

SISTEMA DE TRABAJO DEL COMITÉ ESTADAL DE LA FUNDACIÓN MISIÓN RIBAS EN EL ESTADO COJEDES

SISTEMA DE TRABAJO DEL COMITÉ ESTADAL DE LA FUNDACIÓN MISIÓN RIBAS

AUTORES: Loisbeth Alexandra Arvelo Hernández¹Enrique José Marañón Rodríguez²DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: E-mail: loisbetharvelo@yahoo.es

Fecha de recepción: 26 - 01 - 2013

Fecha de aceptación: 17 - 04 - 2013

RESUMEN

El sistema de trabajo para el Comité Estadal de la Fundación Misión Ribas en el Estado Cojedes, constituye el propósito de este trabajo. El resultado de entrevistas, observación y experiencia de la autora evidencia que aunque el Comité Estadal de la Fundación Misión Ribas en el Estado Cojedes tiene los conocimientos necesarios para desarrollar las líneas emanadas de la Dirección Nacional enmarcadas en el Plan Simón Bolívar aún existen insuficiencias en el Sistema de Dirección que afectan los resultados de trabajo y el desarrollo estratégico del Comité Estadal. La propuesta de un sistema de trabajo para el Comité Estadal de la Fundación Misión Ribas en el Estado Cojedes ajustado en función de su alcance actual, corroboran la objetividad de la misma.

PALABRAS CLAVE: sistema de trabajo, Comité Estadal, Fundación Misión Ribas

SYSTEM OF WORK OF THE LOCAL COMMITTEE OF THE FOUNDATION MISSION RIBAS IN THE STATE COJEDES**ABSTRACT**

The work system for the Local Committee of the Foundation Mission Ribas in the State Cojedes, constitutes the purpose of this work. The result of interviews, observation and the author's experience evidences that although the Local Committee of the Foundation Mission Ribas in the State Cojedes has the necessary knowledge to develop the emanated lines of the National Direction framed in the Plan Simón Bolívar inadequacies they still exist in the Management System that affect the results and the strategic development of the Local Committee. The proposal of a work system for the Local Committee of the

¹ Licenciada. Maestrante en Dirección en Convenio con la Universidad de Las Tunas. Misión Sucre. Estado Cojedes. República Bolivariana de Venezuela.

² Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Miembro del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas, Cuba. Coordinador, Docente y Tutor del Programa de Maestría en Dirección. E-mail: emaranon@ult.edu.cu

Foundation Mission Ribas in the State Cojedes adjusted in function of its current reach corroborates the objectivity of the same one.

KEYWORDS: work system, Local Committee, Foundation Mission Ribas

INTRODUCCIÓN

En octubre del 2003 se encarga la comisión presidencial de participación comunitaria para el plan extraordinario Misión José Félix Ribas coordinada por el Ministerio de Energía y Minas (Actualmente Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo) convocando un llamado de esperanza e inclusión. En tal sentido, el gobierno bolivariano de Venezuela encontró en materia de Educación Básica, Media Diversificada y Profesional un panorama dantesco que reflejaba un abandono total del sector educativo para ese entonces, expresión clara al sistema excluyente y antidemocrático.

Es por ello que el 17 de noviembre del mismo año surge la Misión Ribas, la cual avanza hacia procesos efectivos para alcanzar los fines de la educación bolivariana e impactar significativamente en el logro de los objetivos estratégicos propuestos. De esta manera, se constituye el 10 de agosto de 2004 mediante decreto n° 3048, la Fundación "Misión Ribas", con el objetivo principal de brindar apoyo en la ejecución de las actividades relacionadas con los programas y proyectos correspondientes al plan extraordinario "Misión José Félix Ribas".

La Fundación Misión Ribas surge con la concepción de formar a un ser humano integral que se involucre y comprometa con los seres humanos con los cuales convive en familia, en comunidad, región y nación, con visión latinoamericana y mundial en los procesos políticos, sociales, económicos, culturales y ambientales que impliquen calidad de vida para hoy y para las futuras generaciones, bajo los principios de solidaridad y cooperación en la construcción de una sociedad de convivencia, que avance al mismo ritmo de las transformaciones que viva nuestra patria, insertándose a toda actividad de carácter político e ideológico que se amerite para lograr el desarrollo del país y garantizar la soberanía de la nación.

A todo ello se deben avocar las diversas Escalas de Acción, tanto el Consejo Directivo Nacional, como los Comité Estadales y los Equipos Estratégicos Municipales. Por tanto, el papel de estos directivos debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en visionarios, en estrategias y en excelentes comunicadores e inspiradores de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, ya que todo proceso, por su magnitud, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante las estrategias utilizadas para lograr las metas.

