



# PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS SOBRE DIRECCIÓN EN CUBA

Lic. Erwin O. Aguirre de Lázaro.

## INTRODUCCIÓN:

El objetivo del trabajo es argumentar sintéticamente una propuesta del autor, sobre la organización de las actividades científicas y tecnológicas para elaborar los fundamentos teóricos y metodológicos de las concepciones cubanas de dirección.

La fuente del trabajo está en las investigaciones y reseñas realizadas por el autor para su doctorado.

La estructura del trabajo comprende, además de la presente Introducción, sendos epígrafes acerca de Modelación del contenido y estructura de la dirección, Entorno teórico internacional, Modelo funcional de las actividades científicas y tecnológicas, Conclusiones y Recomendaciones. Las referencias bibliográficas están a pie de página.

## MODELACIÓN DEL CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN:

Para organizar las actividades científicas y tecnológicas (u otras) sobre dirección (u otro objeto), debe comenzarse por su definición lógica u operacional. Esta última resulta más pertinente y relevante con vistas al presente trabajo, dado lo cual se brindará seguidamente.

Para ello, se adoptará un modelo validado por el autor en el diseño curricular de acciones de preparación de Jefes y la redacción de literatura docente, reseñas e informes técnicos, aunque también puede aplicarse a la elaboración del lenguaje controlado de un sistema de recuperación de información.

Dicho modelo fue presentado por el autor en un evento científico previo, en una ponencia con el título del epígrafe (1).

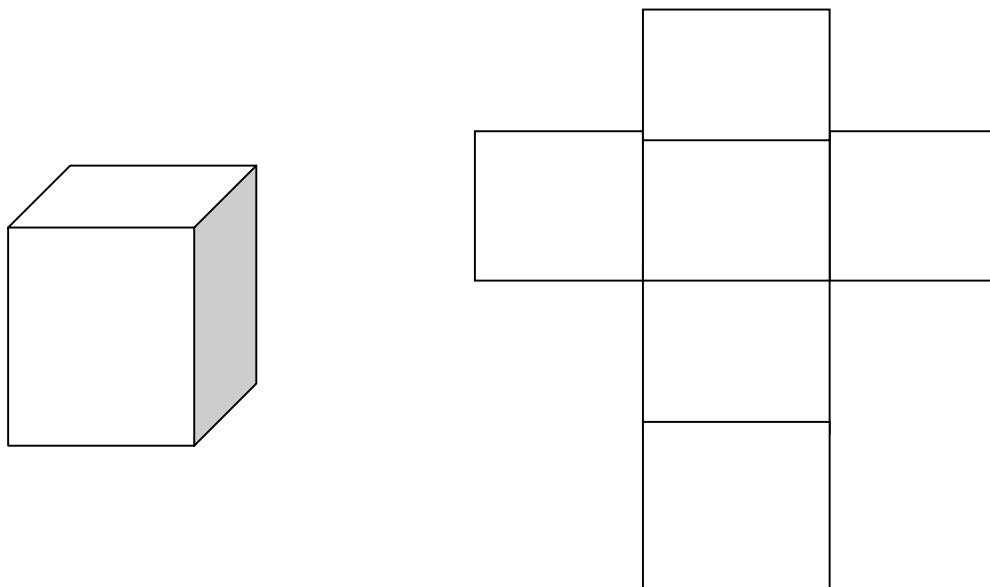
Se parte de que la *práctica* de la dirección se investiga por una *ciencia en formación*, la cual aún no ha (I) descubierto las leyes que constituyen su **objeto**, sino sólo regularidades de menor generalidad: sus principios; ni ha (II) elaborado un **método** propio; por todo lo cual está todavía en el nivel de *teoría*.

El **contenido** de dicha teoría, como *sistema de conocimientos*, es un todo íntegro, pero susceptible de descomposición en seis *subsistemas, dimensiones o planos de análisis*:

- 
- (1) Aguirre, E.: “Modelación del contenido y estructura de la dirección”, ponencia presentada en el Tercer taller internacional “*La educación superior y sus perspectivas*”, CEPES (UH), La Habana, mar/96, 4 págs.
- Antecedentes históricos, situación actual y tendencias de desarrollo de la práctica y teoría de dirección, nacional e internacionalmente.
  - Fundamentos teóricos y metodológicos de la dirección.
  - Principios de dirección.
  - Métodos de dirección.
  - Funciones del sistema de dirección.
  - Elementos del sistema de dirección.

Tal descomposición es relativa, en la medida que dicho sistema puede ser abordado exhaustivamente desde cualquiera de dichas dimensiones; pero se asocia de modo convencional a cada una de las mismas, un subconjunto de contenidos los cuales cumplan el doble requisito de ser más afines que los demás: (I) entre sí y (II) con ese plano de análisis.

Lo antedicho puede representarse como un hexaedro tal, que cualquiera de sus lados pueda penetrarlo en todo su volumen y, a la vez, aquél puede desplegarse coplanariamente, ubicando sus seis caras en un mismo nivel:



El resultado de tales convenciones se aborda seguidamente para cada plano:

- Antecedentes históricos, situación actual y tendencias de desarrollo de la práctica y teoría de dirección, nacional e internacionalmente:
  - Definición y clasificaciones de la dirección, como forma universal y eterna de las relaciones sociales.
  - Historia de la dirección.

- Crítica de las concepciones burguesas y revisionistas –en general y de derecha e izquierda- de dirección societal y organizacional. Sus paradigmas, escuelas y doctrinas/filosofías/modelos/sistemas/tecnologías.
- Fundamentos teóricos y metodológicos de la dirección:
  - Definición y clasificaciones.
  - **Marxismoleninismo**, como fundamentos teórico y metodológico más general de la dirección socialista. Aplicación de sus leyes y categorías en la dirección. Rol de la dirección en la materialización de las regularidades en la construcción del socialismo.
  - **Enfoques metodológicos** y sus implicaciones para la dirección, de:
    - ☐ Objetividad.
    - ☐ Partidismo (filosófico y político).
    - ☐ Lógico – histórico (o dinámico, o principio del historicismo).
    - ☐ Sistémico (o principio de complejidad).
    - ☐ Contingencial.
    - ☐ Concreto.
    - ☐ Praxeológico (y en relación con éste, las categorías de racionalidad, eficacia, efectividad y eficiencia; el principio del eslabón fundamental y la regla del 80 X 20).
  - **Bases de la dirección** en ciencias concretas. Principios y métodos particulares (“técnicas”):
    - ☐ Sociopsicológicas, en los niveles de:
      - ➔ *Individuo*. Estructura y procesos de la personalidad. Sus implicaciones en la dirección.
      - ➔ *Grupo*. Estructura (sociodemográfica, de roles, etc.) y procesos grupales (comunicación, normas y valores grupales, liderazgo, etc.). Clima sociopsicológico. Sus implicaciones en la dirección.
      - ➔ *Sistema organizacional*. Tipologías, con enfoque contingencial. Enfoque sociotécnico. Formalización y demás instrumentos para regular la conducta organizacional. Estilos de dirección. Climas creativos. Cultura organizacional. Cambio.
    - ☐ Normativas:
      - ➔ Jurídicas.
      - ➔ Éticas.
    - ☐ Informativas, incluyendo el principio de la unidad de dirección e información.
- Principios de dirección:
  - Definición y clasificaciones.
  - Principios **universales**, como el *establecimiento consciente y dinámico de la proporcionalidad en el sistema organizacional*.

