

**CENTRO UNIVERSITARIO “JOSÉ MARTÍ”
SANCTI SPÍRITUS**

“Diseño e Implementación de una Estrategia de preparación en Dirección partidista para las direcciones de las Organizaciones de Base del Partido en el Municipio Sancti Spíritus.”.

**Tesis presentada en opción al Título Académico de Master
en Dirección**

AUTOR: LIC. RAFAEL GÓMEZ CASTILLO.

TUTOR: Dr. EDUARDO VELOSO PÉREZ

AGOSTO DE 2006

“AÑO DE LA REVOLUCIÓN ENERGÉTICA EN CUBA”

INTRODUCCIÓN

El nuevo milenio se ha iniciado con una complejísima situación internacional, la Revolución cubana se yergue ante la agresividad de la camarilla que ocupa el Gobierno yanqui y el nuevo imperialismo nazifacista mundial. Precisamente en estas circunstancias, preservar y consolidar al Partido Comunista de Cuba, constituye un importante objetivo estratégico para defender a nuestro pueblo, tanto en la paz como si nos imponen la guerra, constituyéndose además en un baluarte para salvar la deuda con la humanidad, el internacionalismo.

El Partido Comunista de Cuba es una organización esencialmente política, cuyos fundamentos teóricos, ideológicos, políticos, organizativos y de dirección tienen como antecedentes elementos de carácter histórico, tanto a escala internacional como a nivel del país, y ambas líneas se funden e integran en una armoniosa concepción científica que define y rige su papel social, sus características y rasgos esenciales como organización dirigente de la lucha de todo nuestro pueblo.

El Partido Comunista de Cuba es por esencia un partido marxista-leninista y martiano, expresión de las mejores tradiciones de lucha de nuestro pueblo y destacamento de vanguardia de las luchas de la clase obrera a escala nacional e internacional, en alianza con los campesinos y otras clases y grupos sociales identificados con sus objetivos de lucha.

Es un partido de acción revolucionaria que surge después del triunfo revolucionario del Primero de Enero de 1959, con el objetivo de guiar, orientar y dirigir el proceso de transformaciones y la lucha de todo nuestro pueblo hacia ese futuro social que asumimos los revolucionarios cubanos dando respuesta a una necesidad histórica.

El PCC es también una fuerza con un alto nivel de organización, creado en primer lugar en los centros de producción, lugar determinante en el desarrollo del país, pero

también en áreas de residencia, en la comunidad, con aquellos efectivos que se han jubilado. Tal grado de organización permite el trabajo con cada familia, con los vecinos, en la actividad de la defensa del país, en los colectivos laborales, logrando una elevada influencia y movilización entre las amplias masas, lo que lo hace aún más fuerte.

El Partido Comunista de Cuba es la fuerza dirigente superior de nuestro sistema político, reconocido de tal forma en la Constitución de la República de Cuba aprobada por abrumadora mayoría del pueblo.

Una característica esencial del Partido es su permanente vinculación con las masas, de las cuales, como ha dicho Fidel, aprende constantemente. El Partido existe por las masas y para las masas, lucha por resolver sus necesidades e intereses, no es una organización que imponga por la fuerza del poder su política y orientaciones, sino que a través de la persuasión y el convencimiento, con la razón de sus argumentos, alcanza y mantiene siempre la confianza de las masas.

En el Discurso Clausura del V Congreso del PCC nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro planteó: "... hay que preparar cuadros de dirección ustedes dicen que sin dirección no funciona nada sin dirección no funciona el Partido..."^[1]

Este elemento ha sido discutido en reiteradas ocasiones por los máximos dirigentes de nuestro Partido y puntualizado por los cuadros de los diferentes niveles de dirección de la organización.

A nuestro modo de ver se debe a la necesidad de impregnar en nuestros dirigentes partidista un acervo teórico con bases verdaderamente científicas para que se puedan ejercer la función de dirección con eficiencia y eficacia "para que el Partido desempeñe su legítimo papel en las actuales circunstancias y ponerlos en condiciones

^[1] Fidel Castro Ruz: Informe Central al V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana. Cuba. Pág. 130.

de enfrentar un futuro nada fácil en un mundo unipolar, globalizado y neoliberal, donde imperan las leyes del mercado, con el que obligatoriamente debemos relacionarnos sin hacer delación de nuestros principios socialistas,”^{2[2]}

Por todo ello la preparación en materia de dirección, particularmente en materia de dirección partidista, como antecedente para el desarrollo de habilidades de dirección, constituye hoy un reto para que la organización perfeccione sus métodos y estilo de trabajo a todos los niveles, incluyendo a las direcciones de las organizaciones de base, tan importante para hacer frente al nuevo reto que se le exige a los cuadros y militantes de la organización. Sin embargo no existe un procedimiento que este dirigido a dar solución a lo planteado anteriormente, es decir, el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de las Organizaciones de Base del Partido en el territorio, siendo ello la **Situación Problemática** de esta investigación.

De esta manera aparece como **Problema Científico** ¿cómo diseñar e implementar una estrategia que incida en el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de las Organizaciones de Base del Partido en el Municipio de Sancti Spíritus?.

De esta manera, se define como **objeto de estudio** las habilidades directivas, y como **campo de acción** lo constituyen los dirigentes de las Organizaciones de Base del PCC en el Municipio de Sancti Spíritus.

El **Objetivo General** del trabajo es diseñar e Implementar una estrategia de trabajo que incida en el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de las Organizaciones de Base del Partido en el Municipio de Sancti Spíritus.

Desglosándose los **Objetivos Específicos** de la forma siguiente.

- ❖ Analizar selectivamente la literatura sobre Dirección, habilidades de Dirección y procedimientos de manera tal que permita tomar posición al respecto y conformar el Marco Teórico referencial de la Investigación.

^{2[2]} José Ramón Machado Ventura: Intervención ante cuadros profesionales del Comité Municipal del PCC. Holguín, 18 de Agosto de 1998.

- ❖ Diagnosticar los principales problemas que en materia de dirección se presentan en las Organizaciones de Base del PCC en el Municipio de Sancti Spíritus.
- ❖ Proponer un procedimiento general que incida en el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de las Organizaciones de Base del PCC en el Municipio de Sancti Spíritus.
- ❖ Validar la hipótesis de la investigación a través de la aplicación del procedimiento general que incida en el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de las Organizaciones de Base del PCC en el Municipio de Sancti Spíritus.

En este sentido se define como **Hipótesis de Investigación** El diseño e implementación de una estrategia en el Comité Municipal del PCC de Sancti Spíritus incidirá directamente en el desarrollo de habilidades de dirección en los dirigentes de las Organizaciones de Base del PCC en el territorio.

Definición y operacionalización de las variables:

<i>Variables</i>	<i>Tipo</i>	<i>Indicadores</i>
Habilidades de dirección	Dependiente	Desarrollo de reuniones.
		Delegación de autoridad.
		Toma de decisiones adecuadas, acuerdo
		Trabajo en equipo.
		Diseño de planes de trabajo.
Diseño e implementación de una estrategia.	Independiente	Momento de diagnóstico.
		Momento de proyección.
		Momento de ejecución y control.

Tipo de investigación:

- **Exploratoria:** Este tipo de investigación se realiza para examinar un tema o problema poco estudiado o que no ha sido elaborado antes, en este caso se profundiza el tema de las habilidades directivas, que no ha sido tratado en el trabajo del Partido.

- **Descriptiva**: Especifica las propiedades más importantes del objeto o fenómeno de estudio, para ello la estrategia que se propone existe un momento de aproximación al escenario donde se requiere la descripción del Comité Municipal del PCC de Sancti Spíritus.
- **Correlacional**: Pretenden saber como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otros u otras, en este caso se mide el grado de relación que existe entre el diseño e implementación de la estrategia y el desarrollo de habilidades directivas.
- **Explicativa**: Revela la causalidad entre el diseño e implementación de la estrategia y el desarrollo de habilidades directivas, que constituyen variables que se correlacionan en esta investigación.

Justificación del estudio:

El **valor teórico** de la investigación está dado por el análisis minucioso de la bibliografía sobre Dirección, Habilidades de Dirección y procedimientos. El **valor metodológico** está dado por el procedimiento general para incidir en el desarrollo de habilidades directivas en los dirigentes de las Organizaciones de Base del PCC en el territorio. El **valor práctico** se manifiesta en la aplicación del procedimiento propuesto para alcanzar el objetivo de la investigación. El **valor social** se manifiesta por el mejoramiento de las habilidades de dirección en los dirigentes de la Organizaciones de Base del Partido, lo que redundará en un perfeccionamiento del trabajo de las mismas.

Entre los **métodos del nivel teórico** empleados está el *histórico- lógico* utilizado para estudiar los fenómenos en su devenir y contexto históricos, sus regularidades y funcionamiento, teniendo en cuenta el desarrollo filosófico y para el estudio de las obras de aquellos autores que han investigado el problema en cuestión así como para el análisis cronológico de todas las temáticas que sirven de referencia investigativa al presente trabajo.

El *analítico– sintético* se emplea fundamentalmente para determinar las ideas contributivas en el objeto de estudio y para sistematizar las mismas, lo cual posibilita

analizar por partes los principales textos, artículos, documentos que conforman las ideas relativas a la capacitación en busca de la esencia de las ideas para organizarlas, unirlas en un todo orgánico y poder arribar a conclusiones sobre la misma. Se aplicará, además, este proceder para el estudio de la bibliografía pasiva que existe sobre la temática.

El *inductivo- deductivo* se aplica para conocer hasta dónde han llegado los estudios realizados, así como para que los elementos particulares investigados nos permitan llegar a conclusiones generales. Por el camino deductivo se parte de consideraciones generales sobre la dirección y su especificación en las habilidades directivas.

Entre los **métodos empíricos** empleados se encuentran la encuesta, la observación, la revisión de documentos.

De igual forma se utilizará la estadística descriptiva e inferencial para el procesamiento de la información.

La **Unidad de estudio** de la investigación lo constituye los dirigentes de las Organizaciones de Base del PCC en Sancti Spíritus. En tanto que la **Población** son los Secretarios Generales de las Organizaciones de Base del Partido en el territorio, de ahí que la **Muestra** escogida sea la totalidad de los Secretarios Generales de las Organizaciones de Base del Municipio de Sancti Spíritus hasta Diciembre de 2005: 20.

El **Criterio de Inclusión** está dado en la totalidad de los dirigentes de las Organizaciones de Base del PCC del Municipio de Sancti Spíritus, el **Criterio de Exclusión** está dado en la totalidad de los dirigentes de las Organizaciones de Base del Partido de los demás Municipios y el **Criterio de Eliminación** todos aquellos que siendo militantes del PCC no son dirigentes de las Organizaciones de Base del Partido..

El **aporte científico** fundamental de la investigación radica en el diseño e implementación de una estrategia que incida en el desarrollo de habilidades directivas en los dirigentes de las Organizaciones de Base del PCC en el Municipio de Sancti Spíritus.

Introducción

En este Capítulo se realiza un análisis teórico de la Ciencia de la Dirección. Se parte de un bosquejo teórico acerca de la misma, realizando un recorrido histórico, breve por las diferentes Escuelas. Se puntualiza en las habilidades directivas como un elemento a tener en cuenta para el perfeccionamiento del trabajo de dirección en todas las organizaciones.

1.1.- La Dirección como Ciencia. Concepciones teóricas.

En las condiciones histórico concretas en que está inmerso el mundo en general, época de grandes cambios que afectan a todos los sistemas y, por tanto a nuestro país, es necesario un desarrollo pleno de la Ciencia de la Dirección a todos los niveles, incluyendo al Partido, como órgano rector de la sociedad cubana.

“ Los antecedentes de la Teoría de la Dirección se remontan a principios del siglo XX, dando paso al surgimiento de distintas escuelas, superadas hoy por diversas corrientes y enfoques. ”(**Borrego, 1989**).

Las investigaciones llevadas a cabo por diferentes autores las hacen coincidir en que las principales Escuelas que han permitido el desarrollo de la Ciencia de la Dirección son:

- La Escuela Clásica de la Teoría de la Dirección.
- La Escuela de las Relaciones Interpersonales.
- La Escuela Empírica de la Dirección.
- La Escuela de los Sistemas Sociales.

- La nueva Escuela de la Teoría de la Dirección.

La Escuela Clásica de la Teoría de la Dirección, surge en los Estados Unidos a principios del Siglo XX y tenía como objetivo buscar un desarrollo más rápido y eficiente de la industria norteamericana, la cual sufría en aquella época una relativa escasez de fuerza de trabajo. El fundador de la misma fue Frederick W. Taylor, considerado el padre de la Teoría de la Dirección junto a Henry Fayol que por ese tiempo realizaba aportes significativos a la misma.

La Escuela en cuestión trata de sustituir el empirismo de la práctica de la dirección por los principios en relación con esta función y con la organización. En tal sentido establecen las reglas e instrumentaciones que implicaban cierta obligatoriedad como exigencias a las concepciones y premisas de la misma.

Taylor aplicó los principios de la organización formal en los procesos de producción y en el puesto de trabajo. Fayol, por el contrario, formuló principios de dirección y organización como unidad, partiendo de las funciones de dirección, definiendo su contenido y de hecho las funciones mismas como actividades específicas de la empresa. Definió además, los principios generales y las características de los trabajadores dirigentes, preocupándose por su preparación especializada, diferenciándola de la de los técnicos e ingenieros.

Todo esto abrió paso a nuevos métodos y ya en los años 30 se culminó la crítica a la Escuela Clásica, a la que se imputa, un enfoque mecanicista de factor humano.

La Escuela de las Relaciones Interpersonales, se inicia investigando la influencia de los factores psicológicos y sociales en la productividad de los obreros.

Sus principales aportes se basan en el conocimiento de la actuación dentro de la organización no se determina aisladamente de las demás, sino sobre la base de sus relaciones con aquellas personas con las que esta relacionada socialmente; en el

reconocimiento de que una formalización excesiva de los procesos organizativos es incompatible con el carácter del hombre, en el principio de que la solución de los problemas humanos es asunto de los jefes. Se considera su fundador Elton M. Mayo.

La Escuela Empírica de la Dirección, cuyo representante principal es Peter F. Drucker, rechaza la idea de unos principios universalmente válidos y proclama un pragmatismo utilitario que es, según él, de máxima efectividad para los gerentes como para los que se preparan para ejercer esta función.

La misma se basa en el criterio de que la Dirección es, sobre todo, un arte, cuya variedad de formas no se puede abarcar en generalizaciones teóricas y que sólo puede ser captada en todas sus alternativas mediante la descripción de situaciones concretas, o sea, mediante la ejemplarización de los casos.

La Escuela constituye un sistema que se nutre de distintas tendencias teóricas y algunos autores la describen como una escuela que expresa una mezcla de la Escuela Clásica y de las Relaciones Interpersonales.

La Escuela de los sistemas Sociales, se caracteriza en hacer un análisis de la organización como sistema, para luego estudiar las relaciones recíprocas de sus distintos subsistemas. En este contexto, estudia el comportamiento del individuo, de los grupos informales, la estructura formal, el medio exterior, etc.

La Escuela parte de un análisis de las deficiencias metodológicas de las Escuelas precedentes y está asociada al surgimiento de los grandes monopolios, caracterizándolos como estructuras complejas.

Dentro de la propia Escuela, la Sociología Industrial forma un grupo especial, partiendo de la idea de que la estructura y el funcionamiento de la organización son condicionadas, a su vez, por el medio ambiente donde la organización se desenvuelve. En este contexto, se estudian distintas categorías y relaciones del

mercado Capitalista: oferta, demanda, fluctuación de los precios, etc. Otro objetivo de su análisis es la interacción de la organización social y técnica dentro de la empresa, dando origen al enfoque en el estudio de las organizaciones.

Por supuesto el desarrollo de todas estas Escuelas llevaba unido la preparación y superación de las personas que ejercían la función de dirigir. Se potencia la idea de la enseñanza como medio para alcanzar la eficiencia.

En este proceso es importante destacar las ideas de Lenin, del Ché y de Fidel a la Teoría de la Dirección al Sistema Socialista en general y a Cuba en particular.

Corresponde a Lenin la gran iniciativa de crear el 1^{er} Estado de proletarios del mundo, materializando las ideas del Marx y Engel en la práctica. Lenin imprimió a la Teoría de la Dirección una nueva forma de dirigir: la vinculación estrecha con las masas, retomada por Fidel desde mucho antes del Triunfo de la Revolución y en la Revolución misma, "... creo en la dirección colectiva, creo en que las masas hacen la historia; creo que las mejores opiniones, las opiniones de los hombres más competentes, más capacitados, cuando son discutidas colectivamente se depuran de los vicios, de los errores, de sus lagunas y de sus fallas; creo, además, que ni la historia de los pueblos ni la vida de las naciones deben depender de individuos, de hombres, de personalidades. Eso que creo firmemente, lo digo." (**Castro Ruz, 1998**).

