

***La dirección y su papel en el desempeño.
Un estudio en una empresa Cubana.***

Autores:

*Adolfo Cepero Barroso
Rita Maria Garcia Gutiérrez
Lester Oquendo Céspedes
Claudio Viqueira López*

Diciembre, 2012.

Introducción

Las capacidades y potencialidades de los hombres que dirigen los recursos en las organizaciones influyen de manera decisiva en el éxito o el fracaso de las mismas.

Considerando que existe una relación entre dirección y desempeño y partiendo de la **Hipótesis** que “A mejores perfiles directivos, mejor desempeño”, el presente trabajo se propone como **Objetivo Principal**: “Determinar cómo influye la dirección en el desempeño en cinco divisiones seleccionadas de la empresa COPEXTEL”.

Desarrollo

La Corporación COPEXTEL, S.A. es una sociedad mercantil constituida en la República de Cuba, que se dedica en lo fundamental a la comercialización de sistemas tecnológicos vinculados a la Informática, las Telecomunicaciones, la Refrigeración y la Climatización, Equipos para Hostelería, para la generación de energía por métodos alternativos, y otros negocios de similar naturaleza.

Dada su gran diversidad, está organizada siguiendo una estructura divisional por líneas de negocios. La dirección de la empresa desde su creación dotó a cada una de las Divisiones de una gran autonomía, de ahí que los resultados de cada una de ellas puedan medirse de manera independiente, tanto desde el punto de vista de los resultados como de la situación financiera. Por derivación, los Gerentes Generales (llamados en el escrito "cuadros centro" indistintamente) de cada estructura gozan de una relativa independencia para la toma de decisiones, dentro del marco de las políticas establecidas por la Corporación.

Para la realización del presente trabajo se encuestaron directivos y trabajadores de 5 Divisiones de COPEXTEL, S.A. En estas Divisiones, tanto los Gerentes de División como sus Consejos de Dirección funcionan análogamente a los cuadros centros y órganos de dirección de cualquier empresa cubana, por lo que se considera que los resultados del presente trabajo son comparables a los estudios que se realicen en cualquier entidad con objeto social similar al de COPEXTEL.

Dada la diversidad de la cartera de productos y servicios de la empresa, las Divisiones que se seleccionaron fueron aquellas que más similitudes en su funcionamiento presentaban, de manera que no fuera necesario introducir correcciones asociadas al mercado o al tipo de actividad de consideración. Se escogieron pues, 5 Divisiones de Servicios Técnicos de La Habana, cuya cifra de negocios en conjunto al cierre de octubre del año de estudio era del orden de los 14 millones de pesos, y empleaban entre las 5, a 647 trabajadores.

Las divisiones seleccionadas brindan servicios técnicos de garantía, mantenimiento, reparación, montaje y puesta en marcha de las tecnologías comercializadas por la empresa, (clima, gastronomía, ofimática y

electrodomésticos, entre otros), por lo que han sido clasificados como Servicios Técnicos Integrales (STI).

Partiendo de una estrategia territorial para acercar el servicio al cliente final, estas divisiones se ubican en diferentes zonas de la ciudad, agrupando cada una varios municipios; los nombres que reciben, en la mayoría de los casos, identifican el área o territorio de la ciudad en la que están enclavados: STI Norte, STI Sur, STI Este, STI Oeste. Sólo la división de ST Ingenieros brinda servicios de alcance nacional.

Las encuestas se aplicaron a 49 trabajadores, distribuidas de la siguiente manera:

1. Los cinco Gerentes Generales de cada una de las Divisiones.
2. Tres miembros de los Consejos de Dirección de cada una de las Divisiones.
3. Tres trabajadores de cada una de las Divisiones.
4. Tres Vicepresidentes de la Corporación, a cada uno de los cuales se les encuestó en relación a los 5 Gerentes de las Divisiones involucradas.

Como encuesta se utilizó una selección de las habilidades directivas y los perfiles de los cuadros, la cual se basó en una investigación previa realizada en la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.¹ A cada Gerente se le solicitó que la llenara considerando su actuación como directivo, y al resto de los grupos encuestados se les solicitaron más o menos las mismas preguntas pero en relación al cuadro centro de la organización a la que pertenecían. Adicionalmente, se compararon los resultados de las encuestas con la valoración dada por un grupo de reconocidos expertos cubanos en la materia (Ver relación en el Anexo) en referencia a las siguientes habilidades:

1	Autoevaluación del potencial como directivo
2	Prestigio y autoridad
3	Comunicación interpersonal
4	Control

¹ Tesis para optar por el título de Master de la Lic. Noemí Hernández Castillo. Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, año 2011

5	Facilitar el cambio en la organización
6	Visión de futuro
7	Formar equipos y trabajar en equipos
8	Delegar
9	Atención a los subordinados
10	Resultados del trabajo
11	Planificación
12	Liderazgo

Adicionalmente, se solicitó la opinión de jefes y subordinados, respecto a los siguientes aspectos:

1	Su percepción acerca de su carácter de líder en la organización.
2	Principal rasgo que lo caracteriza
3	Problema más crítico que enfrenta un directivo
4	Razón principal de fracaso en el cargo.
5	Actividad fundamental en día típico de trabajo.
6	Habilidad más importante para ser exitoso.
7	Medida en que las habilidades deben ser innatas.
8	Influencia del entorno en desarrollo de habilidades.
9	Capacitación ideal para ser un buen directivo.
10	Aspecto más importante para un directivo.
11	Aspecto que más incide en el desarrollo del trabajo.