- Principios **particulares**, como el *centralismo democrático*.
- Principios **singulares** de sistemas organizacionales determinados.
- Métodos de dirección:
  - Definición y clasificaciones. Diferencias con las bases de la dirección.
  - Métodos generales y su empleo combinado:
    - ☐ **Educativos**, o político – persuasivos, socio – psicológicos, etc.
    - ☐ **Administrativos**, o jurídicos, jurídico – organizativos, organizativos, etc.
    - ☐ **Económicos**.
- Funciones del sistema de dirección:
  - Definición y clasificaciones.
  - Ciclo directivo.
  - Funciones generales. Principios y métodos particulares (“técnicas”). Objetivo, funciones y facultades genéricas, y requisitos de los ejecutores de cargos, grupos u órganos que asisten al dirigente por funciones de dirección:
    - ☐ **Planificación**, o planeación, planeamiento, etc.
    - ☐ **Organización**. Diseño y ajuste de la *concepción funcional, estructura organizativa y red de puestos de trabajo*.
    - ☐ **Gestión**, o dirección corriente, cotidiana, operacional u operativa; mando, regulación, etc. Prevención y enfrentamiento de *crisis* y establecimiento e innovación de *rutinas*.
    - ☐ **Control**, o registro y control, regulación.
- Elementos del sistema de dirección:
  - Definición y clasificaciones.
  - **Fuerza de trabajo**. Política y trabajo con los cuadros y el personal (administración, gestión o gerencia de recursos humanos). Objetivo, funciones y facultades genéricas, y requisitos de los ejecutores de cargos, grupos u órganos de Recursos Humanos.
  - **Medios técnicos**. Mecanización y automatización del trabajo de dirección. Objetivo, funciones y facultades genéricas de los ejecutores de cargos, grupos u órganos de aseguramiento técnico de la dirección.
  - **Tecnologías**. Principios y métodos particulares (“técnicas”) de organización del trabajo del dirigente:
    - ☐ Desarrollo en espacio y tiempo.
    - ☐ **Formas**, como reuniones, despachos, despacho de correspondencia, revisión de documentos, su elaboración, conversaciones telefónicas, coordinaciones, gestión itinerante y otras.
    - ☐ **Contenido**: *toma de decisiones*.

### **ENTORNO TEÓRICO INTERNACIONAL:**

***Para encontrar la unidad en la diversidad de las escuelas y doctrinas/filosofías/metodologías/ modelos/sistemas/tecnologías de dirección, se***

**necesita una categoría de gran generalidad, como la de paradigma.**

**Convencionalmente, se define:**

**Paradigma:** modelo teórico para la investigación y solución de problemas en la práctica, estructurado como un conjunto relacionado de **creencias** y **valores** compartidos por una comunidad científica, a la cual cohesiona.

Esas **creencias** son *conocimientos* (definiciones, axiomas, teorías, hechos e hipótesis) y *metodologías* para su aprehensión (enfoques, métodos y técnicas de investigación) que, implícita o explícitamente, representan asunciones o presupuestos básicos en: (a) el diseño de las investigaciones, (b) la interpretación de sus resultados y (c) la elaboración de sus propuestas.

Y los **valores**, las normas que regulan axiológicamente los tres momentos antedichos (2).

El concepto **cambio de paradigma** fue introducido por Thomas Kunh en "*La estructura de las revoluciones científicas*" (3) y popularizado por Marilyn Ferguson en su best-seller "*La conspiración de Acuario*" (4).

Cada cambio de paradigma causa crisis, confusión e incertidumbre y, por ende, oposición (5). La dirección no es una excepción; máxime, dado que los directivos formados en un paradigma, tienden a reproducirlo en sus subordinados, sean éstos -o no- directivos.

En estos años finiseculares, coexisten dos paradigmas de dirección: el **tradicional** o *ingenieril* (fordista, tayloriano, etc.) y el **emergente** o *sociotécnico*, surgidos ambos en países capitalistas desarrollados y que tienen en común, por una parte, haber revolucionado concepciones y prácticas directivas; e intensificado la explotación de los trabajadores, de la otra.

El paradigma **ingenieril** tiene sus raíces en la revolución *industrial* y se manifiesta en el ideario de las escuelas *clásica de organización y gestión*, y *empírica* -en particular, los *neoclásicos*-.

**Lenin, en su evaluación del taylorismo, fijó el punto de partida teórico y metodológico para la crítica comunista de las concepciones burguesas de dirección: "al igual que todos los progresos del capitalismo, reúne toda la refinada ferocidad de la explotación burguesa y varias conquistas de sumo valor, concernientes al estudio de los movimientos mecánicos" del obrero "durante el trabajo, la superación de movimientos superfluos y torpes", "adopción de (...) métodos de trabajo más racionales", "implantación de (...) sistemas óptimos de contabilidad y control, etc.". Por eso, el Estado socialista debe "adquirir a toda costa las conquistas más valiosas de la ciencia y la técnica en este dominio. La posibilidad de realizar el socialismo, quedará precisamente determinada por el grado en que logremos combinar el Poder" estatal socialista y su "forma (...) de administración, con los últimos progresos del capitalismo. Hay que organizar (...) el estudio y la enseñanza del sistema Taylor, su experimentación y adaptación sistemáticas" (6).**

---

(2) Cf. Núñez, J.: "La ciencia y las leyes de su desarrollo", en Núñez, J. y Laubel, P. (eds.): "Problemas sociales de la ciencia y la tecnología", Ed. Félix Varela, La Habana, 1994, p. 13.

- 
- (3) Cf. Kuhn, T.: "The structure of scientific revolutions", The University Press, Chicago (Ill., USA), 1962 (1ª).
- (4) Cf. Ferguson, M.: "The aquarian conspiracy", St. Martin's Press, New York, 1976 (1ª).
- (5) Cf. Tapscott, D. & Caston, A.: "Paradigm shift", Mc Graw-Hill, New York, 1993 (1ª), p. 26.
- (6) Lenin: "Las tareas inmediatas del poder soviético", en "Obras escogidas (en 12 TT.)", Progreso, Moscú, 1977, T-VIII, p. 108.

O sea: el doble carácter -social y técnico- de la dirección, determina la función dual de sus concepciones en el capitalismo: *apologética* del régimen burgués y explotadora del proletariado, por una parte y, de la otra, *utilitaria*, dada la objetividad de sus conclusiones y validez de sus propuestas, en parte hasta en el socialismo.

Respecto a cuáles elementos rechazar y cuáles otros aplicar, adecuándolos al socialismo, vale recordar una tesis leninista sobre las concepciones teóricas capitalistas acerca de la sociedad -entre las cuales, aquellas referentes a la dirección-: "cuando se trata de filosofía" y "teoría general", "no se puede creer ni una sola palabra de ninguno de los" estudiosos burgueses, "capaces de cumplir los más valiosos trabajos en el terreno de las investigaciones prácticas especiales. Ellos son (...) sabios recaderos de la clase capitalista". "La misión de los" comunistas "es la de saber asimilar y reelaborar las adquisiciones de esos «recaderos»", "rechazar de plano su tendencia reaccionaria", "seguir una línea propia y luchar contra toda la línea de las fuerzas y clases (...) enemigas" (7).

