

RESULTADOS DEL ESTUDIO DEL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE DIRECCIÓN EN ORGANIZACIONES DEL GRUPO EMPRESARIAL TABACUBA

Trabajo presentado a GEAP 2007 (VI Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública los días 19 y 20 de junio de 2007). Aprobado por el Comité Científico del Congreso y el Comité Editorial de Folletos Gerenciales el 1 de julio de 2007.

Autor:

MSc. Mercedes Zenea Montejo,
MSc. Enrique Pin González,
Lic. Greter Vallejera Romero.

Profesores del Grupo de Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de la Habana

RESUMEN

La agricultura cubana en su esfuerzo, por dirigir una agricultura moderna y diversificada que asegure los resultados necesarios ha desarrollado en sus empresas procesos intensivos de cambios, sin embargo, diversos factores objetivos (económicos, políticos, naturales) y sobre todo subjetivos (funcionamiento de las empresas agropecuarias) han impedido que los resultados satisfagan la demanda de la población y la cuenta corriente de ingresos al presupuesto nacional.

Los Equipos de Dirección marcan la pauta del desarrollo de estas empresas y es reconocido y aceptado, por parte de los empresarios y especialistas, el papel significativo que desempeña el modo en que ejercen sus funciones sobre los resultados de la empresa, convirtiéndose en este otro de los factores subjetivos que impiden que la empresa agropecuaria cubana eleve su nivel de competencia.

Es importante destacar además que independientemente de la importancia que se le atribuye a estos equipos directivos y su papel en la organización, no existe suficiente claridad en los elementos que permitan determinar los métodos y estilos más adecuados a emplear y las estrategias de trabajo más adecuadas a desarrollar para ejercer o cumplir las funciones el equipo de dirección. Lo anterior está dado fundamentalmente por no contar con las herramientas necesarias que les permita proyectar no sólo los elementos estructurales de los órganos de dirección colectiva, sino además, los modos, habilidades y patrones de comportamiento necesarios para cumplir sus funciones acorde con las exigencias de este proceso.

Palabras clave: procesos intensivos de cambios, equipos directivos.

INTRODUCCIÓN.

La agricultura cubana en su esfuerzo, por dirigir una agricultura moderna y diversificada que asegure los resultados necesarios ha desarrollado en sus empresas procesos intensivos de cambios, sin embargo, diversos factores objetivos (económicos, políticos, naturales) y sobre todo subjetivos (funcionamiento de las empresas agropecuarias) han impedido que los resultados satisfagan la demanda de la población y la cuenta corriente de ingresos al presupuesto nacional.

Los Equipos de Dirección marcan la pauta del desarrollo de estas empresas y es reconocido y aceptado, por parte de los empresarios y especialistas, el papel significativo que desempeña el modo en que ejercen sus funciones sobre los resultados de la empresa, convirtiéndose en este otro de los factores subjetivos que impiden que la empresa agropecuaria cubana eleve su nivel de competencia.

Es importante destacar además que independientemente de la importancia que se le atribuye a estos equipos directivos y su papel en la organización, no existe suficiente claridad en los elementos que permitan determinar los métodos y estilos más adecuados a emplear y las estrategias de trabajo más adecuadas a desarrollar para ejercer o cumplir las funciones el equipo de dirección. Lo anterior está dado fundamentalmente por no contar con las herramientas necesarias que les permita proyectar no sólo los elementos estructurales de los órganos de dirección colectiva, sino además, los modos, habilidades y patrones de comportamiento necesarios para cumplir sus funciones acorde con las exigencias de este proceso.

Es importante destacar como factor limitante que en las ocasiones en que se realizan análisis o estudios sobre el funcionamiento del Equipo Directivo, por lo general se centran en el

comportamiento individual de sus miembros y raras veces se complementan las consideraciones obtenidas con el análisis de la incidencia que tienen la sinergia creada por la interacción de sus miembros y cómo la misma puede incidir en los resultados de la organización.

El Grupo Empresarial de Tabaco de Cuba "TABACUBA" creado en el año 2000, subordinado al MINAG, como la organización que dirige integralmente la actividad tabacalera en todas las fases de su cadena productiva. El mismo es una de las organizaciones empresariales del país más reconocidas, no solo por el importante aporte económico que realiza al país, sino también por su reconocida estabilidad en el funcionamiento de su organización.

Es precisamente este último elemento el que motivó su selección para la realización del estudio. Para el mismo se seleccionaron, previa autorización de la Comisión de Cuadros del MINAG y de la alta dirección del grupo, organizaciones representativas de la cada una de los momentos de su cadena productiva. Con este criterio fueron estudiados el funcionamiento del equipo directivo de 5 empresas con diversas características y funciones.

El presente trabajo tiene como **objetivo** mostrar los resultados más relevantes obtenidos en el estudio del equipo directivo, así como los fundamentos conceptuales que sirvieron de punto de partida.

DESARROLLO

Marco conceptual y metodológico de la investigación

Para el desarrollo de estos elementos organizamos la fundamentación a partir del mapeo de los elementos conceptuales utilizados como base en investigación. Para el mismo se agrupan los elementos en tres niveles:

- **Nivel I:** Conceptualización de origen: enmarca los elementos de origen, básicos para el análisis

- **Nivel II:** Conceptualización esencial: es el concepto fundamental, relacionado directamente con el objeto de estudio.
- **Nivel III:** Conceptualización de resultado (operacional): elementos a través de los cuales se pone de manifiesto el funcionamiento de los equipos directivos

1.1. Conceptualización de origen

El funcionamiento del equipo directivo constituye la conceptualización esencial de esta investigación. Para llegar a su definición es necesario tener en cuenta un conjunto de definiciones que condicionan la base metodológica desarrollada en esta investigación a continuación se hace referencia a los mismos.

Equipos

La palabra "equipo" se deriva del francés *equiper*, y este del antiguo vocablo escandinavo *skipa*, que a su vez se deriva de *skip* (equipo), y significa "equipar un barco". Por derivación equipo pasa a significar todos los pertrechos necesarios para realizar un viaje, y hoy alude al conjunto de enseres o personas que realizan juntas una tarea. (Senge y col. 1999).¹¹

Entender las características socio psicológicas, y comportamentales, así como los procesos de interacción y estructuración grupal y su consecuente expresión en el funcionamiento y los resultados de las organizaciones es de permanente interés para numerosos investigadores, dado por el reconocimiento del impacto que ejercen los equipos de trabajo en el cumplimiento de las metas institucionales; coincidiendo con Doménech y col (1996) es de alta significación "... el efecto multiplicador que imprime a los procesos que en las organizaciones se desarrollan, como

resultado de la interacción que ejerce con otros hombres..."

Estos estudios sobre el funcionamiento de grupos pequeños, así como su evolución e incidencia en las organizaciones, tuvieron como resultado la conceptualización de lo que se considera un Equipo de Trabajo. Como se podrá apreciar a continuación, existe una gran diversidad de definiciones, que están en correspondencia con el privilegio que ha tendido esta temática en las investigaciones socio psicológicas.

Equipo de Trabajo:

Otro de los elementos que forman parte de la conceptualización de origen de esta investigación lo constituye el término de equipo de trabajo, ampliamente definido y estudiado por sociólogos, psicólogos y otros especialistas relacionados con la materia, a continuación se refleja los aspectos tenidos en cuenta para desarrollar la base conceptual de la investigación

Los autores centran la definición en las actividades desarrolladas por diferentes personas mediante la integración armónica de funciones, enfocadas hacia un objetivo común; planteando como necesidad la responsabilidad compartida por los miembros del equipo y la coordinación de las actividades

El equipo se forma con la convicción de lograr una sinergia¹² que favorezca que las metas propuestas puedan ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias de las distintas personas que lo integran.

Sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas. Este es el objetivo del trabajo en equipo. Cada uno pone a disposición de los otros sus conocimientos, habilidades y

¹¹ Tomado de Roberts, Ch.; Ross, R.; Senge, P.; Smith, B.; Kleiner, A. 1999. La quinta disciplina en la práctica. España. Ediciones Granica. p. 366.

¹² Combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común. Nota de la autora

capacidades en general. Alcanzar esta sinergia es el objetivo fundamental de los equipos de trabajo. No pueden implantarse mediante una orden ni aparece por sí sola. Solamente aparece cuando al interés por el resultado del equipo se suma la confianza y el apoyo mutuo de sus miembros. <http://www.aiteco.com/equitipo.htm>, 2005

En los equipos las tareas suelen ser especializadas, complejas y altamente interdependientes. Estos surgen para alentar el contacto entre los individuos y pueden ser incorporados a la estructura formal como dispositivo de enlace. Existen varias clasificaciones para los equipos. Teniendo en cuenta el origen de su formación, los mismos pueden ser *Formales e Informales*.

Los *Formales*, "...creados por la sociedad para desarrollar determinadas funciones específicas..." (Kolominsky)¹³ están establecidos por la estructura organizativa, relacionados por las tareas o niveles de mando; se crean con el fin de cumplir objetivos específicos y realizar tareas concretas, relacionadas claramente con la misión de la organización.

Los *Informales* carecen de estructura formal, se afilian de acuerdo a intereses, amistad, características personales, no son determinados por la administración, aunque ejercen gran influencia en el desarrollo de la misma, pueden ayudar o entorpecer el logro de los objetivos, de ahí la importancia y necesidad de su reconocimiento. Como señaló Peiró (1990) surgen con el fin de satisfacer una serie de necesidades humanas no cubiertas ni satisfechas por la organización formal, aunque su aparición puede venir facilitada o dificultada por aspectos formales de la organización. Existe una total coincidencia entre los estudiosos de la temática que el grupo

llega a funcionar como un equipo real, cuando se encuentra en una etapa elevada de desarrollo, es el momento en que ha desarrollado habilidades y conocimientos para trabajar unidos por un objetivo común y generar los resultados deseados, cada miembro asume el rol del liderazgo cuando se requiere y no existe una dependencia de un único líder para garantizar dirección y apoyo.

