

PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE MÉTODOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

Ing. Yakcleem Montero Santos

Profesor

Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Holguín, Cuba

yakcleem@facii.uho.edu.cu

RESUMEN

La práctica contemporánea de dirección demuestra que junto al desarrollo económico y al aceleramiento del ritmo del progreso científico técnico, aumenta bruscamente el volumen del trabajo y su complejidad; de ahí la importancia del dominio por parte de los directivos de los métodos y estilos de dirección más modernas existentes hasta el momento, unidas a una adecuada preparación teórica; con vista a desarrollar una visión a corto, mediano y a largo plazo de la organización y de su lugar en el entorno, para enfrentar la competencia externa y realizar mejoras en las mismas.

Palabras Claves: Sistema, Métodos, Estilos de Dirección, Habilidades Directivas, Destrezas.

Procedure for the process of Diagnostic of Methods and Direction's Styles

ABSTRACT

The contemporary practice of directions demonstrates that next to the economic development and to the acceleration of the rhythm of the technical scientific progress, it increases the volume of the work and its complexity abruptly; of there the importance of the domain on the part of the directive of the techniques, methods and existent more modern address styles until the moment, together to an appropriate theoretical preparation; with view to develop a vision to short, medium and long term of the organization and of their place in the environment, to face the external competition and to carry out improvements in the same ones.

Key Words: System, Methods, Styles of Direction, Directive Abilities, Dexterities.

Código de Clasificación: M19 – Other

INTRODUCCIÓN

La dirección surge como producto y necesidad de la forma que ha venido adoptando el trabajo en su desarrollo histórico. Cuando el trabajo adquiere un carácter eminentemente social, común y cada vez más complejo por su volumen y especialización, se hace necesaria en mayor o menor grado una dirección que armonice y controle los trabajos a nivel global y a nivel individual, de acuerdo a la evolución del organismo productivo en su totalidad. Los directores necesitan desarrollar una visión a largo plazo de la organización y de su lugar en el entorno para enfrentar la competencia externa, realizar mejoras en la producción y tomar decisiones que sirvan a la sociedad, necesitando para ello considerar los valores y requiriendo de talento y empatía para establecer la atmósfera adecuada para influir y motivar a los miembros de la organización.

PROCEDIMIENTO PARA EL PROCESO DE DIAGNÓSTICO DE MÉTODOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

El procedimiento que se propone consta de cuatro Fases, bien definidas y estructuradas de forma tal que permita lograr sistémicamente y con enfoque a proceso determinar cuáles son aquellas destrezas en las que se requiere trabajar para lograr un desempeño más efectivo del Equipo de Dirección. Las Fases, con sus pasos correspondientes. (Figura Nr. 1)

FASE I: DETERMINACIÓN DE LAS PREMISAS

Las premisas deben responder a una necesidad demostrada que asegure el inicio de una nueva etapa de cambios a partir de mejoras en el desempeño que permita elevar el nivel de competitividad del Equipo de Dirección, para lograr la efectividad del mismo. Estas se sustentan en el conocimiento pleno del estado de la organización que indica que el desempeño de la organización no ha sido favorable a la vez que el Equipo de Dirección manifiesta disposición al estudio en la organización, lo que permitirá su conversión en objeto de estudio.

Objetivo	Instrumentos a aplicar o acción a realizar	Resultados a alcanzar
Lograr determinar la existencia de premisas que faciliten el desarrollo del proceso a implementar	a) Previa revisión del desempeño de la organización. b) Acta de compromiso. c) Reunión con el Equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de cambio. • Conformidad con el desarrollo de la investigación • Compromiso de participación en el proceso de investigación
Resultado final : Cumplimiento de las premisas para iniciar el proceso		

FASE II: DIAGNÓSTICO A LOS MÉTODOS Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

El diagnóstico es la más relevante de las fases por constituir la fuente para el análisis de los Métodos y Estilos de Dirección, siendo necesario para ello conocer la percepción del Equipo de Dirección sobre las causas que implican un desempeño que no se corresponde con el deseado y la vinculación con las Habilidades de los Directivos. Esta cuenta con dos etapas internas que pueden operacionalizarse en escalonadamente o como acciones en paralelo.

Etap 1 - Medición de la percepción del Equipo de Dirección.

Objetivo	Instrumentos a aplicar o acción a realizar	Resultados a alcanzar
Lograr que el Equipo de Dirección manifieste a través de los diferentes instrumentos aplicados su interpretación del estado de la organización y de sus conocimientos sobre diferentes temáticas vinculadas abordadas en la investigación	a) Encuestas b) Intercambios formales e informales	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades Directivas presentes en el Equipo de Dirección.• Estado de la Motivación.• Calidad y conocimiento sobre Diseño Estratégico.• Estado del Liderazgo.• El estado de los Valores.• Satisfacción sobre las Condiciones de Trabajo• Nivel de Participación de los miembros de la organización en los procesos de TD• Actitud para el Cambio cultural
Diagnóstico de la percepción del estado de la organización y las capacidades distintivas del Equipo de Dirección relacionadas con los Métodos y Estilos de Dirección.		