Para ello, todas las escalas realizan una gestión acorde con las líneas emanadas a través del Plan Nacional Simón Bolívar. Sin embargo, de acuerdo a la observación y la experiencia de los autores, aunque el Comité Estatal de la

Fundación Misión Ribas en el Estado Cojedes tiene los conocimientos necesarios para desarrollarlo, aún existen deficiencias en su Sistema de Dirección, tales como:

- ✓ Deficiencias en el sistema de comunicación del equipo de trabajo y de éstos con sus subordinados.
- ✓ Métodos y estilos de trabajo que no se corresponden con las técnicas de dirección actuales para garantizar un mejor funcionamiento organizativo.
- ✓ No se sistematiza con efectividad el trabajo en equipo y la participación en el proceso de toma de decisiones efectivo.
- ✓ Se ha perfeccionado la estructura organizacional buscando eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos de trabajo, pero no se alcanza la profesionalización necesaria del personal para asegurar la calidad de los resultados del trabajo.
- ✓ En su concepción, el sistema de trabajo actual no responde con efectividad al desarrollo de la Misión y resulta más operativo que estratégico; además de que falta sistematicidad en el control del mismo.

Por tanto, es impone considerar el fortalecimiento de la posición de la organización hacia su interior y hacia el entorno, en que el Comité Técnico asuma con ingenio y capacidad el reto de trascender el pasado y desde el presente, proyectarse a un futuro que asegure orientar los esfuerzos de todos, con el sustento de un sistema de participación consciente y efectivo, hacia metas y propósitos decisivos para la Fundación; con métodos, técnicas y estilos de dirección ajustados a nuestras características, sin dejar de considerar las más avanzadas prácticas administrativas contemporáneas.

Es por ello que se reconoce como problema científico, las insuficiencias en el Sistema de Dirección que afectan los resultados de trabajo y el desarrollo estratégico del Comité Estadal de la Fundación Misión Ribas en el Estado Cojedes; de manera que pueda ser posible contribuir a resolverlo en esta investigación, desde un análisis del sistema de trabajo para el Comité Estadal de la Fundación Misión Ribas en el Estado Cojedes que facilite perfeccionar su concepción, implementación y control en función del alcance actual de las misiones que tiene encomendadas.

Todo el trabajo investigativo realizado se erige sobre la base filosófica y metodológica general que ofrece el Materialismo Dialéctico e Histórico, concepción científica del mundo que permite el análisis multilateral de los fenómenos sociales, en general, y de los educativos, en particular; a partir de considerar los principios, categorías y funciones propios de las ciencias de la dirección.

Un análisis preliminar acerca de las particularidades actuales del sistema de trabajo para el Comité Estadal de la Fundación Misión Ribas en el Estado Cojedes que perfeccione su concepción, implementación y control en función del alcance actual de las misiones que corresponden a su encargo político y social, puede desde lo práctico ser un aporte que contribuye, desde la

administración, a fortalecer el sistema de dirección que permita, desde lo estratégico, asumir métodos y estilos de trabajo ajustados a las características de la Fundación con un equipo de dirección que responda desde un enfoque técnico–metodológico a los requerimientos y necesidades de ésta, en el contexto histórico–concreto venezolano actual para impactar de manera efectiva en la transformación social de la superación de los desequilibrios y en la refundación de la República.

DESARROLLO

La dirección es una función de la administración en la que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida basándose en decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Es hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo; de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo; así como también la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante las guías de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y supervisión.

La dirección, en su papel, le corresponde poner a funcionar organización y dinamizarla; se trata de cómo, desde la acción, poner en marcha el sistema dirigente – dirigido, por lo que mucho tiene que ver con las personas y su comportamiento, por lo que su efectividad estará ligada de modo directo con la actuación. Además, es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y de sus respectivos subordinados, o colaboradores si hay un liderazgo manifiesto en el sistema.

Por tanto, para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación, capacidad de liderazgo y motivación adecuadas. La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar, motivar, entre otros. La misma es un proceso interpersonal que determina relaciones entre individuos y debe incluir dos aspectos: guiar y motivar el comportamiento de los colaboradores, adecuándolos a los planes y cargos establecidos y comprender sus sentimientos y los problemas que enfrentan cuando traducen los planes en acciones concretas.

Entonces, dirigir significa explicar los planes a los demás y dar instrucciones para ejecutarlos teniendo como mira los objetivos por alcanzar. Pero es necesario entender en su operacionalización, cómo desde la dirección como función en el proceso administrativo y sobre la base de la influencia del sistema dirigente sobre el dirigido, será posible lograr con efectividad las metas establecidas en un ambiente de cooperación e integración entre las personas. De alguna manera, al considerar a la dirección como función desde esta

perspectiva, esto la acerca a lo más contemporáneo y necesario en estos tiempos de cambio; es decir, el liderazgo, pues sin éste no será posible el éxito y, por consiguiente, el desarrollo organizacional.

No obstante, hay que reflexionar y comprender esto en relación con su contenido, por lo que si se siguen los criterios de Alonso (2002, 2003) pueden asumirse para éste dos formas de existencia, esto es:

Dirección del proceso: Forma de existencia de la Dirección en la que, a partir de los objetivos propuestos se planifica, organiza, regula y controla un determinado proceso de producción y/o servicios, mediante la observación sistemática y precisa de los principios técnico - organizativos y científicos que lo sustentan. Se distingue por el hecho de que el agente social que ejecuta el proceso puede ser quién ejerza las funciones de dirección, por lo que no supone necesariamente la división entre dirigentes y dirigidos.