Para la medición del desempeño de las estructuras, se utilizaron dos grupos de indicadores seleccionados de los que oficialmente maneja la Corporación. Estos dos grupos están compuestos por indicadores económicos y financieros, tanto de resultados como de situación, y por indicadores de eficacia en la actividad específica de cada una de ellas, en este caso indicadores de servicios técnicos. La selección fue la siguiente:

Indicadores Económicos Financieros:

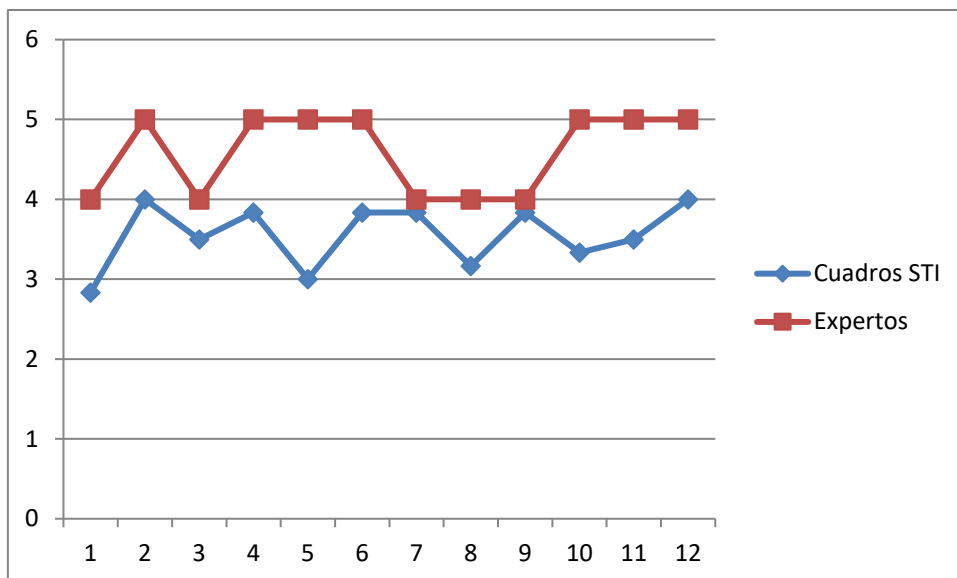
Ventas Netas
Gasto por peso de venta
Margen de Utilidad
Ciclo de Cobro
Ciclo de rotación de inventarios
Liquidez
Solvencia
Rentabilidad Económica
Productividad Mensual por trabajador

Indicadores Específicos:

% de Reportes Pendientes de respuesta
Tiempo de Respuesta al Cliente.
Tiempo de Solución.
Ciclo de Servicio Técnico.
Porcentaje de Retorno durante la garantía del Servicio Técnico.

Resultados Generales sobre las Habilidades Directivas

Los resultados de las encuestas relacionadas con la valoración que los cuadros de los Servicios Técnicos Integrales de COPEXTEL dan a cada una de las habilidades directivas seleccionadas, demuestran que los mismos por lo general dan un menor peso a casi todas las habilidades en relación al peso que los expertos dan a las mismas, medido esto a partir del promedio de las puntuaciones de todos los cuadros, tal y como se muestra a continuación:



Debe recordarse que las 12 habilidades descritas en el cuadro son:

1	Autoevaluación del potencial como directivo
2	Prestigio y autoridad
3	Comunicación interpersonal
4	Control
5	Facilitar el cambio en la organización
6	Visión de futuro
7	Formar equipos y trabajar en equipos
8	Delegar
9	Atención a los subordinados
10	Resultados del trabajo
11	Planificación
12	Liderazgo

Puede notarse como detalle significativo, la valoración tan baja que dan los cuadros a tres aspectos que los expertos valoran con su máxima puntuación. Estos aspectos son la capacidad para facilitar el cambio, la planificación y los resultados del trabajo. Resultó significativo además constatar que en el trabajo de Tesis realizado a un grupo de directivos de la Oficina del Historiador de La Habana, también existió una brecha significativa entre el perfil de los expertos y

el de dichos directivos, en ese caso el patrón se conformó por 22 elementos, de los cuales en 21 hubo una valoración más baja por parte de estos dirigentes en relación a los expertos.

