



DOCE PRINCIPIOS Y NORMAS DE DIRECCIÓN QUE DEBE SABER Y PRACTICAR UN DIRIGENTE

Lic. Angel R. Gómez Rodríguez. Consultor del Centro Internacional de La Habana y Dr. Fermín O. Rodríguez González. Ingeniero Industrial. Doctor en Ciencias Económicas. Prof. Titular. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana.

INTRODUCCIÓN

Los principios y las normas son las **categorías principales** del accionar de una dirigente. Ellas condicionan, en gran medida, los resultados a lograr tanto del colectivo, grupo o brigada que dirige, como individualmente.

El presente material recoge la experiencia de sus autores en esta temática, enriquecida por la literatura contemporánea. Está dirigido, fundamentalmente, al nivel de base, por ello el lenguaje que se utiliza es simple y directo.

Se han incluido los doce aspectos, que en opinión de los autores, constituyen elementos claves para lograr el éxito en el trabajo de un dirigente. El orden de aparición no constituye una prioridad, ya que su importancia dependerá de cada situación concreta.

Por otra parte, si el plan de producción se decide en la base, o en la obra, es entonces vital ofrecer al director a este nivel las máximas orientaciones y apoyo para que pueda cumplir y sobrecumplir

las metas fijadas y cumplir a cabalidad la misión asignada.

A tales efectos deseamos poner en las manos del dirigente de base algunas consideraciones que puedan ayudarlo a cumplir su tarea fundamental bajo el enfoque contemporáneo de “dirigir con sus hombres”

1. NO SUPLANTE A NADIE.

El primer aspecto descuidado en la dirección es el de dirigir o “conducir” a los subordinados. Un defecto muy común es tratar de dirigir la obra o la producción realizando personalmente las tareas más importes, urgentes o problemáticas. Ver al ejecutor lleno de fango, embarrado de cemento, con una pala en la mano o haciendo personalmente un trabajo determinado, puede darle autoridad moral con relación a los que lo vean, que comprenden que el jefe no le teme a nada; pero lo más probable es que el responsable directo de asumir estas funciones esté parado a su lado o haciendo cosas menos importantes, o inhibido por la participación del superior que suplanta su autoridad y

responsabilidad, mientras él no hace las que le corresponden.

La primera tarea, y lo más importante, es la de dirigir como un conductor de proceso a sus hombres y que ellos se ocupen de los problemas que le están dados por sus funciones y que enfrenten los mismos. En tanto el jefe no tenga a sus colaboradores trabajando bajo un interés común, que hace diferente la función de control, no estará en condiciones de cumplir con éxitos su responsabilidad.

2. IDENTIFÍQUESE CON LOS INTERESES.

Otro aspecto para el que dirige es el **sentido de pertenencia** expresado en la identificación plena de su pensar y actuar con los intereses de la obra o empresa y la Revolución; porque cuando permitimos que se malbarate un centavo, o que se pierda un saco de cemento o resolver problemas particulares con los recursos estatales no podrá exigirse que otros no lo hagan, o que no se lleven la pluma o la libra de puntilla para otros menesteres.

El **ejemplo personal del jefe** será siempre un elemento impulsor del cumplimiento y del trabajo creador en su alrededor, lo que conlleva un respeto absoluto a los bienes del Estado, los cuales él representa.

3. DÉ CONFIANZA.

El jefe de la obra debe ser cumplidor de sus deberes y responsabilidades como un miembro más del colectivo, darle a sus colaboradores y subordinados toda la confianza para que puedan, una vez definidos los objetivos, desarrollar sus iniciativas en el cumplimiento de sus contenidos de trabajo o cualquier tarea asignada. **Que se trabaje en un ambiente de cooperación, confianza, autonomía operativa e identificación de la línea a seguir** en todos los problemas; que la respuesta dada por un jefe subalterno no sea contradictoria a la que

daría el jefe máximo ante una situación determinada.

4. ESTÉ ABIERTO A LA CRÍTICA.

La crítica y autocrítica, el enfoque positivo en forma constructiva, sobre el desempeño sistemático, debe prevalecer en el análisis diario.