Proceso de dirección: Forma de existencia de la Dirección que se distingue por el ejercicio de las funciones directivas separadas de la ejecución, lo que genera su rasgo esencial: “la relación entre dirigentes y dirigidos y la recíproca subordinación entre ellos”, lo cual se constituye en una relación socio - histórica, cultural y socio-política determinada que se establece entre los dirigentes y dirigidos en la actividad laboral, en la cual se producen y reproducen sistemáticamente las relaciones de subordinación y las relaciones de cooperación entre ellos.

Esto es posible en su desarrollo, cuando se asume como un proceso de interacción en el que se establece un determinado orden de funcionamiento y se planifican, organizan, reajustan y controlan, los modos de actuación requeridos para potenciar el perfeccionamiento de todos los agentes del desarrollo y, con ello, del cambio organizacional, y; desarrollar tanto sus conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes individuales, como la cultura organizacional; así como, garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.

En el orden estructural – funcional la dirección puede presentarse en tres niveles distintos:

- Nivel global: abarca la organización como totalidad; es la dirección propiamente dicha. Concierno al nivel directivo estratégico de la organización y a cada directivo en su área respectiva, si forma parte del equipo principal de dirección.
- Nivel intermedio o departamental: abarca cada área de la organización que involucra al personal de mandos medios. Dicho de otra manera, puede considerarse como el nivel táctico de la organización.
- Nivel operacional: abarca cada grupo de personas o de tareas, donde se desarrolla la ejecución de éstas en la base de la estructura organizacional. Corresponde al denominado nivel operativo de la organización.

A los efectos de lograr que desde la dirección se responda a los requerimientos que hagan efectivos los propósitos organizacionales y su impacto en el entorno, de acuerdo a su encargo social, tal el caso de la Fundación Misión Ribas en el contexto venezolano, ésta como función deberá tomar en consideración las siguientes características:

- **Unidad de mando:**

El principio de unidad de mando, también denominado “principio de autoridad única”, es bastante valioso para el esclarecimiento de las relaciones de autoridad y responsabilidad. Este fue bastante demostrado por Fayol y los demás autores anatomistas. Este principio hace énfasis en que cada subordinado debe rendir cuentas a un solo superior y la finalidad del mismo es evitar posibles conflictos resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios superiores en un solo subordinado, sin que ninguno de ellos efectúe un control amplio sobre las actividades de éste.

Se aplica a los procesos de organización y dirección; se funda en el supuesto de que el subordinado o colaborador si el directivo resulta en evidencia un líder, tiene más facilidad de rendir cuentas a un solo superior, y trabaja mejor de este modo, pues evita dividir la lealtad, enfrentar problemas de prioridad y recibir órdenes contradictorias. El conjunto de esfuerzos individuales que todo administrador debe manejar para cumplir una tarea por intermedio de otras personas no permite ninguna interferencia interna en la supervisión de subordinados.

- **La delegación:**

Para que el agrupamiento de funciones de una organización sea lógico y armonioso, es necesario que todas las funciones requeridas para la consecución de los objetivos de ésta sean delegadas al nivel organizacional para que puedan ser bien ejecutadas. La delegación es una técnica específica de dirección y abarca asignación de tareas, delegación de autoridad y exigencia de responsabilidad para ejecutarlas. Dado que la responsabilidad no puede delegarse, quien la delega no tiene otra alternativa que exigir responsabilidad a sus subordinados en el cumplimiento de las obligaciones. Esta puede ser genérica o específica, oral o escrita. Sin embargo, es esencial que vaya acompañada de una asignación de deberes o tareas. Si la asignación es vaga, el subordinado quizá no comprenda cuáles son sus deberes y falle en su cumplimiento, no por incapacidad o incompetencia suya, sino por ignorar cuál es la mejor manera de realizarlos.

Toda delegación de autoridad puede ser recuperada por quien la otorga, ya que una de las características de la delegación es que el poseedor original no se desprende del todo de ese poder al delegarlo en otra persona. Si así fuese, existiría una alteración fundamental de la autoridad en la organización cada vez que aquélla se delegue, lo cual afectaría no sólo el contenido de los cargos,

sino los cargos mismos. La reorganización y redelegación originan siempre una recuperación de la autoridad.

Existen ciertas actitudes personales del administrador que condicionan fuertemente la delegación:

- Receptividad: el que administra y va a delegar autoridad debe tener una disposición sincera a aceptar las ideas y sugerencias de otras personas; quien sabe debe dar buena acogida a las ideas ajenas y vender o sugerir sus ideas a los demás;
- Disposición para delegar ("desprenderse"): el administrador o directivo que delega autoridad debe estar dispuesto a transferir el poder de tomar decisiones a sus subordinados. Un administrador aumentará su contribución a la organización si puede seleccionar las tareas y concentrarse en aquellas que ayuden más a la consecución de los objetivos de la organización; así como, distribuir los demás entre sus subordinados aunque pueda realizarlas mejor él mismo;
- Disposición para tolerar los errores ajenos: los errores graves o repetidos pueden evitarse, sin dejar de delegar o perjudicar el desarrollo de un subordinado. La orientación paciente y las preguntas bien intencionadas e inteligentes son algunas de las herramientas con que cuenta el administrador para delegar con acierto y desarrollar a sus subordinados;
- Disposición para confiar en sus subordinados: Si la delegación requiere de un acto de confianza mutua, los administradores no tienen otra alternativa que confiar en los subordinados. Con frecuencia, el administrador no confía en los subordinados porque no desea "desprenderse", no delega con inteligencia ni sabe establecer controles que garanticen el empleo apropiado de la autoridad; y, por último,
- Disposición para establecer y utilizar controles amplios: Dado que el administrador no puede delegar su responsabilidad por el desempeño, no debe delegar autoridad, a menos que esté dispuesto a encontrar medios suficientes para verificar si la autoridad se aplica de manera adecuada para alcanzar los objetivos o desarrollar los planes de la organización o de un área de ella en específico. En la mayor parte de los casos, la resistencia a delegar y confiar en los subordinados se debe a la deficiencia del superior para planear, establecer y utilizar controles adecuados para evaluar el desempeño de aquéllos.
- Amplitud de control:

El principio de la amplitud o ámbito de control, o incluso del ámbito de mando (span of control), se refiere a la cantidad de personas que un jefe puede supervisar y en las cuales puede delegar su autoridad, pero existe un límite del número de personas que un jefe puede supervisar con eficiencia. La amplitud de control se refiere a la cantidad de subordinados que cada órgano o cargo puede tener, de modo que pueda influir en ellos de manera adecuada; de

manera que, cuanto mayor sea el grado de amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede ejercer sobre ellos.

En la práctica, existen diversos factores que condicionan la amplitud administrativa:

- Personalidad del jefe: constituye sin duda un factor condicionante del número de subordinados directos que pueden reportarle. La habilidad del jefe para delegar y librarse de los detalles; el saber distinguir entre lo esencial y lo accidental; entre lo importante y lo efímero; su mayor o menor grado de perfeccionismo; su mayor o menor autoconfianza; su madurez emocional, etc., le permitirán tener un mayor o menor número de subordinados.
- Nivel en que se ejerce la supervisión: los problemas que un empleado puede llevar al supervisor tienen solución relativamente sencilla, inmediata y exigen una supervisión elemental; en consecuencia, ésta puede abarcar un gran número de subordinados. Por el contrario, muchas veces los problemas que un directivo lleva a un superior implican discusiones, recolección de elementos de juicio, enfoque ecléctico y, en consecuencia, mucho más tiempo de supervisión. En general, la cantidad de subordinados directos es inversamente proporcional al nivel en que se ejerce la supervisión, pues cuanto más elevado sea el nivel jerárquico, menor será el número de subordinados, debido a que la supervisión es más compleja.
- Calidad y nivel de los subordinados: supervisar el trabajo de subordinados que cumplen sus funciones a plenitud y de manera satisfactoria da más tiempo para supervisar una mayor cantidad de subordinados, que en caso de que el mismo supervisor tuviera que suplir las deficiencias de los subordinados mediante una mayor orientación y entrenamiento. Por consiguiente, la calidad y el nivel de los subordinados determina económicamente la cantidad de elementos por supervisar.
- Clase de trabajo de los subordinados: el tipo de trabajo (de línea o de staff), la clase de tareas (rutinarias o no), etc., son factores que determinan la cantidad de subordinados que un supervisor puede atender. Cuanto más complejo y variable sea el trabajo de los subordinados, menor debe ser el número de éstos, para asegurar una supervisión adecuada.
- Distancia entre los elementos supervisados: Cuanto más cercano estén entre sí, mejor será la supervisión. Además de los factores mencionados, existen otros – como el tipo de organización establecida, el ambiente general de la organización, el nivel de entrenamiento, etc. – que condicionan en la práctica la fijación del número de subordinados que puede tener a cargo un supervisor. No obstante, el principio se mantiene, este número es limitado y se halla establecido teóricamente por algunos clásicos entre cinco y seis personas que a la vez supervisan el trabajo de otras personas (entre diez y

quince subordinados ejecutores, máximo 20), si la labor está automatizada o es rutinaria. La amplitud óptima de supervisión no es una cantidad fija, sino una variable determinada por diversos factores pertinentes en cada situación.

Las funciones de la dirección.

La gestión de toda organización implica una adecuada combinación de diversas funciones que han sido caracterizadas como management y que tienen que ver con la organización interna y con la respuesta de la organización ante el entorno. Varios autores han realizado propuestas sobre las funciones más significativas. Todas ellas contemplan, de una u otra forma, la necesidad de un equilibrio entre la flexibilidad y el control y entre la orientación interna y la orientación externa en la gestión de la organización. Así, la dirección implica lograr para la organización capacidad de adaptación a su entorno mediante sus posibilidades de innovación y capacidad de impacto sobre él. Esa es la parte de la dirección que atiende a la formulación, elaboración y desarrollo de políticas, entendidas como planificación global y estratégica. Esa dirección ha de lograr también mantener un cierto orden en esa organización que permita el logro eficaz de sus objetivos.

