

LAS TÉCNICAS DE DIRECCIÓN COMO SUSTENTO DE LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

LAS TÉCNICAS DE DIRECCIÓN COMO SUSTENTO DE LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN

AUTORES: Enrique Marañón Rodríguez¹
Eriberto Bauzá Vázquez²DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: emaranon@ult.edu.cu

Fecha de recepción: 26 - 12 - 2016

Fecha de aceptación: 22 - 03 - 2016

RESUMEN

Las instituciones educacionales no escapan a los efectos de la globalización y requieren asumir los retos que impone el desarrollo científico y tecnológico, pero desde una perspectiva humanista que facilite procesos de cambio que dinamicen su gestión y utilizar las técnicas de dirección desde un enfoque teórico y práctico ajustado a las condiciones del contexto socioeconómico actual para hacer más efectiva la participación de sus miembros en el sistema de dirección. Promover la dirección participativa como enfoque de gestión será posible si se evalúa la utilización del trabajo en equipo, la toma de decisiones y la identificación y solución de problemas, que permita identificar insuficiencias y, desde un enfoque integrador, potenciar modos de actuación consecuentes con los requerimientos presentes.

PALABRAS CLAVE: Dirección participativa; trabajo en equipo; decisiones.

MANAGEMENT TECHNIQUES AS SUPPORT OF THE EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

ABSTRACT

Educational institutions do not escape the effects of globalization and require to assume the challenges of scientific and technological development, but from a humanistic perspective that facilitates change processes that stimulate management and use management techniques from a theoretical and practical approach adjusted to the conditions of the current socio-economic context for more effective participation of its members in the administration system. Promote participatory management as management approach will be possible if it is assessed the use teamwork, decision making as well as identifying solving problems, that allows to identify insufficiencies and from an integrative approach, enhance modes of consistent performance with present requirements.

¹ Doctor en Ciencias Técnicas. Coordinador del Programa de Maestría en Dirección. Docente-Investigador del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba.

² Doctor en Ciencias Pedagógicas. Máster en Dirección. Docente-Investigador del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas. Las Tunas, Cuba. E-mail: ebv@ult.edu.cu

KEYWORDS: Participatory management, teamwork; decisions.

INTRODUCCIÓN

El V Congreso del Partido Comunista de Cuba conduce a profundas reflexiones acerca de los cambios que es necesario enfrentar y para los cuales los directivos tendrían que prepararse por vías adecuadas que permitieran una formación, desarrollo y evaluación de los resultados. En particular, en su Resolución Económica (1997), se enfatiza: "... El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, debe constituir prioridad del país, a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos..."

Por este motivo y dadas las condiciones del mundo contemporáneo, caracterizado por un proceso complejo de cambios en el orden político, el acelerado avance científico - tecnológico y el impacto de la globalización, se reconoce que el conocimiento se constituye en un factor estratégico para el desarrollo de las naciones; lo que significa que, a la sociedad cubana le corresponde concentrar sus esfuerzos y recursos para dar impulso al desarrollo socioeconómico del país. Por tanto, es necesario hacer énfasis en la necesidad de que la preparación de directivos priorice el dominio y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la Ciencia de la Dirección ha desarrollado, mediante un proceso de asimilación crítica y con la identificación de las necesidades de cada equipo de dirección y de sus integrantes, soportado en la experiencia cubana.

En Cuba, con una tendencia marcada en las organizaciones cubanas a la utilización de la Planeación Estratégica en una proyección a más largo plazo que la Dirección por Objetivos, esta última utilizada en un ciclo anual, de lo que se trata es de incorporar en su base teórica y metodológica los valores compartidos como sustento del desarrollo estratégico organizacional y, de alguna manera, esto podrá sólo lograrse en la medida en que se produzca una mayor participación de todos sus miembros, desde los niveles estratégicos hasta el operativo, en el proceso de gestión para lograr los objetivos previstos en un período dado.

Las universidades cubanas no se encuentran ajenas a esta problemática y su multiplicación y compromiso, visto a través de la universalización de la educación superior, demanda la permanente coordinación hacia el interior de la organización, implicando a todos los procesos y factores que la integran y combinarse adecuadamente la responsabilidad individual y colectiva. Para ello se insiste en la necesidad de trabajar aplicando métodos de dirección colectiva; en el cual los directivos deben ser audaces y rápidos en el proceso de toma de decisiones, desarrollar el poder de escucha y aprender permanentemente de los que más saben en la institución, con independencia del cargo u ocupación que desempeñan. Pero esto puede dejar de ser importante, sino se logra la activa

participación de los trabajadores en todo el proceso, lo que es fundamental para lograr consolidar el ejercicio de la gestión y, además, priorizar la solución de los problemas internos, con la movilización y utilización de las técnicas, fuerzas y caudal de conocimiento que poseen sus directivos y trabajadores.