La observación crítica debe considerarse como una oportunidad para mejorar la actuación. Si a usted, como jefe, no se le puede hacer una crítica, porque se molesta, o, sencillamente, la coge entonces con el compañero el cual “oso” hacerle una crítica, podemos afirmarle que tiene un punto ciego, que su actitud no lo ayudará, porque ha matado las posibilidades de conocer lo que otros opinan y su desarrollo como dirigente está limitado, perdiendo la oportunidad de hacer muchas cosas con mayor eficiencia de la que se están haciendo ahora.

Pida criterios, sea muy respetuoso aun con aquellos que sabe pueden estar equivocados, estimule la crítica oportuna y constructiva. No permita que cada frente se meta en su “caracol” y no den opiniones sobre los demás para que nadie se meta en sus tareas. No permita que nadie pueda “cogerla” con los que señalan lo mal hecho.

6. SUSTITUYA OPORTUNAMENTE.

Cuando un compañero sea incapaz de hacerle frente a las tareas y responsabilidades inherentes a su cargo, después de haber agotado todos los medios, tanto de entrenamiento como de persuasión y educativos, debe sustituirse. Dejarlo en el cargo implicaría dos errores: El primero, nombrarlo sin las condiciones necesarias y el segundo, permitir que se dañe el propio compañero y la actividad que atiende, por no sustituirlo a tiempo. Ni la amistad, ni las relaciones pueden determinar nada en estos aspectos y muchos menos que se traslade para otro cargo similar para que mantenga su salario o un determinado status.

6. EJERZA SUS FUNCIONES.

El trabajo del dirigente consiste en garantizar, bajo determinados métodos, el logro de los objetivos a él asignados y para ello necesita hacer una utilización óptima de su **tiempo**, así como garantizar que sus colaboradores trabajen adecuadamente, sin convertirse él, en el “hombre orquesta”, sin centralizar todas las decisiones, conociendo y aplicando cuáles son sus funciones fundamentales en cada momento.

Las funciones del dirigente son muchas, y sólo hemos seleccionado algunas para analizarlas con usted:

- a) **Planificar**
- b) **Organizar**
- c) **Mandar**
- d) **Controlar**

a) **Planificar:** Para hacer un plan que permita conciliar los recursos de todo tipo y aprovechar las reservas productivas que todavía existan, que recoja las posibilidades reales para el aumento de la productividad, la disminución de los costos y el aumento de la calidad, además de la amplia participación de sus colaboradores, de los organismos del centro o brigada y de los trabajadores de mayor experiencia, usted debe ser capaz de realizar un análisis minucioso de todos los factores y disponer de datos fidedignos.

Un plan objetivo no podría confeccionarse si no se han cumplido las informaciones establecidas, si los datos ofrecidos no se ajustan a la más estricta realidad y si usted no es capaz de dominar el proceso productivo. El conocer de primera mano los criterios de los propios trabajadores, y garantizar la disciplina estadística, contable y financiera forman la base de todo plan verdadero.

Sus planes serán bien acogidos cuando cada uno de los que deben garantizar su cumplimiento pudo participar en su confección y no cuando se le impone o se

le informa lo que deben hacer. Use el principio de la **participación colectiva** y todos se sentirán comprometidos a cumplir.

Tenga muy en cuenta que las metas imposibles de cumplir desestiman el interés, y que las muy fáciles de cumplir, además del fraude que puedan representar, sólo sirven para aumentar los costos y bajar la productividad. Los planes tienen que ser movilizados del aprovechamiento de los recursos, de la capacitación y desarrollo personal de trabajadores y dirigentes.

b) **Organizar:** Organizar significa asignar y asegurar los **recursos** y los medios para que el trabajo se desarrolle ininterrumpidamente, que no falte nada que pudo preverse, significa **distribuir tareas** y hacer cumplir todas las medidas establecidas a su debido **tiempo y con la calidad** requerida, para lo cual debe apoyarse en su Consejo de Dirección, como órgano colectivo, sin que esto no signifique que en cualquier situación su responsabilidad por los resultados no sea total.