Volviendo a los paradigmas de dirección: el **sociotécnico** tiene sus raíces en la revolución *científico - técnica* (RCT) y se manifiesta en el ideario de las escuelas de las *relaciones humanas* -en especial, su rama europea-, los *sistemas sociales*, *matemática y situacional*; al igual que, asociadas con éstas, doctrinas/filosofías/metodologías/modelos/sistemas/ tecnologías de dirección, como *Enfoque sociotécnico* -y, derivados del mismo, Calidad de la vida laboral, Humanización del trabajo y Arquitectura organizacional-, *Sistemas de calidad total* -y, derivado de los mismos, Benchmarking-, primero *Planificación* y después *Dirección estratégica*, así como *Reingeniería* y otras análogas.

Las relaciones entre RCT y paradigma sociotécnico (8) y su comparación con aquél *ingenieril* (9), se muestran respectivamente por las tablas N° 1 y 2, al final.

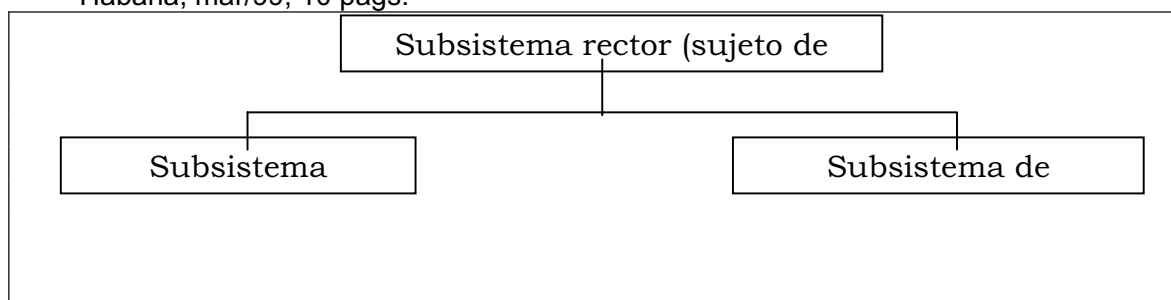
### **MODELO FUNCIONAL DE LAS ACTIVIDADES CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS:**

Para organizar las actividades científicas y tecnológicas sobre dirección en Cuba, una vía racional puede ser el enfoque sistémico de las mismas. Y con ese fin, puede aplicarse un modelo funcional en proceso de validación, cuyo diseño fue coordinado por el autor, quien también lo presentó en un evento científico previo (10).

La concepción del mismo parte de que, tradicionalmente, un modelo simple de un sistema cibernético (en particular social) tiene dos subsistemas: uno **rector** (*sujeto* de dirección) y otro **dirigido** (*objeto* de dirección).

En consultorías e investigaciones, el autor ha comprobado la validez de descomponer al subsistema dirigido en dos subsistemas: uno procesador u **operacional** y otro de **aseguramiento**, que puede representarse así:

- (7) Lenin: "Materialismo y empiriocriticismo", Política, La Habana, 1963, p. 331.
- (8) Cf. Aguirre, E.: "Antecedentes y tendencias organizativas: sus implicaciones", ISHMT, La Habana, 1997, pp. 76-78.
- (9) *Ibid.*, pp. 79-80.
- (10) Cf. Aguirre, E.: "Paradigmas tradicional Vs. emergente de dirección y sus implicaciones para la gerencia de I + D", ponencia presentada en "C/MAF'99", La Habana, mar/99, 10 págs.

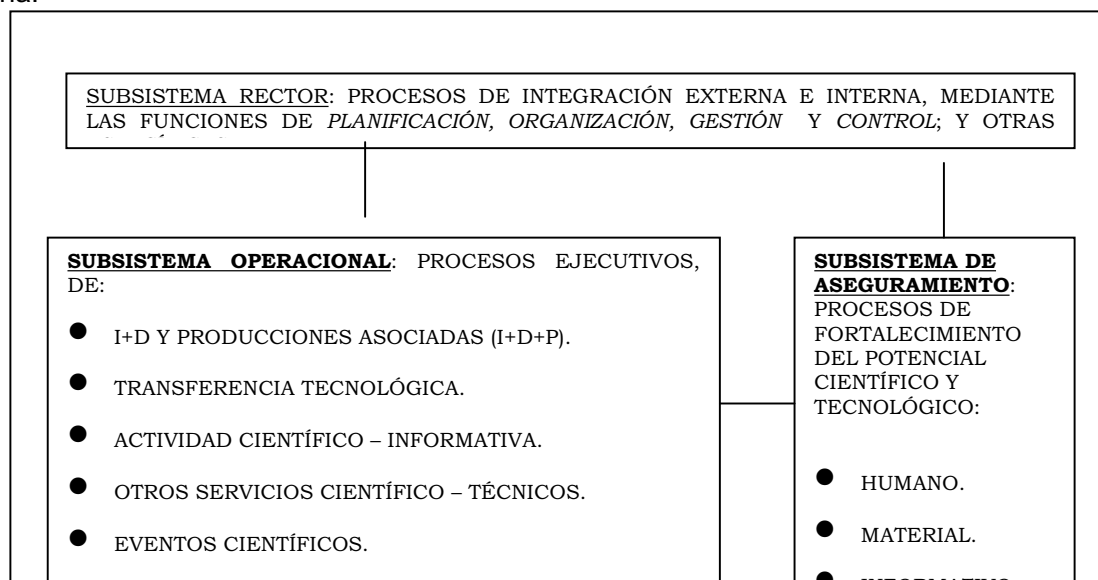


Dado un sistema social "S", además de su *objetivo*, *salidas* (resultados esperados y desechos) y *entradas* (de recursos humanos, materiales, espaciales, informativos y financieros), hay que descubrir los *principios* (al menos, cuatro) que regulan (a) las relaciones del sistema con su entorno y (b, c, d) de cada subsistema con los demás, e identificar los *procesos* de cada subsistema.

Para descomponer al subsistema rector, debe partirse de un modelo del contenido y estructura de la práctica y teoría de la dirección, como el ya explicado. En ese modelo, las *funciones generales*, en tanto ciclo directivo, son **necesarias** para descomponer genéricamente aquel subsistema en sus procesos y estructura organizativa; aunque pueden no resultar **suficientes**, en dependencia de lo específico de dicho subsistema, que puede requerir además descomposición por al menos otro criterio (como bases, o métodos).

Para modelar un sistema de actividades científicas y tecnológicas, el subsistema operacional debe ser descompuesto en los procesos característicos de las mismas; y el subsistema de aseguramiento, en los procesos orientados a fortalecer la logística específica de dichas actividades: el **potencial científico y tecnológico**.

Así concebido, un *modelo funcional* de tal sistema, en las condiciones cubanas actuales, seria:



Este modelo está en proceso de validación.