No obstante, en la práctica de la gestión universitaria siguen manifestándose insuficiencias en la utilización de algunas técnicas de dirección como el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la identificación y solución de problemas, desde una perspectiva que asuma procesos de integración interna y adaptación externa a través una dirección participativa y en función de asegurar, de manera consecuente, el alcance de los procesos de universalización de la educación superior.

A partir de lo anterior, este trabajo tiene como propósito proponer algunos instrumentos que permitan la evaluación del trabajo en equipo, la toma de decisiones y la identificación y solución de problemas como sustento de la dirección participativa, desde un enfoque teórico y práctico ajustado a las condiciones socioeconómicas actuales en que se desarrolla la educación superior cubana para potenciar modos de actuación consecuentes con los requerimientos presentes.

DESARROLLO

Según Yañez (1990), las personas se estimulan y motivan cuando pueden usar sus propias ideas y ven reflejado en quién los dirige el interés por conocer y emplear las ideas del colectivo en el proceso de dirección de la organización y, por otra parte, manifiesta que, el estilo participativo está en lograr, ante todo por sí mismo, interesarlos en un problema y dejar reflejado en forma evidente en la dirección, que se toman los criterios que éstos han expresado para que lleguen a razonar que conduce a la decisión y que cada uno está dispuesto a respaldar.

Por su parte, como señalan Pérez y Díaz (2003), la dirección participativa es la antítesis del autoritarismo y que en una organización donde prevalece la participación, el modelo de comportamiento está en función del liderazgo que ejerzan sus directivos en apoyo a los equipos laborales, al desarrollo del trabajo en equipo para la toma de decisiones y a la solución de los problemas fundamentales de la institución. Estos autores consideran además que, en una organización en que se trabaja por la participación, los trabajadores asumen un compromiso ante las metas y se responsabilizan con ellas, aportan nuevas ideas y se autocontrolan, sienten un alto grado de satisfacción y buscan ser mejores en sí mismos y en su trabajo.

Sobre este particular, Ferriol (2006) considera que, la dirección participativa es una manera distinta de practicar la dirección, no porque lo deseen los jefes, sino porque la realidad hoy así lo impone y no cabe dudas de que es una dirección ejercida de manera más democrática, por lo que es determinante en el logro del centralismo democrático, el cual debe considerarse como un principio de actuación en una organización socialista, tal como deben ser estas en el

sistema social en que se sustentan los principios de la Revolución cubana, independientemente de insertarse en un contexto internacional marcado por la complejidad e incertidumbre por los cambios que tienen lugar producto de la globalización, lo que trasciende a la economía para repercutir también en lo político, social y cultural.

Para los autores de esta investigación, asumir la dirección participativa como objeto de estudio significa, entender que es una necesidad de las universidades cubanas el dinamizar sus procesos de gestión desde una perspectiva que verdaderamente garantice que los trabajadores se sientan partícipes de la realidad en que se desarrollan los procesos sustantivos universitarios en condiciones en que la universidad cada vez más se multiplica en su entorno para asegurar su presencia en los territorios donde está presente con su encargo de preservar, generar y difundir cultura, en un proceso cada vez más justo y equitativo como características de la universalización de la educación superior.

En la práctica de la gestión universitaria esto sólo se hará posible cuando se revele como manifestación el que la comunidad universitaria se haga partícipe, de manera consciente y responsable, de las metas, participen en el proceso de toma de decisiones y de identificación y solución de problemas, además de que se integren en el sistema de dirección como un equipo de trabajo. Para ello, se coincide con Pérez y Díaz (2003) en que, la participación es una actitud mental ante la vida que requiere dedicación y conocimientos y, en la práctica se ha comprobado que, sus dos mejores resultados son: la aceptación del cambio y el compromiso por las metas y valores de la organización.

A los propósitos de esta investigación parece quedar bien precisado el asumir como complemento de cualquier enfoque de dirección por novedoso que resulte, los elementos que caracterizan a la dirección participativa, siempre que se asuma por los directivos de manera consciente y con una intencionalidad en sus modos de actuación al conducir a las personas hacia una etapa superior de desarrollo de la organización, lo cual se concreta en dos dimensiones que la sustentan; por una parte, la organización y funcionamiento del espíritu del trabajo en equipo y, por la otra, el aprovechamiento y límite del principio de la unidad de dirección.