De igual forma le Lenin el mérito de haber ideado y aplicado los principios sociopolíticos de la Dirección, donde el Centralismo Democrático juega el papel principal. Principio que es observado y aplicado continuamente en la práctica de la Dirección en el Partido como organización y, que nuestros dirigentes deben conocer, dominar y aplicar sistemáticamente; para lo cual deben desarrollar habilidades que se aprenden en la superación y preparación constante en materia de Dirección.

Los aportes del Ché a la Teoría y la práctica de la Dirección en Cuba son significativos. Una experiencia interesante en tal sentido se extrae de la forma en dirigía el Consejo de Dirección en el Ministerio de Industrias:

- Estricta disciplina en la asistencia a los Consejos de Dirección.
- Máxima participación colectiva en la elaboración de los documentos elevados al Consejo.
- Invitación a cuadros de dirección de cuadros de dirección de otros organismos a los Consejos, cuando el tema a discutir estaba relacionado con intereses externos y envío de documentos, con previo aviso, a los interesados.
- Amplia participación de todos los miembros del Consejo en la discusión colectiva de los temas e insistencia en su estudio anticipado, de tal forma que participación sea lo más efectiva posible.
- Exigencia en el cumplimiento estricto de los acuerdos tomados en el Consejo. En más de una ocasión se produjeron duras críticas y sanciones a los incumplidores. En tal sentido, el Ché se extendía en una amplia argumentación de tal forma que la crítica o la sanción jugara el papel educativo necesario en los cuadros de dirección.
- La práctica en el ejemplo del Presidente del Consejo, tanto en el cumplimiento de los acuerdos, como en la preparación y estudio previo de los materiales y otros temas a discutir.
- Exigencia en el cumplimiento de las normas de respeto, relaciones humanas y ética de exposición entre cada uno de los participantes.
- Vigilancia constante para evitar
- Contacto constante con las masas. Sus visitas a las fabricas eran sistemáticas y muchas veces programadas.

Como se puede apreciar, muchos de los aportes dados por el Che, constituyen hoy lineamientos que se deben aplicar por parte de nuestros cuadros partidista en las Organizaciones de Base donde ejercen sus funciones.

Como ya se ha planteado y, durante todos estos años, nuestro Comandante en Jefe, ha retomado las ideas de Lenin respecto al estilo de dirigir y los métodos

aplicar y las ha aplicado creadoramente adecuándolas a las condiciones histórico-concretas en se desenvuelve el país.

Desde los primeros años de la Revolución Fidel abogaba por la aplicación de la Teoría de la Dirección al quehacer del trabajo de las organizaciones en general y al Partido en particular, para lo cual hace énfasis en la preparación de los cuadros de dirección para que ejerzan sus funciones con mayor eficiencia.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se funda un Sistema de Escuelas cuya misión consiste en la preparación política ideológica de los cuadros y militantes. Premisas, por tanto, de dichos sistema de escuelas lo constituyen la educación de sus educandos, el aprendizaje de sus educandos y el desarrollo de sus educandos.

En los momentos actuales de cambios y transformaciones y donde se ha realizado un llamado para que nuestra organización perfeccione sus métodos y estilo de trabajo, este concepto adquiere gran relevancia, máxime si tenemos en cuenta que las tendencias de la enseñanza a dirigentes en los últimos tiempos van encaminadas al desarrollo de los siguientes componentes:

- Dirección.
- Económico.
- Técnico profesional.
- Defensa.

Todos ellos subordinados a la Estrategia Maestra Principal, el Trabajo Político Ideológico.

En el primer componente radican nuestras inquietudes, ello esta dado en que al realizar un análisis de los discursos de nuestros principales dirigentes en los últimos años, nos hace llegar a la conclusión de que el perfeccionamiento del trabajo del Partido requiere del perfeccionamiento de la dirección, del perfeccionamiento de las

habilidades de dirección de los que dirigen las organizaciones de base ya que “... si no hay un buen funcionamiento del Partido no puede haber buen trabajo ideológico, si los núcleos no funcionan bien, no puede haber buen trabajo ideológico...” (**Machado Ventura, 1999**).

1.2. El proceso de dirección. Su presencia en la labor del Partido.

La dirección del Partido en la vida social, económica y cultural de nuestro país se fundamenta sobre bases científicas; de ahí que resulta indispensable mantener y elevar a un nivel científico cada vez más alto la labor de dirección del Partido para que ésta se corresponda siempre con las complejas exigencias de la construcción socialista. Hoy, la vida exige imperativamente reforzar el estudio concreto de los problemas y los hechos y adaptar de manera más completa la dirección política a las necesidades concretas del desarrollo. El nivel científico de la dirección del Partido puede elevarse sólo a condición de conocer de forma científica y concreta los hechos y procesos, la opinión pública, la psicología social, las nuevas exigencias del desarrollo, los resultados y conclusiones de las ciencias sociales. Sobre esta base es que se afirma su actividad rectora y de la que depende su resultado. Este es el enfoque principal que debe prevalecer y desarrollarse sistemáticamente en la actividad de todo el Partido. El logro de lo expresado hasta aquí exige de los cuadros el dominio y la aplicación consecuente de los elementos que conforman el proceso de dirección.

Toda actividad humana, supone un proceso de dirección. Resulta imposible concebir la acción de las personas, en cualquier lugar que se realice, sin que intervenga un proceso de dirección.

El concepto de dirección, en ocasiones, se asocia solo a las acciones volitivas de los individuos, como proceso subjetivo, simplemente, y se deja a un lado el hecho de que tales relaciones denominadas de dirección existen a contra pelo de la conciencia de los propios individuos.

la dirección es “La influencia consciente del sujeto de dirección sobre el objeto de dirección (colectivos humanos y medios materiales) con el fin de lograr los objetivos propuestos con el máximo efecto económico y social, para lo cual el sujeto de dirección debe determinar la mejor forma de utilizar la acción de las leyes generales y particulares del desarrollo económico y social, de acuerdo con las condiciones objetivas existentes”. (**Hernández, 1997**).

Así la dirección es una actividad consciente, necesaria y posible que se caracteriza por la generalización de rasgos comunes en procesos interrelacionados y la conversión de éstos rasgos comunes en objetivos del todo y en acciones para materializar en resultados.

Al definir la actividad de dirección consideramos una serie de elementos fundamentales como:

- Una actividad consciente
- Necesaria y posible
- Estructuralmente relacionada con el desarrollo de las fuerzas productivas.
- Que persigue objetivos previamente establecidos basados en intereses concretos condicionados histórica y socialmente.
- Estrechamente vinculada al factor subjetivo de la capacidad humana para determinar correctamente los objetivos de cada momento y los caminos más adecuados para alcanzarlos.

No existe un acuerdo universal sobre el término dirección, algunos autores prefieren la palabra administración. Así Carlos Díaz Llorta del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana, considera que la administración no da la valoración científica de la dirección, más bien resulta una acepción burocrática.

La dirección es “La influencia consciente de los organismos de dirección sobre los colectivos humanos con el fin de asegurar la consecución de los objetivos planteados, organizando u orientando correspondientemente su actividad” (**Omarov, 1980**).

Otros autores subrayan que “Quizás no haya otro campo de la actividad humana más importante que la administración, pues la tarea de administrar consiste en crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de objetivos comunes. En otros términos, el administrador está obligado a tomar las medidas que permitan que cada individuo dentro del grupo contribuya en la mejor forma posible a la obtención de estos objetivos”. (**Koontz y Odenell**).

Las lecciones que se obtienen de tal definición están referidas a la necesidad de democratizar la dirección, creación de un interés común y la implicación de todos en el proceso de dirección en la construcción del socialismo.

Al referirse Carlos Marx a este aspecto escribió: “Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencias de los que realizan los órganos individuales. Un violinista solo se dirige él mismo, pero una orquesta necesita un director”

El cometido de dirigir obliga a aquellos que lo hacen a intentar convertir los objetivos en resultados apropiados para los intereses de la clase dominante a la que representa y, por lo tanto, a determinar objetivos aceptables para esa misma clase. De esta manera cada sistema económico social con sus clases dominantes respectivas le imprime su característica particular al proceso de dirección que lo diferencia específicamente en el plano histórico económico.

La dirección supone una agrupación de personas y medios que existen en una determinada proporcionalidad y cooperación, y conforman un sistema organizativo específico. La dirección enlaza, articula a dicho sistema mediante un conjunto de acciones, métodos y procedimientos para materializar los objetivos predeterminados; en este sentido es que resulta válido hablar de un sistema de dirección como entidad relativamente independiente.

El método de la ciencia de la dirección es el materialismo dialéctico e histórico y como otras ciencias utiliza métodos teóricos y empíricos. La dialéctica Marxista constituye la metodología general para el análisis de los problemas de dirección de la sociedad socialista.

La dialéctica permite que los órganos dirigentes se orienten en medio de las complejidades de los acontecimientos sociales, descubran las regularidades y las tendencias del desarrollo de la sociedad, evidencien las contradicciones y dificultades, determinen las vías, y elaboren los medios para superarlos.

La dirección científica de la sociedad socialista en construcción implica la acción consciente de los hombres con finalidades concretas y sobre la base del conocimiento y la utilización de las leyes y las tendencias objetivas que le son inherentes en beneficio de su funcionamiento y de desarrollo óptimo. Dirigir la sociedad sobre bases científicas presupone revelar las tendencias progresivas del desarrollo social y orientar, es decir, planificar, organizar, regular y controlar su movimiento en consonancia con estas tendencias. Además significa asegurar su unidad estructural y funcional a fin de asimilar o neutralizar los efectos perturbadores endógenos y exógenos y perfeccionarlo constantemente.

El objetivo general de la dirección en la construcción del socialismo incluye:

- Plena participación y comprometimiento de las masas con la transformación revolucionaria de la sociedad.

- Proceso de liberación y emancipación de los oprimidos y explotados.
- Creciente eficiencia, calidad y competitividad de la producción nacional socializada.
- Desarrollo creciente del bienestar de todos y cada uno.
- Plena democracia participativa de todos en todas las esferas de la vida económica y social.

En resumen los objetivos generales de la dirección coinciden con los grandes objetivos de la construcción socialista.

Recocemos entonces como dirección partidista el sistema de influencias político ideológico organizado, consciente, sistemático, estable en continuo perfeccionamiento que se realiza por el Partido sobre las masas, orientando, controlando y motivando su actividad, con el objetivo de alcanzar determinadas metas sobre la base del conocimiento y aplicación de las leyes, principios y, métodos. Es a partir de este criterio que podemos inferir que estamos ante un tipo de dirección específica, que se trata de un sistema de influencias esencialmente políticas, ideológicas y organizativa, por lo que su estilo de dirección y métodos para desarrollar su labor lo diferencian de otros objetos de dirección.

1.3.- Problemática actual de las habilidades de dirección.

Al analizar la bibliografía se pudo constatar que la habilidad “es la capacidad del hombre para realizar cualquier operación (actividad) sobre la base de la experiencia anteriormente recibida.” (**Savin, 1972**).

De acuerdo a ello podemos plantear que se entiende por habilidades de dirección la capacidad que tiene el dirigente para realizar cualquier actividad de dirección sobre la base de las experiencias anteriormente recibida dado por la práctica del momento

histórico concreto en que se desenvuelve el sujeto y los conocimientos que recibe de acuerdo a las diferentes formas que adoptan los programas empleados.

Katz, en un trabajo "clásico" publicado originalmente en 1955, con una versión revisada en 1974, plantea que los directivos debían tener tres tipos básicos de destrezas: técnicas, humanas, y conceptuales).

- **La destreza técnica**, como 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".
- **La destreza humana**, como capacidad de trabajar con otras personas, como individuos o como grupos, y de entenderlos y motivarlos.
- **La destreza conceptual**, como capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de la organización como un todo.

La demanda de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Puede incluir aspectos relacionados con la tecnología, los procesos de trabajo, el mercado, el entorno económico y político en el que actúa la entidad, así como de los instrumentos que debe utilizar para dirigir, como pueden ser: indicadores y ratios financieros, manejo del capital de trabajo, la tasa de cambio, el efecto de la inflación, para señalar algunos.

Ante este espectro tan amplio de alternativas, preferimos centrar la atención en las habilidades directivas que tienen que ver con el funcionamiento de las Organizaciones de base del PCC.

Tres enfoques sobre la dirección pueden contribuir a explicar la importancia de las habilidades en el trabajo directivo: dirigir es obtener resultados a través de otros; la dirección es una combinación de ciencia y arte; la ciencia, proporciona el conocimiento de experiencias anteriores que, convertidas en regularidades y enfoques, proporcionan una base teórica- conceptual; el arte, es la aplicación creadora

de los conocimientos a situaciones particulares; el enfoque socio-técnico, considera que las organizaciones y los procesos directivos tienen un componente técnico y un componente social.

Centrarse en las habilidades que anteriormente planteamos no niega la necesidad de que el dirigente de las Organizaciones de Base tiene que ser capaz de manejar asuntos como: los aspectos tecnológicos principales de la actividad que dirige, de los procesos que generan valor en su organización, entre otros aspectos técnicos o funcionales.

Teniendo en cuenta criterios de diferentes autores, el Dr Alexis Codina Jiménez, Director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección y Profesor Titular de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana preparó una lista de habilidades que consideró fundamentales para un trabajo directivo efectivo. Esta es precisamente la lógica del "sistema de habilidades" al que llegó después del estudio realizado y que está integrado por las 10 habilidades siguientes:

- 1.- Dirección o enfoque estratégico.
- 2.- Comunicación interpersonal.
- 3.- Estrategias y técnicas de negociación.
- 4.- Manejo de conflictos.
- 5.- Trabajo en equipos.
- 6.- Liderazgo y motivación.
- 7.- Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.
- 8.- Administración del tiempo y delegación.
- 9.- Reuniones productivas.
- 10 Gerencia de cambio.

1.4.- Las habilidades de dirección a desarrollar en la labor partidista.

El incremento constante del papel dirigente de nuestro Partido, de sus órganos, organismos, exige el perfeccionamiento de su actividad de dirección, tanto a nivel de toda sociedad, como en los territorios y centros de trabajo donde actúa.

La etapa actual de reordenamiento de nuestra economía plantea mayores exigencias en la dirección partidista, elevando su nivel científico para poder enfrentar y resolver las tareas y problemas presentados en el cumplimiento de los objetivos, acorde a los lineamientos emitidos por la alta dirección del país, por lo que se requiere desarrollar habilidades para apropiarse de métodos y técnicas aplicables a cada momento del proceso de dirección que nos permita alcanzar niveles elevados de eficiencia y eficacia en los resultados.

A nuestro modo de ver las habilidades que se deben desarrollar en los dirigentes de las Organizaciones de Base del Partido son:

- 1.- Desarrollo de reuniones.
- 2.- Delegación de autoridad.
- 3.- Toma de decisiones adecuadas, acuerdos.
- 4.- Trabajo en equipos.
- 5.- Diseño de planes de trabajo.

Dichas habilidades están dirigidas a garantizar los procesos de interacción, influencia y motivación que propicien un desarrollo eficiente en la labor partidista y un perfeccionamiento de los métodos y el estilo de trabajo.

La necesidad de desarrollar habilidades para la realización de Reuniones, se fundamenta en que esta actividad, según investigaciones, ocupa entre un 25-35% del tiempo de trabajo de los directivos. Cerca del 15% de los gastos del presupuesto de personal se gasta en reuniones. Convertirse en un hábil conductor de reuniones es un prerequisite para la efectividad organizacional y del trabajo de dirección.

La conducción efectiva de reuniones no sólo posibilita ahorrar tiempo al directivo, sino la obtención de niveles superiores de participación, consenso, y compromiso en el análisis y toma de decisiones.

El Secretario General de la Organización de Base del Partido tiene subordinado a él a dos secretarios y al resto de los militantes, al elaborar los planes de trabajo se deben recoger aquellas actividades que desarrollarán todos y cada uno de los militantes y demás dirigentes de la misma. De esa forma involucra a estos y le queda tiempo para dedicarse a otras tareas importantes en su trabajo.

Toma de Decisiones adecuadas, acuerdos, es un componente esencial en el trabajo del cuadro. Su manejo adecuado debe permitirle: la formulación certera del problema, identificar las causas principales que están influyendo, la generación de alternativas de solución, la definición de criterios para la selección de la(s) alternativa(s) de solución de mayores efectos y la elaboración de los planes de implementación, control y evaluación de los resultados. El dominio de las técnicas para lograr consenso es importante en esta esfera.

Este problema lo analizó en forma brillante el Cmdte. Ernesto "Che" Guevara en su trabajo "Discusión colectiva y responsabilidad única", en el que sugirió "...debe establecerse una comunicación continua que permita intercambiar opiniones en cada momento y lograr el asesoramiento de todos los factores políticos y técnicos necesarios, para que el administrador, en última instancia y bajo su entera responsabilidad, tome la decisión...".

