartir con amigos, realizar deporte.

Exponga que actividades fundamentalmente realiza.

Ver el NTV, leer periódico, oír la radio

8. De un mes laboral tipo, dedica a actividades de superación (incluyendo autoestudio) como promedio:

1 vez / mes. 25 %

No dedica tiempo a la superación. 75 %

9. Las actividades de superación que realiza guardan relación:

con el puesto de dirección que desempeña actualmente

10. El último examen médico de control de salud para evaluar su estado de salud lo realizó:

Hace más de un año que no me realizó el examen médico de control de salud.

Anexo No. 4: Cuestionario sobre ambiente organizacional.

El presente cuestionario contiene algunas reflexiones o afirmaciones, que son comunes dentro de la organización. Su colaboración consiste en relacionar cada una de estas afirmaciones con la realidad de su grupo de trabajo. Sus respuestas son estrictamente confidenciales. Recuerde, no importa quién piensa, sino qué piensa.

Orientaciones:

Lea cuidadosamente cada una de estas afirmaciones y establezca si se aplican o no a su unidad de trabajo en la organización. Si la reflexión se aplica, marque la V

(verdadero) o en caso contrario marque la F (falso) . Trabaje cuidadosamente pues ello dependerá el éxito de este ejercicio. Cuando tenga una duda sobre la respuesta, haga una marca provisional y regrese posteriormente a esta afirmación. Marque una sola respuesta.

Muchas gracias

No.	Ítems	V	F
1.	Mi superior se preocupa porque entendamos bien el trabajo.	100	
2.	Generalmente se aceptan las ideas para mejorar el trabajo.	100	
3.	La mayoría de los trabajos que realizamos exigen raciocinio.	100	
4.	En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar mejor su trabajo	67	33
5.	El ambiente que se respira en este trabajo es tenso.	67	33
6.	Todos en la entidad se esfuerzan por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.		100
7.	Con frecuencia mis compañeros hablan mal del trabajo que realizan.	100	
8.	En esta entidad se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.		100
9.	Aquí las promociones carecen de objetividad.		100
10.	Los problemas que surgen entre los grupos de trabajos se resuelven de manera óptima para la organización.		100
11.	Los objetivos de la institución son congruentes con los objetivos del Cuba Deporte.	100	
12.	La información requerida para cumplir con nuestra función fluye lentamente.	67	33
13.	La adopción de nuevas iniciativas se mira con recelo.	33	67
14.	Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema determinado no se sabe quién debe resolverlo.	100	
15.	Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.	67	33
16.	Para cumplir con las metas de trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.	100	
17.	Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.	67	33
18.	En esta institución se premia a las personas que trabajan bien.	33	67
19.	En general, nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.	67	33
20.	Las condiciones de trabajo son buenas.	100	
21.	Aquí uno se siente automotivado en el trabajo.		100
22.	Yo me siento muy motivado para dirigir esta organización o unidad organizativa	33	67
23.	Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.	33	67
24.	Cuando hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente en la solución.		100
25.	Lo importante es cumplir los objetivos de la organización, lo demás no interesa.	33	67
26.	Generalmente, cuando se va hacer algo, los directivos somos los últimos en enterarnos.	33	67
27.	Las iniciativas de las áreas no reciben respaldo del nivele superior.		100

28.	Si un trabajo orientado parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.	100	
29.	A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.	33	67
30.	En esta organización el valor de los funcionarios es reconocido.	33	67
31.	No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.	33	67
32.	Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.	100	
33.	Cuando uno no sabe como hacer algo, nadie lo ayuda.		100
34.	Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.		100
35.	Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.	33	67
36.	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización.	100	
37.	Aquí únicamente están pendiente de los errores.	100	
38.	Poco tiempo es dedicado a revisar con los dirigentes y trabajadores que se requiere para mejorar su desempeño.	100	
39.	En general, el trabajo se hace superficial y mediocre.		100
40.	Casi todos hacen un trabajo como mejor les parece.	33	67
41.	Se trata con respeto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.	67	33
42.	La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.	67	33
43.	Aquí cada esfera trabaja por su lado.	33	67
44.	Aquí el poder está concentrado en unas pocas personas.	100	
45.	Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).	100	
46.	Aquí uno no puede desarrollar su ingenio y creatividad.		100
47.	Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.	100	
48.	A menudo se inician trabajos que no se saben por qué se hacen.	33	67
49.	Mi superior no se preocupa por que se aporten ideas que mejoran la calidad del trabajo.		100
50.	Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.	33	67
51.	En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.	100	
52.	Toda la decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.	67	33
53.	Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.	100	
54.	La mayoría significativa de los funcionarios de esta organización nos sentimos satisfechos con el ambiente físico en el que se trabaja.	67	33
55.	Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestra organización.	100	
56.	El espíritu de equipo en esta organización es excelente.		100
57.	Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.		100

58.	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.	100	
59.	Cada uno cuenta con los elementos de trabajos necesarios.	100	
60.	Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.	67	33
61.	Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan mis compañeros no siempre son sinceras.	67	33
62.	Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño del trabajo.	33	67
63.	A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.		100
64.	A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.	33	67
65.	En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización		100
66.	Aquí los resultados son frutos del trabajo de unos pocos.	67	33
67.	Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización.	67	33
68.	Cada dirigente es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.	67	33
69.	El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.	33	67
70.	Los diferentes niveles jerárquicos de la organización colaboran entre ellos.	67	33
71.	Aquí las diferentes áreas de trabajo viven en un conflicto permanente.		100
72.	Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.		100
73.	Los niveles superiores no propician cambios positivos para las instituciones de base.		100