En esencia, la correcta vinculación entre el espíritu de grupo y la unidad de dirección debe garantizar la eficiencia del trabajo grupal, si el espíritu del trabajo en equipo se organiza y se aprende; si un problema no ha sido tratado en reunión del grupo; si el jefe y el grupo ejercen una presión contra los comportamientos contrarios al espíritu de equipo, tales como: retención de información, falta de cooperación; si el jefe hace a todos los miembros del grupo responsables de los objetivos generales a alcanzar y los métodos y procedimientos de trabajo son sometidos periódicamente a un examen crítico profundo en los marcos del grupo.

Al coincidir con Pérez y Díaz (2003), se reconoce en esta investigación que uno de los principales inconvenientes que han impedido una mayor efectividad de la dirección participativa en Cuba y, por tanto, no ajenas de esta problemática las universidades; está dado en que no siempre se ha priorizado, una selección y aplicación de métodos y técnicas de dirección que responda a los intereses del desarrollo de la gestión; como mismo no ha sido posible despojarse de elementos característicos de la centralización y que limitan la participación, que estimule la motivación y el reconocimiento de los trabajadores como parte indisoluble del sistema de dirección y que las organizaciones cubanas alcancen un clima psicológico adecuado, para facilitar modos de actuación en las personas que se revelen a partir de los valores compartidos, dando a estos un sentido y significado que permita procesos de gestión desde una participación no sólo profesional, sino también social.

Lo cierto es que, la complejidad del trabajo del directivo exige de éste un alto grado de organización, pues de lo contrario no sólo resulta incapaz de realizar eficientemente las tareas que le están encomendadas, sino que además se convierte en un elemento perturbador del trabajo de sus superiores y subordinados; por tanto, lo que más influye en el trabajo personal del directivo está dado en las potencialidades en el conocimiento, dominio y habilidades que logra sobre aquellos aspectos relacionados con las cuestiones esenciales de aplicación de las técnicas de dirección, su precisión y racionalidad en el empleo.

En esta investigación se abordan, en específico, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el proceso de identificación y solución de problemas, como técnicas de dirección imprescindibles para hacer efectiva la dirección participativa, sin dejar de tener en cuenta que otras, como la delegación de autoridad, la administración del tiempo y las reuniones podrán también repercutir en el sistema de dirección de una organización y presentar insuficiencias que pueden limitar un enfoque de dirección participativo.

La práctica administrativa en el mundo contemporáneo demuestra, desde los antecedentes teóricos y conceptuales, que no es posible asumir como algo acabado el conocimiento de las técnicas de dirección que se abordan en este estudio y queda mucho por descubrir acerca de ellas para lograr en el pensamiento de los directivos no sólo que tengan conciencia de la existencia real de estas, u otras que forman parte del conjunto de ellas, sino se abordan desde lo praxiológico con un enfoque novedoso que propicie el desarrollo más que de conocimientos, las habilidades y valores asociados a ellas en su utilización.

El trabajo en equipo, la toma de decisiones y el proceso de identificación y solución de problemas resultan vitales en su utilización para el desarrollo de los procesos de dirección en las organizaciones, por las posibilidades que brindan a los directivos de aprovechar las fortalezas propias de cada una o de manera integrada para hacer efectiva una dirección participativa y, sobre todo, para que en el contexto socioeconómico en que se desenvuelven las

organizaciones resulten en manifestación del carácter socialista del sistema empresarial y su respuesta, desde la gestión, a los requerimientos de la sociedad cubana actual.

El diseño de los instrumentos de diagnóstico del comportamiento actual en la utilización de las técnicas de dirección seleccionadas, resultan en:

Instrumento	Objetivo	Nivel Grupal al que se sugiere aplicar
Encuesta 1 (ANEXO I)	Evaluar el conocimiento sobre la definición de trabajo en equipo, la caracterización de los elementos que la distinguen e identificación preliminar, desde la percepción individual, de características que se entiende deberá ser objeto de mejora en el equipo.	- Directivos
Encuesta 2 y 3 (ANEXOS II y III)	Diagnosticar la eficacia del trabajo en equipo a través de los siguientes elementos: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivo Común • Potenciación (Sinergia) • Óptimo rendimiento • Relaciones/comunicación • Flexibilidad • Reconocimiento/aprecio • Motivación 	- Directivos - Trabajadores
Encuesta 4 y 5 (ANEXOS IV y V)	Analizar las características en la utilización del proceso de identificación y solución de problemas y su relación con la toma de decisiones.	- Trabajadores (Especialistas, Técnicos) - Consejo de Dirección
Estudio de Caso (Anexo VI)	Evaluar a través de un caso el conocimiento de los directivos en la identificación y solución de un problema y el resultado de la toma de decisiones ante una situación dada.	- Consejo de Dirección