Otro elemento en el que se debaten las investigaciones es en cuanto a composición de los equipos de trabajo; las mismas revelaron que los integrantes de los equipos de trabajo se decide a menudo analizando las capacidades profesionales de las personas (habilidades, conocimientos, calificaciones, experiencias) y comprendiendo las necesidades del proyecto y las tareas que habrá que realizar.

Estos resultados consideraron un conjunto de rasgos que caracterizan un buen equipo de trabajo entre los que se distinguen: compromiso, lealtad, interdependencia, respeto personal, claridad de principios, manejo adecuado de conflictos, valoración de los conocimientos y actitud positiva ante los obstáculos y fracasos.

Coincidimos con Robins, Kent y Kazembach en que deben existir 3 condiciones fundamentales para el buen funcionamiento de los equipos de trabajo:

1. **Autonomía:** Para establecer su propio sistema de trabajo, objetivo y estrategia de desarrollo; esto garantiza agilidad en las decisiones y en la solución de los problemas, lo que le da mayor dinamismo a las organizaciones.
2. **Alta implicación:** Garantiza el cumplimiento de las metas propuestas, como consecuencia de una mayor motivación.
3. **Liderazgo:** Ayuda al equipo a alinear sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la organización y a

¹³ Tomado del libro Psicología social. Epígrafe: Problemas sociológicos en grupos pequeños y colectivos. Editorial Felix Varela 2002

que existan los enlaces necesarios para el cumplimiento de las metas.

Equipos directivos

La necesidad objetiva de garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales y la subjetiva de asociarse e interactuar para garantizar el logro de las mismas en función de conducir a la empresa al cumplimiento de las metas trazadas, hacen que cada vez con más fuerza, se requiera de un adecuado funcionamiento de equipo de dirección.

La incidencia del funcionamiento de un órgano de dirección sobre los resultados de las empresas, ha ganado en importancia en la medida en que se confía cada vez más en el impacto del trabajo grupal. Este efecto se ve influenciado por el tipo y alcance de la actividad que realizan, así como por el tamaño de la organización, lo cual incide en la complejidad del funcionamiento del equipo de directivo.

Un órgano de dirección es el que expresa y refleja las prácticas que caracterizan a una organización, mediante el cual se coordinan los esfuerzos individuales en función de los objetivos esenciales de la misma. En la literatura consultada se pudo constatar que el concepto de Equipo Directivo, está insuficientemente definido; además se utilizan diversas nomenclaturas para denominarlo tales como Equipo Directivo (Marcané, Zenea), Equipos de Dirección (Codina, A), Equipos de Alta Gerencia (Kazenbach). Los mismos son conceptualizados por los autores de la siguiente manera:

- Grupo relativamente reducido de personas, responsables de la dirección global de la organización. Establecen las políticas de operación y *guía la interacción de la organización con su ambiente (Stoner 1997)*
- Son los “los encargados de tomar las decisiones de la organización y establecer las normas estratégicas

que afectan todos los aspectos de la empresa (Robbins S, 1986)

- "... pequeño grupo de personas... dedicadas a un propósito y meta común,... por lo que se hacen mutuamente responsables..." (Smith D y Katzembach J 1993),
- "... un grupo de ejecutivos... que pueden operar como un grupo de un solo líder". (Katzenbach 1998)
- "es el responsable de realizar la integración al nivel de toda la organización". (Boyett 2000)
- Representa el órgano mediante el cual se elaboran o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y otras decisiones, se analizan los resultados, y se coordina la ejecución de las tareas. (Codina A 2000)
- ... están compuestos por ejecutivos que dirigen las distintas áreas o unidades, que se han planteado como finalidad ser un equipo que en su conjunto lidera la organización y que desarrolla un proyecto común y continuo de mejoramiento para el crecimiento de esta, sin descuidar las funciones propias de su área de trabajo. (Martina, 2000)
- Órgano colegiado que engloba a los responsables de los principales departamentos, que permite reunir en un equipo todas las facetas de la empresa y que en consecuencia, tendrá una visión global de la problemática de la misma. (Blanco Vicente 2003)
- Los equipos de dirección son órganos dotados de autoridad, por tanto con facultad para tomar decisiones, de carácter permanente y formal. Se sitúan a nivel de la alta dirección y reemplazan a la dirección unipersonal." (Hernández O., 2004)

Como se puede observar todas las definiciones hacen referencia a que los equipos directivos son un grupo relativamente reducido de personas que establece las políticas de operación y *guía la interacción de la organización,*

así como *las normas estratégicas* que afectan todos los aspectos de la empresa. Es el órgano responsable de realizar la integración de toda la institución, mediante el cual se elaboran o aprueban las estrategias, objetivos, políticas y otras decisiones, se analizan los resultados y se coordina la ejecución de las tareas.

Por lo general, es un grupo de profesional que conoce la filosofía de la empresa, tiene visión de futuro, pasión por el aprendizaje (S. Mellow, 2002). Este conjunto de ejecutivo debe contar con el “know how” organizacional, la capacidad de liderar procesos y de transferir el conocimiento, así como la facultad de integrar personas en función del cumplimiento de los objetivos empresariales. Todo lo anterior buscando el mejoramiento y la excelencia continua que les permita responder proactivamente a los cambios del entorno y ser competitivos.

Los Equipo Directivo deben ser capaces de señalar el rumbo de la organización, conjugar y crear nuevos procesos e instrumentar acciones para garantizar que la empresa pueda sobrevivir, desarrollarse y ser competitiva; o sea debe proyectar, fomentar y realizar el sistema de desarrollo organizacional en la empresa.

Coincidiendo con S.Mellow (2002), Este Equipo Directivo, es un ejecutivo que maneja la sincronización de procesos orientados al crecimiento, avance y desarrollo de la organización

El equipo de dirección constituye como un órgano administrativo y ejecutivo que dirige la marcha de una empresa, cuyos miembros intercambian información para tomar decisiones y llevarlas a cabo partiendo de políticas y objetivos bien definidos que garanticen el cumplimiento de las acciones estratégicas previamente establecidas, por lo que se requiere de una claridad sobre lo que realmente hace falta a la empresa resolver y una coherencia en el accionar de todos sus

miembros, garantizando que su actuación sea en bien del interés global.

En Cuba estos equipos son denominados mayoritariamente como Consejos¹⁴ de Dirección. Surgen por la vía formal y por designación en dependencia del cargo que ocupe en la organización. Agrupan a los principales directivos de cada área estructural de las empresas, tanto en sentido horizontal (denominados subdirectores, vicepresidentes, subgerentes u otros), como en sentido vertical (los directores de las diferentes unidades de base), difieren de una organización a otra teniendo en cuenta las características de las mismas. Constituyen “...una agrupación de personas seleccionadas a partir de su preparación, experiencia y cualidades, que se integran como unidad organizativa para planificar, organizar, dirigir y controlar partiendo de la toma de decisiones a nivel estratégico y establecer los procedimientos tácticos y operativos, para garantizar el cumplimiento del encargo social de la organización” (Zenea 2003).

En los equipos de dirección deben integrarse directivos con diferentes estilos cognoscitivos y de toma de decisiones ya que es cierto que la presencia de diversidad en su composición (individuos con antecedentes diferentes y con diversas experiencias) hace que estos con frecuencia vean cosas que los equipos homogéneos no captan, esto no debe crear conflictos que los hagan inoperantes.

Sus funciones deben tener una orientación hacia la estrategia y su orientación hacia el futuro será prospectiva. Sólo así podrán hacer frente con éxito a los retos que se le planteen a la empresa. (Codina 1999). Los mismos, deben traducir los propósitos comunes del público interno de la organización que

¹⁴ “... Órgano supremo de la administración... órgano de dirección de una empresa” (Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado 1997)

dirigen, en metas específicas realistas y lograr una consecuente y adecuada conciliación con los intereses externo, condicionado por el entorno que lo rodea. Esta conciliación requiere de un manejo muy acertado de los posibles conflictos que se pueden producir dado por las altas expectativas con los resultados tanto del público interno como externo.

Ellos ejercen gran influencia sobre el desarrollo de las personas que dirigen, entes que hacen realidad la estrategia que se establece para la empresa. Con su actuación, garantizan el desarrollo de todo el personal. Cuando están en un nivel elevado de desarrollo, su filosofía de trabajo, o dicho de otra forma, su manera de pensar y actuar, se centra en el trabajo participativo y el mejoramiento continuo en las acciones que desarrollan en pos del cumplimiento de sus metas; lo cual se logra si existen los mecanismos adecuados que permitan una constante retroalimentación horizontal (sobre las actividades que realizan cada uno de los integrantes del equipo directivo) y una retroalimentación vertical (entre los miembros del equipo y el resto del personal que dirigen)¹⁵

Transitan por las mismas etapas mencionadas en el epígrafe anterior, pero hay algunos que nunca llegan a funcionar como tal. Katzenbach (1998) es del criterio que "...obligar a un grupo de altos ejecutivos a convertirse en un equipo es frustrante, inútil y hasta contraproducente...". Sin embargo, desde nuestro punto de vista, es de vital importancia lograr que estos ejecutivos (como los denomina el autor) se integren e interactúen como un equipo para garantizar una mayor efectividad en el logro de los objetivos de la organización, en la conducción de los talentos

¹⁵ Blanco V. Director General de Recursos Humanos del Grupo Lafarge – Asland. Intervención en el Taller de Consultoría Gerencial (junio/2002)

humanos y de los recursos materiales y financieros de las empresas.

Por su parte Kast y Rosenzweig, (1992) plantean que "...la mayoría de los llamados equipos de dirección no son equipos del todo, sino recopilaciones de relaciones individuales con el jefe en la que cada individuo lucha con todos los demás por el poder, prestigio, reconocimiento y autonomía personal".

Teniendo en cuenta, la manera en que se constituyen los equipos directivos en nuestro país, y las observaciones realizadas a 7 Consejos de dirección, donde estas relaciones se establecen mayoritariamente a partir del cumplimiento de las funciones que realizan y no por la integración de dichas funciones en pos del cumplimiento de los objetivos, es recomendable entonces que los estudios sobre equipos directivos centren su atención en la manera en que se proyecta el funcionamiento de los mismos, en la forma en que los mismos son conducidos, en el modo en que cumplen con las funciones previamente declaradas, los niveles de colaboración entre sus miembros y en la forma que se establece el apoyo de la organización en la que están insertados.