Las habilidades para el Trabajo en Equipo, deben permitirle lograr que las decisiones se adopten considerando los diferentes factores necesarios, que cada integrante de su equipo sea capaz de poner por encima de sus posiciones e intereses particulares o funcionales los de toda la organización, que debe traducirse en la existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes factores y dependencias.

La aplicación consecuente del principio del centralismo democrático asegura, de un lado, la vitalidad del Partido en tanto que este es una organización combativa, cohesionada por su unidad ideológica, de objetivos y de acción; y, de otro, sus lazos vivos e indisolubles con la clase obrera y con todos los trabajadores. La observancia consecuente de este principio es uno de los basamentos más importantes para que el Partido desempeñe su función rectora en la sociedad.

La habilidad para diseñar planes de trabajo, en el sentido de que el Núcleo debe confeccionar planes de trabajo trimestralmente teniendo en cuenta una serie de elementos que aun hoy no se trabajan.

Para no generar expectativas engañosas, es necesario que los dirigentes de las Organizaciones de Base tengan claro que las habilidades directivas no son un objetivo en sí mismo, sino medios, instrumentos, herramientas, para lograr determinados resultados. Se pueden tener magníficas habilidades para las comunicaciones interpersonales, para conducir reuniones, o para diagnosticar problemas; pero, si no se tiene una base conceptual sólida, si no se dominan aspectos fundamentales de la organización, si no están claros los objetivos, los principios, los valores por los cuales trabajamos, (que constituyen el “por qué”); las habilidades, (que constituyen el “como”) pierden su sentido, quedan despojadas de contenido.

Las habilidades directivas tienen que asumirse como parte de un sistema en el que estudiosos de los procesos gerenciales identifican tres dimensiones, que algunos

denominan como “las 3C del Directivo”: Conocimientos, Cualidades y Capacidades (Habilidades).

La demanda de conocimientos en un directivo puede ser muy amplia, incluir aspectos como: tecnologías de los procesos productivos; contabilidad, para interpretar estados financieros; elementos de macro y microeconomía, para identificar tendencias de la economía nacional e internacional; nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras muchas cosas.

El directivo que desea ser exitoso debe tener en cuenta esto, ser capaz de identificar cuáles son sus debilidades, las cosas que debe conocer, esforzarse por aprenderlas y procurarse los medios que le permitan una asesoría efectiva.

Sobre la segunda dimensión, las cualidades que caracterizan a los dirigentes, se han realizado muchas investigaciones para la búsqueda de atributos de personalidad, sociales, físicos o intelectuales que permitieran identificar por qué unos eran exitosos y otros no. Entre esos rasgos o cualidades se identificaron: la energía, la honradez e integridad, confianza en sí mismos, inteligencia y conocimiento adecuado para sus puestos.

Muchos especialistas se cuestionan la validez de esta teoría y plantean “Tal vez fue demasiado optimista creer que existían rasgos consistentes y singulares aplicables a todos los líderes, independientemente de donde actuaran en una universidad, un equipo de fútbol, o una empresa... .

Otro enfoque es el “Perfil del Directivo”, que no se refiere a conocimientos, ni cualidades, ni habilidades, sino de comportamientos y cuestiones en las que debe centrar su atención que, en la práctica, demandan muchas de las cosas que se plantean en otros enfoques.

Un especialista propone ideas sobre cómo debe ser el Perfil del Directivo y plantea que el directivo deberá ser capaz de: entender y comprender la situación en cada momento, conducir los grandes cambios en la empresa (ser un agente de cambio), liderar y no dirigir, crear la visión compartida con el personal, deshacerse de esquemas mentales, entender los procesos de aprendizaje (el aprendizaje será la base del éxito del directivo y uno de los elementos diferenciadores- resalta el autor”), pararse a reflexionar, aunque sea de vez en cuando...”

Relacionado con las cualidades o exigencias que debe caracterizar a un directivo, en años recientes, se ha incorporado con mucha fuerza lo relacionado con el tema de la Ética (del directivo, de los negocios, etc.) que un autor define como “...el estudio de los derechos y las obligaciones de la gente, las normas morales que las personas aplican en la toma de decisiones, y la naturaleza de las relaciones humanas”.

Al tema de la ética de los cuadros le dedicó el Cmdte. Ernesto (Che) Guevara una atención especial en varios de sus artículos y discursos. En su trabajo “El Cuadro: columna vertebral de la Revolución”, entre las cualidades que debía tener un dirigente señala “...disciplina ideológica y administrativa,...fidelidad probada... responsabilidad por sus actos...que coarte cualquier debilidad transitoria... preocupación constante por todos los problemas .. gran capacidad de sacrificio...”

Las ideas y el ejemplo del Che, de Fidel y de otros dirigentes de la Revolución Cubana, con la experiencia acumulada durante más de tres décadas, constituyen la base de los conceptos que están plasmados en el “Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano” promulgado en julio de 1996 y que se fundamenta en que:

“Hoy, cuando la Revolución ha probado su madurez y capacidad para preservar las conquistas de más de tres décadas y realiza transformaciones económicas que garanticen el camino socialista en condiciones de mayor descentralización y de diversos escenarios económicos y políticos, la actividad de los cuadros de dirección

requiere altos valores morales, profunda sensibilidad revolucionaria y un claro sentido del deber que condicionen su diario comportamiento...”

El Código de Etica es mucho más que “unas normas de comportamiento”, que se deben exigir a los que ocupan responsabilidades de dirección; es una guía, una orientación de las conductas y valores en las cuales los dirigentes, en cualquier nivel que actúen, deben educar a sus colectivos; “... su sentido verdadero - señaló Carlos Lage, Secretario del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros en su presentación- es hacerse realidad y mostrarse tangible en nuestros actos...”.

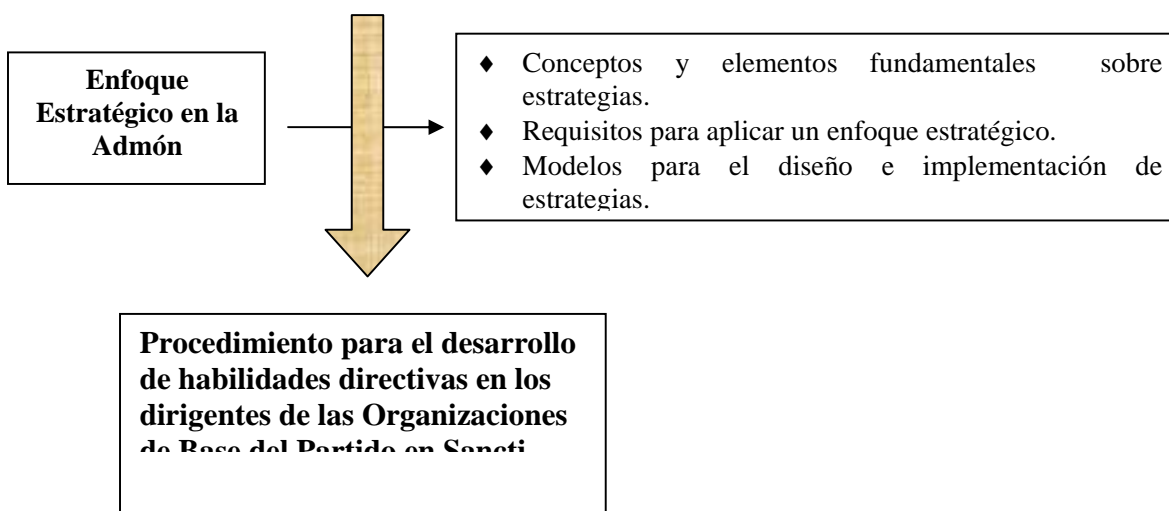
En este contexto es en el que las habilidades interpersonales juegan su papel. Cuando el que dirige, además de poseer los conocimientos necesarios sobre los aspectos fundamentales de la actividad que dirige, tiene un comportamiento consecuente, que le otorgue la autoridad que necesita para influir en los demás.

Las habilidades interpersonales, por tanto, no son más que herramientas para alcanzar mejores resultados, pero para esto es necesario que existan los conocimientos y el comportamiento requeridos.

Introducción

En este Capítulo se realiza un acercamiento a las diferentes concepciones que existen para diseñar estrategias. De igual forma el autor propone una estrategia dirigida a desarrollar habilidades directivas en los dirigentes de las Organizaciones de Base del PCC.

El siguiente hilo conductor muestra la lógica seguida para escribir este capítulo.



2.1 CONCEPTOS Y ELEMENTOS FUNDAMENTALES SOBRE ESTRATEGIA.

El término estrategia, comenzó a invadir el ámbito de las Ciencias aproximadamente en la década de los años 60 del siglo XX y coincidiendo con el comienzo del desarrollo de investigaciones dirigidas a describir indicadores relacionados con la calidad del trabajo. Un análisis etimológico del vocablo permite conocer que proviene de la voz griega *stratégós* (general) y que, aunque en su surgimiento sirvió para designar el arte de dirigir las operaciones militares, luego, por extensión, se utilizó para nombrar la “habilidad, destreza, pericia para dirigir un asunto”. En nuestro contexto la estrategia:

“La estrategia establece la dirección inteligente, y desde una perspectiva amplia y global, de las acciones encaminadas a resolver los problemas detectados en un determinado segmento de la actividad humana. Se entienden como problemas las contradicciones o discrepancias entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y debería ser, de acuerdo con determinadas expectativas que dimanen de un proyecto social y/o educativo dado. Su diseño implica la articulación dialéctica entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas).”

El término estrategia aparece asociado a los siguientes vocablos:

- Política.
- Información.
- Problema.
- Práctica.
- Experiencia.
- Entrenamiento.
- Procedimiento.

Los rasgos generales de una estrategia son:

- Concepción con enfoque sistémico en el que predominan las relaciones de coordinación, aunque no dejan de estar presentes las relaciones de subordinación y dependencia.
- Una estructuración a partir de fases o etapas relacionadas con las acciones de orientación, ejecución y control, independientemente de la disímil nomenclatura que se utiliza para su denominación.
- El hecho de responder a una contradicción entre el estado actual y el deseado de un objeto concreto ubicado en el espacio y en el tiempo que se resuelve mediante la utilización programada de determinados recursos y medios.
- Un carácter dialéctico que le viene dado por la búsqueda del cambio cualitativo que se producirá en el objeto (estado real a estado deseado), por las constantes adecuaciones y readecuaciones que puede sufrir su accionar y por la articulación entre los objetivos (metas perseguidas) y la metodología (vías instrumentadas para alcanzarlas), entre otras.
- La adopción de una tipología específica que viene delimitada a partir de lo que se constituya en objeto de transformación.
- Su irrepetibilidad. Las estrategias son casuística y válidas en su totalidad solo en un momento y contexto específico, por ello su universo de aplicación es más reducido que el de otros resultados científicos.

Elementos que deben estar presentes en una estrategia:

- Existencia de insatisfacciones respecto a los fenómenos, objetos o procesos educativos en un contexto a ámbito determinado.
- Diagnóstico de la situación.
- Planteamiento de objetivos y metas a alcanzar en determinados plazos de tiempo.
- Definición de actividades y acciones que respondan a los objetivos trazados y entidades responsables.
- Planificación de recursos y métodos para viabilizar la ejecución.
- Evaluación de resultados.

Tipologías de estrategia que existen:

- Pedagógica
- Didáctica
- Educativa: El que una estrategia sea de uno u otro tipo
- Metodológica: Depende del contexto o ámbito concreto sobre
- Escolar: El cual se pretende incidir y de la especificidad
- Educacional del objeto de transformación.
- Administrativa.

La bibliografía sobre el tema coincide en privilegiar a la estrategia como aporte práctico, por cuanto su diseño propende a la emisión de recomendaciones, orientaciones, etc. que orientan su puesta en práctica y la elaboración de medios disímiles para su instrumentación. No obstante, las estrategias pueden contener metodologías dentro del diseño de sus acciones, o requerir de la elaboración de algún concepto, de sistematizaciones que permitan la conformación de alguna de sus fases, etc. elementos que, sin dudas, constituyen aportes teóricos.

2.2.- Las Estrategias en términos de Administración.

La función de administración, en general, es una actividad multidimensional, que abarca diversas facetas. Parte del análisis de la situación para detectar oportunidades y riesgos, conocer los puntos débiles y fuertes de la propia organización. Continúa sus actividades con la planificación estableciendo objetivos y diseñando estrategias para alcanzarlos, configura la organización de los medios necesarios para llevar a cabo las estrategias, realiza la ejecución de las mismas y controla el cumplimiento de los objetivos. **(Santesmases, 1999)**. En el propio concepto de administración se encuentran implícitos los elementos esenciales del enfoque estratégico.

Sin embargo, ha sido la existencia de un grupo de factores (**Menguzzato, 1995**), los que han favorecido la evolución de la teoría administrativa hasta el enfoque estratégico. Entre los de mayor impacto se encuentran:

- a) La constante evolución de las características del entorno en términos de mayor complejidad e incertidumbre ha obligado a las empresas a prestar más atención a las interrelaciones empresa - entorno, adaptando sus estructuras y su dirección a fin de obtener el mayor aprovechamiento de las mismas.
- b) El aumento de la competencia ha provocado que las empresas para sobrevivir y desarrollarse deben incorporar innovaciones tecnológicas en procesos y productos con el fin de ser más eficientes, con lo que la tecnología se convierte en un factor básico y condicionante de la estructura empresarial.
- c) El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo y de servicio hace que su papel sea cada vez más importante y su consideración dentro de la empresa adquiera mayor relevancia.
- d) La validez de los objetivos económicos, pero matizada por la necesidad de considerar, además, objetivos sociales.

Al analizar los factores anteriores nos damos cuenta que la administración estratégica se vincula con otros enfoques de la teoría de la administración y que el punto de partida para demostrar su necesidad, como un rasgo distintivo de la administración empresarial cubana, radica en comprender y analizar integralmente los siguientes elementos:

- Caracterización del entorno en el ámbito global.
- La realidad cubana actual.

El cambio en el entorno y funcionamiento interno, así como la adopción de un enfoque de dirección estratégica, exigen modificaciones profundas en la labor del directivo para poder dirigir esos cambios. La necesidad de la innovación, la

creatividad y la calidad del servicio al cliente interno y externo, constituyen elementos fundamentales de una nueva cultura en las organizaciones. Estos hechos convierten al directivo en un catalizador que fusione e integre la información, la tecnología y los recursos humanos.

2.3.- EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO ESTRATEGIA.

El concepto de estrategia ha sido ampliamente abordado en la literatura internacional y por diferentes autores del campo empresarial, así se han manejado un grupo de conceptos que por su importancia no debemos dejar de mencionar y los cuales analizaremos a continuación:

- Definición de objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlos, lo que quiere hacer la empresa en el futuro. Actuación pensada en términos de objetivos y medios para lograrlos en un momento determinado. **(Chandler Andrews, 1962).**
- Es la dialéctica de la empresa con su entorno. **(Ansoff, I.1976).**
- Es la fórmula para obtener el éxito, el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse, el plan para lograr una posición favorable en el campo empresarial, es la adopción de medidas para enfrentar un mundo externo, cambiante, es comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerlos fuertes. **(Theodore A. Smith, 1979).**
- Es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse. **(K. R. Andrews, 1980).**
- La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, con el fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. **(Menguzzato, M y J. enal, 1984).**

- Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. **(Tabatoni y Joruiou, 1985).**
- Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar la estrategia hay dos claves: hacer lo que hago bien y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. **(Hatten.K.J, 1987.)**
- Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. **(Stoner, 1989).**
- Son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. **(Herri Weihrich, 1990).**
- La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente y comprende acción defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. **(Michael E. Porter).**
- Es un modelo de decisión que revela las acciones, objetivos o metas de la empresa, las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta de: En qué clase de negocio está la empresa, o en qué negocio requiere estar, qué clase de organización quiere ser. **(Francisco J. Manso, 1991).**
- Estrategia es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos. **(Javier Cantera, 1999)**

- Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. **(Santesmases, 1999)**.
- Indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades. **(Seminario – Taller sobre Planificación Estratégica)**.

El análisis profundo de la bibliografía consultada y de cada uno de los conceptos anteriores, nos permite destacar y precisar lo siguiente. Las definiciones y conceptos tienen muchos elementos comunes. Todos de una u otra forma hacen referencia a que la estrategia es:

- Un patrón coherente.
- Un grupo de decisiones que se integran dirigidas a un objetivo.
- Un mapa que todos deben conocer y en el que todos pueden hacer algún aporte.
- Una descripción del negocio de la compañía hacia el futuro.
- Una exigencia actual de la dirección.
- Una motivación para lograr algo.
- Una forma de establecer prioridades y asignar recursos.
- Una respuesta a las oportunidades y amenazas externas.
- Una manera de expresar la cultura de la organización.
- Una manera de convertir debilidades en fortalezas internas.
- Una manera inteligente de aplicar la dirección preactiva, más ventajosa que la reactiva.