Aunque se hace énfasis en el equipo directivo, en cada caso se cruza la información que se obtiene de estos a partir de la aplicación de instrumentos similares en propósitos, pero con enfoques diferentes, en la obtención de información de sus subordinados, de acuerdo a una categoría ocupacional específica con la que se relacionan en los niveles estructurales – funcionales de la organización y, sobre todo, según el enfoque perspectivo de cada grupo como reflejo de la realidad en la cual conviven como parte de un colectivo.

Por otra parte, el proceso de toma de decisiones se refleja en diferentes formas y aspectos en los instrumentos diseñados, como elemento medular de aplicación en el resto de las técnicas de dirección seleccionadas.

CONCLUSIONES

Los instrumentos que se proponen en esta investigación para evaluar la utilización de algunas técnicas de dirección, entre ellas el trabajo en equipo, la toma de decisiones y la identificación y solución de problemas facilitan contrastar criterios entre directivos y trabajadores, de manera que permiten conformar un criterio desde un enfoque holístico, sistémico e integrador, al no concretarse sólo a la evaluación de una de ellas en específico.

Los instrumentos utilizados han sido probados satisfactoriamente en organizaciones que forman parte de la estructura funcional de la universidad, lo que ha permitido a sus directivos concretar un sistema de acciones que atienda a la mejora de aquellos aspectos que resultan insuficientes en la práctica administrativa actual.

Los resultados que se obtienen de las encuestas (2 y 3) referidas en los Anexos II y III permiten la interpretación del diagnóstico de eficacia del equipo, a partir de puntuaciones parciales, agrupando características del modelo de eficacia y sumando los puntos obtenidos en cada afirmación, desarrollado por Donald K. Carew y E. Parici del Blanchard Training and Development Institute (B.T.D) (Disponible en: <http://wikicaegcti.wetpaint.com>).

El empleo de un estudio de caso para evaluar cómo los directivos se enfrentan a la posible solución de un problema complementa de manera práctica el tratamiento metodológico con que esta técnica se utiliza por los directivos y no sólo desde el enfoque teórico – práctico.

De manera general, la confrontación de técnicas de diagnóstico entre directivos y trabajadores de distintas categorías ocupacionales facilita establecer comparaciones de criterios para enriquecer los resultados y como cada una de las técnicas de dirección incluye elementos del resto, para llegar a un análisis sistémico e integral que permita transformar el objeto de estudio que se analiza, desde un enfoque que demuestre cómo la efectividad de la utilización de dichas técnicas puede contribuir o interferir en los intentos de concretar un proceso de dirección participativa que sirva de sustento al perfeccionamiento de los sistemas de dirección y gestión.

BIBLIOGRAFÍA

Bazán, L.; Bauzá, E.; Bello, A. A. (2002), Estudio de la aplicación de las Técnicas de Dirección en el CAI “Grito de Yara” por parte de sus directivos, Trabajo de Diploma, Centro Universitario de Las Tunas.

Carnota, O., Teoría y práctica de la dirección socialista, Ed. Pueblo y Educación, La Habana, 1990.

Colectivo de autores, Programa y curso de Fundamentos del trabajo en equipo: Los equipos eficaces, Unidad 1, (Disponible en: <http://wikicaegcti.wet.paint.com>)

Comisión Central de Cuadros del Consejo de Ministros, Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del gobierno y sus reservas, La Habana, 2004.

Ferriol, F., La Dirección Participativa, Material impreso del Diplomado Gestión Universitaria Proyecto MES Cuba-Venezuela, La Habana, 2006.

Muguerzia, P; Granado, H.; López, J., Teoría General de la Dirección Socialista, Ed. Pueblo y Educación, 1986.

Partido Comunista de Cuba, Resolución Económica V Congreso del Partido Comunista de Cuba, Ed. CC PCC, La Habana, 1997.

Pérez, A; Díaz C., El directivo y la ideología organizacional cubana, Ed. Ciencias Sociales, La Habana, 2003.

Robbins, S., Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 7ma Edición, T I y II, México D.F., 1993.

Shein, E. H. La cultura empresarial y el liderazgo, Ed. Plaza & Janes, Barcelona, 1988.