Yendo a cada uno de tales procesos:

### **Investigaciones científicas y tecnológicas:**

*Un conjunto de investigaciones se desarrolla en centros de la enseñanza superior, incluyendo tesis de maestrías y, en menor medida, doctorados, así como trabajos de diploma y de curso de los estudiantes de pregrado. Otros “estudios e investigaciones” se realizan en organismos de la administración central del Estado (OACE) y Consejos de Administración Provinciales (CAP); aunque parte de los efectuados, por su rigor teórico y metodológico, quizá sean servicios científico – técnicos o trabajos profesionales.*

*En mi opinión, deben ser organizadas en proyectos, asociables o no a programas científico – técnicos (PCT), en los ámbitos nacional, ramal y territorial, acorde con lo regulado por la Resolución N° 152, de 04/07/95, del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA).*

Ejemplo de lo anterior es el PCT Nacional (PCTN) “*El trabajo con los cuadros*”; aunque, como su título lo precisa, no abarca todo el contenido de la dirección, sino sólo una parte.

Una revisión de los PCT Ramales (PCTR) y Territoriales (PCTT), y proyectos no asociables en esos ámbitos, muestra que la mayoría de los OACE y CAP, no ejecuta, ni prevé realizar, **proyectos** de investigaciones científicas y tecnológicas sobre dirección.

### **Transferencia tecnológica:**

Como indicó el Primer Secretario del Comité Central del Partido Comunista de Cuba en su discurso del 15/01/97, “un importante trabajo en el área científica de nuestros investigadores, de nuestros profesionales, es recoger información, recoger experiencia de lo que se hace en el mundo, y me parece que en eso hemos estado atrasados. No podemos inventarlo todo”.

*Al respecto, la “Resolución económica del Vº Congreso del Partido Comunista de Cuba”, trazó el lineamiento de que la utilización “de técnicas modernas de dirección”, “adecuadas a nuestras características, y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, debe constituir prioridad del país, a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos” y de servicios.*



Luego, la transferencia de tecnologías en dirección –y, en general, en ciencias sociales– no se debe fundamentar en *asimilación acrítica*; por el contrario, exige *adaptación y crítica*. Y ello puede inducir **proyectos de investigación para desarrollo tecnológico**, lo que relaciona este proceso con el anterior.

Un caso particular es el de la difusión de tecnologías directivas de punta, como Enfoque sociotécnico, Sistemas de calidad total, Dirección estratégica y Reingeniería organizacional, entre otras; que fueron desarrolladas en sólo algunas entidades, en nada más que algunas ramas, en exclusivamente algunos países.

Según mi experiencia, la mayoría de los sistemas organizacionales cubanos actuales, no tiene condiciones objetivas ni subjetivas para su aplicación, por lo que requiere tecnologías *apropiadas*. Se define convencionalmente como: (11).

Tecnologías apropiadas: aquellas convenientes y adaptadas a las condiciones objetivas y subjetivas de sus aplicadores, cuyas necesidades básicas y de desarrollo satisface, con bajo costo económico, cultural y económico.

Así definidas, tienen, entre otras, las cualidades de pertinencia, eficacia y eficiencia; y cada una se puede clasificar en alguna de las categorías siguientes:

- **De punta.**
- **Moderna, pero no la más avanzada**, transferida y adaptada, o asimilada sin adaptación específica.
- **Alternativa** a la alta tecnología, diseñada específicamente para las condiciones dadas.
- **Tradicional**, innovada, o no.

***Cuyas fuentes pueden ser tecnologías endógenas o exógenas y pretéritas, actuales o nuevas.***

En cualquier caso, el desarrollo o asimilación –con o sin adaptación específica– de tecnologías apropiadas, es función de la **capacidad tecnológica**, en particular de *gestión de la innovación* para generar o transferir tecnologías que sean pertinentes no sólo en las dimensiones técnica y económica, sino además en aquellas social y ambiental (11).

Lo anterior se asocia con el paradigma de dirección subyacente. Al respecto, he oído criterios discrepantes: según algunos, debe aplicarse aquél *ingenieril*, sin “inventos criollos” que impidan aprovechar sus aún no agotadas potencialidades; según otros, debe implantarse uno *sociotécnico*.

En verdad, el paradigma ingenieril nunca fue aplicado en Cuba plenamente; y sus tecnologías más refinadas, *neoclásicas*, pueden ser una opción válida para labores rutinarias, de fuerza de trabajo poco calificada, y baja medida de mecanización y automatización. Pero en las demás actividades, el cambio hacia tecnologías basadas en el paradigma sociotécnico, sería más progresista.

Luego, mi punto de vista es que ambas posiciones, aunque antitéticas, pueden ser válidas en condiciones determinadas y por ello, mediante un proceso de cambio con un enfoque contingencial, se debe aplicar la tecnología y el paradigma subyacente que resulten más apropiados en cada caso particular, según se muestra en la matriz siguiente:

- (11) Cf. Arana, M. y Valdés, R.: "Tecnología apropiada: una concepción para una cultura", en "Economía y Desarrollo" N° 123, Fac. Economía (UH), La Habana, ene-dic/98, pp. 137-149.

MATRIZ DE APLICABILIDAD DEL PARADIGMA SOCIOTÉCNICO Y SUS TECNOLOGÍAS ASOCIADAS		Posibilidad del paradigma <i>sociotécnico</i> y sus tecnologías asociadas: ya existen condiciones, o pueden crearse con rapidez.	
		SÍ	NO
Necesidad del paradigma <i>sociotécnico</i> y sus tecnologías asociadas: tareas heurísticas, por fuerzas calificadas, con medios técnicos modernos.	SÍ	Aplicar tecnologías <b>de punta.</b>	Aplicar tecnologías <b>alternativas.</b>
	NO	Aplicar tecnologías <b>modernas, aunque no las más avanzadas.</b>	Aplicar tecnologías <b>tradicionales.</b>

Esto permitiría gradualmente una modernización de la dirección en las empresas y administración pública cubanas, como premisa para la mayor eficacia y racionalidad de la economía y demás esferas de la sociedad.

#### **Actividad científico – informativa:**

Es una premisa, tanto para la transferencia de tecnología e investigación científica y tecnológica, como con vistas a las demás actividades científicas y tecnológicas, y de docencia de posgrado y pregrado a dirigentes, sus entrenadores y otros cursantes.

La incorporación a INTERNET es una oportunidad que ya tiene un impacto significativo en tal sentido.

Pero para mejorar los servicios informativos y estimular la producción nacional, son insuficientes los canales de difusión y la elaboración de productos de alto valor agregado:

Según mi experiencia, en la mayoría de los lugares, los **servicios informativos** suelen ser los tradicionales, como suministro de fuentes documentales, sala de lectura, préstamo interbibliotecario y diseminación *general* de información; menos frecuentes resultan los de referencia, búsqueda informativa, diseminación *selectiva* de información y su intercambio automatizado.

Los **productos informativos** también son usualmente los tradicionales, como bibliografías, resúmenes, reseñas y boletines; menos frecuentes, los paquetes informativos, bases de datos y *análisis de tendencias*.

No hay un catálogo colectivo de documentos (publicaciones seriadas y no seriadas, *literatura gris*, vídeos, etc.) sobre dirección; ni coordinación para su adquisición, en particular por compra directa o suscripción, en especial en divisas; cuestión esta última que considero de relevancia, dadas las restricciones financieras del país.

***Tampoco está organizado un servicio estatal de vigilancia o monitoreo tecnológico que disemine selectivamente productos informativos de alto valor añadido de “alerta tecnológica” en materia de dirección.***

En el catálogo de publicaciones seriadas cubanas correspondiente a 1999, existen algunas que contienen eventualmente artículos sobre dicha materia (como “Economía y Desarrollo” e “Ingeniería industrial”), pero no hay una revista *especializada* (los “Folletos gerenciales” no están registrados), ni *referativa*, sobre dirección.