La capacidad de la organización para responder con previsión a los cambios que se producen en su entorno. Se reconoce una capacidad de respuesta y no sólo de adaptación.

En un grupo significativo de definiciones donde aparecen los términos: objetivos, políticas, procedimientos, reglas, programas. Es lógico que así sea, ya que si la estrategia establece la meta general y las formas en que las organizaciones se comportan, sobre la base de determinados objetivos estratégicos; las políticas, procedimientos, reglas y programas, consignan los detalles para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización.

Las políticas, constituyen guías generales para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especifican aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canalizan el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de la misma. (**Stoner, 1997**).

Los procedimientos, constituyen los parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad. Las políticas se llevan a cabo mediante los procedimientos. (**Stoner, 1997**).

Las reglas, establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación. Las reglas señalan en detalle acciones específicas que se deben tomar en determinadas situaciones. (**Stoner, 1997**).

Los programas, abarcan un grupo relativamente amplio de actividades operativas, y especifican etapas de importancia, su orden y cronología, y la unidad que será responsable de cada etapa. Un programa muestra: 1) los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo, 2) la unidad o miembro de la organización encargado de cada paso, y 3) el orden y la sincronización de cada paso. (**Stoner, 1997**).

2.4.- Requisitos para aplicar un enfoque estratégico.

Ahora bien, considerados los elementos anteriores no podríamos pasar por alto que la aplicación de un enfoque estratégico no puede ser un proceso arbitrario por parte de la administración, sino que tiene que ser un enfoque muy bien pensado y que descansa sobre los siguientes requisitos:

- a) Comprender el entorno.
- b) Detectar anticipadamente.

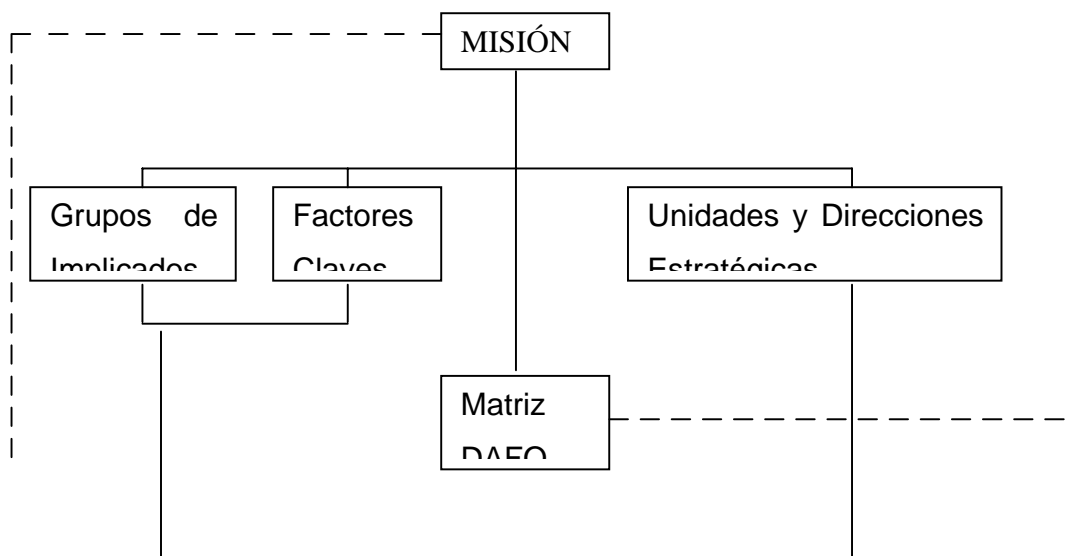
- c) Tener conocimientos de dirección.
- d) Utilizar el factor humano como clave de éxito.
- e) Actualización constante de los enfoques y adelantos tecnológicos.
- f) Visión global del mundo y su inserción en él.
- g) Poder y capacidad de adaptación.

(Mengusato M. Renal J. 1999)

2.5.- Modelos para el diseño e implementación de estrategias

En la literatura se recogen diferentes modelos que han sido diseñados atendiendo a los propósitos específicos para los que fueron creados y a las características del contexto donde serían aplicados. A continuación relacionaremos un grupo propuestos por diferentes autores.

Modelo propuesto por Eugenio Yañez González



Veamos cada uno de los elementos que se proponen en este modelo.

- **La misión, es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza las energías y capacidades de la misma. Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y subordinados a fin de desarrollar el sentido de pertenencia. Es el aporte más importante y significativo a la sociedad.**

Tiene como objetivos fundamentales los siguientes:

- Prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre la organización.
- Brindar a los empleados, clientes y otros una identidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento.
- Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.

La definición de la misión debe realizarse en grupo, por lo general la lleva a cabo la Alta Dirección de la organización. Tiene entre otras las siguientes características:

- Expresar el servicio que presta, no el producto que vende.
- Orientada hacia el exterior, a satisfacer necesidades de consumidores y de la sociedad.
- Orientada hacia el futuro, debe promover los cambios.
- Tener credibilidad y de conocimiento de todos.
- Ser simple, clara y directa.
- Ser original.
- Ser única.
- Tener cierto contenido.

La misión tiene sus componentes a través de los cuales se responden las siguientes interrogantes:

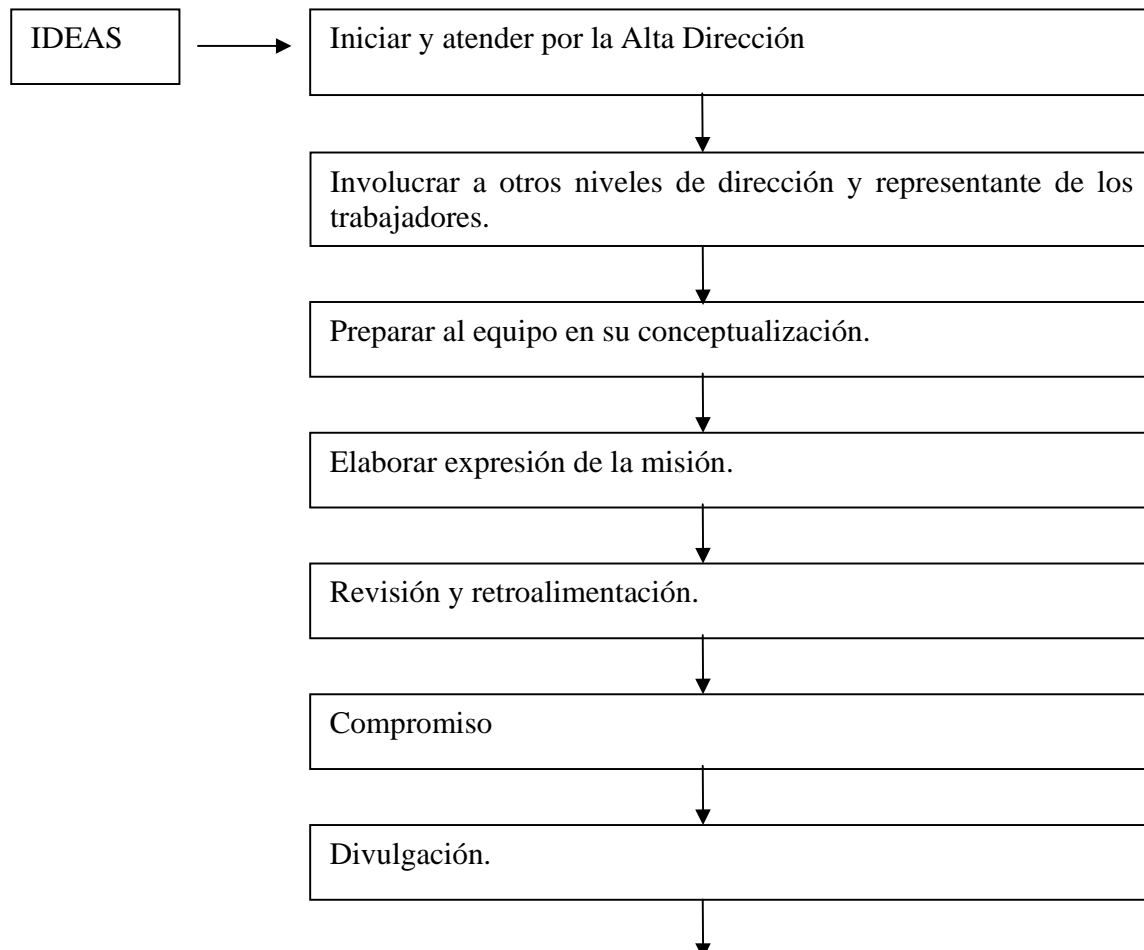
- ¿En qué está la organización? }
- ¿Dónde actúa? } Definición del negocio.
- ¿Para quiénes? }

- ¿A dónde aspira llegar la organización? } Metas principales

- }

- **¿Cómo actúa o actuará? Filosofía organizacional.**

Se ha dicho que la elaboración de la Misión se realiza en grupo y por la Dirección de la Organización, el cual debe seguir los siguientes pasos:



De esta forma existen diferentes métodos para su elaboración. Entre los que encontramos:

- **Requiere reflexión, diálogo y confrontación.**
- **Mirar a la organización desde el punto de vista de las personas, del cliente.**
- **Decidir que se conserva y que se abandona.**
- **Concentrarse en puntos fuertes de la organización.**
- **Considerar los principios y valores.**
- **Establecer prioridades de actuación.**
- **Tener en cuenta las oportunidades y necesidades.**

Modelo propuesto por Charles Henri Bsseyne

- 1- Definición de la misión
- 2- Diagnóstico externo e interno
- 3- Formulación de los objetivos
- 4- Elección de la estrategia. (**Henri C; 1990**)

Modelo propuesto por Harold Koontz

- 1- Los diversos insumos organizacionales
- 2- El perfil de la empresa
- 3- Orientación de la alta gerencia
- 4- Propósitos y objetivos principales
- 5- El ambiente externo: presente y futuro
- 6- El ambiente externo: presente y futuro
- 7- Alternativas estratégicas
- 8- Evaluación de las estrategias
- 9- Planeación a mediano y corto plazo
- 10- Prueba de consistencia y preparación para los planes de contingencias.

(**Koontz. Harold; 1990**)

Modelo propuesto por Doctor Ing. Carlos Cristóbal Martínez

- 1- Formulación de metas
- 2- Identificación de objetivos y estrategias
- 3- Análisis ambiental
- 4- Análisis de recursos
- 5- Identificación de oportunidades, estrategias y amenazas
- 6- Determinar los cambios de estrategias necesarios

7- Toma de decisiones estratégicas

8- Ejecución de la estrategia

9- Medida y control del proceso.

(Martínez Martínez. C; 1991)

Modelo propuesto por un Colectivo de autores del Instituto de Ciencias Pedagógicas.

Momento diagnóstico

Aplicación de instrumentos.

Valoración de los resultados de los instrumentos aplicados.

Análisis del estado actual de la resistencia a la integración.

Momento de proyección

Análisis del estado deseado.

Qué hay que hacer para alcanzar el estado deseado. (Objetivos)

Barreras objetivas y subjetivas para limitar la brecha.

Cómo se vencerán esas barreras. (Estrategias)

Momento de Ejecución y Control

Ejecución de los planes de acción.

Realización de los controles.

Ajustes de acuerdo con el control realizado, retroalimentación

(Colectivo de autores, Instituto de Ciencias Pedagógicas, 2000).

Modelo propuesto por un colectivo de profesores del Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas de la Universidad Pedagógica “Félix Varela”

- I. **Introducción.** Fundamentación. Se establece el contexto y ubicación de la problemática a resolver, ideas y puntos de partida que fundamentan la estrategia.
- II. **Diagnóstico.** Indica el estado real del objeto y evidencia el problema en torno al cual gira y se desarrolla la estrategia.
- III. **Planteamiento del objetivo general.**
- IV. **Planeación estratégica.** Se definen **metas u objetivos** a corto y mediano plazo que permiten la transformación del objeto desde su estado real hasta el estado deseado.
Planificación por etapas de las acciones, recursos, medios y métodos que corresponden a estos objetivos.
- V. **Instrumentación.** Explicar como se aplicará, bajo qué condiciones, durante qué tiempo, responsables, participantes.
- VI. **Evaluación.** Definición de los logros, obstáculos que se han ido venciendo, valoración de la aproximación lograda al estado deseado.

Como es conocido nuestra propuesta va encaminada a desarrollar habilidades de dirección. A continuación pasamos a explicar el modelo:

- I.- Momento de Aproximación al escenario.
 - 1.1.- Caracterización del lugar en que se encuentra la Organización.
- II.- Momento de diagnóstico.
 - 2.1.- Diseño de instrumentales.
 - 2.2.- Validación de instrumentales.
 - 2.3.- Aplicación de instrumentales.
 - 2.4.- Análisis estadístico.**
- III.- Momento de proyección de la estrategia.
- IV.- Momento de retroalimentación y control.

Pasemos a analizar cada uno de los elementos de la estrategia.

- I.- Momento de Aproximación al escenario.
 - 1.1.- Caracterización del lugar en que se encuentra la Organización.

La organización, “es toda agrupación de actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada grupo a un dirigente, con la autoridad necesaria para supervisarlos y la provisión de coordinación horizontal y vertical en la estructura de la organización. Puede ser diseñada para clarificar quién debe hacer qué y quién es responsable de cuales resultados”. (Guevara, 1964).

Para el autor “la organización es cualquier actividad que agrupe personas bajo una dirección y que cumplen funciones, ya sean productivas o no, de manera tal que alcancen los objetivos que se han propuesto”.

Es por ello que en esta etapa se plantea la situación actual de la misma. Es una fotografía de todo lo que acontece en la organización objeto de estudio, relacionada con el problema a resolver. Definir el estado actual es de gran importancia pues se puede comparar ante cualquier cambio que ocurra durante el proceso de implementación de los instrumentos de investigación u otra causa que facilite la comprobación de la misma.

Se debe caracterizar de forma más o menos general en qué situación se encuentra el Partido en los momentos actuales tomando en cuenta los indicadores internos que en el mismo se manejan, desde el punto de vista de:

- Cantidad de militantes al cierre de una fecha.
- Color de la Piel.
- Años militando en el Partido.
- Sexo
- Promedio de Edad.
- Nivel escolar.
- Cargos que ocupan en la O/B.
- Cantidad de miembros en el Comité Municipal.

- Líneas de trabajo.
- Escuelas cursadas.
- Programas recibidos.
- Otros.

Esto permitirá un primer acercamiento a las características del Partido en el territorio, permitirá además conocer si han cursado alguna Escuelas y que programas han recibido.

II.- Momento de diagnóstico.

Constituye la fase en la que el investigador entra al escenario. Para ello es necesario la definición y aplicación de una serie de pasos o etapas, entre las que tenemos:

2.1.- Diseño de instrumentales.

Entre los instrumentales proponemos:

- **Encuestas.**

La encuesta es uno de los instrumentos más utilizados que permite la recopilación de la mayor cantidad de información en poco tiempo.

Requisitos para su diseño:

- Estar consciente del objetivo que persigue.
- Decidir quién tiene la información más confiable.
- Desarrollar preguntas que permitan respuestas sin ambigüedades.
- Confeccionar el cuestionario de forma breve, sencilla y clara.
- Utilizar preguntas cerradas.
- Comenzar con preguntas fáciles de responder y no muy directas.
- Todas las preguntas deben tener instrucciones.

Elementos a tener en cuenta en la Preparación de un cuestionario:

- Definir claramente cuáles son las informaciones deseadas.
- Redactar una serie de preguntas que han de suscitar respuestas que proporcionen las informaciones buscadas.
- Ordenar las preguntas en una secuencia lógica, debiendo ser las palabras sencillas y no ambiguas de manera que signifiquen lo mismo para todos los participantes.
- Realizar un ensayo preliminar del cuestionario mediante una muestra experimental de entrevistados.
- Examinar los resultados de la muestra experimental, tomando como criterios la facilidad con que se pueden tabular las informaciones reunidas y la calidad de las mismas. Redactar de nuevo el cuestionario para introducir las modificaciones necesarias.

Las Normas para la redacción del cuestionario:

- Elección de términos o vocablos adecuados procurando que sean claros y accesibles, en especial, si se tiene en cuenta que la muestra puede estar compuesta por personas con diferentes niveles culturales.
- No utilizar términos que tengan significados diferentes en las diversas regiones geográficas, así como palabras equívocas o ambiguas, que conducirían a resultados inexactos.
- Las preguntas deben ser lo más cortas posibles y tener la amplitud suficiente para que se exprese todo el sentido que se desee darles, procurando que tengan la extensión mínima posible. Se fatiga menos la atención del entrevistado y es más fácil obtener respuestas ajustadas al hecho indagado.
- Máxima precisión y claridad en la formulación de las preguntas, de modo que permitan obtener una información coherente de los entrevistados.
- No confiar excesivamente en la memoria de los entrevistados, haciendo preguntas referidas a un largo período de tiempo, sino a un pasado muy próximo.
- No obligar a los sujetos a hacer cálculos.