Stoner, J. Administración, Ed. MES, Quinta Edición, La Habana, 1998.

Xeros, Dirección con calidad. Procesos de solución de problemas, Serie de traducciones No. 2, Ed. CETED, Universidad de la Habana, La Habana, 1989.

Yañez, E., Selección de temas sobre técnicas de dirección, Ed. ENPES, La Habana, 1990.

ANEXOS

Anexo 1.

Encuesta 1. Trabajo en Equipo (Directivos)

Compañeros: Estamos valorando la utilización de algunas técnicas de dirección en tu organización; en esta primera encuesta te solicitamos reflexionar sobre el TRABAJO EN EQUIPO, por eso queremos que contestes con la mayor sinceridad pues los resultados contribuirán a perfeccionar la labor de los que aquí trabajan. La encuesta es anónima. GRACIAS

1. En la siguiente definición de equipo: “... Un equipo es un grupo de personas con habilidades para resolver problemas y tomar decisiones, establecer relaciones interpersonales y con un clima de comprensión, participación, confianza y liderazgo logran comprometerse en un objetivo común, con un conjunto de metas funcionales y se consideran mutuamente responsables...”. Subraye (___) los elementos que en esta definición Ud. considera que su organización cumple.

2. Reflexione acerca del nivel de logro de características propias del trabajo en equipo que están presentes en la institución de la cual Ud. es directivo. Marque con una (X) según la ESCALA: Valor mínimo: 1 – Valor máximo: 5

CARACTERÍSTICA	1	2	3	4	5	CARACTERÍSTICA	1	2	3	4	5
La confianza						El liderazgo					
La organización						La coordinación					
La cooperación						La visión de futuro					
El optimismo						La motivación					
La responsabilidad						El colectivismo					
La flexibilidad						La innovación					
La ética						La participación					
La comunicación						El compromiso					
La creatividad						La sistematicidad					

Anexo 2.

Encuesta 2. Trabajo en Equipo (para Directivos).

Compañero (a): Te proponemos que con la mayor sinceridad respondas esta encuesta con el propósito de poder valorar el comportamiento actual del trabajo en equipo del colectivo de trabajadores de tu organización desde la visión de su equipo directivo. Lee cuidadosamente cada afirmación antes de responder y marca con una (X) en la variante que consideres de tu apreciación. Esta encuesta es anónima. Muchas Gracias

TA: Totalmente de Acuerdo // A: De Acuerdo // PA: Parcialmente de acuerdo // D: En Desacuerdo

	TA	A	PA	D
1. Todos los trabajadores conocen los objetivos de la organización y están comprometidos y dedicados a ellos.				
2. Los objetivos son claros, precisos, suponen retos y son relevantes para el desarrollo de la organización.				
3. Las estrategias del equipo directivo para alcanzar los objetivos están claras.				
4. Las tareas de cada trabajador resultan claras en función de los objetivos a alcanzar.				
5. Los trabajadores experimentan un sentimiento de desarrollo individual y colectivo.				
6. Los trabajadores tienen acceso a los conocimientos, habilidades y recursos necesarios para desarrollar su trabajo.				
7. Los procedimientos y políticas de la organización apoyan los objetivos de equipo.				
8. El respeto mutuo y el deseo de ayudarse unos a otros resulta evidente.				
9. Los resultados del trabajo colectivo son altos.				
10. Se alcanzan los objetivos previstos según los planes establecidos y las contingencias que se presentan.				
11. El proceso de toma de decisiones da participación a los trabajadores y resulta eficaz.				
12. Los procesos de resolución de problemas comprometen a los trabajadores en su solución y son eficaces.				

13. Los trabajadores se expresan de forma abierta y sincera.				
14. En el colectivo de trabajadores se aprecia comprensión, cariño y aceptación.				
15. Los trabajadores se escuchan unos a otros de forma activa y franca.				
16. En cada momento se valoran las diferencias de opinión y las perspectivas dentro del colectivo de trabajadores.				
17. Los trabajadores son capaces de realizar diferentes funciones y tareas de apoyo en el caso en que sea necesario.				
18. Los trabajadores comparten con el equipo directivo la responsabilidad del liderazgo y desarrollo del equipo.				
19. Los trabajadores se adaptan a los cambios que resulten necesarios.				
20. Se facilita el escuchar y estudiar diferentes ideas y planteamientos.				
21. Los resultados individuales son reconocidos y apreciados por el equipo directivo y el resto de los miembros del colectivo de trabajo.				
22. Los resultados del colectivo de trabajadores son reconocidos y apreciados por sus miembros.				
23. Los trabajadores se sienten respetados por el equipo directivo y por el resto de sus compañeros.				
24. Las contribuciones del colectivo de trabajadores son valoradas y reconocidas por la organización.				
25. Los trabajadores se sienten satisfechos de pertenecer a su colectivo de trabajo.				
26. Los trabajadores manifiestan motivación y confianza por su labor.				
27. Los trabajadores sienten orgullo y satisfacción por su trabajo.				
28. Existe un sentimiento fuerte de cohesión y de espíritu de equipo.				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3.