El dirigente, a cualquier nivel, tiene que dedicar todo el tiempo que sea necesario a esta función, supervisar constantemente que la **organización sea la óptima** para los medios disponibles y que todo funcione correctamente.

c) **Mandar:** Mandar puede hacerlo cualquiera, dice un refrán, y es verdad; pero mandar de forma que todos cumplan con interés y entusiasmo las tareas sólo lo logra el que además de **saber qué cosa está mandando, estimula y reconoce** a sus hombres en el cumplimiento de su deber, siendo ejemplo de sacrificio y equidad en sus decisiones. Sobre esto hablaremos más adelante.

Delegar no implica que ya no somos responsables de esa tarea. Se delegan funciones, pero no la responsabilidad, por lo no podemos darle a nadie una tarea si no le damos autoridad plena para su

ejecución, que debemos señalarle, además de los medios, las **orientaciones precisas** de cómo y cuándo, y sobre todo, la importancia u **objetivos** de la misma, para tener la plena identificación entre el factor humano y su actividad.

Tomar decisiones forma parte de las funciones de mando. Hay decisiones que no deben tomarse muy aprisa, sino que conllevan un análisis previo de todos los factores; pero otras, y generalmente son las más frecuentes, deben decidirse en el momento, por lo cual debemos estar al tanto de estos dos tipos, para clasificarlas y actuar consecuentemente.

Las decisiones del tipo técnico tienen diferentes características a aquellas de índoles sociales o laborales y todas, con mayor o menor grado, **incidirán sobre el prestigio del dirigente actuante.**

En cualesquiera de los casos, conozca antes de pronunciarse lo que piensan los responsables directos, los criterios de los compañeros vinculados con el asunto; pero asegúrese siempre que lo orientado no viole las normas o reglas establecidas, porque si usted toma decisiones que tiran por el suelo las programaciones discutidas con los obreros, entonces pierde el sentido reunirse con los trabajadores para discutir los planes o tareas del próximo mes. Los casos excepcionales que aconsejen romper lo programado debe informarse en la misma forma en que se acordó con todos los trabajadores.

Sus decisiones tienen que estar **exentas de favoritismo**, sin ningún tipo de blandenguería, pero justas y que respondan por completo a los intereses de la empresa o la sociedad, acorde con la legislación vigente.

Cuando se tome una decisión que no era la mejor, o que se han presentado cuestiones nuevas o no analizadas, y que es aconsejable cambiarla, rectifíquela urgentemente. Esto le dará prestigio, pues **el que sabe rectificar se gana el respeto y la consideración de todos.**

Las decisiones que usted tome, vigíelas hasta su **cabal cumplimiento**; no permita nunca que se deje de hacer algo por no afectar intereses personales o por no “buscarse problemas”

Controlar: Esta función permite retroalimentarse informativamente del desarrollo del trabajo en comparación con lo planificado y sobre la base de los resultados previstos tomar acciones de regulación o ajustes tanto del plan como de otros aspectos. Controlar no significa identificar culpables para sancionar, es la función que no sólo **cierra el ciclo** natural de dirección, sino que debe ejecutarse **oportunamente e integralmente.** Sobre esto profundizaremos más adelante.

7. Sea ejemplo: Para que el colectivo logre una identificación con las tareas es fundamental la **actitud y el ejemplo personal de la máxima autoridad**, de su vinculación con todos los obreros, de la estrecha coordinación con las tareas sindicales, principalmente del apoyo que demos a la Emulación Socialista y en el interés que demos por la vida familiar y personal de cada uno de los trabajadores.

Un punto que no debe eludirse, por mucho trabajo que se tenga, es la asistencia a la Asamblea de Producción o Servicio, participando y analizando críticamente los problemas, con cifras exactas de lo aportado por cada colectivo, por cada trabajador, si fuese posible, y sobre todo, comprometerse a cumplir las cosas que realmente puedan ejecutarse. Hacer promesas, las cuales luego no pueden realizarse, no es serio y desprestigia al dirigente que lo hace.

Que hasta el más simple obrero se sienta escuchado y debidamente atendido es la premisa más importante para **lograr un colectivo de trabajo capaz y emprendedor.**

8. Aprenda constantemente y de todos: Un cuadro de dirección no se forma en un día, pero sí todos los días puede ir

perfeccionando su trabajo mediante el empeño constante por hacer sus tareas con más calidad, con verdadero espíritu de trabajador abnegado, obteniendo con su **conducta laboral y social** que todos lo respeten y quieran, aglutinando a su alrededor al personal idóneo para cada frente y un colectivo obrero que le responda a cada llamado.