A nivel individual, se aprecia como únicamente el Gerente de Servicios Técnicos Ingenieros valora la mayoría de los aspectos igual o por encima de los expertos, considerando como el único con menor valoración a la planificación. El resto de los Gerentes dio valoraciones en casi todos los aspectos por debajo de lo que los expertos consideran el perfil óptimo.

Se analizó también cuales de los aspectos fueron valorados con menor puntuación por la mayor cantidad de cuadros encuestados, dando como resultado que la mayoría de ellos, con independencia de la puntuación otorgada, da menos importancia que los expertos a factores tales como:

1	Autoevaluación del potencial como directivo
5	Facilitar el cambio en la organización
8	Delegar
10	Resultados del trabajo
11	Planificación

Todos los cuadros centros encuestados se consideran líderes de la organización que dirigen, y así lo perciben tanto su equipo de trabajo, los trabajadores que fueron encuestados, como los jefes a los que están subordinados.

Dos de los 5 encuestados consideran que el rasgo que más lo caracteriza es el trabajo en equipo, sin embargo solo uno de ellos es secundado por una parte de los encuestados, siendo este el caso de STI Este donde los trabajadores también consideraron este como su rasgo distintivo, no siendo esta la opinión de los miembros del Consejo de Dirección ni de sus Jefes, que lo valoraron menor por su capacidad organizativa. En el resto de los encuestados la diversidad de las respuestas dadas por todos los grupos hace que se ponga en duda la verdadera capacidad de los jefes de autoevaluarse y comprender a ciencia cierta sus verdaderas habilidades, o por lo menos, la imagen que de ellas proyectan en su entorno cercano.

La falta de liderazgo (3) y el exceso de controles (2) se aportan como los problemas más críticos que enfrentan los directivos, según su propia valoración.

Sin embargo también en este aspecto hay diferencia de criterios cuando se cruzan estas respuestas con la opinión de subordinados y jefes. De los que respondieron que la falta de liderazgo era su problema más crítico (ST Ingenieros, STI Norte y STI Este), ninguno de los demás encuestados sobre la misma respuesta estuvo de acuerdo con esta afirmación, dándose como problema más crítico el tiempo en reuniones en 14 de las 27 respuestas posibles entre subordinados, miembros del Consejo de Dirección y Jefes. Obviamente, los que respondieron que el problema más crítico eran las reuniones, tuvieron un mayor número de coincidencia con las encuestas de cruzamiento, por lo que se puede inferir que el exceso de reunionismo en los directivos es un problema que afecta seriamente al trabajo de sus subordinados y de sus jefes.

Otro tanto ocurre cuando se indaga sobre la causa principal por la que fracasa un directivo. En este caso 4 de los 5 cuadros centro alegaron que la falta de liderazgo es la causa fundamental, solo STI Norte considera que la razón principal por la que podría fracasar es no dominar la actividad que dirige. También en este caso hay una evidente contradicción entre lo que perciben los jefes y lo que percibe su entorno cercano. En el caso de los ST Ingenieros, ninguna de las encuestas de cruzamiento estuvo de acuerdo con que la falta de liderazgo fuera la causa de un posible fracaso, Lo mismo ocurre con STI Este y STI Oeste. Las únicas coincidencias, bastante pocas por cierto (2 en cada caso) que se dan, son las que argumentan el no dominio de la actividad específica para STI Norte y la falta de liderazgo para el STI Sur, sin embargo en el caso del norte, otros tres compañeros opinan que la verdadera causa es el no trabajar en equipo, que dicho sea de paso es la que más se repite en el resto de las Divisiones. En general, mientras que los jefes consideran que la falta de liderazgo es la causa fundamental por la que podrían fracasar, sus subordinados y homólogos, así como sus superiores, consideran que lo más frecuente es el no dominio de la actividad específica y el no trabajar en equipo.

Cuatro de los 5 cuadros consideraron que la actividad fundamental en un día típico de trabajo son las reuniones, sin embargo solo el gerente del STI Norte fue secundado por sus subordinados, mientras que en el resto las respuestas son disímiles, repitiéndose solamente con mayor incidencia la de Resolver Problemas y planificar actividades.

Se observa una mayor dispersión en las opiniones acerca de cuál es la habilidad más importante para ser exitoso, repitiéndose en solo dos casos el liderazgo como una habilidad importante, y en solo uno de ellos existe coincidencia con el ámbito cercano según las encuestas (STI Este). Solo en el STI Norte se considera que las habilidades para el liderazgo deben ser en una alta medida innatas, situación con la que están de acuerdo tanto jefes como subordinados. En el resto de los encuestados al carácter innato de esta habilidad se le da una importancia media baja, sin embargo en el STI Este todos los encuestados excepto el jefe consideraron que las habilidades para dirigir son fundamentalmente innatas.