Cualquier organización, para mantenerse hoy en el agitado mundo de los negocios y crear nuevas oportunidades para el futuro, requiere de equipos de dirección integrados por directivos capaces de ver los problemas de modo diferente y de participar en un proceso de elección de una estrategia que responda a los objetivos de la organización y su posterior implementación. Logrando el buen funcionamiento de estos equipos, estarán en mejores condiciones y mejor preparados para enfrentar los retos impuestos por los cambios del entorno.

El trabajar en equipo trae muchas ventajas para los equipos de dirección, garantiza un mayor rendimiento en el cumplimiento de las tareas, excelencia y calidad en el cumplimiento de las decisiones, mejor solución de los problemas, mayor flexibilidad de las

decisiones, desarrollo personal y profesional de sus miembros, mejor desarrollo de la organización, elevada moral del equipo, oportunidad para que cada persona pueda participar plenamente en la toma de decisiones, mayor cooperación y compromiso en las actividades a realizar, rapidez en las reuniones y disminución del riesgo de disgregación. Posibilita además un incremento en la motivación, debido al desarrollo de la participación y la generación de una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado.

Diferentes estudios han demostrado que aunque se intenta la creación de equipos de dirección, algunas veces estos no producen los resultados esperados de ahí la importancia de analizar más profundamente las características específicas de los mismos, los pasos para su creación y su funcionamiento.

López (2003) describe entre los errores más frecuentes que cometen con los equipos de dirección los siguientes:

- ✓ El equipo se conforma por la posición que ocupa la persona y no por las habilidades y/o la experiencia que posee.
- ✓ El equipo no ejecuta: si un equipo de directivos se reúne, delibera, analiza, informa a la junta de socios y delega, no esta realizando ninguna labor que realmente genere valor para la empresa, sus reuniones sólo sirven para trazar esquemas o bosquejos.
- ✓ El equipo no tiene un plan estratégico alineado con el de la empresa: cuando se comprende la creación de un equipo de dirección se debe realizar un plan de estrategia y acción, no sólo deben acordarse las horas y fechas de las reuniones, se debe plantear qué se quiere alcanzar en esas reuniones, de no ser así se estará perdiendo el tiempo.

Por otra parte Llorca y col (1999) agrupa los principales problemas en:

- El efecto del zapping: los gerentes pasan su tiempo manipulando numerosas tareas, pensamiento,

personas y proyectos, donde cada uno de ellos recibe breves momentos de atención.

- La supervivencia de los fuertes: creencia sobre la necesidad de las personas de contar con un líder “fuerte” y esta imagen incluye conocer todas las respuestas y no pedir ayuda.
- El ejecutor solista: relacionan el éxito con el esfuerzo individual y con su manera única de hacer las cosas.

Estos errores sumados a la confrontación del ego de los ejecutivos y al interés de cada uno por sus resultados específicos, hacen que los equipos de dirección no sean eficientes. Esto parece contradictorio si tenemos en cuenta que por lo general la mayoría de los directivos, incluso hasta en documentos oficiales se hace el llamado y se reconoce la necesidad de trabajar en equipo, como manera de cambiar los métodos y estilos de trabajo; manifestación que se da porque se reconoce que de una u otra manera el trabajo en equipo brinda más resultados positivos que el trabajo aislado y particular, pero cuando se trata de su aplicación y de la implementación de mecanismos que posibilite este propósito en su propio accionar, se presentan problemas difíciles de superar.

Es necesario garantizar que el trabajo directivo en equipo sea una realidad con resultados, esto puede resultar muy provechosos para las empresas siempre y cuando se logren conformar teniendo presente los objetivos e intereses corporativos por encima de los personales y de cada área estructural y se consiga involucrar a cada miembro con la necesidad de lograr un correcto funcionamiento de su equipo de dirección para el bien de su organización.

En el caso de Cuba se reconoce que esto es una limitación en el proceso de transformaciones empresariales que se está desarrollando, al respecto Marcos Portal planteó en el año 2001 “... el

problema no se resuelve con auditoría y control, sino con dirección colectiva”

1.2 Conceptualización esencial

Funcionamiento de los equipos directivos

Cuando hablamos de funcionamiento del equipo de dirección, nos referimos al modo en que el equipo de dirección ejerce sus funciones; proceso en el cual realiza la coordinación de todos los elementos definidos para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización a la cual representa.

Comprende el conjunto de procedimientos mediante el cual se realiza la ordenación, integración y jerarquización de cada uno de los elementos organizacionales, es hacer que la cooperación y coordinación humana resulte efectiva no sólo en lo referente a las relaciones sino también en la disposición y uso de los recursos materiales y financieros con el propósito de alcanzar determinados objetivos.

En este proceso de ejecución de sus funciones, el equipo debe prestar atención a la eficiencia, cohesión y aceptación de sus miembros. La eficiencia del trabajo en equipo viene determinada por el logro de los objetivos previamente establecidos al menor costo posible (Urcola 2000), es decir, la obtención de resultados superiores a los que lograrían de forma individual cada uno de sus miembros. Por ello la finalidad de todo equipo es ser más eficiente y obtener los mejores resultados.” La cohesión da unidad y estabilidad a los miembros del equipo”(Urcola 2000) ante las dificultades y problemas que puedan surgir en cualquier momento, los miembros del equipo están dispuestos a buscar los medios para superarlos.

Teniendo en cuenta los retos a los que se deben enfrentar las organizaciones, la concepción del funcionamiento del equipo de dirección, implica cambios que se deben dirigir, indudablemente, a concebir otra forma de dirigir, otro modelo de dirigente, uno que este convencido que su principal fuerza, es la

que proviene de su colaboradores. Además las concepciones y formas actuales de gestión, para la dirección significan revolucionar no solo sistemas de trabajo y prácticas obsoletas de recursos humanos. Es, ante todo un cambio radical de actitud hacia los miembros de la organización, es despojarse de toda manifestación de paternalismo entorpecedor del crecimiento personal y de autoritarismo anacrónico y lacerante.

El equipo de dirección debe crearse una fuente especializada y rica en experiencia que permitirá mejorar el desempeño a través de la identificación de problemas que generalmente no podrían ser descubiertos sin la interacción de las cabezas de cada área o departamento (López, C. 2003).

Los equipos de dirección deben estar claros de lo que realmente le hace falta a la empresa resolver, o sea debe haber coherencia en el accionar de todos sus miembros y que su actuación sea en bien del interés global. Los mismos ejercen gran influencia sobre el desarrollo de las personas que dirigen, que son los que hacen realidad la estrategia que se establece para la empresa. Con su actuación, garantizan el desarrollo de todo el personal. Cuando están en un nivel elevado de desarrollo, su manera de pensar y actuar, se centra en el trabajo participativo y el mejoramiento continuo en las acciones que desarrollan en pos del cumplimiento de sus metas.

Algunas de las **funciones** de estos equipos de dirección son las siguientes (Gonzalez S., 2004):

- Evaluar el resultado de la gestión de las direcciones y las unidades empresariales de base.
- Evaluar la marcha de la elaboración e implantación de la planificación estratégica y la dirección por objetivos.
- Analizar los resultados económicos y financieros de la empresa.
- Velar por el desarrollo de su personal.

- Analizar la calidad de las producciones y servicios, el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.

“En los **equipos de dirección** deben integrarse directivos con diferentes estilos cognoscitivos y de toma de decisiones, pero que no supongan conflictos que hagan inoperantes a los mismos. Sus funciones deben tener una orientación hacia la estrategia y su orientación hacia el futuro será prospectiva. Sólo así podrán hacer frente con éxito a los retos que se le planteen a la empresa”²⁷

Un papel clave en el **funcionamiento** de estos equipos lo desempeña el dirigente del mismo. La acción del dirigente para su buen funcionamiento tiene que partir del conocimiento de cada uno de sus miembros.

Ser dirigente es por tanto una responsabilidad. La escasa preparación de un dirigente es una seria limitante para una buena gestión. El no conocer sus funciones, el no tener liderazgo para evitar peleas y desacuerdos, la poca capacidad de gestión, la débil autoridad para cumplir y hacer cumplir las normas y acuerdos, la baja capacidad de convocatoria, etc. son característicos de un mal dirigente.

La tarea principal del dirigentes es procurar que se logren los objetivos y beneficios de todos los miembros de su organización, aprovechando al máximo las virtudes y recursos de cada uno de ellos.

En este sentido, el líder formal del equipo debe cumplir las siguientes grandes funciones:

- Representar eficazmente a su organización.
- Conducir a la organización al cumplimiento de sus objetivos.
- Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas.
- Manejara responsablemente los recursos económicos.
- Planificar las acciones que llevarán al logro de los objetivos.

- Relacionar a su organización con otras entidades.
- Gestionar proyectos y toda forma de apoyo a su organización.

Cualquier organización que quiera mantenerse hoy en el agitado mundo de los negocios y crear nuevas oportunidades para el futuro, requiere de equipos de dirección integrados por diferentes directivos capaces de ver los problemas de modos muy distintos y de participar en un proceso de elección de una estrategia que responda a los objetivos de la organización y su posterior implementación. Logrando el buen funcionamiento de estos equipos estarán más preparados para salir adelante.

Se pudo comprobar, mediante la consulta a las diferentes fuentes bibliográficas, que el tema del funcionamiento del equipo de dirección, es poco tratado y conceptualizado. Los trabajos donde se puede comprobar una mayor conceptualización y aproximación a dar un enfoque teórico sobre el mismo, son los abordados por Casales J, Codina y Marcané.

Por otra parte se pudo comprobar que es insuficiente el espacio que se dedica a pensar en la estrategia a seguir para garantizar el funcionamiento adecuado de un equipo de dirección; la misma se limita a establecer los elementos organizativos, lo que restringe considerablemente el análisis sobre el accionar del equipo de dirección como órgano directivo.