- Formular preguntas sobre cosas que estén dentro de los límites de las experiencias personales de los participantes. Por ejemplo: se debe evitar preguntar a las mujeres lo que creen que hacen o piensan sus esposos y viceversa.
- Evitar preguntas que sugieran las respuestas. Las interrogantes deben estar redactadas de modo que no contengan implícitamente las respuestas, ni predispongan o condicionen las mismas en un determinado sentido.
- No deben hacerse preguntas demasiado íntimas, que violenten o molesten al entrevistado o que le fuercen a responder en un determinado sentido porque admitir otra alternativa lo dejaría en situación poco airosa. Si determinadas preguntas pueden resultar embarazosas o delicadas, deberán colocarse entre otras que sean más neutras e inofensivas. Los temas delicados conviene tratarlos al final del cuestionario, una vez que se han salvado eventuales barreras de desconfianza que puedan crearse al comienzo de la entrevista.
- Se incluirán únicamente preguntas que tengan una relación directa con el problema que se pretende investigar.
- Debe evitarse que la pregunta esté implícita en otras del cuestionario, pues el caso se alargaría y complicaría innecesariamente.
- Respetar un orden lógico en la secuencia de las preguntas. Deben ordenarse en el cuestionario agrupándose de tal modo que se entrelacen armónicamente. Es importante tener en cuenta que las preguntas de tipo general deben preceder a las más concretas o específicas. Las preguntas que abren el cuestionario tienen una importancia básica porque de ellas depende despertar o no el interés del entrevistado. Estas, además de interesantes, deben ser fáciles de responder, sin implicar compromiso alguno para el interrogado.
- Los planes de tabulación deben tenerse en cuenta en la selección de preguntas a incluir en el cuestionario, procurando simplificar al máximo y no pretendiendo obtener excesiva información en una sola pregunta.

En tal sentido, es aconsejable ir confeccionando los diferentes cuadros en los que se recogerán estadísticamente los resultados de cada pregunta mientras se redacta el cuestionario.

- **Al inicio de cada encuesta usted debe explicar el motivo de la misma y alertar que es anónima.**

- **Entrevista**

La entrevista está dirigida especialmente a los cuadros que han cursado la capacitación y cuya finalidad es conocer las opiniones de los mismos acerca de la capacitación recibida y su incidencia en el quehacer personal y organizacional. Un ejemplo de la misma aparece en los ANEXOS, Guía de entrevista.

La entrevista es una vía a través de la cual y mediante la interrogación de los sujetos, se obtienen datos relevantes a los efectos de la investigación que usted realiza. Es una de las formas cuya particularidad es realizarse mediante un proceso verbal, a través de una relación cara a cara entre al menos dos individuos.

Constituye una técnica que permite la obtención de información de una forma amplia y abierta, se recomienda que el personal que haga uso de este procedimiento:

1. Cumpla las siguientes exigencias:

- El entrevistador tenga con anterioridad y bien claro los objetivos de la entrevista.
- Los problemas o aspectos importantes sobre los que le interesa obtener información del sujeto entrevistado.
- Ejecute con precisión y dinámica la conducción de la entrevista, en un clima de franca sinceridad y cordialidad.
- Realice un entrenamiento que le proporcione una buena preparación y ejercitación previa de la misma.
- Cumpla las reglas de aplicación de la entrevista con rigurosidad, precisión y meticulosidad.
- Sea dinámico y flexible.
- Que esté preparado para cualquier situación que se le pueda presentar.

- Sea capaz de mantener el curso de la entrevista y obtener toda la información posible que la misma le pueda ofrecer.
- Actúe con tacto y delicadeza.
- Logre la adecuada motivación y estimulación del entrevistado.

La entrevista personal se considera un método más productivo ya que el entrevistador puede observar al sujeto durante la conversación y obtener mayor información cuando la ocasión se presenta. Este método también tiene sus limitaciones porque es muy costoso, requiere de una gran inversión de tiempo, además quienes realicen el cuestionario tienen que estar bien preparados para no guiar las respuestas del entrevistado hacia su opinión. Pueden revestir dos formas: concertadas y no concertadas. Las primeras suponen que se pidan de antemano y en ellas se acostumbra a entregar un pequeño regalo a los entrevistados por el tiempo concedido. Las segundas consisten en detener a la gente en un centro de compras o en una calle concurrida y pedir una entrevista.

2. Tenga en cuenta los tipos de entrevistas, que son:

- 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. En los Anexos. Cuadro No. 1 se muestran las ventajas y desventajas de la misma.

Otro de los instrumentos que se recomienda aplicar es la observación. Constituye procedimientos en los que la persona presencia en directo el fenómeno que estudia. La

observación es una de las actividades comunes de la vida diaria. Esta observación común y generalizada puede transformarse en una poderosa herramienta de investigación social y técnica científica de recogida de información, si se efectúa:

- 1-Orientándola y enfocándola a un objetivo concreto de investigación formulado de antemano.
- 2-Planificándola sistemáticamente en fases, aspectos, lugares y personas.
- 3-Controlándola y relacionándola con proposiciones y teorías sociales.
- 4-Sometiéndola a controles de veracidad, de objetividad, de fiabilidad y de precisión.

La vía más directa e inmediata de saber algo con respecto a un acontecimiento es observarlo. Ser testigo directo siempre se ha considerado como un registro legítimo de veracidad, no solo en la investigación científica sino en todas las esferas de la vida. Sin embargo, observar con precisión es una habilidad poco frecuente, que requiere algo más que intención.

En cualquier metodología de investigación científica el tema de la observación ocupa un lugar privilegiado, en especial en las ciencias sociales. Esto también sucede con ciertos extractos sociales que tienen una gran limitación para expresar su pensamiento y en los cuales la interacción se reduce a una mínima expresión. También resulta de gran importancia cuando una persona o grupo objeto de estudio tienen dificultades, o no desean manifestarse en relación con ciertos hechos, bien porque eso pondría en peligro su propio status dentro del grupo, bien porque se sienten incómodos ante una persona que les pregunta sobre determinadas conductas difíciles de explicar.

Mantiene la ventaja de la inmediatez, pero algunas de sus desventajas más fuertes han sido reconocidas como:

- En primer lugar, es necesario identificar con claridad antes del acto de observar, los acontecimientos específicos que serán objeto de observación, para no perder información y atención por parte del observador, lo que es frecuente en una observación natural o espontánea.

- **En segundo lugar**, nunca se tiene la seguridad de que la acción de observar no introduzca modificaciones en el evento que se debe atender. Véase como ejemplo la observación de una clase en una escuela: ocurren múltiples incidentes, pero un observador debe fijarse solo en aquellos relevantes a la investigación y por otra parte la aparición de un observador extraño cambia la conducta de estudiantes y profesores.

En la metodología de corte cualitativo estas desventajas se transforman en características propias del método de observar, porque lo que interesa no es el acontecimiento mismo, sino cómo los sujetos lo interpretan y reaccionan ante ellos. Por eso la forma más frecuente es la **observación participativa**.

Es aquella en la que el investigador participa directamente del evento junto a sus sujetos investigados, y dirige la observación de acuerdo con la propia acción e indicaciones de estos sujetos, es uno de los procedimientos de observación más utilizados en la investigación cualitativa y uno de los elementos más característicos de este tipo de investigaciones. Esta no aporta diferencias significativas a otras formas de observación. La definición del contexto, la selección de muestras o la estrategia de registro no son distintas a las utilizadas en otros formatos de observación no participantes (sistemas de categorías, listas del control, sistemas de signos, etc). Es precisamente la naturaleza de la participación a ella asociada lo que la distingue y caracteriza.

Podemos considerar a la observación participante como un método interactivo de recogida de información que requiere una implicación del observador en los acontecimientos o fenómenos que está observando. La implicación supone participar en la vida social y compartir las actividades fundamentales que realizan las personas que forman parte de una comunidad o de una institución. Supone también aprender los modos de expresión de un determinado grupo-p.e. los profesores de secundaria, comprender sus reglas y normas de funcionamiento y entender sus modos de comportamiento. Incluso, para el investigador, supone adoptar la misma apariencia que los participantes en los hechos estudiados, asumir las mismas obligaciones y responsabilidades (está allí cuando el portero abre la escuela o cuando suena la sirena que anuncia la próxima clase);

convertirse en sujetos pasivos de sus mismas pasiones y convulsiones (participa de los triunfos y decepciones de cada día).

La observación participante implica, por tanto, el dominio de una serie de habilidades sociales a las que deben sumarse las propias de cualquier observador. Resulta por tanto, una práctica nada sencilla y que requiere un cierto aprendizaje que permite al investigador desempeñar *el doble rol de observador y participante*. El observador participante puede acercarse en un sentido más profundo y fundamental a las personas y comunidades estudiadas y a los problemas que le preocupan.

Ese acercamiento que sitúa al investigador en el papel de los participantes, permite obtener percepciones de la realidad estudiada que difícilmente podrían lograrse sin implicarse en ella de una manera efectiva. De igual modo esta observación favorece un acercamiento del investigador a las experiencias en tiempo real que viven las personas e instituciones; el investigador no necesita que nadie le cuente cómo han sucedido las cosas o cómo alguien dice que han sucedido, él estaba allí y formaba parte de aquello.

Existen varias formas de participación:

- **La completa**, en que el observador se integra como un miembro más al grupo estudiado y asume un papel doble, por ejemplo en los diseños etnográficos;
- **La explícita**, en la que el observador se apoya en un participante pleno del grupo y toma las observaciones de éste como dato directo, como en los casos de etnografía educativa;
- **La marginal**, en que el observador es un espectador aceptado o tolerado por el grupo, que no interviene en su actividad, por ejemplo, espectador de un evento deportivo o de un hecho social.

Estos tipos requieren discusiones éticas explícitas, porque los investigadores asumen un papel doble lo que puede ser cuestionado por los sujetos investigados, perdiendo así veracidad y legitimidad de los resultados.

Generalmente, el método de observación no se usa como método exclusivo, sino como complementario, unido a otros métodos.

Es frecuente que sea el primero en utilizarse, porque ofrece una primera indicación del objeto a investigar, que puede dirigir búsquedas posteriores más orientadas. La forma de aplicarlo varía de acuerdo con el investigador, sus propósitos y experiencias, pero se puede ofrecer una guía de momentos de la observación para los principiantes:

1-Fase de registro inicial: Supone una primera familiarización con la situación y los sujetos a observar. Es inmediata, con atención amplia no orientada hacia detalles específicos. El investigador debe inhibir todo juicio o evaluación y tomar el dato tal y como aparece, por insignificante o poco significativo que parezca.

2-Elaborar una narrativa descriptiva: El investigador construye un “cuento” descriptivo de la situación observada, con el máximo de detalles y sin omitir nada.

3-Fase de inducción analítica: El investigador comienza a construir hipótesis tentativas acerca de relaciones de causa-efecto y de las interpretaciones y significados que los sujetos atribuyen a sus acciones, a partir de la frecuencia y grado de participación de ellos mismos.

4-Fase de comprobación: El observador puede regresar a la situación para una observación comprobatoria, o puede discutir con los participantes sus propias interpretaciones. El propósito aquí es contextualizar las hipótesis en condiciones reales y con la participación de los sujetos de la investigación.

El diario de campo:

Es el documento donde el investigador registra cronológicamente las notas de lo que ve u oye en el trabajo de campo, así como también puede incluir resultados de entrevistas, y un apunte “comprensivo de experiencias y observaciones en el campo”, estas son tomadas en el momento o inmediatamente después de una sección de trabajo.

Según algunos autores: “las notas de campo” no son mera ayuda para el almacenaje y recuperación organizada de una información creciente, imposible de memorizar. Además de ello, y sobre todo, se trata de un registro vivo basado en una concepción interactiva de las etapas de la investigación. Las notas de campo no cumplen solamente la función de “recogida de datos”, sino que ayudan a crearlas y analizarlas encauzando y reorientando la investigación)

Un buen conjunto de notas se convierte rápidamente en un “compañero constante”- una suerte de alter ego..., un regalo continuo de interpretaciones y reflexiones efímeras y desarrolladas, y una crónica de decisiones operativas tomadas en fechas, lugares y circunstancias consignadas”...

2.2.- Validación de instrumentales.

Es la actividad de evaluación de impacto que se orienta a garantizar la validez de construcción y contenido de los instrumentos.

Los pasos para llevar a cabo esta actividad son los siguientes:

- Validación por juicio de expertos: Este consiste en someter los instrumentos al análisis y estudio por parte de técnicos y profesionales en evaluación, preferiblemente con amplia experiencia en el campo de la formación y capacitación profesional.
- Validación mediante su muestra: En este paso se debe seleccionar a conveniencia una submuestra de egresados y sus correspondientes jefes inmediatos, con el fin de aplicar los instrumentos.
- Ajuste de los instrumentos: Una vez que se hayan validado los instrumentos, estos deben ser ajustados en su forma y contenido.

2.3.- Aplicación de instrumentales.

Constituye la etapa en que el investigador aplica los instrumentales. Para ello se recomienda buscar la hora adecuada, seleccionar una muestra representativa de la población, estar preparado para cualquier contingencia, no interferir en el desarrollo de la sesión cuando no sea para aclarar dudas, etc que puedan surgir con el desarrollo de la etapa.

2.4.- Análisis estadístico.

Después que el investigador esté claro de los instrumentos a aplicar, los haya diseñado, comprobado su validez y confiabilidad entonces los aplicará, siguiendo las recomendaciones y exigencias que se proponen en esta investigación.

El análisis lleva implícito procesos de interpretación y explicación de los datos y de los hechos que resultan de la investigación. La interpretación permite determinar la significación y relevancia de cada dato en el conjunto de todos los datos y de sus interrelaciones.

Entretanto, la explicación del comportamiento de los datos tiene un carácter más global y se orienta a explicar conjuntos de datos relativos a una o más variables.

Mediante la interpretación y la explicación implícitas en el análisis, es posible la comparación de los resultados del estudio entre sí y la emisión de juicios respecto de ellos de acuerdo con la teoría existente. Esto determina la importancia y significación teórica de los datos. El propósito de esta actividad es lograr los objetivos de estudios y plantear un razonamiento en torno al comportamiento de las variables e indicadores.

El análisis de la información posibilita:

- Hacer informaciones acerca de las propiedades cuantitativas y cualitativas de los datos obtenidos.
- Ofrecer aplicaciones generales en torno a cierto grupo de datos y hechos en forma especulativa y racional.

- Derivar las conclusiones respecto al comportamiento de los indicadores y variables del estudio y proponer alternativas de corrección para desviaciones (medidas correctivas).

4.-Elaboración del programa de acciones correctivas.

El autor considera que las medidas correctivas deben incluirse todas en las recomendaciones y sostiene que las acciones correctivas derivadas del análisis de la información son de solución interna de la organización, o sea, que están dirigidas al Comité Municipal. Entonces, en este paso se señala como debe actuarse ante las desviaciones encontradas y se proponen medidas correctivas que suelen presentarse como alternativas de solución.

Para la formación de programas de acciones correctivas se tiene en cuenta el siguiente orden:

- Estudiar los resultados del análisis de la información.
- Enunciar las alternativas de solución.
- Ordenar las acciones según su consecuencia de ejecución para abordar efectivamente la solución del problema.
- Diseñar el o los responsables de ejecutar las acciones.
- Señalar los plazos o periodos de ejecución de las acciones.

III.- Momento de proyección de la estrategia.

Constituye un momento importante. A través del mismo se aplica la estrategia diseñada, lo cual incidirá en la solución del problema planteado.

IV.- Momento de retroalimentación y control.

Las estrategias deben analizarse y controlarse continuamente, mediante la cual se conoce si se fue efectivo con la aplicación de la misma. El control se debe realizar en todos los procedimientos aplicados.

La retroalimentación está muy vinculada a la forma de controlar por lo que se deben establecer etapas de aplicación del mismo con su responsable y fecha de ejecución.

La retroalimentación y el control comienzan desde que se aplica el procedimiento, detectando los problemas que puedan surgir en el transcurso de la investigación.

Se establecieron mecanismos de retroalimentación que permitirán detectar los problemas.

El proceso de retroalimentación es de vital importancia porque da la posibilidad de incidir en los problemas encontrados en la aplicación de cada una de las etapas de la estrategia, para no cometer los mismos errores en otros diseños o aplicaciones e ir mejorando el presente en cada momento. Cada etapa en sí, se debe analizar teniendo en cuenta si se aplicó como estaba diseñada.

CONCLUSIONES PARCIALES

- **Para el logro de los objetivos propuestos se aplicaron métodos y técnicas de las metodologías cuantitativa por considerar que esta combinación puede ser útil en un estudio relacionado con el problema científico aquí planteado.**
- **Las etapas metodológicas que se proponen en este capítulo, que se describen detalladamente en los pasos que la conforman y que contienen aportes del autor de esta investigación, pueden servir, de forma general, como una guía para la organización.**

Capítulo III

Introducción

En este Capítulo se analizan los resultados obtenidos con la implementación de la estrategia de trabajo. Se aplican los instrumentales y se propone un sistema de acciones para desarrollar habilidades de dirección en los Secretarios de las O/B del territorio.