Dada la diversidad de respuestas respecto a la influencia del entorno en el desarrollo de habilidades, no fue posible establecer una conclusión determinante en este aspecto. Algo parecido ocurre cuando se indaga sobre la capacitación ideal para ser un buen directivo. ST Ingenieros y STI Norte consideran que deben ser temas relacionados con habilidades directivas, sin embargo sus subordinados piensan que temas de comunicación, por otro lado STI Este y Oeste piensan que deben ser temas de comunicación, sin embargo los subordinados de STI Este consideran que debe ser habilidades directivas y los del Oeste aspectos específicos de la actividad que dirige. Solo hay coincidencias en el caso de STI Sur, que tanto jefes como subordinados consideran que deben ser temas relacionados con análisis económicos y financieros.

Finalmente, 3 de los 5 cuadros consideraron como el aspecto más importante para dirigir los relacionados con los subordinados (motivarlos o desarrollar habilidades en los mismos), mientras que los otros dos consideraron la ética y la profesionalidad como lo más importante. Los jefes por su parte, consideraron en la inmensa mayoría de los casos que es la ética y la profesionalidad lo que los caracteriza como jefes. En el caso de los subordinados, solo en STI Sur consideraron que a su jefe lo caracteriza fundamentalmente la ética y la profesionalidad, mientras que el resto se decantó por la motivación en el caso del STI Norte y Oeste, la exteriorización de los puntos de vista en el Este, y en el caso de los ST Ingenieros, no hubo consenso ya que todos los encuestados opinaron de manera diferente entre Motivar, buenas relaciones con los subordinados y ética y profesionalidad.

A partir de los resultados anteriores se estableció entonces un indicador sintético sobre el grado de liderazgo y las habilidades directivas de cada cuadro centro. Para ello se consideraron los siguientes aspectos:

- Similitud de los rasgos del liderazgo entre los cuadros estudiados y el criterio de los expertos, considerando tanto la puntuación promedio como el grado de correlación entre ambos conjuntos, es decir, la medida en que coincidían por cada rasgo los expertos con lo informado por los cuadros. A mayor acercamiento a los expertos, mayor puntuación.
- Coincidencia entre el criterio del cuadro centro y los miembros del consejo de dirección. A más coincidencia, mayor cantidad de puntos.
- Coincidencia entre el cuadro centro y los trabajadores. A más coincidencia, mayor cantidad de puntos.
- Coincidencia entre el cuadro centro y los jefes. A más coincidencia, mayor cantidad de puntos.

El coeficiente mencionado se obtiene pues a partir de la sumatoria de todos los puntos obtenidos en cada factor de la relación anterior.

El resultado se muestra a continuación:

División	Coincidencia con los expertos	Coincidencia con el equipo de dirección.	Coincidencia con los trabajadores	Coincidencia con los Jefes	Coeficiente de liderazgo
ST Ingenieros	2.5	2.8	2	3.00	10.30
ST Este	1.5	2.4	3	2.43	9.33
ST Oeste	4	2.6	2.5	2.57	11.67
ST Norte	4.5	3	2	2.86	12.36
ST Sur	2.5	3.7	2.5	3.00	11.70

Como se puede apreciar, es el ST Norte quién mayor cantidad de puntos obtuvo, es decir, de manera conjunta, obtuvo mayor puntuación por la coincidencia entre sus criterios y los de los expertos y su entorno más cercano. Nótese sin embargo como el segundo con mejor puntuación, el STI Sur, teniendo el nivel de coincidencia más bajo que el Norte, sus subordinados directos y sus jefes se identifican mejor con sus puntos de vista.

Indicadores de desempeño.

A continuación se muestran las tablas con los indicadores económicos y financieros seleccionados de cada una de las Divisiones objeto de estudio, y los resultados que los mismos arrojaron al cierre de octubre del 2011 y del 2012

2012					
	ST Ingenieros	St Norte	St Sur	St Este	St Oeste
Ventas Netas (MMP)	3,07	2,72	1,89	2,71	3,51
Cumplimiento del Plan	1.16	1.02	0.94	0.98	1.06
Gasto por peso de venta	0.12	0.12	0.16	0.10	0.12
Margen de Utilidad	0.18	0.28	0.32	0.21	0.38
Ciclo de Cobro	64.21	168.79	43.44	64.18	86.70
Rotación de inventarios	127.96	37.36	22.72	30.06	29.13
Liquidez	1.49	1.39	5.67	1.97	2.06
Solvencia	1.17	1.69	1.60	1.46	1.29
Rentabilidad Económica	0.15	0.19	0.41	0.18	0.34
Productividad (MP)	2,6	1,7	1,9	2,1	2,4

2011					
	ST Ingenieros	St Norte	St Sur	St Este	St Oeste
Ventas Netas (MMP)	2,59	3,24	1,86	2,18	3,23
Cumplimiento del Plan	0.73	0.93	0.56	0.39	0.63
Gasto por peso de venta	0.17	0.12	0.15	0.07	0.05
Margen de Utilidad	0.18	0.33	0.26	0.04	0.29
Ciclo de Cobro	126.72	203.58	102.74	122.09	189.98
Rotación de inventarios	131.14	36.05	16.95	58.22	26.63
Liquidez	2.37	1.98	2.62	2.71	1.94
Solvencia	1.53	1.47	3.10	1.25	1.62
Rentabilidad Económica	0.13	0.29	0.32	0.02	0.27
Productividad (MP)	2,1	1,9	1,6	1,5	2,1