La reciente convocatoria de la Academia de Ciencias de Cuba, a certificar revistas como publicaciones científicas, debe ser considerada en relación con el proyecto de iniciar la publicación de una sobre dirección.

#### **Otros servicios científico – técnicos:**

Según mi experiencia, parecen ser los más frecuentes: asesorías, consultorías, elaboración de dictámenes y recomendaciones, estudios de factibilidad y evaluación de proyectos. No hay, ni debe haber, tecnologías estandarizadas para ello.

Pero, en aras de la *unidad en la diversidad*, sería útil una mayor polémica científica e intercambio de las experiencias entre los actores, con vistas al enriquecimiento mutuo, el control académico del rigor teórico y metodológico de las acciones, y su generalización científica; en especial, dado su previsible aumento por el proceso de perfeccionamiento empresarial.

#### **Eventos científicos:**

Según mi experiencia, las conferencias nacionales de gestión empresarial y administración pública, y otros eventos ramales y territoriales dedicados total o parcialmente a la dirección, han estado permitiendo el debate académico, intercambio y generalización de las experiencias y los contactos formales e informales entre directivos, docentes e investigadores.

Pero parte de los mismos, a veces, han enfatizado más la presentación de ponencias con insuficiente tiempo para su discusión, que la polémica científica, identificación y solución de problemas, y producción de conclusiones y propuestas.

#### **Fórum de Ciencia y Técnica:**

El “Llamamiento al XIII Fórum Nacional de Ciencia y Técnica” incluyó por vez primera la “Dirección, organización y gestión económica” entre sus “Direcciones principales”, para que sean “objeto de atención, impulso y mayor promoción”. Consecuentemente, prevé constituir “un nuevo «Grupo de Cooperación Tecnológica» relacionado con” esa dirección. Al respecto, argumenta que:

“Con ello se jerarquiza la atención y reconocimiento a estas actividades, contribuyendo y estimulando a los trabajadores y colectivos, relacionados con la misma, en el propósito de

elevar la eficiencia y la calidad de la producción y los servicios con el uso de” las “técnicas” de dirección.

Esto debe constituir una oportunidad para incrementar las actividades científicas y tecnológicas sobre dirección.

#### **Actividades de asociaciones sociales, profesionales y científico – estudiantiles:**

*Por iniciativa reciente de la Asociación Nacional de Economistas de Cuba, está gestándose la creación de la Sociedad Cubana de Ciencias Administrativas, que agrupe a los docentes, consultores e investigadores sobre dirección, sean o no economistas, para promover actividades científicas y tecnológicas en esa materia, el desarrollo y vinculación de sus miembros, su representación institucional ante las entidades homólogas extranjeras e internacionales, e intercambio con éstas para fines de actualización y divulgación de nuestras concepciones y experiencias, entre otros propósitos.*

*Cabría preguntarnos respecto a la organización del trabajo científico estudiantil extracurricular sobre dirección.*

#### **Actividades de Consejos Científicos y Grupos de Expertos:**

*Son un efecto de los procesos previos.*

#### **Fortalecimiento del potencial científico y tecnológico humano (PCTH):**

El fortalecimiento de dicho potencial para la dirección –y en general-, se logra mediante su identificación, selección, permanencia, aprovechamiento, desarrollo, acreditación, evaluación, estimulación y renovación.

El PCTH es un grupo social que debe autorreproducirse, por lo que sus miembros deben hacer actividades no sólo “productivas”, sino también “reproductivas”. Al respecto, me limito a señalar tres elementos:

- Una fuente importante para la *identificación, selección y renovación* del PCTH, es la **reserva científica**, no empleada en Centros de Estudio sobre técnicas de dirección.
- Las vías para el *desarrollo* del PCTH son análogas a las de los dirigentes: **desempeño** profesional (incluyendo la docencia, participación en eventos, y demás actividades productivas y reproductivas), **tareas con fines adicionales de capacitación** (comisiones de servicio, rotaciones y sustituciones programadas, pasantías, etc.), **autosuperación, tutorías y estudios organizados**. En aras de su efectividad, debe haber:
  - *Evaluación rigurosa y estimulación* consecuente del desempeño.
  - Planificación y cumplimiento de tareas con fines adicionales de capacitación, en particular pasantías en Centros de Estudio u otras entidades de mayor desarrollo.
  - Planificación, aseguramiento en tiempo e información, y control por sus resultados, de las acciones de autosuperación.

- Tutores, no sólo para el adiestramiento laboral, y elaboración de tesis de doctorados y maestrías, sino **mentores** a largo –al menos, mediano- plazo. Su acreditación y estimulación.
- Disponibilidad de matrícula para los estudios organizados de formación académica y superación profesional, en todas las ramas y territorios.
- Reconocimiento de la dirección como rama del saber específica, para fines de acreditación doctoral.

#### **Fortalecimiento del potencial científico y tecnológico material (PCTM):**

El fortalecimiento de dicho potencial para la dirección y demás ciencias sociales es menos costoso que con vistas a las ciencias técnicas y naturales. Pero también implica inversiones en medios técnicos (en aras de su reposición, modernización, completamiento, ampliación, etc.) y gastos corrientes en mantenimientos, reparaciones e insumos, etc. Las nuevas tecnologías de información inducen necesidades de PCTM en ese sentido.

#### **Fortalecimiento del potencial científico y tecnológico informativo:**

*Debe ser un efecto de los procesos previos, en particular los de investigación científica y tecnológica, transferencia de tecnología, actividad científico – informativa, otros servicios científico – técnicos, eventos científicos, y fortalecimiento del PCTH y PCTM.*

#### **Fortalecimiento del potencial científico y tecnológico financiero:**

*Debe ser un efecto de los procesos previos, en la medida que su realización genere ingresos y racionalice gastos en divisas y moneda nacional.*

#### **Procesos de dirección:**

*Para dirigir las actividades científicas y tecnológicas sobre dirección –valga la redundancia- se requiere una coordinación entre los ejecutores de las mismas; con vistas a lo cual, en mi opinión, no hace falta crear una nueva estructura organizativa, sino aprovechar la ya existente.*

#### **CONCLUSIONES:**

1. Para organizar las actividades científicas y tecnológicas sobre cualquier objeto, en específico la dirección, hay que partir de su definición, en particular operacional.
2. En el entorno teórico internacional, la unidad en la diversidad de concepciones sobre dirección puede lograrse mediante la categoría de paradigma. En estos años finiseculares se constata la coexistencia de dos paradigmas de dirección: uno tradicional, tayloriano, fordista o *ingenieril* y otro emergente o *sociotécnico*.
3. Para organizar las actividades científicas y tecnológicas sobre dirección en Cuba, una vía racional puede ser el enfoque sistémico de las mismas. Dicho enfoque permite una percepción holística de potencialidades (oportunidades y fortalezas) y barreras (amenazas y debilidades).