Encuesta 3. Trabajo en equipo (a Trabajadores)

Compañero (a): Te proponemos que con la mayor sinceridad respondas esta encuesta con el propósito de poder valorar el comportamiento actual del trabajo en equipo del colectivo de trabajadores de tu organización desde la visión de sus miembros. Lee cuidadosamente cada afirmación antes de responder y marca con una (X) en la variante que consideres de tu apreciación. Esta encuesta es anónima. Muchas Gracias.

TA: Totalmente de Acuerdo // A: De Acuerdo // PA: Parcialmente de acuerdo // D: En Desacuerdo

	TA	A	PA	D
1. Los trabajadores experimentan un sentimiento de desarrollo individual y colectivo.				
2. Los trabajadores tienen acceso a los conocimientos,				

habilidades y recursos necesarios para desarrollar su trabajo.				
3. Los procedimientos y políticas de la organización apoyan los objetivos de equipo.				
4. El respeto mutuo y el deseo de ayudarse unos a otros resulta evidente.				
5. Los resultados del trabajo colectivo son altos.				
6. Se alcanzan los objetivos previstos según los planes establecidos y las contingencias que se presentan.				
7. El proceso de toma de decisiones da participación a los trabajadores y resulta eficaz.				
8. Los procesos de resolución de problemas comprometen a los trabajadores en su solución y son eficaces.				
13. A los trabajadores se les facilita expresarse de forma abierta y sincera.				
14. En el colectivo de trabajadores se aprecia comprensión, cariño y aceptación.				
15. Los trabajadores se escuchan unos a otros de forma activa y franca.				
16. En cada momento se valoran las diferencias de opinión y las perspectivas dentro del colectivo de trabajadores.				
17. Los trabajadores son capaces de realizar diferentes funciones y tareas de apoyo en el caso en que sea necesario.				
18. Los trabajadores comparten con el equipo directivo la responsabilidad del liderazgo y desarrollo del equipo.				
19. Los trabajadores se adaptan a los cambios que resulten necesarios.				
20. Se facilita el escuchar y estudiar diferentes ideas y planteamientos en un clima de confianza y respeto.				
21. Los resultados individuales son reconocidos y apreciados por el equipo directivo y los demás miembros del colectivo de trabajo.				
22. Los resultados del colectivo de trabajadores son reconocidos y apreciados por sus miembros.				
23. Los trabajadores se sienten respetados por el equipo directivo y por el resto de sus compañeros.				
24. Las contribuciones del colectivo de trabajadores son valoradas y reconocidas por la organización.				
25. Los trabajadores se sienten satisfechos de pertenecer a su colectivo de trabajo.				
26. Los trabajadores manifiestan motivación y confianza por su labor.				
27. Los trabajadores sienten orgullo y satisfacción por su trabajo.				
28. Existe un sentimiento fuerte de cohesión y de espíritu de equipo.				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4.

Encuesta 4. Identificación y solución de problemas (a Consejo de Dirección).

Esta encuesta es anónima. Piense... Los directivos están sujetos permanentemente a, de manera integral, solucionar problemas y tomar decisiones, dándoles participación a los trabajadores en este proceso para comprometerlos en la búsqueda de la solución más acertada. Sin embargo, no siempre se aprovechan las potencialidades del trabajo en equipo para lograr la efectividad de este proceso y los directivos asumen que deben resolver los problemas por sí solos, que es su responsabilidad. ANTE UN PROBLEMA, no hacer partícipes de la decisión al resto del colectivo de trabajadores obstaculiza la creatividad y la iniciativa del grupo y puede frenar el desarrollo del mismo. Con esta encuesta no se trata de enjuiciar críticamente la actuación de los directivos ante la solución de un problema, sino reflexionar en cuanto nos falta para asumir esta técnica de dirección más eficientemente. En la medida en que seas sincero, podremos de manera conjunta perfeccionar el empleo de esta técnica.