I.- Momento de Aproximación al escenario.

1.1.- Caracterización del lugar en que se encuentra la Organización.

El Partido Comunista de Cuba es una organización esencialmente política, cuyas características se fundamentan en la gloriosa historia del país desde la etapa de las luchas de nuestro pueblo contra el colonialismo español, pasando por la pseudo república, hasta el triunfo revolucionario de enero del 59 y el desarrollo posterior hasta los momentos actuales, en que hemos entrado en un nuevo siglo y milenio

El Partido Comunista de Cuba es por esencia un partido marxista- leninista y martiano, expresión de las mejores tradiciones de lucha de nuestro pueblo y destacamento de vanguardia de las luchas de la clase obrera a nivel nacional e internacional, en alianza con los campesinos y otras clases y grupos sociales identificados con sus objetivos de lucha

Es por tanto un partido de acción revolucionaria, creado en nuestro caso después del triunfo revolucionario del Primero de Enero de 1959, con el objetivo de guiar, orientar y dirigir el proceso de transformaciones y la lucha de todo nuestro pueblo hacia ese futuro social que asumimos los revolucionarios cubanos dando respuesta a una necesidad histórica

El Partido Comunista de Cuba tiene ante sí importantes objetivos y tareas que resolver a corto, mediano y largo plazo, donde tiene prioridad el darle la adecuada continuidad a la Batalla de ideas que desarrolla nuestro pueblo bajo la certera dirección de Fidel, que ha definido las direcciones principales a desarrollar:

1. Batalla por la libertad de los cinco héroes prisioneros en Estados Unidos por luchar contra el terrorismo
2. Batalla por el cumplimiento del Juramento de Baraguá. Incluye la lucha contra la ley de Ajuste Cubano y contra las leyes Helms-Burton y Torricelli, la lucha contra el bloqueo y la guerra económica y demás leyes y enmiendas contra Cuba
3. Batalla contra las consecuencias de la seria y grave crisis económica que está azotando a la humanidad
4. Batalla por la paz mundial
5. Batalla por la educación y la cultura integral de nuestro pueblo

Además de las cinco batallas enunciadas, tienen la máxima prioridad en el trabajo del Partido:

- La lucha intransigente contra el expendio y consumo de drogas
- La lucha contra la corrupción, el robo, la prostitución, las ilegalidades, la indisciplina social
- La lucha por la producción y el ahorro de nuestros recursos energéticos
- Lucha por la eficiencia y eficacia en la producción y los servicios
- El perfeccionamiento empresarial
- La reestructuración de la industria azucarera
- La producción de alimentos
- Desarrollo de la industria médico- farmacéutica
- Desarrollo del turismo

También es esencial la labor del partido en interés de la defensa de la Patria Socialista, en la lucha por mantener un adecuado orden interno en el país, por el fortalecimiento constante y adecuado funcionamiento del sistema político de nuestra sociedad socialista, por el desarrollo exitoso de los programas que hoy realiza la revolución.

Al trabajar en sistema, el Partido en la Provincia de Sancti Spíritus tiene los mismos objetivos y líneas de trabajo anteriormente mencionados, adecuadas a las condiciones histórico concretas en que se encuentra enclavada.

Esta estructurado por una Asamblea Provincial, la cual elige de entre sus miembros al Comité Provincial que a su vez selecciona el Buró Provincial que representa a los mismos de Asamblea a Asamblea.

A nivel provincial existen 41 531 militantes al cierre de Julio 2006. De ellos son blancos 34 919 militantes, el 84.07%; mestizos 1 846 militantes, el 4,44%; negros 4 766, el 11.47%. Anexos. Gráfico No. 1.

La antigüedad de dichos militantes en el Partido:

Rango	Total de militantes	%
Hasta 5 años	9 013	21.90
De 5 a 10 años	7 672	18.57
De 11 a 15 años	7 477	18.00
De 16 a 20 años	4 268	10.37
Más de 20 años	13 101	31.16
Total	41 531	100

Anexos. Gráfico No. 2.

El promedio de edad de la militancia se muestra a continuación:

Rango	Total de militantes	%
-------	---------------------	---

Hasta 27 años	689	1.65
De 28 a 35 años	5 705	13.73
De 36 a 45 años	12 513	30.12
De 46 a 55 años	9 334	22.50
Más de 55 años	13 290	32.00
Total	41 531	100

Anexos. Gráfico No. 3.

Existen subordinados a la Asamblea Provincial del Partido uno total de 8 Asambleas, en cada uno de los Municipios. Las eligen a su Comité Municipal que selecciona a su Buró Municipal, entre los cuales se encuentra el de Sancti Spíritus.

El municipio cuenta con 47 cuadros incluyendo a la Directora y Subdirectora de la Escuela Municipal, los cuales son administrativos que se le da tratamiento de cuadro. El Comité Municipal lo integran 77 miembros de ellos 13 integran el Buró ejecutivo, conformado por 6 miembros profesionales y 7 miembros no profesionales.

El Buró esta compuesto por el Primer Secretario y cinco miembros por esferas (político- ideológica, consumo y servicio, agroalimentaria, construcción- transporte- comunicaciones, educación- salud- ciencia- cultura y deporte). En los Anexos se muestra el Esquema No. 1 estructura del Buró.

El Municipio cuenta con 13 119 militantes, el decir, el 31.58% del total de militantes de la provincia. De ellos son blancos 11 223 militantes, el 85.54%; mestizos 756 militantes, el 5.76%; negros 1 140, el 8.68%. Anexos. Gráfico No. 4.

La antigüedad de dichos militantes en el Partido:

Rango	Total de militantes	%
Hasta 5 años	2536	19.30
De 6 a 10 años	2184	16.64
De 11 a 15 años	2693	20.52

De 16 a 20 años	1674	12.76
Más de 20 años	4032	30.73
Total	13119	100

Anexos. Gráfico No. 5.

El promedio de edad de la militancia se muestra a continuación:

Rango	Total de militantes	%
Hasta 27 años	185	1.42
De 28 a 35 años	1715	13.07
De 36 a 45 años	3912	29.82
De 46 a 55 años	3111	23.71
Más de 55 años	4196	31.98
Total	13119	100

Anexos. Gráfico No. 6.

En el Municipio son militantes del Partido pertenecientes al sexo Femenino 5 098, el 38.79%; del sexo Masculino 8 021, el 61.14%. Anexos. Gráfico No. 7.

El incremento constante del papel dirigente de nuestro Partido, de sus órganos, organismos, exige el perfeccionamiento de su actividad de dirección, tanto al nivel de toda sociedad, como en los territorios y centros de trabajo donde actúa.

La etapa actual de reordenamiento de nuestra economía plantea mayores exigencias en la dirección partidista, elevando su nivel científico para poder enfrentar y resolver las tareas y problemas presentados en el cumplimiento de los objetivos, acorde a los lineamientos emitidos por la alta dirección del país, por lo que se requiere desarrollar habilidades para apropiarse de métodos y técnicas aplicables a cada momento del proceso de dirección que nos permita alcanzar niveles elevados de eficiencia y eficacia en los resultados.

II.- Momento de diagnóstico.

2.1.- Diseño de instrumentales.

Para el desarrollo de subetapa se diseñaron los siguientes instrumentales, los cuales se pueden observar en los anexos:

- Guía de observación de una reunión. Anexos. Guía No.1.
- Guía para observar la preparación de una reunión. Anexos. Guía No.2.
- Análisis de documentos (para actas y planes de trabajo). Anexos. Guías No.1 y 2.

2.2.- Validación de instrumentales.

Estos instrumentales fueron validados a partir de la aplicación de los mismos a una parte de la población objeto de estudio, es decir, antes de aplicar definitivamente los mismos, fueron aplicados de forma tal de ir perfeccionando las variables que se deseaban medir y no dar margen a otras interpretaciones durante la aplicación de los mismos

2.3.- Aplicación de instrumentales.

Los instrumentales fueron aplicados en el Comité Municipal del Partido de Sancti Spíritus. Los resultados que se obtuvieron se muestran en el epígrafe siguiente.

2.4.- Análisis estadístico.

Los principales resultados obtenidos son:

- **Entrevista para los secretarios generales.**

Se detectó que dominan algunos elementos en materia de dirección, fundamentalmente en lo relacionado con el funcionamiento del Partido, pero no poseen todas las habilidades para ejercer las funciones con eficiencia, en algunos casos debido a las funciones que cumplen como trabajador lo cual imposibilita dedicar

el tiempo necesario para desarrollar dicho trabajo con calidad. Es más importante el trabajo que la dedicación al trabajo del Partido.

Sugieren que necesitan más preparación en cuanto a los documentos normativos del Partido para poder elaborar el Plan de Trabajo con la calidad que requiere, así como la conducción de la reunión para poder solucionar los problemas que se presentan.

En algunos casos se plantea que no han recibido capacitación en este sentido pero no desean seguir estudiando. En otros se plantea que no tienen experiencia y que no desea estudiar. De igual forma plantean que no tienen experiencias para dirigir, aunque consideran que dirigen bien la O/B.

Existe consenso en que no desean estudiar, aunque opinan que de hacerlo ello contribuiría a dar solución a los problemas de las O/B.

- **Análisis de actas y planes de trabajo**

Se revisaron 12 actas, correspondientes a distintos instructores del territorio. Los resultados obtenidos son:

Con respecto a la metodología seguida para el desarrollo de las actas podemos decir que existe una adecuada aplicación, aunque todavía quedan elementos que se deben seguir tratando.

Entre las deficiencias detectadas se constatan las siguientes. El Orden de Día, ejemplo de ello:

ORDEN DEL DÍA

- 1.- Chequeo de acuerdos.
- 2.- Orientaciones del Organismo Superior.

3.- Corrupción e Ilegalidades.

- Situación de los Medios Básicos.
- Resultados de los chequeos mensuales del 10%.
- Actas de Responsabilidad Material.

4.- Actividad fundamental.

- Análisis de la marcha de Proyecto Lechero.
- Cumplimiento del programa y resultados.
- Principales deficiencias.

5.- Análisis sociopolítico de la reunión ordinaria del centro.

- Determinar el clima sociopolítico posible para efectuar el crecimiento.
- Dejar con claridad porque los trabajadores pueden o no ser militantes.
- ACUERDO: Elevar al Comité Provincial del PCC la propuesta de efectuar o no el crecimiento en...

Otro Orden del Día:

1. Chequeo de acuerdos.

2. Orientaciones de organismo superior.

3. Análisis de la corrupción e ilegalidades.

- Situación de los costos de la empresa por medio de una Comisión que la entregaron.
- Situación que presenta la empresa en cuanto al nepotismo.

4. Análisis de la actividad fundamental.

- Análisis sobre el aprovechamiento de la jornada laboral.

5. Análisis sobre la Política de cuadros y la Reserva.

6. Rendición de cuentas del Secretario del Sindicato al Núcleo.

- Comprobar con lo orientado por el PCC en el Municipio.

En las actas algunas de las deficiencias apreciadas son que sólo se refleja la intervención del secretario general, no se instrumenta como esta establecido las orientaciones del organismo Superior, ya que sólo lo informan. También cuando se

analiza el punto de Corrupción e Ilegalidades lo hacen escuetamente; no se adoptan acuerdos.

Cuando se realiza el análisis del trabajo desarrollado por la Sesión Sindical se refleja que existen problemas con la emulación, no se adoptan acuerdos.

De forma general las discusiones son muy escuetas. Las actas están firmadas por el Secretario General.

Relacionados con los acuerdos se apreció que en mucho de los casos se ejercen con carácter administrativo; no se involucran a los factores a la hora de informar el cumplimiento de estos.

No se reflejan las acciones realizadas, ni se hace mención a las mismas. Ejemplos:

- Encargar a los militante X e Y continuar chequeo de los alumnos con dificultades y los grados de baja calidad.
(No se incluye ni responsable ni fecha de cumplimiento)
- Convocar a todos los trabajadores para el día 25/10/05 a las 8.00 a.m. para realizar la entrega del carnet de militante al compañero Eduardo Enrique Rodríguez.
Fecha de Cumplimiento: 25/10/05 Responsable: Núcleo.
- Indicar al compañero Camilo Álvarez que realice el levantamiento con la situación real del parque de equipos y el resultado se valore en el Consejo de Dirección.
Fecha de Cumplimiento: Noviembre Responsable: S/G.
- Indicar al militante Augusto Hernández que incorpore al plan de producción otras acciones que den respuesta a las deficiencias detectadas en el sistema de nóminas y pagos.
Fecha de Cumplimiento: 31/10 Responsable: Augusto Hernández.
- Encargar al S/g del Comité informar la preocupación respecto al inicio y desarrollo del proceso docente educativo 2005-2006 a partir de la explosión de matrícula y responsabilidad de cada cual en el cumplimiento de las proyecciones de trabajo.

Fecha de Cumplimiento: Septiembre Responsable: S/G Comité.

- Proponer a la Directora evaluar la responsabilidad de reunirnos con los padres y alumnos que presentan dificultades en el corte.

Fecha de Cumplimiento: Diciembre Responsable: S/G Comité.

- Que el Jefe de Departamento de Educación Física rinda cuentas en la reunión del Comité correspondiente al mes de Noviembre sobre las irregularidades ocurridas en una de las instalaciones y medidas adoptadas.

Fecha de Cumplimiento: Noviembre Responsable: Adolfo Rguez.

- Se aprueba el informe presentado por el Vice Director Económico con las recomendaciones realizadas.

Fecha de Cumplimiento: Diciembre Responsable: Comité PCC.

- Que el militante Ernesto Molina en su condición de Administrador se reúna con el Jefe de Cocina- Comedor y los trabajadores y haga llegar el criterio del Comité de su responsabilidad en permitir el acceso personal ajeno a la cocina e informe sobre las medidas tomadas para dar solución.

Fecha de Cumplimiento: Ernesto Molina Responsable: Julio.

- Orientar a los secretarios de Núcleos para que en la reunión de Julio los Jefes de Departamentos de sus áreas rindan cuenta de las medidas adoptadas para proteger y dar seguridad a los medios bajo su custodia.

Fecha de Cumplimiento: Julio Responsable: Sec. Comité PCC.

- Hacerle llegar a Claudio García la preocupación del Núcleo de servicios y del Comité respecto a la seguridad de algunas de las instalaciones, del laboratorio de computación y la situación que presenta la filtración, goteras en el gimnasio.

Fecha de Cumplimiento: Septiembre

Responsable: Sec. Comité PCC Claudio García.

Se detectó que no se explotan al máximo las Comisiones de Trabajo, ni la participación de los trabajadores en las reuniones no se da cumplimiento al artículo 37.

Relacionado con el Plan de Trabajo en algunos casos se detectó lo siguiente:

- No todos los objetivos se tienen en cuenta.
- No se involucra a todos los militantes.

Actividades que se llevan al plan:

- Orientaciones del Organismo Superior.
- Actividad Fundamental.
- Corrupción e Ilegalidades.
- Reserva de Cuadros.
- Rendición de Cuentas al Núcleo del funcionamiento del Sindicato y la UJC.

Actividad fundamental

- Se recoge en lo fundamental el análisis de la actividad fundamental de acuerdo al área donde acciona el núcleo.

Análisis del delito e ilegalidades

- El nepotismo.
- Gastos de combustible.
- Pago de los trabajadores.
- Mediante comisiones: revisar las nóminas.
- Las cuentas por pagar o por cobrar de la empresa.
- Emisión de Cheques en blanco.
- Emisión de cheques sin fondo.
- Gastos de Teléfono y electricidad.
- Análisis del estado y conservación de los medios básicos.
- Entrega de la documentación exigida a las cooperativas.

En otros casos que:

Se encuentran en relación con los objetivos del Balance, aunque no se involucran a todos los militantes en la asignación de tareas.

No se explotan las vías de aseguramiento para cada tema.

Preparación de una reunión

En muchos casos no se llevan a cabo.

Observación de una reunión.

Aunque se desarrollan, presentan grandes limitaciones, como son en la delegación de tareas, en las intervenciones, unas extensas y otras que no reflejan lo que se desea discutir, etc.

Los principales problemas detectados y que afectan el la eficiencia del trabajo de las O/B del Partido son:

- Objetivos de trabajo mal definidos.
- Reuniones mal preparadas, o no preparadas y de hecho mal conducidas.
- Decisiones (acuerdos), que aún no tienen un carácter partidista, más bien se les da carácter administrativo.
- Actas mal confeccionadas, no reflejan lo que realmente se discute en las reuniones.
- No se aplica adecuadamente el artículo 37 de los Estatutos del PCC, referido a la participación que se les debe dar a los trabajadores no militantes del radio de acción donde ejerce su trabajo el Núcleo para discutir algún problema importante para la organización.
- Planes de trabajo con problemas en su confección.