Dirigir, es lograr fines mediante la toma de decisiones. Al mismo tiempo, hay que hacer compatibles las funciones anteriores con la coordinación e integración de personas y la consecución de un buen clima social. Ello requiere la gestión de las relaciones humanas, la formación y desarrollo de equipos, el logro de una visión común entre los miembros y, la capacidad de motivar a las personas que integran la organización.

Finalmente, es necesario encontrar un equilibrio entre la autoridad, el orden, la racionalidad y la coordinación interna y ello significa crear y mantener estructuras adecuadas. Así, dirigir implica "administrar" la organización. Hay pues, cuatro electos que, desde lo estratégico, deben equilibrarse en la dirección de una organización: formular políticas, conseguir objetivos, integrar al personal y administrar la organización.

Sistema de dirección.

De esta manera y a partir de las consideraciones teóricas anteriores, se hace necesario establecer criterios mediante los cuales una organización tiene que necesariamente poseer un sistema de dirección; esto es, un método, más o menos formal, para la coordinación de actividades, siempre proyectar éste en el sentido de que su nivel de desarrollo depende, en lo interno, de la complejidad de la organización y, desde lo externo, a partir de las características del entorno con el cual se relaciona y su responsabilidad social ante éste.

Una organización pequeña con un entorno simple y sin muchos cambios no plantea graves problemas de coordinación interna (todas las decisiones y actuaciones son llevadas a cabo por la misma persona, que incluso si es parte del sector privado se constituye en su propietario, o por un número muy

reducido de empleados). Por el contrario, las grandes organizaciones, con muchos empleados y unidades organizativas, están caracterizadas por una mayor complejidad; en ellas son innumerables las decisiones que se adoptan tanto desde lo estratégico como desde lo táctico y operativo, por lo que se complejizan sus sistemas de dirección y puedan permitir coordinar todas esas decisiones y mantener el control sobre esas acciones, así como responder y anticipar los cambios del entorno.

La dirección estratégica trata de abordar la creciente complejidad de las organizaciones y del entorno. En la actualidad, la dirección estratégica es considerada como el enfoque de dirección típico de las grandes organizaciones, pero en la práctica administrativa contemporánea ha quedado evidenciado con mayor frecuencia la necesidad de asumir la dirección de las pequeñas y medianas organizaciones mediante principios estratégicos, que conduzcan a transformar sus razones de sostenibilidad en una filosofía de desarrollo organizacional.

Cada sistema de dirección ha sido utilizado de forma dominante en una época determinada. La aparición de un nuevo sistema no supone la desaparición del anterior, sino su integración dentro del posterior, por lo que es conveniente que las organizaciones, a medida que se desarrollan, vayan utilizando sistemas de dirección consecuentes con sus propias necesidades de desarrollo para asegurar su posicionamiento en el entorno donde se ubican. No obstante, la eficacia de uno u otro va a depender, no sólo de la complejidad interna de la organización, sino también del entorno.

En definitiva, un sistema de dirección deberá conformarse a través de un conjunto de subsistemas y a su vez en principios, métodos y procedimientos, a partir y a través de los cuáles se realiza la planificación, organización, dirección y control de las actividades en una organización, según los requerimientos y características propias del sistema sociopolítico en que las es necesario se desenvuelvan para enfrentarse, desde una estructura, tareas, tecnología, en un ambiente propio y con una respuesta adecuada de las personas, a poder garantizar la supervivencia y desarrollo futuro de la organización.

Según posición que asumen los autores, a partir de coincidir con lo que plantea Alonso (2006), se evidencia que un sistema de dirección estará conformado por varios subsistemas, cada uno de los cuales constituye un sistema en sí mismo, esto es:

- Sistema Normativo. Compuesto por toda la filosofía de gestión del sistema, generalmente expresada en la formulación del propósito socioeconómico o encargo social de la organización dirigida, su misión y su visión, sus políticas generales, valores y principios; sus normas o reglas; sus funciones y atribuciones y sus objetivos de carácter estratégico. Comprende además, el conjunto de códigos, leyes, resoluciones, indicaciones, reglamentos, planes, acuerdos y decisiones que establece el sistema dirigente con carácter obligatorio para el sistema dirigido;

- Sistema de Gobierno: Integrado por las personas y/o grupos de personas que definen la línea de mando en el sistema dirigente, porque tienen poder para tomar decisiones trascendentales en cada uno de sus niveles de dirección; así como, la facultad de manejar toda la información que se requiera para ello;
- Sistema Organizativo: Integrado por los órganos estructurales y funcionales, cargos o responsabilidades, a través de los cuales el sistema de gobierno ejerce las funciones de dirección. Proporciona la estructura y organización interna del sistema, generalmente representada en un organigrama;
- Sistema Tecnológico: Compuesto por el conjunto de técnicas, procedimientos, instrumentos y mecanismos que se utilizan regularmente en el ejercicio de las funciones directivas. Comprende también los que se emplean para establecer la disciplina, otorgar reconocimientos, aplicar sanciones, medir la eficiencia, constatar resultados, recoger informaciones, evaluar estados de opinión, determinar deficiencias, enfrentar situaciones específicas, entre otros;
- Sistema de Interacción con el Medio: Compuesto por la red de comunicaciones que establece el sistema con el medio en el que se desenvuelve, en la medida en que desarrolla su sistema de trabajo; y,
- Sistema de Trabajo: Integrado por las actividades de interacción sistemáticamente desarrolladas entre dirigentes y dirigidos, los objetivos formativos que éstos persiguen, los métodos que favorecen el cumplimiento de los mismos, y los modos de actuación que permiten optimizar las relaciones de dirección.