Se han resaltado en el cuadro aquellos indicadores que ofrecen un comportamiento por encima del promedio, para determinar los mejores resultados económicos en cuanto a indicadores de eficiencia económica. Con el objetivo de establecer un parámetro que acercara a los mejores comportamientos integrales, se ponderó la importancia relativa que cada uno de estos indicadores tiene, en función de los objetivos trazados por la propia Corporación. Así por ejemplo se estableció una escala de 100 dividida de la siguiente manera:

Cumplimiento del Plan	30
Gasto por peso de venta	10
Margen de Utilidad	5
Ciclo de Cobro	10
Ciclo de rotación de inventarios	10
Liquidez	5
Solvencia	5
Rentabilidad Económica	10
Productividad	15

Una vez hecho esto, se procedió a valorar con la máxima puntuación a aquellas Divisiones que hubiesen tenido en los dos años comportamientos por encima o por debajo de la media, en dependencia del tipo de indicador que se tratase. Esto da una idea de cuáles habían sido las Divisiones con mejores desempeños integrales en los dos años desde el punto de vista económico, dando como resultado lo siguiente:

	ST Ingenieros	St Norte	St Sur	St Este	St Oeste
Puntuación integral 2012	65	20	45	35	80
Puntuación integral 2011	60	70	45	25	50
Puntuación conjunta promedio de los dos años	62.5	45	45	30	65

De lo anterior se deduce que los mejores desempeños económicos los tienen el ST Oeste y el ST Ingenieros, mientras que el peor lo tiene el ST Este. En términos de dinámica, se aprecia sin embargo que todos excepto el ST Norte están en el 2012 en mejores condiciones que en el 2011.

Finalmente, se procedió a complementar el análisis con el aporte que en el desempeño integral de cada estructura, tuvieron los indicadores específicos de Servicios Técnicos. Se procedió entonces de la misma manera que con los indicadores económicos, es decir, se estableció un sistema de puntuación que premia los mejores desempeños en relación a la media, teniendo en cuenta en la ponderación, la importancia relativa que cada uno de los indicadores de servicios técnicos tiene en los objetivos de la Corporación. Así entonces, la importancia relativa de cada uno medida en una escala de 1 a 10, fue la siguiente:

Indicador	Puntuación
Porcentaje de reportes pendientes de respuesta	3
Tiempo de Respuesta al Cliente (TRC)	2
Tiempo de Solución (TS)	2
Ciclo de Servicio Técnico (CST)	1
Porcentaje de Retorno durante la garantía de ST(RG)	2

Los valores que cada uno de estos indicadores tuvieron en las diferentes Divisiones de Servicios Técnicos, fueron los siguientes:

Reportes recibidos	10287	32045	34957	29003	41004
% Pendiente respuesta	1.7%	0.7%	4.1%	4.1%	0.2%
Tiempo de Respuesta al Cliente (TRC)	8.94	42.92	47.16	63.12	37.39
Tiempo de Solución (TS)	109.05	113.86	159.62	97.02	61.23
Ciclo de Servicio Técnico (CST)	118.09	155.55	205.14	151.41	89.36
Porcentaje de Retorno durante la garantía de ST(RG)	0%	1%	8%	4%	0%

Al aplicarle la puntuación seleccionada a cada una de las Divisiones, se obtuvieron entonces los mejores desempeños integrales, ordenados de la siguiente manera:

División	Puntuación
St Oeste	10
ST Ingenieros	8
St Norte	5
St Este	2
St Sur	0

Se concluye pues que en materia de desempeño basado en los indicadores específicos de la eficacia de los servicios técnicos, STI Oeste y ST Ingenieros son las Divisiones con mejores desempeños.