De aquí se desprende que los secretarios de las O/B del PCC tienen necesidad de desarrollar habilidades directivas tan importantes para su trabajo.

III.- Momento de proyección de la estrategia.

CONCLUSIONES

- Existe bibliografía amplia y actualizada relacionada con Dirección partidista, estrategia, aunque es escasa en habilidades de dirección no obstante permitió tomar partido en cuanto a su aplicación en la presente investigación.
- El PCC en Sancti Spíritus continúa siendo valuarte invencible de la Revolución, trinchera de primera línea en la que están presentes sus militantes y dirigentes de la Organizaciones de Base.
- Las características de nuestro Partido y el momento histórico concreto que vive hoy el país se constituyen en un importante para de fortalecer los conocimientos que se necesitan en materia de Dirección y así contribuir al desarrollo de habilidades de dirección. La estrategia propuesta es idónea para aplicar y se corresponde con las necesidades y posibilidades los implicados.
- Con una Estrategia para el desarrollo de habilidades de dirección diseñada e implementada en correspondencia con las características, barreras objetivas y subjetivas existentes y propósitos bien definidos es posible lograr cambios en la actuación cotidiana de los implicados.
- La Estrategia propuesta conlleva al desarrollo de habilidades directivas en los dirigentes de las Organizaciones de Base del PCC en el territorio.

RECOMENDACIONES

- Proponer al Buró Municipal del PCC y a la Escuela Provincial del Partido la estrategia aquí propuesta y generalización.

- Que este tema sea una línea de investigación para PCC y a la Escuela Provincial del Partido en el territorio.
- Publicar los resultados de la investigación en revistas de reconocido prestigio nacional.
- Presentar los resultados de la investigación en eventos y espacios que propicien la reflexión sobre el mismo y su divulgación.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. 1976. Planificación de la Empresa del Futuro./Editora Limusa . México 1976.
- Arias Riviera. La Planeación Estratégica / Magda Luisa Arias. Edición del Grupo de Teorías y Técnicas de Dirección. Ciudad Habana. 1990.
- Bonvman C. La Esencia de la Administración estratégica/Cliff Bonvman Ediciones Prentice Hall 1996.
- Borrego, Orlando: La Ciencia de la Dirección: algunos antecedentes y enfoques actuales. SUPSCER. La Habana. Cuba. 1989. Pág. 13.
- Castro Fidel: Discurso por el 8 de Marzo. Editora política. La Habana. Cuba. 2000.
- Castro Ruz, Fidel: Discurso por 40 Aniversario de la Revolución. Tabloide. La Habana. Cuba. 1999.
- Castro Ruz, Fidel: En Editorial del Periódico Granma “Perfeccionar los métodos y estilo revolucionarios de trabajo”. 1º de Octubre de 1998.
- Castro Ruz, Raúl. 1999. Discurso Asamblea P. C. C Habana. Editora Política. La Habana. Cuba.
- Cloke 14 Valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos / Keeneth Cloke y Joán GALDSMITH. Ediciones Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana 1996.

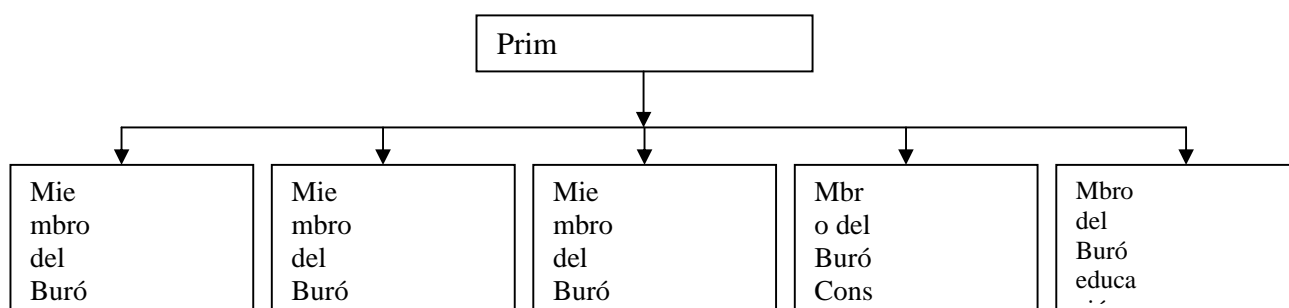
- Cloke Keeneth and Goldsmith J. En el atre de Despertar a la gente. Centro de Técnicas de Dirección I.S.P.JAE Ciudad Habana.2002.
- Cloke Keeneth. Dirección Estratégica integrada. Conceptualización de las condiciones cubanas. Memorandum.
- Colectivo de Autores Escuela Superior del Partido Ñico López. Sobre la ideología en Cuba. Editora Política 2000.
- Documento Programático. El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. V Congreso P.C.C. Editora Política. La Habana. Cuba.1997.
- Estatutos del PCC. Editora Política. La Habana. 1998.
- Fidel Castro 1980. Discurso por Aniversario del 26 Julio. Editora Consejo de Estado. La Habana. Cuba.
- Fidel Castro Ruz, 1986. Discurso en Universidad de la Habana. Editora Consejo de Estado. La Habana. Cuba.
- García Echeverría. Estrategia Empresarial / Santiago Garcías Echeverría. Editorial Díaz Santos. España 1993.
- Informe Central al Primer Congreso del P.C.C.. Editora Política. La Habana Cuba 1975.
- Kenneth J. A. Manual de Administración Estratégica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc. Gravv Hill México. 1994.
- Koontz Harold 1990. Elementos de Administración / Harold Koontz y Heinz VVelhrich. 3 Edición S. Editorial.
- Koontz y Odenell: Administración.
- Kotter Jhon P. El Liderazgo de la Empresa Actual / John Kotter Ediciones Díaz Deusto S.A.
- Lenin, V I . Obras Completas Editora política. 1980. La Habana. Cuba.

- Machado Ventura, José Ramón: Discurso pronunciado en la Asamblea Provincial del Partido Comunista de Cuba en Ciego de Ávila. Editora Política. La Habana. Cuba. 1999.
- Martínez Martínez. C; 1991.Consideraciones sobre la capacitación de los Cuadros de Dirección.Artículo Centro de estudios de Técnicas de Dirección. Universidad Central Las Villas. 1991.
- Marx, Carlos: El Capital. Editorial Progreso. Moscú. 1968.
- Menguzzato, 1995, La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del manogement / Martina Menguzzato y Juan José Renal/ S Edit. 1995.
- Morrisey George L. Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la Planeación. / George L. Morrisey. Ediciones Prentice Holl. 1995.
- Reglamento del PCC,. Editora Política. La Habana. Cuba. 1999.
- Reyes Ponce. Administración por objetivos. / Agustín Reyes Ponce Editorial Limusa. México 1996.
- Rodríguez Garcías. Cuba, el camino a la recuperación económica 1995-1999. José L. Garcías Revista Cuba Socialista Número 16. 1999 Ediciones del C.C P.C.C. La Habana. 1999.
- Sánchez F. 1990. LA ideología de la revolución Cubana, Felipe Sanchez. Editora Política. La Habana. Cuba.
- Santesmases, 1999. Marketing. Conceptos y Estrategias. / Miguel Santesmases Mestre Madrid Ediciones Pirámides. S.A 1999.
- Savin N. V: Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. 1972. p. 70
- Sección Sindical Subgerencia. Actas Bazar Trinidad y Ciego de Avila. Año 2005.
- Stoner, 1989. Administración. En su Planeación Estratégica. / H. Stoner y VVenke. México. Ediciones Petrice Hall. Hispanoamérica. S. A. 1989.
- Stoner, 1997. La Administración Empresarial. / / H. Stoner México. Ediciones Petrice Hall. 1997.

- Tabatoni y Jorriur, 1985. Dirección y Administración Estratégica. / A. Tabatoni A. VVesley Iberoamericana.1985.
- Yañez González E. Dirección Estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana Editorial Pueblo y Educación. 1991.

Anexos

Esquema No. 1 Estructura del Buró Municipal de Sancti Spíritus.



Anexos

Guía de observación de una reunión No. 1

- Hora de inicio de la reunión.
- Verificar si el orden del día fue circulado.
- Calidad del orden del día. Ejemplificar. Comparar con lo orientado por el PCC en el Municipio.
- Forma en que el Secretario General inicia la reunión.
- Tiempo que se emplea en la discusión de cada punto.
- Calidad de las intervenciones. Tiempo. Si aportan algo nuevo.
- Si el secretario delega en los otros secretarios para desarrollar algún punto.
- Calidad de los informes presentados por las comisiones. Analizar el proceso de debate de estas. Si traen proyecto de acuerdo.
- Acuerdos tomados. Proceso que se sigue en la reunión para tomar los mismos.
- Ejemplificar acuerdos.
- Si el secretario realiza un recuento de la reunión.
- Hora de terminada la reunión.
- Algún otro elemento de interés que usted desea aportar.
- ¿Cómo valora la reunión?
- Buena:
- Regular:
- Mala:

Anexos
Guía para observar la preparación de una reunión No. 2

- Hora de inicio.
- Cargos de las personas presentes en la preparación.
- Tópicos que discuten.
- Si se proyecta el orden del día de la reunión. Que elementos toman en cuenta.
- Si se invita a la reunión a las Comisiones creadas para el desarrollo de cada punto.
- Si se proyectan acuerdos. Calidad de estos. Ejemplificar.
- Si se invita algún trabajador no militante que pueda asistir a la reunión ordinaria.
- Si el orden del día esta en correspondencia con el plan de trabajo.
- Tiempo de antelación al desarrollo de la reunión que se prepara esta.
- Hora de terminada la reunión.
- Algún otro elemento de interés que usted desea aportar.
- ¿Cómo valora la reunión?
- Buena:
- Regular:
- Mala:

Anexos
Análisis de documentos No. 1
Actas

- Metodología seguida para el desarrollo del acta. Ejemplificar.
- Si se recogen las intervenciones con amplitud. Si el desarrollo de los puntos es reflejo de lo acontecido en la reunión.
- Si esta firmada por el secretario General.
- Acuerdos tomados. Ejemplificar.
- Algún otro elemento de interés que usted desea aportar.
- ¿Cómo valora el acta?
- Buena:
- Regular:
- Mala:

Anexos
Análisis de documentos No. 2
Planes de trabajo

- Si están en relación con los objetivos del Balance.
- Si involucra a todos los militantes.
- Actividades que se llevan al plan. Ejemplificar.
- Vías que se utilizan. Ejemplificar.
- Algún otro elemento de interés que usted desea aportar.
- ¿Cómo valora el plan?
- Buena:
- Regular:
- Mala:

ENCUESTA

La encuesta que ponemos a su consideración tiene como objetivo central investigar aquellos problemas que inciden en el trabajo de dirección en las organizaciones de base del PCC. La misma es anónima; por su cooperación MUCHAS GRACIAS.

CUESTIONARIO

1.- Edad:

- 1.1.- Menos de 25 años: ____
- 1.2.- Entre 26- 30 años: ____
- 1.3.- Entre 31- 35 años: ____
- 1.4.- Entre 36- 40 años: ____
- 1.5.- Entre 41- 45 años: ____
- 1.6.- Entre 46-50 años: ____
- 1.7.- Entre 51- 55 años: ____
- 1.8.- Más de 55 años: ____ ¿ Cuántos? ____

2.- Sexo.

- 2.1.- M ____
- 2.2.- F ____

3.- ¿ Cuántos años hace que milita en las filas del PCC?

- 3.1.- Menos de un año ____
- 3.2.- Entre 1 y 5 años ____
- 3.3.- Entre 6 y 10 años ____
- 3.4.- Entre 11 y 15 años ____
- 3.5.- Más de 15 años ____ ¿ Cuántos? ____

4.- ¿Ocupa usted algún cargo en la dirección del núcleo?.

- 8.1.- Si ____

8.2.- No ____

¿Cuál?: Secretario General ____
Secretario ____

5.- Tiempo en el cargo:

5.1.- Menos de un año ____ ¿Cuánto? ____

5.2.- Entre 1 y 3 años ____

5.3.- Entre 4 y 6 años ____

5.4.- Entre 6 y 8 años ____

9.4.- Más de 8 años ____ ¿ Cuántos? ____

6.- ¿ Anteriormente había cursado alguna escuela de preparación?.

6.1.- Si ____

6.2.- No ____

¿Cuál?

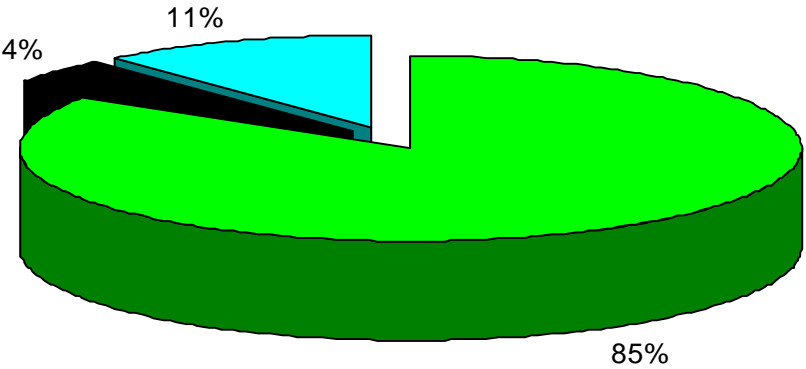
7.- ¿Qué tipo de preparación ha recibido?.

8.- ¿Considera que la estrategia recibida incidirá en el desarrollo de habilidades de dirección?.

8.1.- Si _____

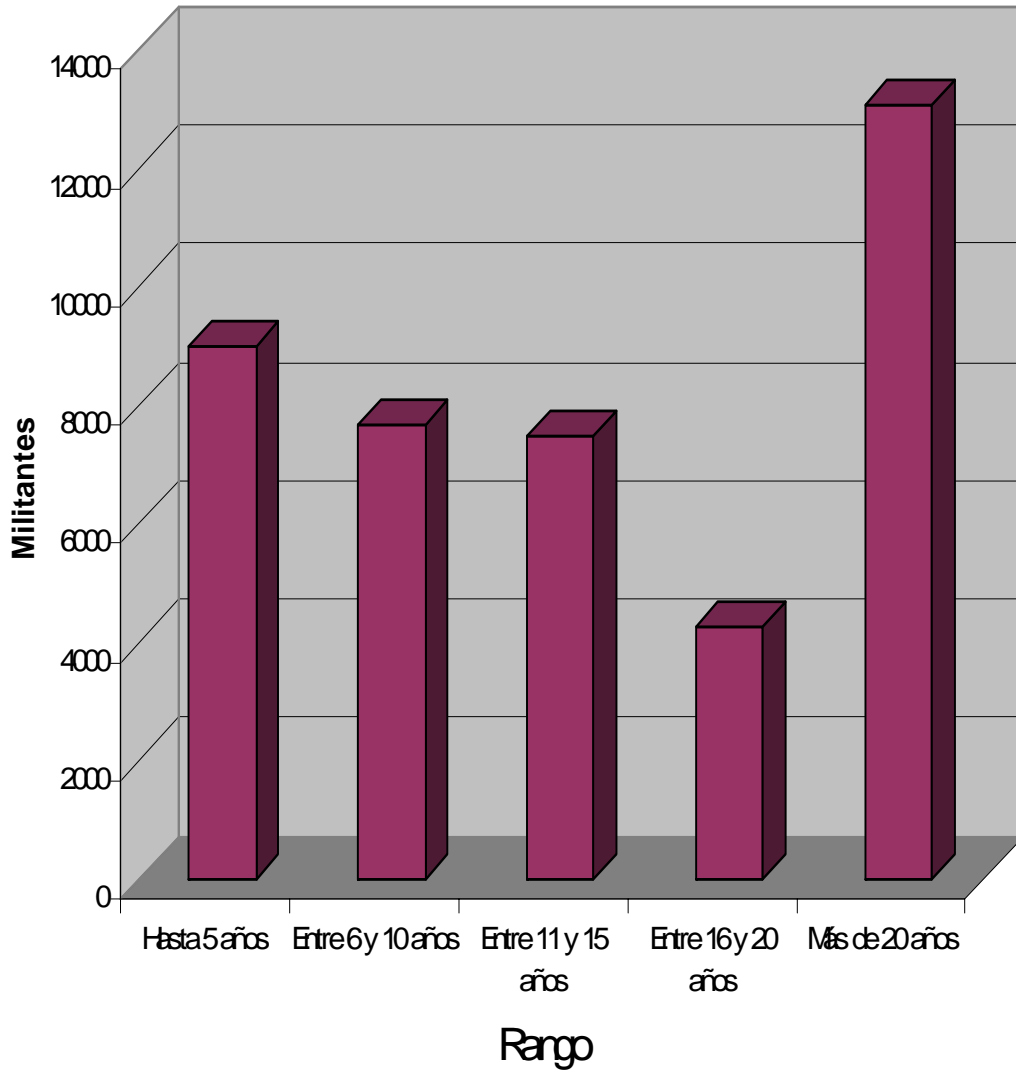
8.2.- No _____

Anexos
Gráfico No. 1
Color de la piel del total de militantes.