Una buena práctica es visitar todos los rincones de su brigada, departamento o empresa, sin olvidarse de nadie y con la mayor frecuencia posible, no con el ánimo de sorprender a nadie, sino de **aprender y enseñar** en cada puesto de trabajo.

Para lograr sus objetivos es muy importante en el dirigente:

- a) **Saber escuchar**
- b) **Saber preguntar**
- c) **Saber estimular**
- d) **Saber hablar**
- e) **Saber criticar y sancionar**
- f) **Saber mandar**

a) Saber escuchar: Dentro de sus funciones como dirigente están oír y atender las quejas, sugerencias y las más variadas exposiciones sobre su trabajo.

Ud. debe siempre procurar que su interlocutor se sienta sereno, que perciba en usted la atención y el interés por entender y comprender a cabalidad todo lo expresado. Si usted interrumpe constantemente o pregunta desviando el asunto hacia otro enfoque, o comienza a contradecir a su interlocutor, no recibirá toda la información que desean comunicarle, y por lo tanto, no podrá decidir con verdadera exactitud.

b) Saber preguntar: Después de escuchar, también debemos preguntar, expresar nuestros criterios de forma que el mismo exponente llegue a las conclusiones que usted considera las justas y correctas.

Preguntas tales como ¿Qué opinión tendría usted conociendo ese otro aspecto? ¿Cómo lo resolvería Ud.? ¿Qué medidas podrían tomarse para resolverlo? ¿Qué aconseja Ud.? ¿Por qué no se ha podido hacer? Y otras cosas más por el estilo, que piden soluciones y razonamientos, lejos de verse como una imposición, se tomarán como una conclusión y análisis imparciales y justos, donde todos se identifican en la solución final.

c) Saber estimular: Las tareas se cumplen con entusiasmo si se ha estimulado a los ejecutores de la misma.

El primer estímulo que reciben los obreros es la vinculación del jefe con las masas, su actitud sin favoritismo y con verdadero espíritu de equidad.

El manifestar la confianza en el cumplimiento y calidad con la que se espera se realice una tarea, junto con las condiciones y apoyo mínimos necesarios, son acicates sólidos para la ejecución de la misma.

Al concluir una tarea, reconozca y felicite a los cumplidores, no piense que sólo con estímulo material se resuelven los problemas, el hombre necesita también que le reconozcan sus méritos, lo cual lo impulsa y compromete a ser mejor cada día.

d) Saber hablar: Expresar con claridad sus ideas es un elemento importante para educar a sus cuadros, para que se hagan las cosas exactamente como usted las pensó o programó.

Al hablar debe tenerse en cuenta a quién nos dirigimos, la mayoría de los hombres responden perfectamente cuando se les trata con suavidad, pero desgraciadamente, existen casos aislados que sólo obedecen cuando se les presiona, cuando se da un puñetazo en el buró, por lo que Ud. debe detectar estos casos para dar el tratamiento que cada cual requiere.

Sobre este aspecto también debemos señalar:

1. Que no hay secreto cuando ya lo saben dos personas.
2. Nunca debemos hablar cosas que no podemos decírselas a la persona frente a frente. Hay que ser exactos y cuidadosos con los comentarios, saliéndole al paso a lo incorrecto y fuera de lugar.
3. Es necesario mantener debidamente informado a nuestros subordinados de todos los aspectos relacionados con su trabajo; las deficiencias, las perspectivas, lo acordado en los niveles superior, etc.
4. La comunicación desde el nivel más alto hasta el más bajo debe hacerse en forma rápida, completa y exacta, y es necesario estudiar, superarse en el arte de expresarse, tanto verbal como por escrito, para que nuestras ideas, junto a nuestros hechos, sean capaces de ser entendidos fielmente por todos.
5. El amor a los demás se demuestra, en primer término, en la forma en que nos dirigamos a las personas, sume cuando hable, en vez de restar.

e) Saber criticar y sancionar: Antes de hacer un señalamiento indague y asegúrese de la veracidad y justeza de sus criterios.