Sistema de trabajo

Vale considerar al sistema de trabajo en el sistema de dirección y que como parte integrante del mismo resulta en el elemento dinamizador del proceso de dirección y expresa el orden del funcionamiento del sistema; así, su función básica en el sistema de dirección es lograr que lo establecido por el sistema normativo y lo indicado al respecto por el sistema de gobierno, trascienda a toda la estructura a través del sistema organizativo, se concrete en el sistema tecnológico, llegue a formar parte de la actividad cotidiana de cada trabajador y se irradie al entorno en que se desarrolla el sistema.

Para lograrlo, debe cumplir en la práctica dos funciones mucho más específicas; por una parte, propiciar la planificación, organización, regulación y control de relaciones de cooperación entre los órganos estructurales y funcionales de cada nivel de dirección, así como las que se manifiestan en la interacción recíproca entre las estructuras dirigentes y dirigidas y, por la otra, permitir de manera sistemática el análisis, estimulación, evaluación y modificación de la conducta que asumen las personas en el ejercicio de sus funciones y los métodos que emplean para cumplir los objetivos propuestos, lo

que deja de tener una simple función operativa para afianzarse como herramienta de trabajo estratégica.

De esta manera, un sistema de dirección tendrá que considerar como elemento fundamental para garantizar lo estratégico y desde su operatividad el conjunto de tareas, reglas, procedimientos y procesos que, plasmados en actividad humana individual y/o colectiva con un determinado nivel de eficacia y eficiencia, cuando hay personas, infraestructura, procesos y tecnología en un contexto físico, social y temporal determinado, lo que se constituye en el sistema de trabajo de la organización. Se concreta éste en una combinación de tareas, tecnología, conocimiento experto, estilos de dirección y políticas y procedimientos relativos al personal.

La componente central del propio sistema del trabajo está ocupada por los procedimientos y procesos de trabajo y las condiciones exigidas por el puesto como consecuencia de las dimensiones de organización de la tarea y por las relaciones entre los diferentes puestos, siendo también una unidad relevante el equipo de trabajo. Lógicamente, las diferentes formas de organizar el sistema de trabajo tendrán implicaciones sobre los otros componentes de la organización, como los procesos, la tecnología o las características de los recursos humanos de la misma.

Durante décadas han sido muchos los esfuerzos y las contribuciones de la ciencia de la dirección, porque se generen sistemas de trabajo que respondan a las necesidades, a la medida, de cada organización; sin embargo, se ha estado lejos de adoptar algunos principios generales que bien pudieran ser una base general para que en el orden estructural y funcional se puedan poner éstos como parte integrante de sistemas de gestión más dinámicos en la complejidad de un mundo caracterizado por una globalización que trasciende lo económico para tener un impacto social y cultural que repercute en el desenvolvimiento y desarrollo de las organizaciones, inmersas en un escenario internacional incierto y complejo.

Un elemento relevante de los sistemas de trabajo es que cambian con frecuencia y cada vez se señala con más énfasis que "lo único permanente es el cambio" y por ello, consolidar un cambio en un sistema de trabajo puede ser sólo la fase previa de un nuevo cambio. En esta situación resulta fundamental la forma en la que se introducen esos cambios, pues estos tendrán más probabilidades de éxito, cuando se hacen conscientes en las personas implicadas, se toma en consideración sus aportes y opiniones, y se les prepara, con la formación adecuada, para facilitar su adaptación.

Sin embargo, son frecuentes las experiencias organizativas en las que una buena planificación del cambio ha derivado en fracaso por no haber tomado en consideración las personas implicadas y la dinámica social generada. La información, consulta y participación son elementos importantes para involucrar a los distintos agentes implicados y hacer que el cambio resulte eficaz y productivo. Por lo general, los cambios son una fuente adicional de

estrés y por ello las personas y los grupos generan resistencias y ansiedad ante ellos.

El miedo a lo nuevo y la inseguridad ante lo desconocido, hace que muchos cambios sean en sí mismos una fuente de estrés. Ese estrés es mayor si la persona afectada no ha sido informada con antelación, ni consultada y no tiene una visión suficiente de los fines, procesos y consecuencias del cambio. El desconocimiento de las implicaciones del cambio en el sistema de trabajo, la indefinición de las nuevas actividades y de las nuevas condiciones de trabajo, la falta de formación para afrontar las nuevas demandas, la alteración en las oportunidades de desarrollo, las nuevas formas de control y la modificación de las relaciones con el supervisor y con los otros trabajadores son factores que, si se desconocen, producen mayores vivencias de tensión en los trabajadores.