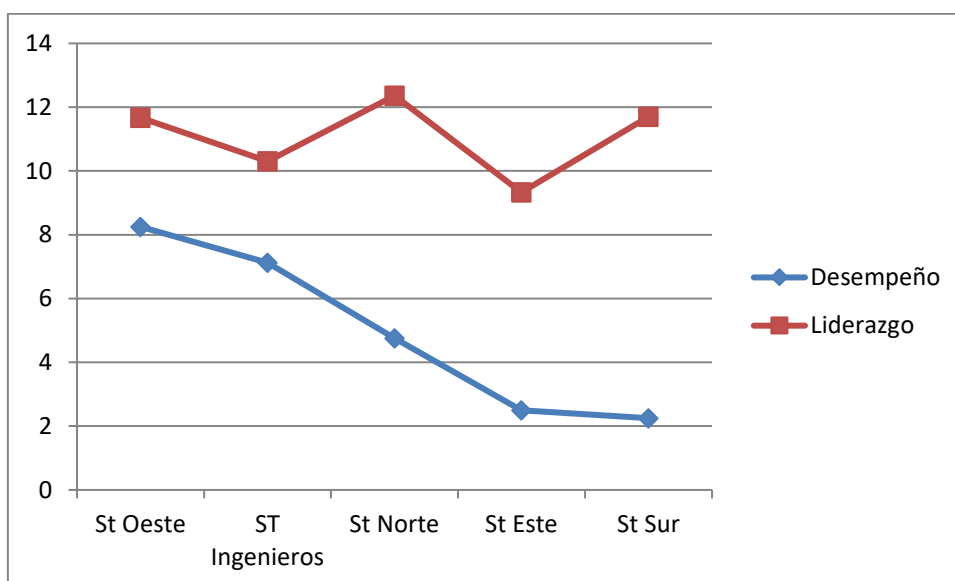
Combinando ambos resultados, se tiene entonces que el mejor desempeño integral lo tiene el STI Oeste, ya que sus indicadores económicos y financieros son los mejores, y los indicadores específicos de la actividad de los servicios técnicos también. Le sigue muy de cerca la División de Servicios Ingenieros, también ofreciendo los mejores indicadores en ambos grupos.

Relación del desempeño con las habilidades directivas.

Una vez obtenidos los índices sintéticos que caracterizan, según los criterios seleccionados, los comportamientos de las Divisiones tanto desde la perspectiva económico financiera, como desde la perspectiva específica de la actividad que

desempeñan, queda entonces correlacionar estos desempeños con los coeficientes de liderazgos que se calcularon en el capítulo anterior.

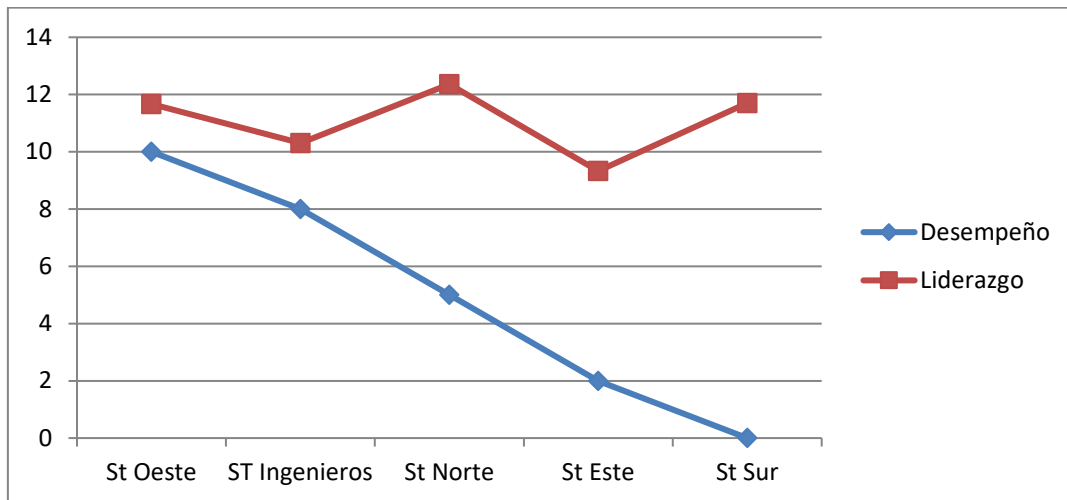
En el gráfico que se muestra a continuación, se aprecia la relación que existe entre el desempeño integral de las Divisiones, combinando los factores económicos y específicos, con el coeficiente general de liderazgo que se calculó en el capítulo anterior, teniendo en cuenta tanto las habilidades directivas señaladas por los cuadros centro, como por los rasgos de su estilo señalados por su entorno:



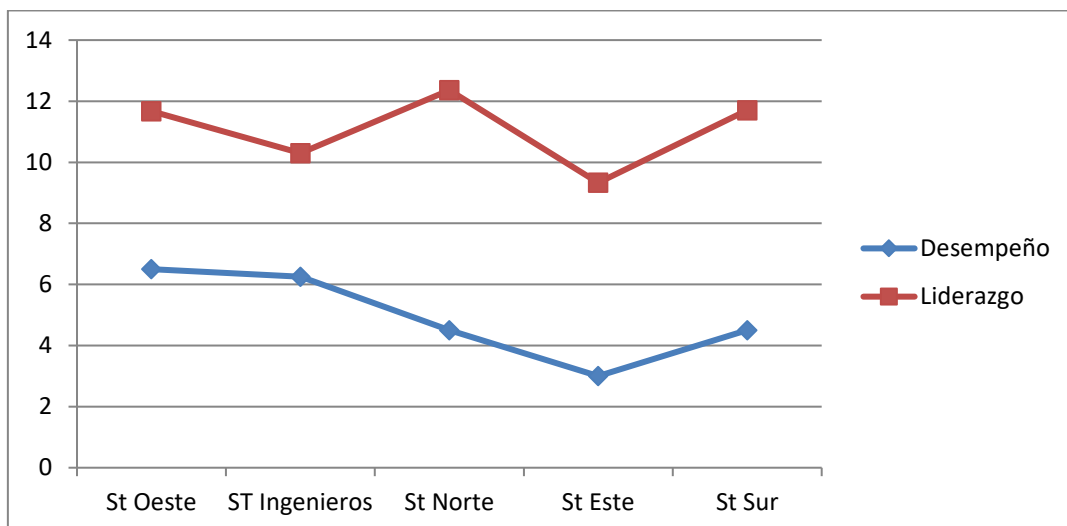
Como se puede apreciar, solo en 3 de los 5 casos, se puede inferir que existe una cierta relación entre el liderazgo y el desempeño. Tanto STI Norte, como STI Sur presentan coeficientes totalmente opuestos, es decir, la valoración de su liderazgo está por encima de los de mejores desempeños, y sin embargo sus resultados están muy por debajo de éstos.