Es por ello que con el afán de buscar información al respecto, además de revisar las fuentes bibliográficas, se desarrollo una consulta a expertos sobre el tema, que permitiera obtener información sobre los diferentes criterios que se debían tener en cuenta cuando de Funcionamiento de equipo directivo se trataba.

Como criterio para la selección de los expertos, se consideró el nivel de conocimiento sobre la temática y su experiencia práctica, teniendo en cuenta

esto se consultaron un total de 116 Dirigentes, 53 profesores de Técnicas de Dirección, de ellos 17 son Consultores Gerenciales y 7 Consejos de Dirección. Esta consulta dio como resultado que para estudiar el accionar de un equipo de dirección se debe tener en cuenta los elementos relacionados con lo que deben hacer, cómo lo hacen y la evolución o el hasta dónde llegar; o sea, establecer qué aspectos condicionan **la gestión, el desempeño y el desarrollo**, (ver Figura No 1) que comprenden no sólo el conocimiento de las funciones específicas que debe cumplir como órgano, sino el modo en que las cumple, el progreso que tiene como colectivo y el impacto sobre la organización; teniendo en cuenta lo anterior, la estrategia de funcionamiento de cualquier equipo de dirección, basase en primera instancia en la estrategia de desarrollo propuesta para la organización y condicionada por (Zenea Mercedes, 2003):

- El tipo de empresa, su objeto social y los objetivos específicos a alcanzar.
- Las características, intereses y objetivos del líder de la organización.
- Las funciones previamente determinadas y los métodos para su cumplimiento.
- El sistema de trabajo establecido por la organización superior a la cual pertenece la empresa.
- El compromiso de los implicados en el cumplimiento de los objetivos.
- Claridad de la estrategia de desarrollo planteada.
- Visión sobre el alcance del desarrollo de la organización.

El enfoque utilizado para el análisis de los elementos que inciden en el funcionamiento de los Equipos directivos, toma como base los principios propuestos por Casales (2005) cuando los siguientes principios para el análisis de la eficiencia del funcionamiento de los equipos de trabajo:

- Análisis sistémico: analizar el equipo directivo como una unidad orgánica e

íntegra donde todos sus miembros realizan funciones interrelacionadas e interdependientes en pos del logro de los objetivos trazados por el quipo y de las acciones o tareas previstas para su accionar. Tener en cuenta que la afectación o modificación del accionar en uno de sus miembros, afecta el funcionamiento general del sistema.

- Análisis de contingencia: Tener en cuenta que el funcionamiento de un equipo directivo como sistema abierto, va a estar influenciado por factores interrelacionados en tiempo y espacio, por lo tanto este principio consiste en tener en cuenta los diferentes factores externos que inciden en ese funcionamiento
- Análisis de la particularidad: no existe una manera de dirigir, ni se puede evaluar el funcionamiento del equipo en correcto o incorrecto a partir de patrones previamente establecidos (concebidos). Este funcionamiento depende de las características específicas de cada organización, reflejadas en su dimensión sociocultural, económica, política, legal y tecnológica.

Ahora bien el funcionamiento del equipo de dirección debe constituir "más bien una fuente especializada y rica en experiencia que permitirá mejorar el desempeño a través de la identificación de problemas que generalmente no podrían ser descubiertos sin la interacción de las cabezas de cada área o departamento". (López 2003)

La mayoría de las organizaciones laborales cubanas aspiran alcanzar un desempeño eficiente en su labor, sin embargo, existen criterios erróneos acerca de cómo lograr la efectividad de los grupos para obtener tales resultados, por ejemplo algunos consideran que el simple hecho de tener excelentes directivos es suficiente para crear los esfuerzos que conlleven a la eficiencia en los resultados, sin embargo este aspecto no basta si no se integran las

competencias individuales. Si bien el sistema de trabajo que implemente un Consejo de Dirección influye en el funcionamiento de cada uno de los niveles de la organización, no es menos cierto que los patrones de conductas, los valores compartidos y la cultura en general determinan qué elementos incorporar a ese sistema de trabajo.

En este accionar es que se hace necesario los estudios sobre equipo de dirección, se centren en lo que deben hacer, cómo lo hacen y el avance que tiene el órgano como equipo. Estos aspectos lo que la autora de este trabajo reconoce como gestión, desempeño y desarrollo,

Estrategia para el estudio del funcionamiento de los equipos directivos

Para establecer la estrategia de funcionamiento del equipo directivo se deben tener en cuenta todos los elementos que deciden su accionar, desde nuestro punto de vista, comprendido en tres áreas (gestión, desempeño y desarrollo); la misma no puede estar aislada, y de hecho constituye la base fundamental, de la eficiencia en su modo de acción y del rumbo estratégico aprobado para la organización.

Estas áreas están estrechamente interrelacionadas, por lo que cualquier transformación a realizar en la estrategia de trabajo debe ser tomada en cuenta con un enfoque sistémico; no obstante recomendamos que para su estudio se aislen dialécticamente; o sea su análisis independiente sin olvidar la incidencia que puedan tener mutuamente. Esto nos permitirá conocer dónde se encuentra los problemas y por lo tanto determinar con mayor facilidad hacia dónde debe estar encaminada la estrategia de funcionamiento del equipo

En este trabajo proponemos la estrategia que debe emplearse para el estudio del funcionamiento de los equipos de dirección. Entiéndase por estrategia el camino a utilizar para el cumplimiento del

objetivo que nos trazamos. Se recomienda, además, los instrumentos utilizados en la investigación realizada por la autora.

Teniendo en cuenta la necesidad de aislar dialécticamente cada una de las áreas para su estudio, la explicación de las mismas y sus indicadores, se expondrán por separado.

Es importante destacar que los elementos reflejados a continuación, son los asumidos por los autores para el desarrollo de la misma

1.3 Conceptualización del resultado GESTIÓN.

Se considera como el conjunto de acciones que se realiza para el logro de las metas organizacionales. Es el área que identifica y consolida los elementos orientadores de referencia para garantizar el accionar del equipo directivo en post de lograr los objetivos de la organización; para lo que se necesita:

- Claridad en las metas a alcanzar.
- Conocimiento de las funciones.
- Flexibilidad en los procesos a desarrollar.
- Claridad en los sistemas organizativos.

Es un área que está presente en el funcionamiento de cualquier equipo directivo del sistema empresarial y coincidiendo con Pérez B. y Díaz C (2001), "...su objetivo es garantizar la máxima eficacia y eficiencia en la producción de bienes y servicios con calidad... y que esto se logre haciendo uso racional de los recursos materiales y financieros, así como de la fuerza de trabajo".

Esta área reguladora, modificadora y guía del quehacer del equipo directivo se refleja en el sistema de trabajo de toda la organización. Su dinámica se determina por el hecho de establecer, conocer y compartir por todos los miembros **qué es lo que se va a hacer**, con un enfoque sistémico; o sea no dejar de tener en cuenta la necesidad de saber *cómo* y las implicaciones en la evolución (*¿hasta dónde?*). Esta área se concreta en la

definición de las funciones generales y específicas de los órganos colectivos de dirección.

La gestión del equipo directivo, no puede verse separada del liderazgo; del mismo modo que la gestión sin liderazgo fomenta un estilo carente de inspiración para determinar qué acciones (funciones del equipo) son necesarias declarar para garantizar el buen trabajo del equipo directivo, el liderazgo sin gestión fomenta un estilo incoherente, que promueve el individualismo, la presunción y la autosuficiencia, lo que provocaría a mediano y largo plazo la muerte del equipo de dirección.

En la actividad diaria, la tendencia es manejar los términos gestión y administración como equivalentes. Desde nuestro punto de vista estos términos no deben ser confundidos, Administrar significa gobernar, mandar dirigir, para lo cual se debe tener no sólo una claridad de las funciones a cumplir para garantizar los objetivos propuestos (qué), sino también, cómo las voy a cumplir en función de las características de la organización, las personas y su objeto social así como cuál va a ser la evolución que se va a tener en cumplimiento de esa función (hasta dónde). “ Se debe tener conocimiento de que la gestión se refiere al manejo de los fines (actividades que intervienen en el entorno y son influenciadas por este), mientras que la administración se refiere al manejo de los medios (diferentes tipos de recursos) ” (Mato et al 2001). La gestión desde nuestro punto de vista es parte del proceso de administración, está relacionada con el mismo, pero no constituye el todo.

El instrumento fundamental para lograr la gestión eficaz y eficiente no es el individuo sino el equipo. Para una gestión adecuada del trabajo en equipo se necesita de objetivos claros y precisos y el establecimiento de las funciones a ejecutar, La presencia de las funciones generales de la administración es estratégica, es necesario el

conocimiento y conciliación por parte de los miembros del equipo, dada la importancia de la previa determinación de las mismas para valorar el qué hacer para el cumplimiento de los objetivos.

Otro elemento clave a desarrollar son las habilidades de gestión, que permiten llevar a cabo un buen trabajo en equipo y cómo medirlas para darle un seguimiento y poder establecer estrategias adecuadas de funcionamiento. Por tanto es importante el establecimiento de determinados indicadores, para el caso de las empresas agrícolas se reconocen como los que más se deben analizar en esta área, los siguientes:

1. *Conocimiento y claridad de las funciones.*
2. *Funcionamiento específico: planificación, organización y seguimiento de las sesiones de trabajo*

Conocimiento y claridad de las funciones: los miembros del equipo de dirección tienen funciones específicas dentro de la empresa a la que pertenecen, pero deben tener plena conciencia del papel de su equipo y de las funciones que deben ejercer dentro del mismo. (Yaíma, 2004).

Planificación y ejecución: la planificación es definida como “la actividad que requiere establecer un curso preestablecido de acciones y estrategias, empezando por la determinación de metas y objetivos”, según el Diccionario de Administración y Finanzas, (2003). Con el establecimiento de las metas y directrices apropiadas para su cumplimiento, ésta crea el medio apropiado para coordinar el trabajo conjunto de los miembros de un equipo de dirección.