### **RECOMENDACIONES:**

1. Diseñar un modelo para la definición operacional del contenido y estructura de la teoría de la dirección, y otras aplicaciones. Para ello, puede servir el expuesto en este trabajo.
2. Diseñar un modelo funcional para la organización de las actividades científicas y tecnológicas sobre dirección. Para ello, puede servir el expuesto en este trabajo.
3. Evaluar la factibilidad de las sugerencias específicas siguientes:
  - a) Aumentar los proyectos, asociables o no a PCT, de transferencia de tecnología e investigación científica y tecnológica sobre dirección, en los ámbitos nacional, ramal y territorial.
  - b) Incrementar los tipos de servicios y el valor agregado de los productos informativos sobre dirección. En particular:
    - I. Elaborar un catálogo colectivo.
    - II. Coordinar las compras directas y suscripciones en divisas.
    - III. Organizar un servicio de monitoreo tecnológico, que produzca las alertas tecnológicas correspondientes.
    - IV. Iniciar la impresión de una revista certificada como publicación científica sobre dirección.
    - V. Editar prospectivamente una revista referativa sobre dirección.
  - c) Organizar talleres monotemáticos sobre problemas teóricos, tecnológicos y prácticos de dirección.
  - d) Constituir la reserva científica en los Centros de Estudio sobre Técnicas de Dirección.
  - e) Sugerir a la Comisión Nacional de Grados Científicos que se reconozca prospectivamente al doctorado en Ciencias administrativas.

**TABLA N° 1: REVOLUCIÓN CIENTÍFICO - TÉCNICA (RCT) Y PARADIGMA SOCIOTÉCNICO**

<b>RCT</b>	<p><u>FUERZA DE TRABAJO</u> (O, SIMPLEMENTE, FUERZAS) CON CRECIENTE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● MEJORAMIENTO DE LOS NIVELES DE VIDA E INSTRUCCIÓN GENERAL Y ESPECIALIZADA.</li> <li>● PÉRDIDA DE CONFIANZA EN LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES Y LEALTAD A ÉSTOS, Y CUESTIONAMIENTO DEL PODER FORMAL.</li> <li>● EXPECTATIVA DE PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES QUE LE AFECTEN.</li> <li>● EXIGENCIA RESPECTO AL CONTENIDO, CONDICIONES Y DEMÁS DIMENSIONES DEL TRABAJO, Y DE SU ESTIMULACIÓN INTRÍNSECA.</li> <li>● DESINTERÉS POR LABORES MONÓTONAS Y RUTINARIAS, Y SUBORDINAR LA VIDA PERSONAL AL TRABAJO.</li> <li>● INTERÉS EN OTRAS OCUPACIONES Y, POR TANTO, EN MÁS TIEMPO LIBRE.</li> </ul>
	<p><u>MEDIOS TÉCNICOS</u> MÁS COMPLEJOS E INTERCONECTADOS, BASADOS EN APLICACIONES DE LA FÍSICA -EN PARTICULAR, ELECTRÓNICA Y ÓPTICA-, QUÍMICA Y BIOLOGÍA.</p>
	<p>TENDENCIAS A LA DECLINACIÓN DEL TRABAJO INDUSTRIAL, MEDIANTE TECNOLOGÍA MECÁNICA, FUERZA MUSCULAR, PROCESO LABORAL EN CADENA O POR GRANDES LOTES, CONCENTRADO, SECUENCIAL Y DE PRODUCCIÓN MASIVA; Y AUGE DEL TRABAJO CON LA INFORMACIÓN, MEDIANTE TECNOLOGÍA ELECTRÓNICA, FUERZA MENTAL, PROCESO LABORAL EN PEQUEÑOS LOTES O UNITARIO, DESCONCENTRADO, SIMULTÁNEO Y DE SERVICIO DESMASIFICADO. DESDIBUJAMIENTO DE LA OPOSICIÓN ENTRE TRABAJO MANUAL E</p>
	<p>ENTORNO COMPLEJO, HOSTIL Y CON MUCHAS TURBULENCIAS, EN CAMBIO CONTÍNUO Y POCO PREDECIBLE; LO CUAL GENERA PROBLEMAS CADA VEZ MÁS URGENTES, NOVEDOSOS Y COMPLICADOS, QUE REQUIEREN SOLUCIONES RÁPIDAS, INNOVADORAS E INTEGRALES.</p>
	<p><u>SISTEMAS ORGANIZACIONALES</u> QUE ANTE LAS TENDENCIAS A SER MÁS COMPLEJOS, GRANDES E INESTABLES, SE REORGANIZAN PROACTIVA, PLANIFICADA E INCESANTEMENTE, PARA DEVENIR MÁS SIMPLES Y PEQUEÑOS.</p>
	<p><u>SISTEMAS DE DIRECCIÓN</u> CON UN CAMBIO CONSECUENTE DE SUS <b>BASES, MÉTODOS, FUNCIONES Y ELEMENTOS.</b></p>
	<p><b>BASES DE LA DIRECCIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>SOCIOPSICOLÓGICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ OBJETIVO, VISIÓN, PRINCIPIOS Y POLÍTICAS COMPARTIDAS, MAYOR PARTICIPACIÓN DE LOS SUBORDINADOS EN LA DIRECCIÓN Y, POR ENDE, MÁS COMPROMISO, INICIATIVA E INNOVACIÓN, PERO TAMBIÉN MENOS PREDICTIBILIDAD DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.</li> <li>→ FAVORECIMIENTO DE LA IMAGINACIÓN, TOLERANCIA DE LAS DISCREPANCIAS Y ADMISIÓN DE LOS ERRORES DENTRO DE LÍMITES PREDETERMINADOS, COMO MOMENTOS NECESARIOS E INEVITABLES DEL PROCESO DE APRENDIZAJE.</li> <li>→ EFECTO DEMOSTRATIVO DE LOS RESULTADOS DE TRABAJO DE UN PEQUEÑO GRUPO DE ALTO RENDIMIENTO COMO AGENTE DE CAMBIO DE LAS</li> </ul> </li> </ul>

● **INFORMATIVAS:**

- NECESIDAD DE MÁS INFORMACIÓN EN CADA PUESTO DE TRABAJO. SUSTITUCIÓN DE LA CERTIDUMBRE SUBJETIVA, POR LA INCERTIDUMBRE OBJETIVA.
- PERCEPCIÓN MÁS HOLÍSTICA DE CADA SISTEMA ORGANIZACIONAL Y SUS RELACIONES CON SU ENTORNO.
- *BENCHMARKING*, CON EL CONSIGUIENTE AUGE DE ACTIVIDADES DE INTELIGENCIA Y CONTRAINTELIGENCIA COMERCIAL POR FIRMAS PRIVADAS.
- PREDOMINIO DE LAS COMUNICACIONES HORIZONTALES SOBRE AQUELLAS VERTICALES, Y DE LAS ORALES SOBRE AQUELLAS ESCRITAS.

● **NORMATIVAS:** (JURÍDICAS Y ÉTICAS).

- MINIMIZACIÓN DE LAS REGULACIONES RESPECTO A CÓMO HACER LAS COSAS, EN LA MEDIDA QUE LAS FUERZAS SEPAN LOS MÉTODOS PARA EFECTUARLAS EFICAZ Y RACIONALMENTE, Y ESTÉN MOTIVADAS EN FUNCIÓN DE LABORAR CON AUTODISCIPLINA, CREATIVIDAD E INICIATIVA. FORMALIZACIÓN MENOS DETALLADA.
- AUMENTO DE LA NORMALIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN ORGANIZACIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL.