Etap 2 - Diagnóstico de las Habilidades Administrativas.

Objetivo	Instrumentos a aplicar o acción a realizar	Resultados a alcanzar
Diagnosticar las habilidades directivas que mayor influencia han ejercido en el desempeño de la organización y que son susceptibles de mejora	a) Encuestas b) Revisión de documentos c) Observación directa d) Intercambio con los trabajadores	<ul style="list-style-type: none">• Verificación del estado y calidad del cumplimiento de los Objetivos de la Organización.• El estado y aplicación de la Estrategia Maestra en su componente capacitación y formación de cuadros.• Nivel de efectividad de la Evaluación como vía de generar compromiso
Diagnóstico cercano a la realidad del estado de la organización y las capacidades distintivas del Equipo de Dirección relacionadas con los Métodos y Estilos de Dirección.		

FASE III: EVALUACIÓN

La evaluación de los resultados se validará a través del Método de los Expertos, para determinar la verdadera dimensión o riesgo, relacionada con las Habilidades Directivas, que ponen en peligro futuros desempeños, por lo que conocer el resultado de esta evaluación significa a la vez poder medir el acercamiento a la realidad que poseen los directivos y los demás miembros de la organización sobre los factores que pueden inhibir o perjudicar la imagen y desempeño de la entidad, en tanto que favorece la cohesión y el compromiso.

Objetivo	Instrumentos a aplicar o acción a realizar	Resultados a alcanzar
Evaluar el estado de Métodos y Estilos de Dirección.	Aplicación del Método de los Expertos utilizando como fuente de información los resultados de la medición de la percepción y del diagnóstico	<ul style="list-style-type: none">• Coeficiente de efectividad del Equipo de Dirección.• Factores críticos y su correspondiente clasificación.
Evaluación cuantitativa y cualitativa de los factores evaluados relacionados con los Métodos y Estilos de Dirección.		

FASE IV: PROPUESTA DE MEJORAS.

La determinación de los factores (Habilidades) que hayan sido declaradas como susceptibles de mejora, es un procedimiento previo que posee la salida del procedimiento de evaluación y que debe ser analizada con los directivos. Las propuestas referidas deberán ser tratadas en el Equipo de Dirección el cual sabrá definir aquellas acciones que conduzcan a lograr confianza ante nuevos retos para alcanzar un desempeño a la altura del compromiso contraído con la implantación de procesos que permitan alcanzar un alto desempeño.

Objetivo	Instrumentos a aplicar o acción a realizar	Resultados a alcanzar
Valorar el estado de Métodos y Estilos de Dirección.	Análisis de los resultados de la aplicación del Método de los Expertos y de todos los instrumentos utilizados para definir de forma sintética las propuestas de mejora ante los directivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Coeficiente de efectividad del Equipo de Dirección. • Factores críticos y su correspondiente clasificación. • Retroalimentación del Equipo de Dirección.
Presentación y Retroalimentación a los directivos, mediante las propuestas de mejoras de aquellos factores evaluados cuantitativa y cualitativamente relacionados con los Métodos y Estilos de Dirección.		