Plantea Urcola (2000), que la bondad de una ejecución viene dada por la calidad y la aceptación. La calidad está directamente ligada al logro del objetivo establecido al menor costo posible. Para mejorar la calidad es preciso no sólo tener claro el objetivo que perseguimos y disponer de la información necesaria,

asumiendo un riesgo razonable, sino también seguir una metodología adecuada, dar participación al equipo, afrontar la responsabilidad del proceso y controlar las desviaciones.

La planificación y ejecución se caracterizan por una actitud de compromiso que se logra cuando todos los miembros del equipo de dirección participan en la toma de decisiones en el momento de la elaboración de planes y en su posterior ejecución de forma coordinada.

Comunicación:

“intercambio, interrelación, diálogo, vida en sociedad, todo lo cual no puede existir sin el lenguaje, es pensamiento compartido”, (Chibás 2001). La comunicación es un proceso continuo, vital, dinámico e inevitable entre individuos, que implica el intercambio de mensajes verbales que influyen en las relaciones humanas y se encierra en un contexto histórico y social determinado.

Según Cabaldón (2001), existen cuatro estilos comunicacionales:

1. *Funcional*: Prioriza los intereses de las personas y las relaciones.
2. *Normativo*: Prioriza el orden, la acción y las reglas.
3. *Analítico*: Prioriza las ideas y las teorías.
4. *Intuitivo*: Prioriza procesos y visión global.

Coordinación: es establecer y mantener la armonía entre los proyectos, los medios y las personas empleadas para alcanzar los objetivos en medio de unas condiciones permanentemente cambiantes. (Yáima 2004).

La comunicación es la clave de una buena coordinación. La necesidad de coordinación depende de la naturaleza y exigencia de comunicación de las actividades realizadas. La función de coordinación tiene su función básica en comprobar que las tareas se desarrollan, que la gestión del equipo de dirección se lleva a cabo conforme a lo previsto y organizado.

DESEMPEÑO.

Resultados económicos –

productivos: constituye “el indicador por excelencia de la capacidad de dirección”, según Urcola (2000). Aunque no son siempre una consecuencia directa de esto ya que no toda actuación correcta origina resultados positivos, existen diversos factores, tanto internos (funcionamiento de la organización), como externos (bloqueo, condiciones climáticas) sobre los cuales no se puede tener un control total, que inciden sobre los resultados previstos.

Los resultados son importantes ya que:

- ✓ Las empresas precisan de ellos para su supervivencia u viabilidad.
- ✓ Son el principal instrumento tangible de que disponen las empresas para medir la eficiencia directiva.
- ✓ Con todas sus limitaciones, las actuaciones que se desarrollan son las que dan lugar a los resultados que se obtienen.

Sistema de información: se define como el método organizado de facilitar información sobre cuestiones externas o internas de una organización. (Diccionario de Administración y Finanzas 2003).

Una de las propuestas para desarrollar el desempeño del equipo redirección es precisamente brindar información reciente, confiable y oportuna, clara y precisa para que el equipo reedifique y enriquezca su comprensión del reto del desempeño, para que pueda establecerse un propósito común, metas claras y mejorar su propuesta. (Sahily 2004).

Clima Organizacional: es el conjunto de características del ambiente de trabajo percibido por los empleados y asumidos como factor principal de influencia en su comportamiento. (Diccionario de Administración y finanzas 2003).

El liderazgo crea diferentes climas organizacionales y, a su vez, estos climas están asociados con importantes efectos, en la motivación, desempeño y satisfacción en el trabajo.

Sahily (2004), define clima organizacional como el conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen acerca de ciertos aspectos amplios de esta. El equipo de dirección tiene una gran influencia en el clima general de la empresa y este, a su vez, influye en el buen desempeño del mismo, ya que define los métodos de acción tradicional y cultural de una empresa, teniendo así gran influencia en la contribución de los miembros del equipo al funcionamiento del mismo y a los resultados de la organización.

Para analizar el clima organizacional del Consejo de Dirección se tomaron en cuenta por su incidencia en el mismo, el *Liderazgo*, la *Motivación* y la *Participación*.

Liderazgo: entiéndase por líderes personas capaces de cambiar los sistemas, ofrecer soluciones válidas a los nuevos problemas, asumir riesgos y afrontar los retos de nuevas oportunidades, pero sobre todo, con capacidad de implicar y comprometer a sus colaboradores con los objetivos de la empresa. (Urcola 2000).

Sahily (2004), afirma que el liderazgo es un proceso administrativo que implica la dirección de los asuntos y acciones de otros, es un proceso de comportamiento desarrollado por los "jefes", los cuales son seres humanos que guían los esfuerzos de otros seres humanos. Es la cualidad o capacidad de un jefe que conduce y dirige, y es vital para la supervivencia de cualquier negocio o empresa.

Existe una estrecha relación entre el líder y el desempeño del equipo directivo ya que "el líder eficaz hará todo lo posible para crear las condiciones adecuadas para la interacción del equipo, un objetivo común, valores personales homogéneos, una estructura adecuada de recompensa, autoridad, status similar, condiciones para la objetividad y el criterio abierto, factores que favorecen a

un desempeño exitoso". (Katzenbach 1998).

Motivación: es el estímulo que activa ciertas respuestas en una persona. Influencia sobre trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo. (Gran Diccionario Enciclopédico ilustrado 1997).

El empleado motivado, cuando no encuentra barreras a su motivación, se siente más a gusto trabajando, aumenta su desempeño, se implica y participa más en la consecución de objetivos de la empresa, causa una mejora del clima y la salud laboral, y por extensión, en una mejora de los resultados organizacionales. (Sahily 2004).

DESARROLLO

Para el análisis de esta área recomendamos tener en cuenta los siguientes elementos:

- Formación de competencias directivas.
- Visión estratégica.
- Aprovechamiento de las alianzas externas

Formación de competencias directivas

La formación es un factor decisivo que permite acceder a los niveles superiores de la vida profesional no sólo en su nivel teórico, sino también en la praxis. La formación se completa en el acto práctico de llevar a la realidad lo aprendido.

La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento y la motivación de los trabajadores con el fin de mejorar la relación entre las características del trabajador y los requisitos de su puesto (Boudreau, J.; Milkovich, G. 1994). Es una estrategia para sacar algo adelante. Crea especialistas calificados" (Álvarez, S. 1997).

La importancia estratégica de la formación radica en su función para estimular y propiciar la creatividad, la innovación y el espíritu de cambio. Toda formación debe estar dirigida a descubrir oportunidades para hacer que la gente actúe en consecuencia.

Los miembros del consejo de dirección deben ser artífices del cambio, porque el problema no consiste solamente en cómo adquirir nuevos conceptos y destrezas, sino en cómo desaprender las cosas que ya no son útiles para nuestra organización. La formación es una herramienta para el líder y su consejo directivo que ayuda y facilita la adaptación al cambio.

La formación debe ir encaminada a crear y desarrollar:

- Conocimientos
- Habilidades
- Actitudes

Conocimientos: el saber

A través de libros, cursos, etc., podemos aplicar nuestros conocimientos.

Habilidades: el saber hacer

Las podemos desarrollar con la experiencia y mediante la formación.

Actitudes: el querer ser

Como miembros del consejo de dirección, cada vez seremos más evaluados, no tanto por los objetivos que fijamos como por las actitudes que adoptamos. Deben propiciar patrones de comportamientos condicionados por los valores de la organización.

El desarrollo del consejo de dirección como ya hemos mencionado, tiene por objeto mejorar la eficacia global de sus miembros en sus puestos actuales y prepararlos para tener un mejor desempeño en el futuro además esto se refleja en los resultados de la empresa. Los programas de formación de competencias directivas adquieren cada día más relevancia ante las crecientes exigencias que se imponen. Se reconoce por Stoner J, 1997, Hernández 2003 que un programa de desarrollo es un proceso diseñado para desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para las futuras actividades en el trabajo.

De aquí se deduce lo planteado en epígrafes anteriores que el mismo debe estar fuertemente relacionado con la estrategia de desarrollo de la organización y las necesidades de aprendizaje de cada uno de los

miembros, como del equipo en su conjunto.

Teniendo en cuenta lo anterior es que coincidimos con López, J (2001) cuando plantea que este proceso dirigido al equipo de dirección debe ser heurístico y problemático es decir, que más que apoyarse en exposición mecánica de conceptos e ideas, permita al directivo ir encontrando los conocimientos necesarios para el cumplimiento de su función en correspondencia con las proyecciones organizacionales. Lo fundamental es el cambio de conducta para, ante un problema, reflexionar, buscar las experiencias de avanzada en ese campo, buscar información, utilizar el pensamiento colectivo, seleccionar información, valorar las posibles opciones y encontrar la mejor solución. Los miembros del equipo de dirección deben ser artífices del cambio, porque el problema no consiste solamente en cómo adquirir nuevos conocimientos y destrezas, sino en cómo desaprender las cosas que ya no son útiles para la organización.

Los miembros del equipo de dirección deben desarrollarse individualmente ya que cada individuo tiene sus necesidades individuales de desarrollo, pero no se logra desarrollo en equipo si todos los integrantes de este no mantienen un equilibrio de desarrollo que permita poner en práctica los nuevos conocimientos.

Los programas de formación de competencias directivas han de ser un elemento integrado y clave del proceso de desarrollo empresarial. Al respecto Hanscombe, R.; Norman, P. (1993) plantean que los programas tendrán que responder al siguiente agrupamiento de necesidades empresariales:

- Necesidades de organización:
 - Desarrollo de los directivos en todos los niveles
 - Debe tener lugar el desarrollo de equipo en todas las áreas y en todos los niveles, especialmente el del consejo, dado que es más influyente

en la dirección del desarrollo estratégico competitivo.