Hay que ser absolutamente imparciales, con una apreciación objetiva de la valía y bondad de nuestros compañeros, analizando las condiciones que incidieron, la experiencia y la diligencia o negligencia en el caso, así como la gravedad de los hechos.

La crítica privada debe hacerse en primera instancia, siempre que sea factible, pero es nefasto convertirla en la única vía para educar; críticas sobre críticas, y más críticas es deformar. Hay que tomar medidas y sanciones cuando se necesitan.

La exigencia, la supervisión oportuna, así como la profundidad en la selección del

personal de dirección, son factores que tienden a evitar o disminuir el número y severidad de sanciones administrativas.

Ante una crítica o sanción debe lograrse una actitud receptiva y una decisión enérgica para superar las deficiencias, si se adopta una sanción, asegúrese de que se cumple y converse después con el compañero, para conocer en forma indirecta, si realmente fue educativa o no la medida.

f) Saber mandar: Es imposible saber mandar sin saber hacer, sin saber lo que se quiere realmente. Si sus órdenes no permiten réplicas usted tiende a convertirse en autoritario y entonces las cosas no siempre saldrán bien.

El buen director es aquel que al mandar nadie se “entera” que le están dando órdenes; si no que le parece que participa en una idea que ofrece una buena oportunidad para hacer marchar a la brigada o centro hacia adelante.

La explicación previa de los objetivos en una orden asegura de antemano su cumplimiento; aunque debe considerarse que en determinadas circunstancias, habrá que fijar una directiva la cual no da margen de tiempo, ni procede, a discutirlo con nadie. Y esa es la gran cualidad de los buenos jefes: no equivocarse cuanto tienen que asumir solos una responsabilidad; y si se equivocan, rectificar y reconocer su error inmediatamente.

9. Control integral: Un principio que cuando se viola siempre nos trae consecuencias funestas es el del **chequeo integral y sistemático a todos los frentes.**

Todos conocemos que lo que no se chequea se va dejando y dejando hasta que hace crisis. El dirigente debe abarcar todos los aspectos, desde la producción hasta la calidad de la comida en el comedor obrero, desde la grúa rota hasta la recuperación de aceite, desde el

proyecto hasta el informe de la Asamblea de Producción o Servicios; pero sin olvidar que sus funciones son asegurar que sus cuadros cumplan con cada una de sus tareas y efectuar las verificaciones oportunas de una forma programada y utilizando también las **supervisiones sorpresivas**.

Todo esto requiere de una programación rigurosa de su tiempo de trabajo, pues hay cuestiones las cuales deben verse diariamente, otras requieren de una frecuencia más amplia, digamos semanal o quincenal y otras, por el contrario, en determinadas circunstancias, hasta varias veces al día.

El chequeo tiene también que ser **oportuno**: no puede revisarse si se cumplió o no una tarea el mismo día de su vencimiento. El jefe debe también chequear las fechas de los trabajos de preparación del cuadro para acometer esa tarea. Y hoy día, el **uso de los medios de cómputo** ofrecen grandes oportunidades de programar todo el control que usted necesita, lo cual no siempre se utiliza a pesar de contar con los medios técnicos requeridos.

10. Asuma su responsabilidad: Al hablar de los **éxitos no se los atribuya**, pero cuando analice **las deficiencias póngase usted como el máximo responsable**; y esto no es un problema demagógico, es que, sencillamente, si algo se ha hecho bien la parte fundamental le correspondió a sus trabajadores y si se ha hecho mal, la responsabilidad es fundamentalmente de los dirigentes por no haber sido capaces de movilizar las fuerzas y recursos para un trabajo más eficiente.

11. Sume a las organizaciones: En su centro existen un buen número de organismos, asociaciones, comités y brigadas que generalmente no reciben el estímulo suficiente y las cuales representan una reserva inmensa cuando se les presta la debida atención.

Hasta ahora son insuficientes los minutos que se les dispensan y carecen de sistematicidad. Sólo nos ocupamos ellos cuando hay que firmar el plan de trabajo o alguna actividad de chequeo de los organismos superiores o rectores, o en alguna fecha determinada.