**MÉTODOS GENERALES:** GRADUAL PREDOMINIO DE AQUELLOS EDUCATIVOS SOBRE LOS ADMINISTRATIVOS.

**FUNCIONES GENERALES:**

● **PLANIFICACIÓN:**

- MEJORAMIENTO DE LA CAPACIDAD PRONOSTICADORA.
- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.
- DISEÑO DE PROGRAMAS/PROYECTOS A CICLO COMPLETO E INTEGRALES, CON TÉCNICAS RETICULARES; EN PARTICULAR, INTEGRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO, DISEÑO, PRODUCCIÓN O SERVICIO Y COMERCIALIZACIÓN, EN ARAS DE ACELERAR LAS APLICACIONES DE LOGROS DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA.

● **ORGANIZACIÓN:**

- **CONCEPCIÓN FUNCIONAL:** SIMPLIFICAR.
  - INTEGRACIÓN, MÁS QUE DIVISIÓN Y ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO.
  - AUMENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA COOPERACIÓN EJECUTIVA E INFORMATIVA EXTERNA E INTERNA.
  - DESCENTRALIZACIÓN. ACERCAMIENTO DE LOS NIVELES DE DECISIÓN-EJECUCIÓN.
  - DISMINUCIÓN DE "CUELLOS DE BOTELLA" E INTERFASES.
  - DISEÑOS MODULARES.
- **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:** FLEXIBILIZAR.
  - APLANAMIENTO. DISMINUCIÓN DE NIVELES DE MANDO INTERMEDIOS.
  - DEPARTAMENTALIZACIÓN ORIENTADA AL OBJETIVO Y LOS RESULTADOS, MÁS QUE A LAS FUNCIONES Y RECURSOS; EN ÓRGANOS MÁS HOMOGÉNEOS, PEQUEÑOS E INTERDISCIPLINARIOS.
  - AUMENTO DE ÓRGANOS TEMPORALES Y DISMINUCIÓN DE AQUELLOS PERMANENTES, EN PARTICULAR DE STAFF. DESDIBUJAMIENTO DE LAS DIFERENCIAS ENTRE LÍNEA Y STAFF.
  - INCREMENTO DE PLAZAS, GRUPOS U ÓRGANOS, ESPECIALIZADOS EN EL



	<p>→ <b>DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO:</b> (MICRO - ORGANIZACIÓN).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ PLANTILLA DE FUERZAS PERMANENTES, REDUCIDA SÓLO A LAS NECESARIAS Y SUFICIENTES PARA EJECUTAR LAS ACCIONES LAS CUALES SIEMPRE TENGA QUE REALIZAR EL SISTEMA ORGANIZACIONAL, Y NADA MÁS SE PUEDAN EFECTUAR POR ÉSTE. CONTRATAR EN EL ENTORNO LAS FUERZAS REQUERIDAS CON VISTAS A TAREAS EVENTUALES Y ABSORBER "PICOS".</li> <li>■ CAMBIOS ACELERADOS EN LA COMPOSICIÓN DE LAS FUERZAS. DESAPARICIÓN DE VIEJAS PROFESIONES U OFICIOS Y SURGIMIENTO DE OTROS NUEVOS. DISMINUCIÓN DE LA PROPORCIÓN DE DIRECTIVOS, OBREROS, Y TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIO; AUMENTO CORRELATIVO DE LOS TÉCNICOS DE NIVEL SUPERIOR Y MEDIO.</li> <li>■ PRESCRIPCIONES DE CARGOS Y PUESTOS DE TRABAJO, ORIENTADAS A LOS RESULTADOS DEL PROCESO LABORAL, MÁS QUE A SUS CONTENIDOS.</li> <li>■ GRADUAL SUSTITUCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO INDIVIDUALES POR</li> </ul>
	<p><b>ELEMENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>POLÍTICA Y TRABAJO CON LAS FUERZAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ PERCEPCIÓN DE LAS FUERZAS COMO RENTABLE INVERSIÓN PARA MAXIMIZAR SU APROVECHAMIENTO Y EL DESARROLLO DE SUS CAPACIDADES, MÁS QUE COMO RECURSO A MINIMIZAR POR SU GRAN COSTO.</li> <li>→ AUMENTO DE LAS EXIGENCIAS A LOS DIRECTIVOS Y, POR ENDE, DE SU PREPARACIÓN COMO TALES.</li> <li>→ EDUCACIÓN E INSTRUCCIÓN DE LAS FUERZAS EN ADAPTARSE A LOS CAMBIOS Y SER SUS AGENTES Y NO BARRERAS A ÉSTE, NI SUS VÍCTIMAS; COMUNICACIÓN, GENERACIÓN CREATIVA DE IDEAS Y DEMÁS TAREAS EN GRUPO; E IDENTIFICACIÓN DE SUBPRODUCTOS VALIOSOS (SERENDIPITY) Y POTENCIALIDADES.</li> <li>→ INCREMENTO DE LA CANTIDAD Y DURACIÓN TOTAL DE LAS ACCIONES DE RECALIFICACIÓN DE LAS FUERZAS, POR LAS INCENSANTES REORGANIZACIONES; A LA PAR QUE DISMINUCIÓN DE LA DURACIÓN DE CADA UNA DE LAS MISMAS, DADO SU MAYOR NIVEL DE INSTRUCCIÓN GENERAL Y EL MEJORAMIENTO DE LAS TECNOLOGÍAS DE CAPACITACIÓN, EN PARTICULAR DE APRENDER HACIENDO.</li> <li>→ SUSTITUCIÓN DEL PERFIL <i>ESTRECHO</i> POR EL PERFIL <i>AMPLIO</i>.</li> <li>→ ESTÍMULOS <i>INTRÍNSECOS</i>, MÁS QUE AQUELLOS <i>EXTRÍNSECOS</i>.</li> <li>→ DISEÑO DE PLANES DE CARRERA CON LÍNEAS DE PROMOCIÓN NO SÓLO <i>VERTICALES</i> (A CADA VEZ MENOS CARGOS DIRECTIVOS), SINO ADEMÁS <i>DIAGONALES</i> (A CADA VEZ MÁS CARGOS DE TÉCNICOS SUPERIORES O ESPECIALISTAS) E INCLUSO <i>HORIZONTALES</i> (A IGUALES CARGOS, PERO EN MEJORES CONDICIONES DE TRABAJO). "DOBLE CARRERA".</li> <li>→ REVALORIZACIÓN DE LOS ÓRGANOS DE CUADROS, PERSONAL E INSTRUCCIÓN.</li> </ul> </li> <li>● <b>TECNOLOGÍA Y MEDIOS TÉCNICOS:</b></li> </ul>