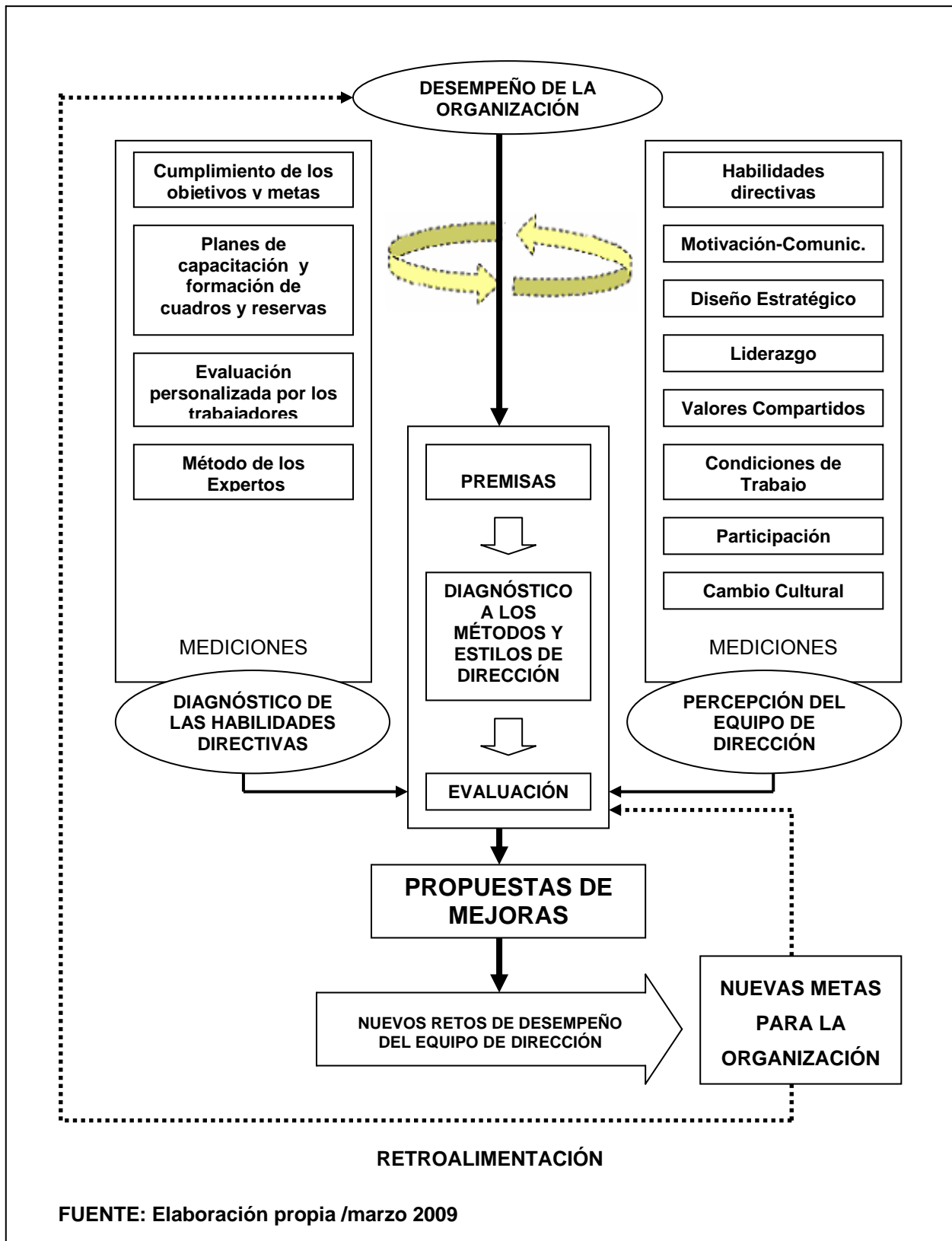
CONCLUSIONES

La revisión bibliográfica actualizada ha facilitado el análisis de diferentes teorías hasta logrando establecer un procedimiento que permita sintéticamente declarar el objetivo para cada acción a ejecutar, así como los instrumentos a aplicar y el resultado final con un enfoque en sistema, declarándose como fases de dicho procedimiento: Premisas, Diagnóstico, Evaluación y Retroalimentación a partir de las propuestas de mejora.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarado, J. (1990). *El gerente en las organizaciones del futuro*. Caracas: Ediciones UPEL.
2. Borrego Díaz, Orlando (1889). *La Ciencia de Dirección. Algunos antecedentes y enfoque actuales*. La Habana. Cuba. 124 p.
3. Blake, Robert R. y Anne Adams Mc Canse; —Leadership Dilemmas – Grid solutions□. Edit. Gulf Publishing Production. Houston. 1991.pp29
4. Carnota Lauzan, Orlando (1985). *Curso de administración para dirigentes*. Holguín.
5. Chung, K. Y Megginson, L. (1981). *Organizational behaviour*. New York: Harper and Row, publishers.
6. Conger J.A. y R.N. Kanungo, -Behavioural Dimensions of Charismatic leadership□, en J.A. (San Francisco, 1981), pág. 91.
7. Crosby, P. (1988). *Dinámica gerencial*. México: McGraw Hill.
8. "Cuáles son los valores finales de la organización" <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/35/valores1...htm>
9. Drucker, Peter (1979): *Gerencia de empresas*. S/Editorial. cap.29)
10. Fermín, I. Y Rubino, N. (1997). *Gerencia y Liderazgo*. Material Instruccional. Caracas: UPEL-IPC.
11. James A. y Stoner F. (1995) *Administración*. 5ta Edición, S/Editorial. P.14
12. Katz R. (1955- 1974). *Habilidades para una Dirección efectiva*. En *Administración Primera Parte*. Quinta Edición. James Stoner. Prentice Hall. P12. citado como —Niveles y destrezas Administrativas□.1995.psi.
13. Koontz, Harold y Heinz Weihrich (1990). *Elementos de Administración*. Editado por el Ministerio de Educación Superior, La Habana, p.24
14. Kotter, J.P.; (2000). *Qué hacen los líderes*. Gestión 2000. Barcelona, págs. 51-61.
15. Mintzberg, Henry (julio-agosto 1975) *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Harvard Business 53, núm. 4
16. Stoner, James. *Administración*. México 1984. Segunda Edición. 628 p.
17. Stoner, S. (1995). *Administración*, Prentice Hall, México.
18. Terry, G. Y Franklin, S. (1986). *Principios de administración*. México: Continental.
19. Vilariño, C. y Domenech, S. (1986). *El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía en Cuba: Historia, actualidad y perspectivas*. La Habana : Editorial Pueblo y Educación, p.2
20. Vilariño Corella, C., Estudio sobre desarrollo local, innovación social y género. En la: *Planeación Estratégica, un nuevo reto para el desarrollo local*. ISBN: 978-959-270-082. Editora Academia. Ciudad de la Habana

FIGURA No.1



FUENTE: Elaboración propia /marzo 2009