El dirigente que sepa estimularlos y ponerlos en función de la elevación de la eficiencia, del ahorro, del aumento de la producción, de la capacitación y del bienestar de sus trabajadores y de la sociedad, podrá obtener resultados muy superiores a los planes más optimistas.

Señalemos algunos de estos comités o asociaciones y averigüen el grado de satisfacción que sienten sus miembros con la atención que se les brinda, y todo lo que podemos hacer para estimular y mejorar sus funcionamientos:

La Sección Sindical con todas sus comisiones de trabajo.

La ANIR

La Comisión del Ahorro de Energía.

La ANEC (Asociación de Economistas de Cuba)

La BTJ.

La UNAIC (Unión Nacional de Arquitectos de Cuba) y todas las asociaciones de profesionales existentes en el país.

El Comité de Protección Física, con todos sus activistas.

La Brigada Contra Incendios.

Comité de la Calidad.

Comité de Expertos en la rama o especialidades específicas.

ETC.

El trabajo creador de todos los compañeros que integran estos frentes representa una **fuentes inagotable y poco explotada todavía** para superar los problemas existentes, tanto laborales como sociales.

1. 12. Trate a todos con equidad y respeto: El dirigente que además de mantener relaciones con los miembros del Consejo no dedica unos minutos, cada vez que tenga la oportunidad, para

conversar o simplemente saludar a los trabajadores, está descuidando uno de sus deberes más importantes: la **vinculación estrecha con las masas**. Ponga en su plan de trabajo diario unos minutos a estos menesteres y verá cómo se reflejan en los resultados de los departamentos.

Aproveche todas las oportunidades que pueda para relacionarse con sus trabajadores: Si al terminar la jornada laboral usted se marcha, trate de llevar en su carro a algún vecino o alguien que va vaya en esa dirección. Y si está lloviendo, como ocurre casi muy frecuentemente en determinada época del año en nuestro país, no deje de hacerlo. El pueblo trabajador es muy susceptible y sabe apreciar enseguida el trato camaraderil que le demuestran sus verdaderos dirigentes, lo cual no disminuye, sino por el contrario, aumenta el respeto, la disciplina y el cariño hacia los jefes.

Es inconcebible que el director llegue a la empresa y no salude a sus compañeros. El que al terminar la jornada de trabajo, si está lloviendo, salga en su carro y ni siquiera se brinde para llevar a los que le sea factible.

El pueblo trabajador es muy susceptible y sabe apreciar enseguida el trato camaraderil que le demuestran sus verdaderos dirigentes, lo cual no disminuye, sino por el contrario, aumenta el respeto, disciplina y cariño; y rechaza a aquellos engreídos que piensan poder derrochar los recursos del Estado en acomodamientos y actividades fuera de lo normal; así como a los que se olvidan que

su razón de ser se debe al sudor y esfuerzo de la clase obrera y trabajadora.

Referencias:

- 1) Gómez Rodríguez, Angel. "La organización del trabajo en las oficinas". Primer Fórum Científico-Técnico. Centro Multisectorial de Información. Sancti-Spíritus.
- 2) S/a. Manual para Administradores de Fábricas. Ministerio de Industria. Habana. Cuba
- 3) . Lynch, Douglas C."Guía y Dirección de Hombres". Editorial River S.A. Madrid.
- 4) Gómez Rodríguez, Angel. "Las Oficinas: Sus principales deficiencias". Periódico "Escambray". Sancti-Spíritus.
- 5) Gómez Rodríguez, Angel. "No siempre es digno de elogios el cumplimiento de un plan de producción". Periódico "Escambray" Sancti-Spíritus.
- 6) Gómez Rodríguez, Angel. "Algunos instrumentos metodológicos y procedimientos para la organización de los aparatos económico-administrativos". FÓRUM NACIONAL CIENTÍFICO-TÉCNICO DE LAS COMUNICACIONES. SANCTI-SPÍRITUS.
- 7) Gómez Rodríguez, Angel. "Para organizar la brigada con el Nuevo Enfoque". Propuesta elevada al MICONS. 📖