No conviene olvidar pues, que la introducción de cambios en las formas de organización el trabajo o en las tecnologías, aun teniendo importantes componentes técnicos, no es solamente ni ante todo un problema técnico. Una adecuada gestión de la dinámica social del cambio puede prevenir muchos riesgos, reducir muchos miedos y superar muchas resistencias y con ello, conseguir que el cambio, al tiempo que eficaz, resulte también humano; por tanto, los sistemas de trabajo si se desea que resulten efectivos para perfeccionar la gestión administrativa tendrán que someterse a una reingeniería permanente que los haga desde lo metodológico y lo práctico en un sostén imprescindible.

Como ya se ha señalado y de acuerdo a la propuesta de Alonso (2003), el Sistema de Dirección está conformado por cinco sub-sistemas, con los cuales los autores se identifican a los fines práctico – metodológicos pues se ajusta a las condiciones y características que pueden garantizar el óptimo funcionamiento organizativo de la Fundación Misión Ribas según los propósitos y el alcance político - social de sus procesos, esto es:

- Sistema Normativo. El documento rector de la Fundación Misión Ribas se denomina “Política Educativa”, el cual consta de 34 páginas creadas por una Comisión de la Vice-presidencia de la República Bolivariana de Venezuela, aprobada según Decreto No. 2656 de 16 de octubre de 2003 y encargada del estudio, formación, coordinación, seguimiento y evaluación del Plan Extraordinario “José Félix Ribas” y aprobado según su propuesta el 9 de junio de 2004 mediante la Resolución No. 47. La misma reglamenta la Misión, Visión, Valores y principios de la organización y conduce los procesos académicos, sociales, políticos y administrativos; sin embargo, existe debilidad en cuanto a la consolidación en fecha de los registros que avalan los documentos probatorios de estudio. En la práctica administrativa, documentos normativos como resoluciones, disposiciones, circulares y otros han surgido en los años de trabajo de la Fundación, por lo general desde la Estructura nacional de la Fundación, según las necesidades y requerimientos administrativos y el soporte legal

requerido para sustentar los procesos que le son inherentes a través del sistema de trabajo.

- Sistema de Gobierno: La línea de mando se encuentra integrada por la Dirección Nacional de donde emanan las directrices o líneas estratégicas a seguir enmarcadas en el Plan Nacional Simón Bolívar; sin embargo, en algunos casos estas son cambiantes en pleno proceso de ejecución, lo que genera desgaste físico del personal, gastos innecesarios de recursos, retraso en las actividades, lo que provoca desajustes sistemáticos en el sistema de trabajo.
- Sistema Organizativo: Se encuentra plasmado en la Política Educativa de la organización donde se especifican las funciones y responsabilidades de la estructura, la cual se encuentra conformada por 10 miembros del Comité Estatal (1 Coordinador de Estado, 1 Coordinador Ejecutivo, 1 Coordinador de Administración y Finanzas-Recursos Humanos, 1 Coordinador de Orientación laboral y Empleo, 1 Coordinador de Asuntos Sociales y Públicos, 1 Coordinador de Movimiento Estudiantil, 1 Coordinador de Sala Situacional Sociogeográfica, 1 Coordinador de Programas Educativos, 1 Coordinador de Logística e Infraestructura y 1 Coordinador del Frente de Milicia Estudiantil). Sin embargo, aunque se ha perfeccionado la estructura organizacional buscando eficiencia y eficacia en los objetivos de trabajo, no se alcanza la profesionalización necesaria del personal, para asegurar la calidad de los resultados del trabajo; lo que en determinados momentos afecta, sobre todo, la labor de coordinación dentro de la estructura para asegurar el carácter estratégico de las acciones, más que desde lo operativo..
- Sistema Tecnológico: En la organización se aplica como técnica sistemática los talleres de formación del Convenio Cuba –Venezuela. Se emplea un Sistema de Emulación semestral, el cual permite otorgar reconocimientos, aplicar sanciones y medir la eficiencia. Por otra parte, se actualiza mensualmente la data estadística de la organización, la cual se convierte en una herramienta informativa que permite también constatar resultados; pero, en muchas ocasiones no se reformula la estrategia utilizada, sino que se vuelve a las mismas alternativas de acción con el peligro de que no se mejore el resultado.
- Sistema de Interacción con el Medio. La organización participa en los Gabinetes Sociales donde interactúa con todos los directivos de las misiones sociales en el Estado, lo cual permite darle continuidad a proyectos en común y desarrollar actividades comunitarias en conjunto. Además el Comité Estatal participa en programas radiales que permiten informar a las comunidades los logros y avances de la institución; sin embargo, estos no se realizan con sistematicidad. Además, se desarrollan los Componentes Comunitarios Sociolaborales y Socioproductivos que permiten que los Vencedores se interrelacionen con la comunidad desde

sus Ambientes de Clase. Es prioridad de la Fundación, por su alcance político – social, la permanente relación con los públicos a los cuales va dirigido su accionar, aunque es necesario, desde el sistema de trabajo, continuar perfeccionando la interrelación con el medio.