Para poder determinar en qué elementos del desempeño es donde más impactan las características de los directivos y su equipo de dirección, se correlacionó primero el desempeño económico con el liderazgo integral, y después el desempeño específico con el mismo liderazgo. Los resultados son interesantes, tal y como se muestra en los siguientes gráficos:

Indicadores específicos versus liderazgo.



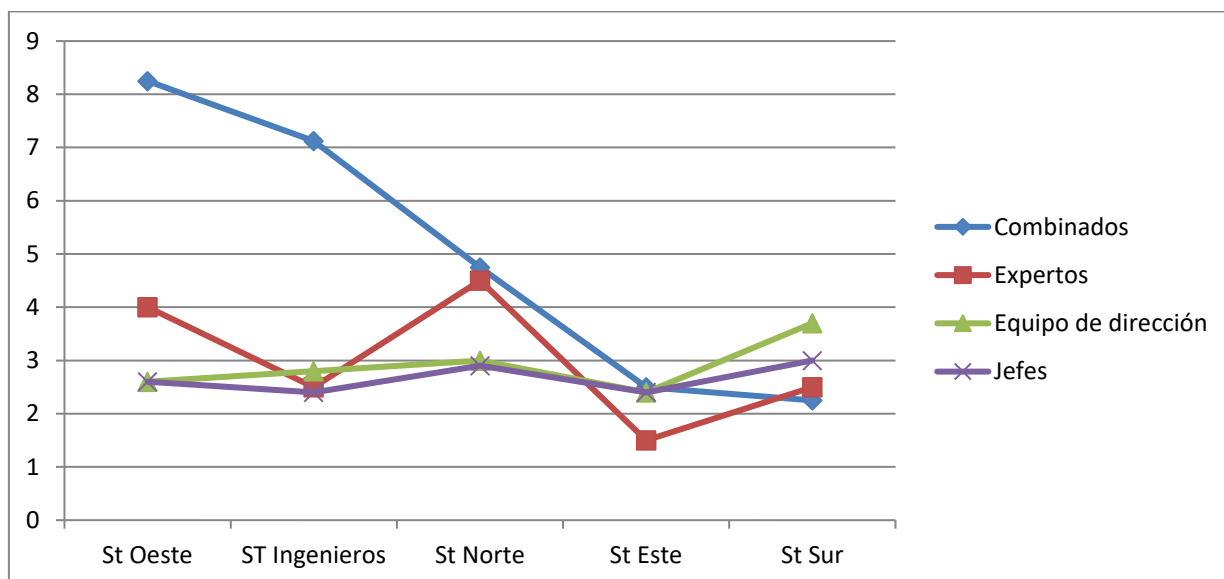
Indicadores económicos versus liderazgo



Aquí se puede entonces matizar la conclusión anterior. Como se aprecia de la comparación de ambos gráficos, no existe una relación estrictamente directa entre los indicadores de desempeño específico de los servicios técnicos y el liderazgo en las organizaciones, sin embargo cuando se mide el desempeño en términos de indicadores económicos, la relación se hace más evidente.

El siguiente paso consistirá entonces en determinar cuál de los factores que componen el coeficiente de liderazgo calculado, es el que más incide en el buen o mal desempeño de las estructuras organizativas. Recuérdese que el índice calculado tiene en cuenta la coincidencia de los jefes más cercana, es decir, los

miembros de su consejo de dirección, trabajadores de su área y sus jefes inmediatos.



Como se puede apreciar en el gráfico anterior, el único indicador cuyo comportamiento guarda relación con el desempeño, es la coincidencia de los jefes con los criterios vertidos por los expertos. En otras palabras, mientras más se acercan los jefes al perfil que como norma han determinado los expertos que existen en el país, mejores resultados tienen en su trabajo. Solo hay una excepción marcada, y es el caso del STI Norte.