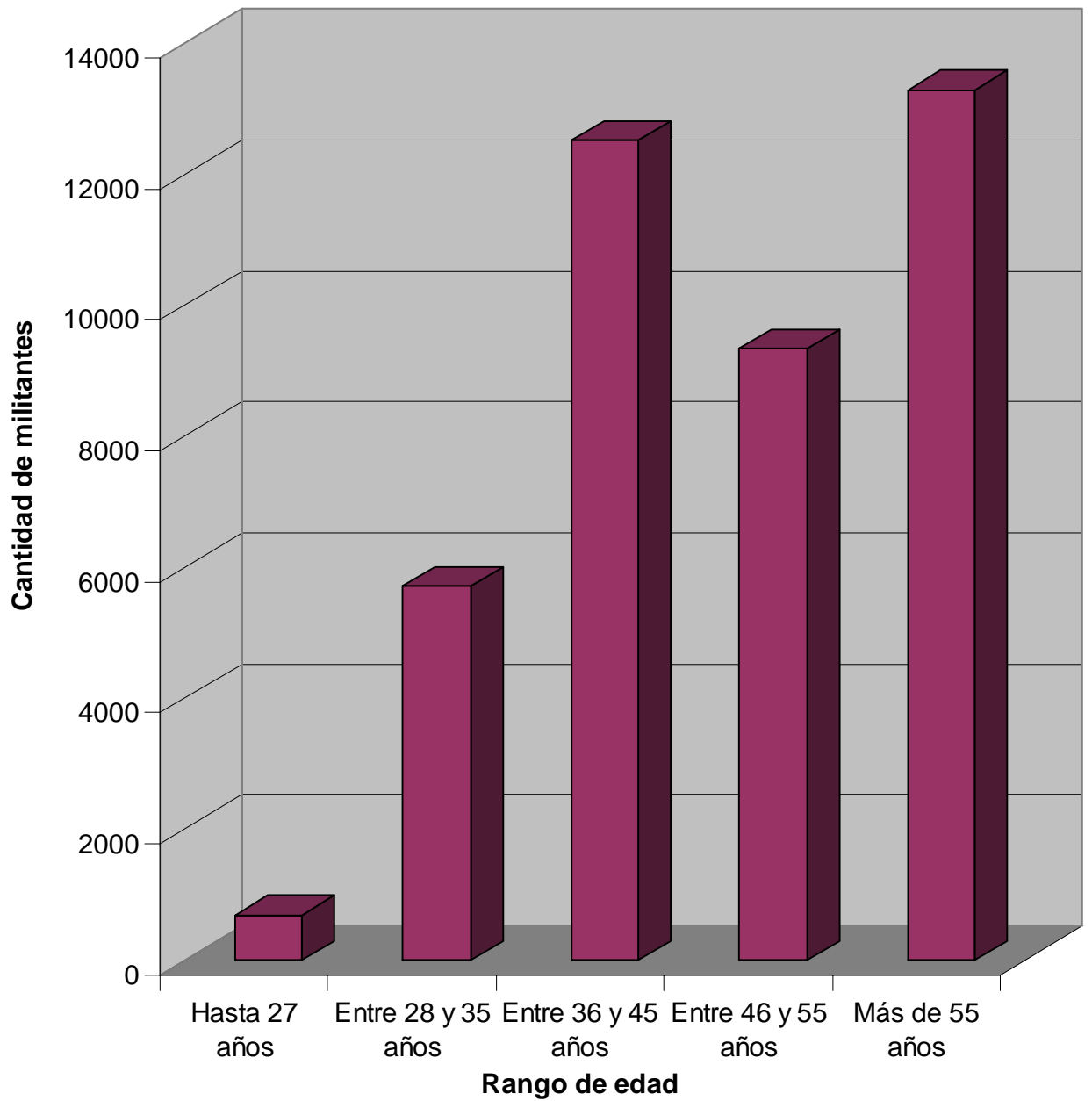


- Blancos
- Mestizos
- Negros

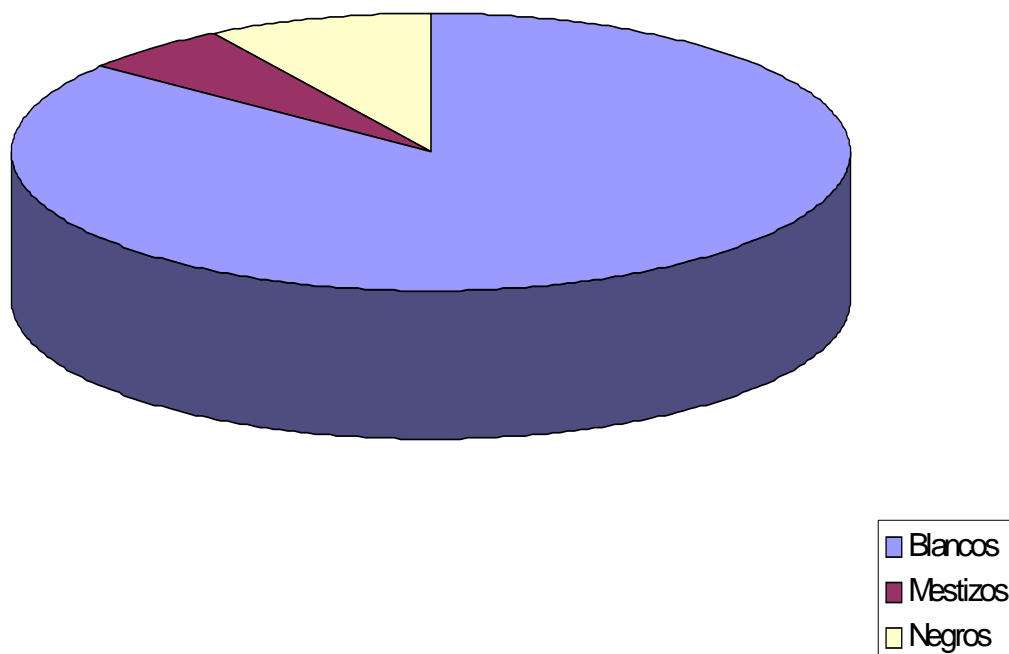
Anexos
Gráfico Nb2
Antigüedad de los militantes en el PCC



Anexos
Gráfico No. 3
Rando de edad de los militantes



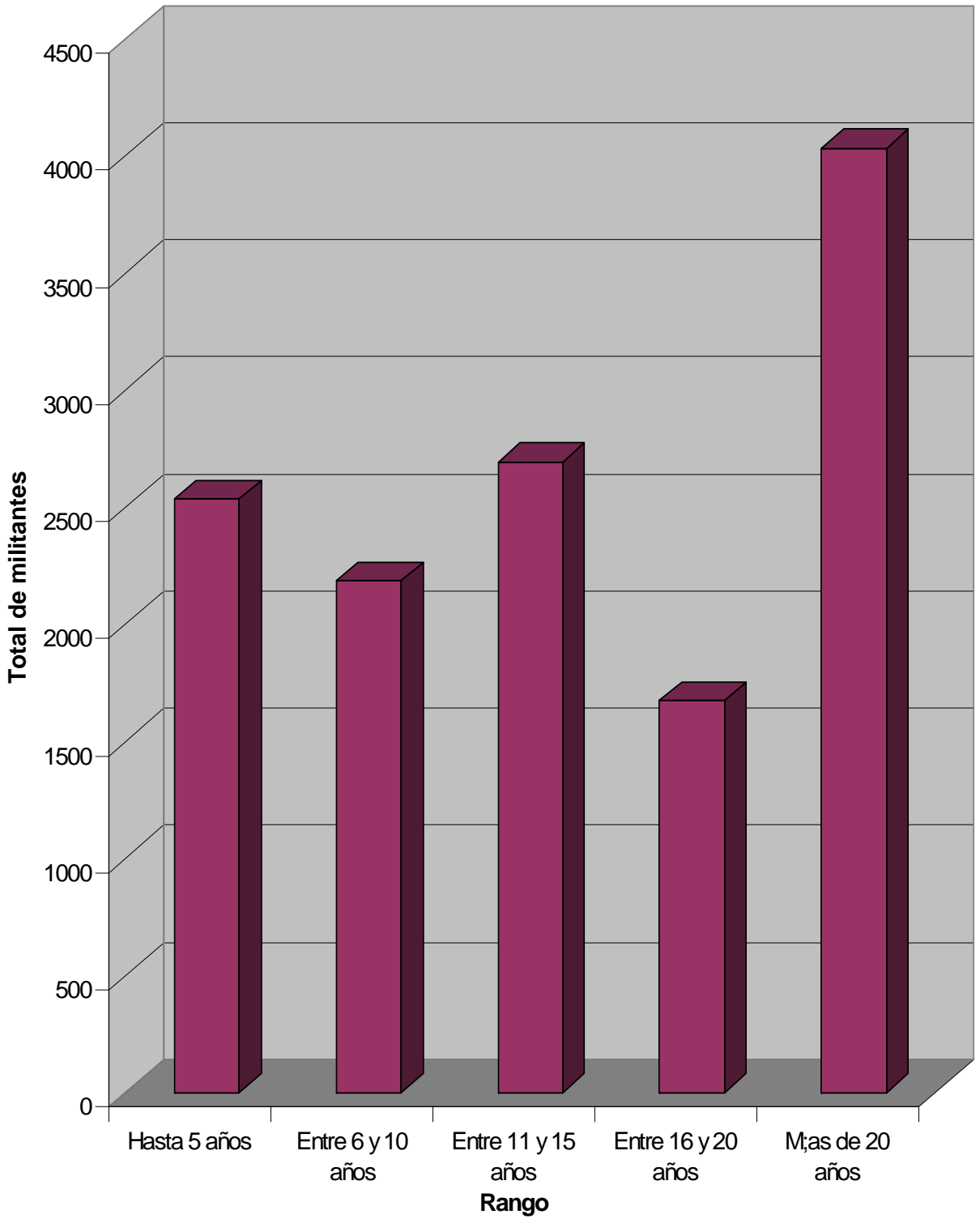
Anexos
Gráfico No. 4
Color de la piel de los militantes del municipio Sancti Spiritus



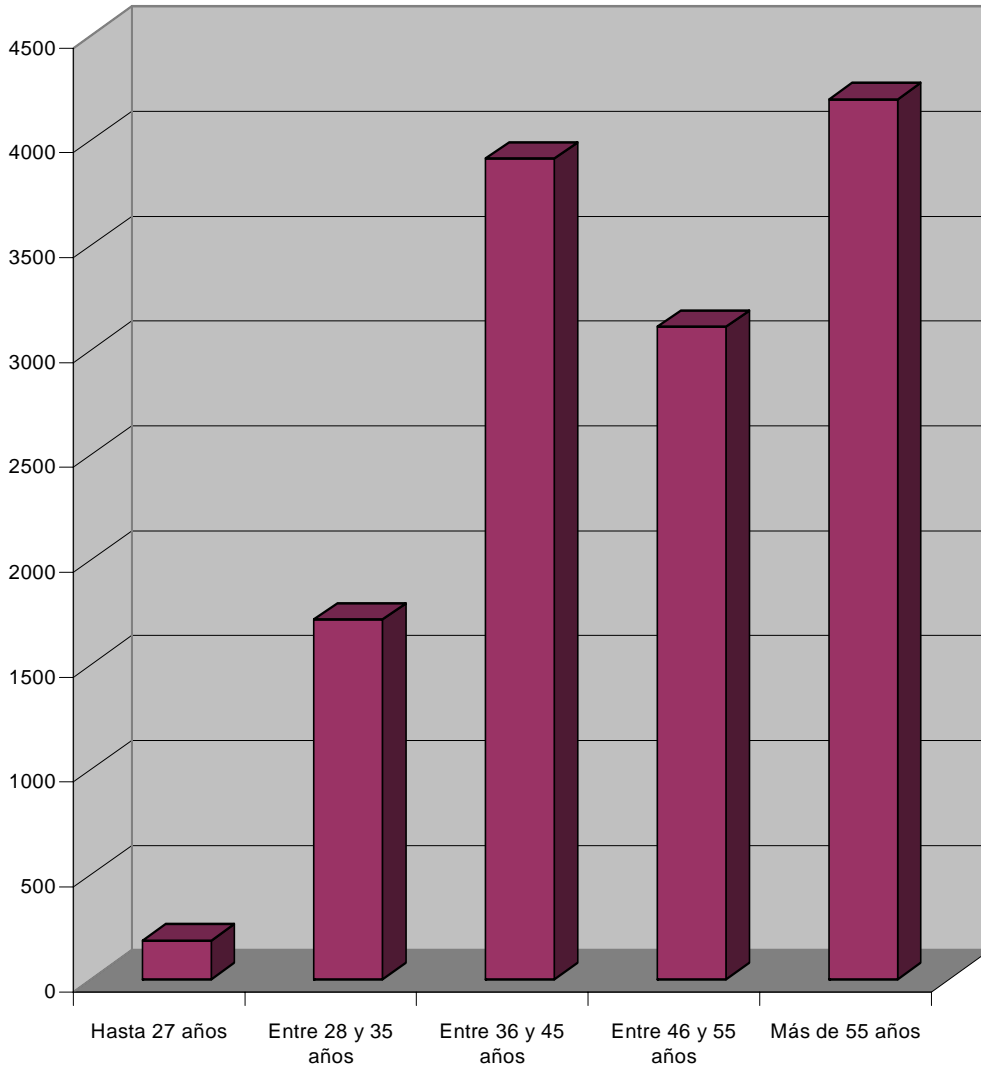
Anexos

Gráfico No. 5

Antigüedad de los militantes del Municipio Sancti Spiritus en el PCC



Anexos
Gráfico No. 6
Rango de edad de los militantes del Municipio Sancti Spíritus



PLAN DE TRABAJO TRIMESTRAL
NÚCLEO PCC MÁRTIRES DE GRANADA
TRIMESTRE: JULIO- AGOSTO SEPTIEMBRE

N o	ACTIVIDAD	FECHA			EJECUTAN TE	RESPONSA BLE	OBSERVACIO NES
		J	A	S			
1	Participar en la reunión de secretarios en el Municipio.	4	1	5	Secretario Gral.	Secretaria Gral.	
2	Preparación de la reunión del núcleo.	1 9	2 8	1 0	Abel. René y Aurora	Secretaria Gral.	
3	Reunión ordinaria.	2 0	2 9	1 1	Secretario Gral	Secretario Gral	
4	Valoración del desarrollo del Proceso Docente Educativo: <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia y puntualidad de alumnos y trabajadores. • Promoción y retención. • Trabajo del Profesor guía y de la familia. • Resultados de la visita. • Trabajo del profesor en formación. • Desarrollo y cumplimiento de los programas priorizados: TV, Video, Computación y Editorial Libertad. • Pruebas finales, revalorizaciones y extraordinarias. 	2 0	2 9	1 1	Alberto, Aurora, Abel, Omar y Santiago.	Secretario Gral	

	<p>ios.</p> <p>a) Análisis del informe que rendirá la comisión de trabajo (al respecto).</p> <p>b) Invitar trabajadores.</p> <p>c) Comisión que intercambiará con alumnos y profesores por los Programas Priorizados.</p>					
5	<p>Análisis del funcionamiento de sesión sindical.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento del ejecutivo. • Realización de la guardia obrera y docente. • Atención al hombre. 	29		Oreste, Nilo y Nidia.	Secretaria Gral.	
6	<ul style="list-style-type: none"> • Banco de Problemas de los trabajadores. <p>a) Informe que</p>	20		Santiago y Abel	Secretaria Gral.	

7	<p>rendirá el secretario de la sesión sindical.</p> <p>b) Invitar a afiliados.</p>						
	<p>Análisis del funcionamiento del Comité de Base de la UJC.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ejemplaridad, asistencia, puntualidad y calidad de las reuniones. 	29			Alberto Aurora	y Secretaria Gral.	
8	<ul style="list-style-type: none"> Documentación y TPI. Informe que rendirá la Comisión de Trabajo. Invitar al secretario general del C/B. 	29			María, Caridad Ramón.	y Secretaria Gral.	
	<p>Análisis del funcionamiento de la Política de cuadros.</p> <ul style="list-style-type: none"> Actualización de la lista de reserva. Preparación y adiestramiento de la reserva de cuadros. Análisis de los movimientos de cuadros. Informe que rendirá la Comisión de Trabajo. 						

<p>Análisis del funcionamiento del trabajo pioneril mediante informe rendido al núcleo por Comisión y Guía Base.</p> <ul style="list-style-type: none">• Funcionamiento del colectivo.• Emulación pioneril.• Programa audiovisual.• Seguimiento al tratamiento que se les da a las drogas, tabaquismo						
--	--	--	--	--	--	--