- Sistema de Trabajo: Se lleva a cabo un sistema de trabajo que se concreta a través de planes con una periodicidad bimensual, en el cual se planifica en la primera semana, se ejecuta en la segunda y tercera, se evalúan cumplimientos en la cuarta, en la quinta se deben aplicar las nuevas estrategias consideradas, en la sexta y séptima se ejecuta y en la octava se evalúan los resultados del bimestre; además se realiza la planificación del bimestre siguiente; no obstante, en su concepción el sistema de trabajo actual, desde los planes, no responde con efectividad al desarrollo de la misión y resulta más operativo que estratégico; además de que falta sistematicidad en el control del mismo. De manera general, significa que no se logra una articulación adecuada entre lo estratégico, lo táctico y lo operativo, para que el sistema de trabajo responda al carácter dinamizador que este impone en la conformación estructural – funcional con el resto de los subsistemas.

Por tanto y según los referentes anteriores , vale considerar que el sistema de trabajo es parte integrante en el sistema de dirección, ya que resulta un elemento dinamizador del proceso de dirección y de dirección es lograr que lo establecido por el sistema normativo y lo indicado al respecto por el sistema de gobierno, trascienda a toda la estructura a través del sistema organizativo, se concrete en el sistema tecnológico, y llegue a formar parte de la actividad cotidiana de cada miembro de la organización y se irradie al entorno en que se desarrolla, entonces en la práctica de la gestión administrativa actual de la Fundación se requiere reconsiderar la concepción, implementación y control del sistema de trabajo desde un enfoque integrador, sistémico y holístico.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El perfeccionamiento de los sistemas de dirección y gestión lleva a comprender y determinar en el contexto venezolano actual el lugar que ocupa asumir sistemas de trabajo ajustados a los requerimientos de los cambios que tienen lugar en el escenario político, económico, social, cultural y ambiental, en función de garantizar las conquistas alcanzadas y su impacto en la actividad socio económica nacional.

La Fundación Misión Ribas en su encargo social y dada la amplitud y el alcance de las acciones que debe proyectar, organizar, dirigir y controlar, necesita de una profesionalización de su equipo de trabajo para lograr, en la gestión de los procesos, resultados desde el sistema de dirección que, en lo estratégico, táctico y operativo, conduzcan a cambios en las maneras de accionar para que sean consecuentes con cada uno de los momentos que en el contexto histórico –

concreto en que vive la Revolución Bolivariana, ésta se fortalezca y se proyecte en el futuro.

En este trabajo se establecen consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas que permiten, desde el reconocimiento de las insuficiencias actuales presentes en el sistema de dirección y una caracterización del sistema de trabajo que se utiliza como parte de éste, establecer algunas ideas que resultarán fundamentales para conformar un sistema de trabajo más ajustado a las características propias de la organización y su posicionamiento en el entorno como parte de su encargo social.

BIBLIOGRAFÍA

Alonso, S. H. (2002) El sistema de trabajo del MINED, Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas, Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana.

Alonso, S. H. (2003) Un modelo genérico de sistema de trabajo para el sistema de dirección de la educación, Memorias Evento Internacional Pedagogía 2003, La Habana.

Alonso, S. H. (2006) El sistema de dirección institucional: Un modelo para explicar e investigar la actividad de dirección, Folletos Gerenciales 2006, MES, La Habana.

Carnota, O. (1987) Teoría y Práctica de la Dirección Socialista, MES, La Habana. Cuba.

Chiavenato, I. (1998) Introducción a la teoría general de la Administración, 4ta. Edición, Ed. McGraw-Hill Interamericana S. A., Bogotá.

Colectivo de autores (2001) Sistema de trabajo, disponible en: (<http://members.es.tripod.de/cabalo/sistema.html>), España.

Jiménez, Y. (2011) Propuesta de sistema de trabajo para la Gerencia Tecnológica de la Sucursal CIMEX Guantánamo, Tesis en opción al título académico de Master en Dirección, Universidad de Las Tunas, Las Tunas.

Koontz. H. (1995) Administración. Una perspectiva global, Ed. McGraw – Hill, México.

Martínez, J. C.; Mesa, G. y Suárez, H. (s/f), Fundamentos de Administración (Versión digital), Centro de Estudios de Dirección Empresarial, Universidad Central de Las Villas, Santa Clara.

Menguzzato, M. y Renau, M. (1996) La dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador del management, Ed. MES, La Habana.

Ramírez, R. (2011) El sistema de trabajo del Consejo de la Administración del municipio Colombia provincia Las Tunas, Tesis en opción al título académico de Master en Dirección, Universidad de Las Tunas, Las Tunas.

Rodríguez, R. y col. (2007) Propuesta de sistema de trabajo para el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como vías para potenciar la participación en las organizaciones laborales, en Revista electrónica Psicología social y comunitaria, UCLV, Santa Clara, Cuba.

Roquet, N. J. y Pacheco, E. N. (2010) Sistema de Trabajo en la Coordinación Regional de la Fundación Misión Sucre del Estado Vargas, Memorias VII Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública, La Habana.

Suárez, L. N. (1990) El dirigente y la dirección, Rev. Economía y Desarrollo, enero - febrero, La Habana.

Suárez, L. N. (1990) Política Educativa, Fundación Misión Ribas, [Disponible en: www.misionribas.gov.ve] [Consulta: 2 de mayo de 2012]