COMO JEFE, ANTE UN PROBLEMA:	Siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1. Previo al análisis colectivo trato de identificar las principales causas y sus efectos.				
2. Lo someto a la consideración de mis subordinados, argumento mi posición y trato de satisfacer las expectativas ante la búsqueda de la solución.				
3. Negocio con mis compañeros para buscar la solución más acertada; así como el compromiso, la contribución y la responsabilidad de todos en dicha solución.				
4. Me mantengo firme en lo que a mi posición respecta con lo que pienso sea la mejor solución.				
5. Trato de evitar que me ubiquen en una posición difícil y reservarme de cualquier conflicto ante mis compañeros.				
6. Defiendo mi solución del problema, aunque recorro a recibir ideas y criterios y a dar los míos sin mantener una posición de fuerza.				
7. Intercambio toda la información posible con mis compañeros para resolverlo juntos.				
8. Evito analizar abiertamente mis diferencias con mis compañeros.				
9. Me adapto a los deseos de mis compañeros.				
10. Trato de exponer todas nuestras preocupaciones para encontrar la mejor solución.				
11. Propongo un terreno intermedio para romper los empates ante criterios contrapuestos.				

12. Sigo las sugerencias de mis compañeros para escuchar y enriquecer mis argumentos si en la discusión compruebo que he podido cometer errores o imprecisiones en mis apreciaciones preliminares.				
13. Trato de callarme los desacuerdos con mis compañeros para evitar luego resentimientos.				
14. Sometido a discusión en el colectivo, detengo el análisis cuando aprecio discrepancias que pueden generar conflictos interpersonales y procedo a conceder un tiempo para la reflexión individual antes de volver al análisis colectivo para buscar la solución más acertada.				
15. Encauso la discusión colectiva hacia una solución que este en correspondencia con las prioridades del equipo de trabajo.				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5.

Encuesta 5. Identificación y solución de problemas (a Trabajadores: Docentes y Especialistas/Técnicos)

Esta encuesta es anónima. Piense... Los directivos están sujetos permanentemente a, de manera integral, solucionar problemas y tomar decisiones, dándoles participación a los trabajadores en este proceso para comprometerlos en la búsqueda de la solución más acertada. Sin embargo, no siempre se aprovechan las potencialidades del trabajo en equipo para lograr la efectividad de este proceso y los directivos asumen que deben resolver los problemas por sí solos, que es su responsabilidad. ANTE UN PROBLEMA, no hacer partícipes de la decisión al resto del colectivo de trabajadores obstaculiza la creatividad y la iniciativa del grupo y puede frenar el desarrollo del mismo. Con esta encuesta no se trata de enjuiciar críticamente la actuación de los directivos ante la solución de un problema, sino reflexionar en cuanto falta para asumir esta técnica de dirección más eficientemente. En la medida en que seas sincero, podremos de manera conjunta perfeccionar el empleo de esta técnica.

ANTE UN PROBLEMA, TU JEFE:	Siempre	Algunas veces	Muy Pocas veces	Nunca
1. Previo al análisis colectivo, trata de identificar las principales causas y sus efectos y las da a conocer a todos.				
2. Lo somete a la consideración de los trabajadores, argumenta su posición y trata de satisfacer las expectativas ante la búsqueda de la solución.				
3. Negocia con sus compañeros para buscar la solución más acertada; así como el compromiso, la contribución y la				

responsabilidad de todos en dicha solución.				
4. Se mantiene firme en lo que a su posición respecta con lo que piensa sea la mejor solución.				
5. Trata de evitar que lo ubiquen en una posición difícil y reservarse de cualquier conflicto ante sus compañeros.				
6. Defiende su posible solución del problema, aunque admite recibir ideas y criterios y a dar los suyos sin mantener una posición de fuerza.				
7. Intercambia toda la información posible con sus compañeros para resolverlo juntos.				
8. Evita analizar abiertamente sus diferencias con sus compañeros.				
9. Se adapta a los deseos de sus compañeros.				
10. Trata de exponer todas nuestras preocupaciones para encontrar la mejor solución.				
11. Propone un terreno intermedio para romper los empates ante criterios contrapuestos.				
12. Sigue las sugerencias de los compañeros para escuchar y enriquecer sus argumentos si en la discusión comprueba que ha podido cometer errores o imprecisiones en sus apreciaciones preliminares.				
13. Trata de callarse los desacuerdos con los compañeros para evitar luego resentimientos.				
14. Sometido a discusión en el colectivo, detiene el análisis cuando aprecia discrepancias que pueden generar conflictos interpersonales y procede a conceder un tiempo para la reflexión individual antes de volver al análisis colectivo para buscar la solución más acertada.				
15. Encausa la discusión colectiva hacia una solución que este en correspondencia con las prioridades del equipo de trabajo.				