- Desarrollo a niveles múltiples para fomentar mejor entendimiento y relaciones verticales.
- Necesidades de contenido:
 - Programas individuales con el objetivo de que haya conocimiento técnico en todos los departamentos, para producir ejecutivos versados en varios terrenos.
 - Énfasis fuerte en procesos de dirección, planificación de beneficios, formulación de estrategias, toma de decisiones.
 - Creación de un estilo impulsado por decisiones o datos en el desarrollo tanto individual como de equipo.
 - Empleo de cuestiones empresariales como vehículo para el desarrollo individual y especialmente del equipo, formación de equipo para tareas específicas, para poner en práctica planes específicos de acción estratégica.
 - Empleo de enfoques organizativos específicos para fomentar el desarrollo tanto empresarial como de los directores.
 - Fuerte énfasis de la tecnología y el análisis de procesos y sistemas para estimular el uso efectivo de la tecnología.
 - Necesidades de escala temporal:
 - Un compromiso consciente con el desarrollo individual a lo largo de la duración de la carrera profesional, independientemente del nivel de la organización.
 - Un compromiso consciente de tiempo por parte del consejo de dirección al desarrollo de la dirección.
 - Anticipación de las necesidades futuras de desarrollo de la dirección como un resultado clave de partes relevantes de la estrategia empresarial, capacidades nuevas en necesidades de clientes, tecnología, alcance geográfico.

Todo lo anterior nos reafirma que determinar las necesidades para

desarrollar programas de formación de competencias directivas para un equipo de dirección es un proceso complejo, sus necesidades de capacitación no siempre son fáciles de determinar, el mismo estará condicionado por el grado de precisión que tenga la organización de su estrategia de desarrollo y la permanencia y sistematicidad del seguimiento y evaluación en la capacitación de los directivos

Implicación con la Visión estratégica.

Entiéndase por nivel de implicación en la visión: la capacidad de envolver, enredar y contener a los individuos (en este caso los miembros del consejo de dirección) en la visión trazada por la organización.

El proceso de visión compartida tiene un significado profundo, es un proceso algo dinámico, un progreso hacia algo en el transcurso del tiempo. Se trata de hacer el camino todos juntos sin excluir a nadie, todos pueden participar en la medida en que deseen hacerlo.

El proceso de construcción de una visión necesita de una voluntad y de un período de información, reflexión y trabajo. La visión se construye con materiales de todos los días, con los conocimientos y la experiencia acumulada a lo largo de muchos años.

El primer esbozo de una visión corresponde establecerlo al consejo de dirección. Dado que gozan de una posición privilegiada, tienen mayor información y una perspectiva global mejor que el resto de los miembros de la empresa.

El involucrar a muchas personas en el tema no es ninguna garantía de éxito, sino muchas veces lo contrario.

Es preciso que todos los miembros del equipo de dirección hagan suya la visión, para lo cual se facilitará el contraste de opiniones y la aportación de ideas al respecto. Una visión que no logre ser compartida se convierte de forma inmediata en una simple declaración de buenas intenciones.

Comprometer a los miembros del equipo de dirección con la visión significa compartir entre ellos la responsabilidad que sientan, el orgullo de pertenencia y que sientan cierta autonomía que de impulso al proyecto.

Es fundamental que la visión sea compartida, no impuesta por mandato, y que cuente con la participación de todos, de forma que permita potenciar las capacidades de decisión, creatividad y colaboración.

Las visiones compartidas suelen propagarse mediante el contacto personal. El equipo de dirección debe cuestionar esta visión de manera constructiva y pragmática para alcanzar una visión realizable con la que se comprometa todo el equipo.

No se trata en modo alguno de imprimir las palabras en un folleto a todo color, ni hacerlas tallar en piedra en la esquina del edificio. Las visiones están en constante evolución, y constituyen una expresión de nuestros deseos. A medida que avanzamos hacia nuestra visión, aprendemos más sobre nosotros mismos y otras posibilidades.

Este indicador lo consideramos interesante, debido a que defendemos el criterio de que el grado de implicación en la visión que logre alcanzar el equipo de dirección es un elemento significativo en su funcionamiento como consejo.

Implicar a todos en la imagen del futuro que persigue la organización ayuda a los individuos a fijarse metas específicas que le sirvan de impulso y motivación.

Un equipo de dirección que no logre implicar a sus miembros en un proceso de visión compartida no podrá de ninguna manera generar compromiso. Ha de encaminarse al consejo de dirección en la creencia de que la visión de la organización comprende un resultado digno e importante.

Un consejo directivo que no logre el nivel de implicación del que hablamos, es probable que no cuente con los conocimientos teóricos y conceptuales suficientes para enfrentar tamaña tarea.

Alianzas externas.

En el marco de una concepción sistémica, la empresa puede concebirse como una entidad social constituida por partes que interactúan entre sí y con el medio externo, orientada hacia el logro de determinados objetivos.

El medio o entorno externo, juega un papel fundamental para la organización dado que facilita o dificulta su acción a través del aporte o negociación de insumos y la compensación correctiva al logro de resultados. Constituye fuente y destino de los productos y servicios de la organización.

Entiéndase como alianzas externas los pactos o convenios entre una organización y todos los elementos externos a ella que son significativos en su operación. Tienen gran impacto en las mismas, ya que estas no pueden ser ni autosuficientes ni cerradas. Más bien dependen en gran medida de él. El entorno externo puede estar compuesto por: otras organizaciones, clientes, proveedores, entidades gubernamentales, los medios de comunicación, instituciones financieras, etc.

Un cliente puede ser una persona física o jurídica que tiene necesidad de un producto, bien o servicio, solvencia o capacidad adquisitiva y poder de decisión. Por lo general intercambian dinero a cambio de servicios que produce o proporciona la organización.

Un proveedor puede ser un fabricante o mayorista que suministra mercancías, también puede ser una persona dedicada al suministro de materia prima.

Las entidades gubernamentales regulan a las organizaciones mediante normas, instrucciones o disposiciones para proteger el interés público.

Los medios de comunicación constituyen publicaciones, instrumentos y estructuras que contienen mensajes que se intenta llevar a sus receptores potenciales (periódicos, televisión, vallas, revistas, etc.).

Las instituciones financieras son organizaciones o empresas cuya actividad principal consiste en captar depósitos y conceder créditos. Las empresas necesitan varias instituciones financieras para mantener y ampliar sus actividades. Todas las empresas necesitan obtener financiamiento a corto plazo con el objeto de financiar sus operaciones actuales o bien a largo plazo para construir nuevas instalaciones o adquirir equipo.

Dado que las relaciones satisfactorias con el entorno externo son muy importantes, establecerlas y conservarlas es una tarea de vital importancia para el consejo de dirección de una organización.

Es importante la utilización de este indicador para medir el desarrollo del equipo de dirección, el funcionamiento del mismo no solo depende de sus estrategias internas, sino también el grado de apoyo que tengan de instituciones, organizaciones u organismos decisores de la actividad económico, político y social de su entorno relevante.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

Para el desarrollo del presente, se tomó como referencia el estudio realizado por la Organización Panamericana de la Salud para medir el Clima Organizacional, y además, se le adicionaron otros elementos como fueron la capacitación, la formación y la motivación, entre otros aspectos en función de las necesidades de la investigación.

La población seleccionada para encuestar fueron los miembros del Consejo de Dirección Ampliado y 3 de sus invitados, los que representan el 60% de los dirigentes de la entidad. De los 60 miembros 10 son cuadros, para un 17%; 42 son dirigentes para un 70% y 8 son reservas para un 13%. El rango de edad oscila entre los 25 a 40 años y el nivel de calificación promedio es Medio.

Se realizaron 13 entrevistas, que comprenden los cargos más importantes del Consejo de Dirección, lo que representa un 52% si tenemos en cuenta que el mismo está conformado por 25 miembros.

Con la intención de caracterizar al Consejo de Dirección se realizó una observación a una reunión del mismo con el fin de obtener una visión más acabada del comportamiento individual y grupal.

Se estudió el Expediente de Perfeccionamiento y su diagnóstico actual.

Además de las técnicas expuestas anteriormente, se aplicó un Perfil de Funcionamiento diseñado por Zenea (2006), con el objetivo de obtener la percepción que tienen los miembros del Consejo de Dirección acerca de los indicadores que inciden en el comportamiento de los 3 elementos tomados en cuenta para definir el funcionamiento de un equipo de dirección. (Desempeño, Gestión y Desarrollo).

Tomando como base las exigencias dadas por Zenea (2006), se decidió, en cada uno de los elementos, los siguientes indicadores:

1. GESTIÓN.

- 1. Conocimiento y cumplimiento de las funciones.*
- 2. Planificación y ejecución.*
- 3. Comunicación.*
- 4. Coordinación.*

2. DESEMPEÑO.

- 1. Resultados económicos-productivos:*
- 2. Sistema de Información:*
- 3. Clima Organizacional.*
- 4. Liderazgo.*
- 5. Motivación.*
- 6. Participación.*

3. DESARROLLO.

- 1. Formación y capacitación de los miembros.*
- 2. Alianzas Externas.*

Las áreas que determinan el funcionamiento de un Equipo de Dirección, están estrechamente interrelacionadas y las mismas pueden verse como un sistemas por lo que para su estudio hemos decidido aislar dialécticamente cada una de las variables, o sea hacemos un análisis independiente de cada una de ellas, sin olvidar la incidencia que puedan tener mutuamente, esto nos permitió conocer dónde se encuentra los problemas y por lo tanto determinar con mayor facilidad hacia dónde debe estar encaminada la estrategia de funcionamiento del equipo. A continuación presentamos los resultados obtenidos por área en cada una de las variables seleccionadas para la investigación.

I. GESTIÓN.

5. Conocimiento y cumplimiento de las funciones.

Mediante las encuestas, las entrevistas, la observación, así como el Perfil de funcionamiento pudimos determinar que existe un buen cumplimiento de las funciones. El 60% lo evalúa de Bien argumentando que tienen adecuadamente determinadas sus funciones individuales y se ahorran esfuerzos para el cumplimiento de las mismas.

Se puede apreciar la necesidad de esclarecer y evaluar las funciones que se deben ejercer dentro del equipo directivo, tener plena conciencia del papel que juega cada uno en el mismo y verse más integrados como equipo, lo cual conduciría a alcanzar una mejor gestión. En el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa están definidas las funciones de los órganos de dirección colectiva, comprobándose que no todos sus miembros las interiorizan como propias, esto viene dado por el insuficiente trabajo en equipo en su concepción y validación.