Analizando los mejores desempeños, se pueden caracterizar de la siguiente manera:

Tanto STI Oeste como ST Integrales tienen cuadros centros que se consideran líderes de su organización, y así lo reconocen también tanto sus subordinados como sus jefes. La capacidad de delegación es el principal rasgo de STI Oeste, mientras que el trabajo en equipo caracteriza al jefe de ST Ingenieros. Si bien son rasgos diferentes en la clasificación, ambos tienen que ver con la capacidad de relacionarse adecuadamente con el equipo de dirección y con un estilo de dirección participativo. La razón principal para ser exitoso difiere en un caso y otro, mientras que para STI Oeste la autonomía es lo más importante, para ST Ingenieros el liderazgo lo es más. Ambos consideran que las habilidades

directivas no son innatas, y que lo más importante para un directivo es saber motivar a sus subordinados y permitirles el desarrollo de habilidades.

El hecho de que los resultados obtenidos no confirmen en su totalidad la hipótesis planteada, llevó a los integrantes del equipo a analizar las posibles causas, arribando a la conclusión de que los trabajadores que laboran en estas organizaciones, tienen una formación técnica, especializada en la actividad de servicios técnicos, por lo que los análisis de habilidades directivas y el desempeño de las organizaciones no son temas que les resulten familiares, sólo lo referido a los resultados económicos financieros de sus divisiones y los indicadores específicos del servicio técnico, son manejados por ellos.

También se pudo comprobar que en el registro de los indicadores específicos de la actividad, la estadística no es totalmente confiable por desconocimiento de las herramientas informáticas que se emplean para lograr consolidar estos indicadores de manera efectiva y que refleje la realidad de estos indicadores.

De lo planteado anteriormente, se puede resumir que dadas las particularidades de la actividad hubiera resultado conveniente ampliar la muestra de trabajadores a encuestar y elaborar las encuestas de manera más correlacionada entre las diferentes categorías a encuestar; tarea ésta que no resulta posible acometer por cuestiones de tiempo.

Conclusiones:

- Cuatro de los cinco Gerentes encuestados dio valoraciones en casi todos los aspectos por debajo de lo que los expertos consideran el perfil óptimo, de lo cual pudiera inferirse una falta de preparación de los Gerentes en el ámbito de la Corporación.
- En tres de los cinco casos, resulta posible inferir que existe una relación entre el perfil directivo y el desempeño, por lo cual a pesar de las limitaciones del estudio por el tamaño de la muestra, puede validar la hipótesis planteada al principio de este documento.
- El análisis de los resultados permite constatar la importancia que tiene la adecuada selección de los aspectos a incluir en las encuestas y la representatividad de la muestra seleccionada, para la obtención de resultados, en función del objetivo propuesto.

Referencias Bibliográficas

Codina Jiménez Alexis (1999). ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan?
CETED. Universidad de La Habana. 16 p.

Crosby, P. (1991): Liderazgo, el arte de convertirse en un buen gerente, Editorial McGraw Hill.

KOTTER, John P., Qué hacen los líderes (ps. 22, 24 y 27), Gestión 2000, S.A, Barcelona, 2000.

KOUZES, James M., POSNER, Barry Z., Management del siglo XXI (ps. 20, 24), Pearson Educación, S.A., Madrid, 2000.

SENGE, Peter, La Quinta Disciplina (p. 50), Granica, S.A., Barcelona, 1995.

Ministerio de la Educación Superior (MES). Un modelo para la preparación y superación de los cuadros y reservas en el contexto de la universalización de la Educación Superior. La Habana, Cuba; 2005.

Mintzberg, H. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana; 1997.

ANEXO UNICO

ANEXO 10. CALCULO DEL COEFICIENTE DE ARGUMENTACIÓN DE LOS EXPERTOS:

EXPERTOS	FUENTES DE ARGUMENTACION							Ka
	ET	SE	TAN	TAE	CB	CAC	CAE	
Dr. Armando Cuesta Santos	0.18	0.37	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.8
Dr. Carlos Díaz	0.28	0.47	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	1.0
Dra. Ileana Díaz	0.28	0.47	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	1.0
Dr. Alcides López Labrada	0.28	0.47	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	1.0
Dr. Alexis Codina	0.28	0.47	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	1.0
Dra. María E. Delofeu Crespo	0.28	0.47	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	1.0
Dr. Rafael Alama	0.28	0.47	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	1.0
Dr. Orlando Godine	0.28	0.47	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	1.0
Msc Magalys González	0.28	0.47	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	1.0
Dr. Juan Triana Cordoví	0.18	0.47	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.8
Dr. Rosendo Morales	0.18	0.47	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.8

Leyenda:

ET: Estudios teóricos

SE: Su experiencia en el tema

TAN: Trabajos de autores nacionales consultados

TAE: Trabajos de autores extranjeros consultados

CB: Consultas bibliográficas

CAC: Cursos de actualización en cuba.

CAE: Cursos de actualización en el extranjero