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6.

Caso de Estudio (a Consejo de Dirección)

Usted es Raúl Pérez, Director de Abastecimientos y Servicios de una universidad. En su área trabajan 52 personas. El rendimiento laboral es bueno, como es también aceptable la calidad de las tareas que se ejecutan en apoyo a los procesos sustantivos,

según los requisitos establecidos. Su área no es la mejor; pero está lejos de ser la peor. Usted sabe que las cosas pueden mejorar mucho y que, a menos que así sea, sus posibilidades reales de mostrar un buen desempeño como directivo son evidentes y con el concurso de todos los miembros del colectivo seguro mantendrá un satisfactorio nivel de resultados y podrá asegurar el desarrollo estratégico de su área de acción.

Usted ha trabajado en esta área por espacio de 6 años y hace muy poco tiempo fue ascendido a Director. Durante este tiempo realizó estudios en la universidad en el curso para trabajadores y acaba de culminar su carrera como Economista, lo que supone contribuirá a perfeccionar su desempeño técnico – profesional y organizativo en el área. Pensando así, usted ha supuesto que esa es una de las razones principales por la que le han nombrado Jefe de este colectivo, entre varios trabajadores que tienen más años de servicios y, particularmente, cuando uno de ellos tiene mejores antecedentes y resultados que usted en la esfera de la gestión de los servicios.

De hecho, parece que el problema básico de esta área radica en esa persona, Pedro García, que mantiene un comportamiento y actitud que pueden obstaculizar el desenvolvimiento del colectivo, tanto desde el punto de vista profesional como de no contribuir a propiciar un clima favorable que permita mantener buenas relaciones interpersonales y el compromiso, la contribución y la responsabilidad de todos ante los retos y desafíos actuales y perspectivas. Pedro tiene 37 años de edad y usted 35 años; lleva 11 años en la universidad, o sea, 5 más que usted. Siempre ha trabajado en este área y como Especialista de la misma, conoce las tareas que le competen muy bien; es reconocido por sus conocimientos y habilidades técnico – profesionales en relación con los procesos que aquí se realizan; con demostraciones, por momentos, de ser algo así como un sabelotodo, situación que parece haber cambiado a partir de que usted fue nombrado Director.

De cualquier manera, Pedro conoce las reglas de trabajo y sabe eludirlas sin traspasar el límite, aunque usted sabe que él puede seguir siendo el mejor y contribuir a organizar el grupo para cumplir en tiempo y forma lo establecido, pero sospecha que en ocasiones juega un papel de líder que influye en que el grupo baje la eficiencia y calidad de los resultados de la gestión. A veces, cuando sabe que usted más lo necesita, llega tarde o se ausenta, pero nunca injustificadamente al punto de que pueda ser sancionado.

En los últimos meses se ha producido un notable descenso de la calidad de los servicios y en el día de ayer usted observó que Pedro había estado dejando pasar irregularidades en los procedimientos establecidos; esto, aunque está en contra de la política de la institución, en ocasiones los demás, incluso usted, también lo han hecho.

En el poco tiempo que usted ha sido el Jefe, su jefe inmediato superior lo ha estado presionando cada vez más para que haga que el rendimiento del área vuelva al de los tiempos de mejores resultados, llegando incluso a manifestarle casi en tono de amenaza que, de no ser así, tendrá que llevar la situación a un análisis en el Consejo de Dirección que puede incluso derivar en la necesidad de encontrar a alguien más capaz para que lo sustituya.

Evidentemente, se está ante un conflicto producido por un problema al parecer latente en el área, que de no resolverse en un corto plazo podrá traer consecuencias mayores para garantizar un óptimo rendimiento, niveles de realización superiores en función del objetivo común y poder potenciar el desarrollo individual y colectivo, las relaciones

interpersonales, la comunicación, la motivación y el reconocimiento, respeto y aprecio mutuo entre todos los trabajadores del área.

En la posición de Raúl Pérez: ¿Cómo procedería Ud. para enfrentar este problema que aparentemente está dado en su conflicto con Pedro y repercute en el colectivo de trabajadores? ¿Cuáles pueden ser las posibles causas que han llevado a generarse este problema y sus efectos en los resultados del grupo en relación con los servicios propios de su gestión? ¿Qué fuentes de influencia, o de poder, podría utilizar desde su posición para lograr que Pedro asuma un comportamiento que no afecte los resultados organizativos del área?

Fuente: Elaboración propia