6. Planificación y ejecución.

Por la revisión documental se puede concluir que existe planificación del trabajo, cuentan con un plan de

producción, plan de afectaciones del organismo superior y otras organizaciones y una programación de recursos orientados por el órgano superior. Se pudo comprobar también que presentan un plan temático de las reuniones, donde abordan el orden del día.

Existe un plan donde se contemplen los objetivos propuestos y las actividades a realizar para su cumplimiento, así como el responsable, fecha de cumplimiento, participantes, los recursos necesarios, lo que ayuda considerablemente la ejecución de las actividades y por tanto el propio funcionamiento del equipo.

7. Comunicación.

El 64% de los encuestados en el perfil de funcionamiento, reflejan que existe una buena comunicación. En las entrevistas se declara que hay intercambio de opiniones y posibilidad de expresión, con una positiva relación entre los miembros del equipo de dirección, aunque esto no es suficiente para que exista una comunicación idónea pues, en la observación realizada nos percatamos de que hay tendencia al conformismo y el intercambio es limitado, en ocasiones. Se hacen preguntas formales y de consultas la mayoría de las veces, se divaga mucho para emitir puntos de vista. Se evidencia un estilo normativo donde se prioriza el orden, la acción y las reglas.

Las barreras más comunes que exponen los miembros del Consejo de Dirección son la falta de entendimiento, lejanía entre la empresa y sus UEB, falta de preparación por parte de los cuadros que dirigen o que no cuentan con la experiencia necesaria para dirigirse a las masas. Además, se quejan de que no se le presta la debida atención a los criterios de los subordinados, por lo que en la mayoría de las ocasiones la comunicación se usa para asignar metas y dar instrucciones de trabajo.

8. Coordinación.

El 60% de la muestra seleccionada para la aplicación del perfil está satisfecho con la coordinación, exponiendo que el

trabajo coordinado les ha permitido integrar sus objetivos y actividades y así conseguir las metas trazadas.

Lo anterior se basa en que en la empresa existe un sistema de cooperación entre las UEB y de esta forma logran una apreciable integración y mejores resultados en las producciones, mayor aprovechamiento de los recursos y mayor eficiencia.

El mecanismo de coordinación que más se pone de manifiesto en la empresa es el horizontal, los miembros del equipo de dirección cooperan entre sí en la realización de las actividades repetitivas. Se puso de manifiesto además que hay debilidad en la coordinación de los objetivos y la utilización de los recursos asignados a cada área con el fin de asegurar la unidad de las acciones hacia los objetivos establecidos (coordinación vertical). Esto se pone de manifiesto en:

- La necesidad de una mayor coordinación entre los miembros del equipo para el cumplimiento de los objetivos. A pesar de que existe la disposición para solucionar problemas que surgen durante el cumplimiento de los objetivos, éstos se estancan por deficiencias en la coordinación, en ocasiones no se logra la comprensión necesaria.
- En el insuficiente trabajo en equipo, las personas entrevistadas fundamentan que el trabajo en equipo se pone de manifiesto principalmente en las reuniones que efectúan. Se puede inferir que no se logra una acción totalmente cooperada en el equipo de dirección.
- La insuficiente participación de los implicados, la evaluación integral de la participación arrojó un bajo nivel de la misma. Lo anterior es demostrado cuando la mayoría opina que sólo a veces se pide y se ponen en práctica sus criterios y esto afecta la motivación.

Debe ser más aprovechado el trabajo en equipo, de esta forma será posible la implementación de las habilidades de

cada uno de sus miembros, lográndose que la gestión cumpla con sus objetivos.

DESEMPEÑO.

Resultados económicos- productivos:

Los resultados económicos- productivos son analizados a través de varios indicadores. A continuación mostramos el cumplimiento de los mismos al cierre de diciembre/06.

Anexo 2 Tabla No.1. Indicadores económicos- productivos al cierre de diciembre/06.

En el año 2006 se produjeron 235.5 ventas de tabaco más de lo planificado y 1284.6 más que el año anterior, lo que provocó un crecimiento en el valor de las ventas y de la producción mercantil de 428.4 MP con respecto al plan y 3116.9 MP con respecto al año anterior.

El ahorro en el consumo material estuvo dado, fundamentalmente, por cambios en el plan operativo de surtidos con mejor precio e igual gasto en habilitaciones. Esto condujo a un crecimiento en las utilidades con respecto al plan y al año anterior.

El crecimiento planificado del fondo de salario obedece a la aplicación de la Resolución 30/06.

En la siguiente tabla se muestra el comportamiento de los principales indicadores económicos- productivos que comprenden el período de Enero a Marzo del presente año.

Anexo 3 Tabla No.2. Indicadores económicos- productivos de Enero-Marzo/07:

En la tabla No. 2 se evidencia que hubo un aumento de los Ingresos, pero los gastos también aumentaron, lo que representa que siguen teniendo utilidades, pero menores con respecto a igual período del año anterior.

Sistema de Información:

Según los resultados obtenidos de las encuestas el 82% de los miembros del Consejo de Dirección evalúan de Bien el sistema de información. La información para la toma de decisiones es la necesaria y suficiente. Esto coincide con los resultados del Perfil aplicado.

Sin embargo los resultados arrojados de las entrevistas realizadas reflejan que la información no siempre llega con claridad, que en ocasiones es tergiversada o distorsionada, lo que provoca que la misma no sea totalmente confiable, entorpeciendo así el desarrollo del trabajo diario y dificultando la integración del personal.

En la observación al Consejo se detectó que no todos los asistentes están debidamente preparados y no tienen los documentos indispensables que le permitan cumplir con sus funciones como miembros de un órgano de dirección.

Clima Organizacional.

1. Liderazgo.

El 84% de los encuestados refieren satisfacción y confianza en su líder y el 61% plantea que existe una adecuada organización y planeación del Consejo de Dirección. Constantemente se controla el cumplimiento de las tareas encomendadas, el 65% de la población seleccionada expresa que cuando hay un reto para la empresa su equipo directivo participa activamente en la solución del mismo.

Lo expuesto anteriormente es corroborado mediante el Perfil de Funcionamiento aplicado donde el 56% evalúan de Bien el Liderazgo y el 28% de Muy Bien.

En las entrevistas se plantea que existe nivel de profundidad en los Consejos de Dirección, la mayoría afirman que todos tienen la posibilidad de exponer sus criterios y de ser escuchados, tienen un buen nivel de operatividad, estabilidad, disciplina y organización; aspectos que, sin duda, dan muestras de buena dirección. Sin embargo, existen algunas opiniones que pueden atentar contra el buen desempeño del equipo de dirección, como es el caso de que en muchas ocasiones las decisiones estratégicas no siempre son sistemáticas, se refleja una tendencia a un estilo autoritario, lo que se pudo comprobar en la observación a la reunión del Consejo de Dirección donde

predominan los criterios del Director General, quien posee amplios conocimientos, y aunque ciertamente no se impone de manera rígida, crea poco espacio para el intercambio. Los acuerdos no se someten a votación e infieren su aprobación. Ante desacuerdos los miembros reaccionan de forma evasiva y el director reprime. Estos aspectos deben tratarse a tiempo pues pueden provocar graves problemas.

2. Motivación.

El 83% de los encuestados concuerda con que en el Consejo de Dirección se reconoce y estimula el buen trabajo, lo que ratifica el 98% al asegurar que el rol de su equipo directivo está claramente identificado con el rol de la empresa. El 86% plantea que hay colaboración entre los miembros y el 72% está satisfecho con el ambiente físico del trabajo, lo que no impide que exista una preocupación constante para el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

En el Perfil de Funcionamiento el 44% clasifica de Bien la Motivación y el 20% de Muy Bien. Esto también se refleja en la observación al Consejo de Dirección y en las entrevistas donde el 86% expone que en su equipo directivo cada miembro es considerado como conocedor de su trabajo y es tratado como tal. La mayoría ven las actuales y futuras metas como responsabilidad de todos. Sienten amor por la labor que realizan, además de existir un plan de estimulación integral que logra una relación entre estímulos materiales y morales. Aunque es necesario continuar trabajando en base a superar este indicador considerando que una de las principales acciones estratégicas de la empresa es el trabajo con los recursos humanos.

3. Participación.

En las encuestas aplicadas se evidencia una valoración satisfactoria de este indicador. El 90% plantea que se realizan, periódicamente, análisis valorativos del trabajo que permiten tomar, a tiempo, medidas correctivas. Existe gran preocupación por la calidad

del trabajo, tanto por parte del Director como por los restantes miembros del Consejo de Dirección. El 86% de los mismos se sienten comprometidos y el 76% mantiene que los resultados que se obtienen son fruto del esfuerzo de trabajo de todos, ya que en el equipo directivo prevalecen los objetivos colectivos por encima de los individuales según el 96%. En cuanto a la involucración con el cambio, el 86% no se opone a los mismos y el 93% lo ve como algo positivo, aun que es válido aclarar que algunos se aferran y rechazan el cambio porque prefieren mantener el trabajo de la misma manera.

El 64% evalúa de Bien la Participación y el 20% de Muy Bien, según el Perfil, aunque todavía hay quien no está satisfecho con el mismo. Esto se refleja en las entrevistas y la observación al Consejo de Dirección donde se pudo apreciar que, aun cuando la mayoría participa brindando criterios y debatiendo, algunos no se atreven a cuestionar lo establecido por miedo a ser criticados, no se explota al máximo la discusión, no se aprovecha adecuadamente el intercambio de ideas, discrepan muy poco y se carece de diversidad de criterios. Estos aspectos afectan la participación y son fundamentales a la hora de crear compromisos con las diferentes acciones a ejecutar.

Teniendo en cuenta los aspectos analizados anteriormente y, según resultados obtenidos en este estudio, podemos decir que existe reconocimiento de que el Clima Organizacional del Consejo de Dirección es favorable, lo cual favorece, a su vez, el clima general de la empresa y este influye en el buen desempeño del mismo. Existe disposición para la búsqueda de soluciones a los problemas, alto sentido de pertenencia y se tiene un gran amor por la empresa, lo cual se refleja en la búsqueda de resultados.