**TABLA N° 2: DIFERENCIAS ENTRE PARADIGMAS SOCIOTÉCNICO E INGENIERIL:**

<b>INDICADORES:</b>	<b>PARADIGMA INGENIERIL:</b>	<b>PARADIGMA SOCIOTÉCNICO:</b>
LOS NIVELES DE VIDA E INSTRUCCIÓN GENERAL Y ESPECIALIZADA DE LA FUERZA DE TRABAJO SON:	BAJOS.	ALTOS.
LO MÁS IMPORTANTE DE LOS TRABAJADORES ES SU FUERZA:	MANUAL.	INTELECTUAL.
LOS RECURSOS MÁS IMPORTANTES, TRAS LA FUERZA DE TRABAJO, SON AQUELLOS:	MATERIALES.	INFORMATIVOS.
EL CONTENIDO DE TRABAJO, SE DETERMINA POR SU:	DIVISIÓN ESPECIALIZACIÓN.	Y ENRIQUECIMIENTO.
LAS FASES DE CADA PROCESO LABORAL, SE REALIZAN:	SECUENCIALMENTE.	SIMULTÁNEAMENTE.
LA FUERZA Y LOS MEDIOS DE TRABAJO ESTÁN ESPACIALMENTE:	CONCENTRADOS	DESCONCENTRADOS.
LA PRODUCCIÓN ES:	MASIVA	DESMASIFICADA.
LA MAYOR PREOCCUPACIÓN ES POR LA:	CANTIDAD.	CALIDAD.
LA ORIENTACIÓN ES HACIA LA:	EFICIENCIA.	EFICACIA.
EL AHORRO SE LOGRA:	MINIMIZANDO GASTOS	MAXIMIZANDO LA INNOVACIÓN.
LA ESCALA DE LA PRODUCCIÓN Y SUS RESULTADOS, TIENDE A LA:	MAXIMIZACIÓN ("GIGANTISMO").	MINIATURIZACIÓN.
LA OBSESIÓN ES POR:	RECURSOS.	RESULTADOS.
EL ESTILO DE LIDERAZGO PREDOMINANTE ES:	AUTOCRÁTICO.	DEMOCRÁTICO.
LA DIRECCIÓN ES:	CENTRALIZADA.	DESCENTRALIZADA.
LOS MÉTODOS DE DIRECCIÓN PREVALECIENTES SON AQUELLOS:	ADMINISTRATIVOS.	EDUCATIVOS.
LOS SISTEMAS ORGANIZACIONALES SON:	ESTABLES.	INESTABLES.
LA ORGANIZACIÓN ES	SÓLO FORMAL.	FORMAL E INFORMAL.

RECONOCIDA:		
EL TRABAJO ES:	UN MEDIO DE VIDA.	UNA NECESIDAD VITAL.
LA ESTIMULACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO DEBE SER PREPONDERANTEMENTE:	EXTRÍNSECA.	INTRÍNSECA.
EL STATUS ORGANIZACIONAL ESTÁ DADO POR:	JERARQUÍA.	RESULTADOS.
LA MAYOR ATENCIÓN SE CONCEDE A:	PROBLEMAS.	POTENCIALIDADES.
EL CONTROL TIENE COMO PRIMER PROPÓSITO, CORREGIR EVENTUALES DESVIACIONES EN EL:	CUMPLIMIENTO Estricto DE LO DISPUESTO.	LOGRO RACIONAL DEL OBJETIVO.
- Y SE REALIZA MEDIANTE:	EL EJERCICIO DEL MANDO.	LAS COMUNICACIONES.
PRIMA LO:	REACTIVO.	PROACTIVO.
LA PRIMERA EXPECTATIVA RESPECTO A LAS FUERZAS ES SU:	OBEDIENCIA.	CREATIVIDAD.
LA MAYOR GARANTÍA DEL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES POR LOS SUBORDINADOS, ES:	EL CONTROL POR EL DIRECTIVO.	LA RESPONSABILIDAD E INICIATIVA DEL EJECUTOR.
LOS ERRORES SE:	REPRIMEN.	PREVIENEN Y, SI PESE A ELLO SUCEDEN, DENTRO DE LÍMITES PREDETERMINADOS, SE ADMITEN COMO MOMENTOS INEVITABLES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE.
EL LÍMITE DEL ALCANCE DIRECTIVO DEBE SER:	PEQUEÑO.	GRANDE.
LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEVIENE:	ESCARPADA.	APLANADA.
EL DIRECTIVO TOMA LAS DECISIONES, EN PARTICULAR LAS CONCERNIENTES AL REDISEÑO ORGANIZATIVO, ASISTIDO DE SU:	STAFF.	COLECTIVO LABORAL.
EL CAMBIO ES:	DISEÑADO E IMPUESTO DESDE ARRIBA.	ACORDADO COLECTIVAMENTE.
EL FACTOR HUMANO, PARA EL REDISEÑO ORGANIZATIVO, SE:	ABSTRAE.	CONCRETA.

EL TRABAJO SE HACE MAYORMENTE POR ÓRGANOS:	PERMANENTES.	EVENTUALES.
EL ÉNFASIS EN EL REDISEÑO ORGANIZATIVO SE CONFIERE A:	LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.	LOS PROCESOS DE TRABAJO.
LAS DIFERENCIAS ENTRE LÍNEA Y STAFF SE:	RESALTAN.	DESDIBUJAN.
LA DEPARTAMENTALIZACIÓN SE CENTRA EN:	FUNCIONES.	PROCESOS.
LAS ACTIVIDADES SE REGULAN:	DETALLADA, EXHAUSTIVA Y FORMALIZADAMENTE.	GENERALIZADAMENTE, MEDIANTE LA FORMALIZACIÓN Y DEMÁS VÍAS DE AJUSTE DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.
LOS INSTRUMENTOS DE DIRECCIÓN MÁS IMPORTANTES SON:	PLANES, NORMAS, ORGANIGRAMA Y PLANTILLA.	OBJETIVO, VISIÓN, ESTRATEGIA Y POLÍTICAS.
LA PRETENSIÓN ES DISEÑAR UN MODELO:	UNIVERSAL.	CONTINGENCIAL Y CONCRETO.
LA PLANIFICACIÓN ES UN PROCESO:	QUE CONCLUYE AL APROBARSE UN DOCUMENTO -EL PLAN'.	CONTÍNUO E ITERATIVO, DE DIAGNÓSTICO Y PRONÓSTICO, PREPARACIÓN PARA LA EJECUCIÓN Y CONTROL.
LA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN ESTÁN:	SEPARADAS.	UNIDAS.
EL TRABAJO SE DEBE HACER EN:	UNA, Y SÓLO UNA, "MEJOR FORMA" UNIVERSAL.	MUCHAS FORMAS, CON ENFOQUES CONTINGENCIAL Y CONCRETO.
LA FORMA DE TRABAJO SE SELECCIONA POR EL:	DIRECTIVO.	EJECUTOR.
LA PREPARACIÓN DE LAS FUERZAS, RESULTA DE PERFIL:	ESTRECHO.	AMPLIO.
- MEDIANTE UN PROCESO:	DISCONTÍNUO.	CONTÍNUO.
- CUYO CONTENIDO ES LA:	INSTRUCCIÓN SOLAMENTE.	EDUCACIÓN E INSTRUCCIÓN.
EL ÓRGANO QUE ASISTE A LOS DIRECTIVOS EN SU TRABAJO CON LAS FUERZAS, CENTRA SU LABOR EN:	PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y SU CONTROL FORMAL.	ESTUDIOS, PROPUESTAS COORDINADAS DE REGULACIONES GENERALES Y PLANES DE ACCIÓN, Y SU ASESORAMIENTO Y CONTROL FUNCIONAL.

EL PATRÓN DE COMPARACIÓN DESEMPEÑO ES EL:	PASADO.	MEJOR ANÁLOGO EN EL PRESENTE Y FUTURO PREVISIBLE ( <i>BENCHMARKING</i> ).
---	---------	--