Pero hay aspectos a los que se le debe prestar una marcada atención, como es

el caso de que el desempeño se evalúa mensualmente según parámetros (son los mismos para todos), lo que significa que cada miembro es evaluado de forma individual como una sumatoria de cargos y no como una integración de los mismos, por lo que se hace necesario que se aplique una evaluación de forma grupal que permita obtener resultados del trabajo de cada miembro dentro del equipo directivo y no verlo por separado, de no dársele un tratamiento adecuado que solucione estos problemas, los mismos pueden traer aparejado un cambio en los sentimientos de los miembros del equipo de dirección hacia la empresa y demás trabajadores.

DESARROLLO.

Formación y capacitación de los miembros.

Los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas arrojaron un 68% de personas que consideran que la capacitación es sistemática, lo cual no significa que la misma se pueda evaluar de satisfactoria.

Las razones fundamentales por las cuales se recibe capacitación son, en primer lugar, la gestión personal (29%), y en segundo lugar, los cambios en la exigencias para realizar la actividad de dirección (23%). El 54% plantea que las acciones de capacitación parten de la Determinación de las Necesidades de Aprendizaje y el 41% afirma que el nivel más considerado en la misma es el Individual, seguido por el Organizacional, según el 34%.

El 40% de la población encuestada considera que en la DNA se tienen en cuenta, principalmente, la proyección estratégica de la organización, los requisitos del cargo y la calificación y evaluación dadas del desempeño. El 60% lo ve como un sistema que integra todos los objetivos de trabajo y las necesidades individuales, logrando el trabajo en equipo y relacionándose unos con otros, lo que proporciona al individuo mayor conocimiento para desarrollarse en colectivo y cumplir con las exigencias

del trabajo. Este mismo por ciento asegura que hay reconocimiento de la importancia estratégica de la capacitación ya que se informa con bastante frecuencia sobre esta materia. Según el 27% consideraron que las formas más utilizadas en la capacitación son los cursos y el entrenamiento en los puestos de trabajo, seguido por un 23% que plantea que son las conferencias, talleres y seminarios, planteando además que no se sienten satisfechos con las acciones de capacitación recibidas, debido a que, el proceso no es continuo y constante y la infraestructura utilizada no es la correcta, ejemplo material y locales.

Existe a nivel de empresa la declaración de DNA para cada directivo, pero la misma no se tiene en cuenta a la hora de implementar la capacitación

El perfil de funcionamiento realizado arrojó que el 44% evalúa de Regular el proceso de Formación y Capacitación. En las entrevistas hechas el 69% no se siente complacido con el mencionado proceso, ratifican que la mayoría de los cursos son por la propia gestión, algunos plantean que la empresa cuenta con un plan de superación individual donde se tienen en cuenta los elementos del perfil del cargo, aprobándose la estrategia de superación a nivel de Consejo de Dirección, pero en la mayoría de las ocasiones, no hay un consecuente proceso de implementación

Existen cuadros y reservas que desconocen su plan de superación. Además, el 55% afirma que no se le da el seguimiento adecuado a este tema, no se evalúa, ni se ve como una necesidad imperante, por que no todos tienen disposición para ser partícipes de la capacitación. Algunos exponen que se les hace muy difícil por la operatividad de la empresa, que el trabajo les limita el tiempo y no les deja espacio para dedicarse a la superación.

En las observaciones al Consejo de Dirección notamos que existen dificultades en este tema, el cual no se

debate o no se hace con la profundidad que merita. Los miembros del equipo directivo dan como barreras para la formación la falta de interés, de conocimientos, de tiempo dado por la presión de trabajo y el alto contenido del mismo. También existen limitaciones desde el punto de vista de condiciones.

Alianzas Externas.

Para la comercialización de los productos producidos por las diferentes UEB la Organización ha entablado relaciones con diversos clientes. La relación con los clientes es el factor de más relevancia en el entorno de la Empresa, se tienen detectado los clientes potenciales así como determinado sus deseos y necesidades.

Otro aspecto relevante a mencionar es que no se cuenta con una estrategia para obtener financiamiento que permita desarrollar nuevos proyectos y concluir algunos que no se han terminado.

Las principales dificultades observadas en la relación empresa – entorno externo son las siguientes:

- ✓ Ineficiencia en la gestión de cobro a los clientes. Ineficiencia en la búsqueda de financiamiento para la puesta en práctica de proyectos para el desarrollo de la Organización.
- ✓ Dificultad en la gestión de las materias primas para garantizar el buen desarrollo de las producciones.

Conclusiones

1. Se elaboró el marco conceptual y metodológico de la investigación, enmarcándose en, conceptualización de origen, conceptualización esencial y conceptualización de resultado.
- En el presente trabajo se presenta los resultados obtenidos en el Estudio de Equipos de Dirección a partir del análisis de las áreas siguientes, gestión, desempeño y desarrollo.

Bibliografía

- Alhama, R; Alonso, F; Cuevas, R. 2001. Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y retos. La

- Habana. Editorial de Ciencias Sociales. p.107.
- Baute, L.M. 2000. Un sistema de evaluación del desempeño del personal académico de la Universidad de Cienfuegos por los resultados con enfoque estratégico. La Habana. Tesis (en opción al título de Master en Dirección). Universidad de La Habana. p. 15.
 - Chibás, F. 1992. Creatividad mas Dinámica de grupo = ¡Eureka!. Cuba. Editorial Pueblo y Educación. p. 22.
 - Boyett, J; 1999. Lo mejor de los gurús. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. p. 131.
 - Blanco V. Director General de Recursos Humanos del Grupo Lafarge – Asland. Intervención en el Taller de Consultoría Gerencial (junio/2002)
 - Codinas A. ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo?. Resumen y análisis de investigaciones. Compendio de Temeas gerenciales. Edición especial V aniversario dePREGER. Julio 1999. Pág 8
 - Codina, A. 2002. Diez Habilidades Directivas ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? Ciudad de la Habana. Folletos Gerenciales. 6 (2).p. 4.
 - Cuesta, A. 2001. Gestión de Competencias. La Habana. Academia .p.3
 - Desempeño. Disponible en: www.frasesdescriptivas.com [Consulta: febrero, 15 2003].
 - Diccionario de Administración y Finanzas. Barcelona.2003. Océano. p.90-123, 332, 457.
 - Domenech, S; Gutiérrez, O; Pérez, J.L; Velunza M; Pérez J.A. 1996. Economía en período especial. La Habana. Editora Política. p. 23.
 - Gabaldón, F. 2001. Gerencia de organizaciones de servicio. Venezuela. Minerva. p. 59, 69 – 70, 97 – 98.
 - Gallardo, J. 1997. Desarrollo y gestión de carreras profesionales en ámbitos directivos. Alta Dirección (196): 80-81, abril.
 - García, J; Hernández, A. 2002. Reflexiones sobre la integración estratégica. Folletos Gerenciales (8): p. 16,18, agosto.
 - Gilli, J; Arostegui, A; Doval de Antoine, I; Iesulauro, A; Schulmer, D. 2000. Diseño y Efectividad Organizacional. Macchi .p. 226-227.
 - Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado. 1997.Grijalbo. p. 480,675.
 - Hernández, M. 2000. Acerca de la definición de Control de Gestión. Folletos Gerenciales (5): p. 6, mayo.
 - Katzenbach, J. 1998. Equipos de alta dirección. Barcelona. Editorial Norma. p. 37.
 - Katzenbach, J; Smith, D. 1996. Sabiduría de los equipos. México. Continental. p. 9, 113,134, 189, 241.
 - Libro Psicología social. Epígrafe: Problemas sociológicos en grupos pequeños y colectivos. Editorial Felix Varela 2002
 - López, C. El equipo de trabajo directivo. [en línea]. abril, 2003. Disponible en: Martina, C. Creación de Equipos Gerenciales: Una nueva manera de ejercer liderazgo y hacer frente a la complejidad de los negocios. [en línea]. marzo, 2000. Disponible en:<http://www.gestiopolis.com>. [Consulta: febrero, 21 2003].
 - López, J. 2001. Temáticas Gerenciales Cubanas. 1^{ra} edición. La Habana. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. p. 214.
 - Luz, M. 2004 .Trabajo 14. [en línea] enero, 2004. Disponible en: <http://www.monografias.com>. [Consulta: mayo,03 2004].
 - Mato, M. A; Santamaría, J; de Souza, J; Cheaz, J. 2001. La dimensión de gestión en la construcción de la sostenibilidad institucional. Costa Rica. ISNAR. p. 47, 48.

- Menguzzato, M.; Renau, J. 1997. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. España. McGraw-Hill Interamericana. p. 221.
- Montaner, R. 1998. Manual del directivo eficaz. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. p. 74 – 75.
- Plata, S. La dirección del recurso humano para el desarrollo empresarial. Folletos Gerenciales (11): p. 29, noviembre. 2002.
- Pérez, A; Díaz, C. 2000. Lo que todo empresario cubano debe conocer. La Habana. Editorial de Ciencias Sociales. p. 41
- Robbins, S. 1998. La administración en el mundo de hoy. México. Pearson Educación. p.277.
- Robbins, S; Coulter, M. 1996. Administración. 5ta Edición. México. Prentice Hall. p. 58.
- Roberts, Ch.; Ross, R.; Senge, P.; Smith, B.; Kleiner, A. 1999. La quinta disciplina en la práctica. España. Ediciones Granica. p. 366.
- Sikula, A. 1994. Administración de recursos humanos en empresas. México. Editorial Limusa. p. 259.
- Stoner, J. 1997. Administración. 5^{ta} edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana. p. 417.
- Urcola, J. L. 2000. Factores claves de dirección orientados a la obtención de resultados. España. ESIC. p. 54-60, 220-227, 24 .
- Zenea, M. Comportamiento Organizacional. Apuntes para un libro. Material de apoyo a la asignatura Comportamiento organizacional de la Maestría en Dirección. La Habana. Departamento de Técnicas de Dirección. UNAH 2003.