



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

UNIVERSIDAD DE GRANMA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas.

Sede “La Maná”

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE DIPLOMA

Tesis presentada en opción al Título de Ingeniera Comercial

TÍTULO:

**“PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR EL
LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA AVÍCOLA GRANMA,
AÑO 2012”**

Autora:

Soria Yáñez Mayra Carolina

Tutora:

MS.c. Maidolis González Pérez

La Maná- Cotopaxi

Año 54 de la Revolución

Bayamo - Cuba

Julio, 2012

AVAL DEL TUTOR DE TESIS

En calidad de Tutora del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“Propuesta de un procedimiento para evaluar el liderazgo estratégico en la empresa avícola Granma, año 2012”** de Soria Yáñez Mayra Carolina, postulante de la carrera de Ingeniería Comercial, considero que la presente tesis Investigativa cumple con los requerimientos metodológicos y aportes, científicos-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado, que la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Granma designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Bayamo, Julio 2012

La Tutora

.....

MS.c. Maidolis González Pérez

AUTORIA

Los criterios y versiones emitidas en el presente trabajo de investigación acerca de: **“Propuesta de un procedimiento para evaluar el liderazgo estratégico en la empresa avícola Granma, año 2012”**.

Son de única y exclusivamente responsabilidad del autor.

.....
Soria Yáñez Mayra Carolina

C.I. 0503069940

PENSAMIENTO

“Si el príncipe es virtuoso, los súbditos imitarán su ejemplo”.

Confucio.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme acompañado en toda mi carrera y haberme concedido la sabiduría necesaria para la culminación de la misma.

Agradezco de manera muy especial a mis padres y hermanos por haberme apoyado para mí formación universitaria.

Gracias.

Mayra Carolina Soria Yáñez

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis y toda mi carrera universitaria:

A Dios, quien me permitió ver culminado mi esfuerzo durante estos años.

A mis padres, quienes con su apoyo constante, su comprensión y sus enseñanzas me han permitido cumplir con todas mis metas y culminar este sueño.

Con cariño y amor.

Mayra Carolina Soria Yáñez

RESUMEN.

Esta investigación fue realizada en la Empresa Avícola Granma, perteneciente al MINAGRI.

En su introducción se fundamentan los fundamentos del liderazgo en el marco de la estrategia. El objetivo general de esta investigación consiste en: Proponer un procedimiento para la evaluación del liderazgo en el marco de la dirección estratégica, de los directivos de la Empresa Avícola Granma en su gestión, sosteniendo como hipótesis la siguiente: Si se evalúa el liderazgo de los directivos, a la vez que permitirá caracterizarlo y evaluarlo, propiciará conformar una propuesta metodológica para formar el liderazgo como soporte de la dirección estratégica en la Empresa Avícola Granma. El trabajo se divide en dos capítulos que conforman todo el compendio de la investigación. En el capítulo No.1 se exponen los fundamentos que sustentan al liderazgo en el marco de las estrategias organizacionales. El capítulo No.2 expone una caracterización de la empresa, los resultados del diagnóstico realizado y la propuesta metodológica para la formación del liderazgo como soporte estratégico.

Se formulan 7 conclusiones y 5 recomendaciones las cuales sintetizan los elementos esenciales para la efectividad de la dirección estratégica. Se exponen además las referencias bibliográficas y la bibliografía consultada, así como los anexos necesarios para la mejor comprensión de los resultados.

ABSTRACT

This investigation was carried out in the Poultry Company Granma, belonging to the MINAGRI.

In their introduction the foundations of the leadership are based in the mark of the strategy. The general objective of this investigation consists in: To propose a procedure for the evaluation of the leadership in the mark of the strategic address, of the directive of the Poultry Company Granma in their administration, sustaining as hypothesis the following one: If the leadership of the directive is evaluated, at the same time that it will allow to characterize it and to evaluate it, it will propitiate to conform a methodological proposal to form the leadership like support of the strategic address in the Poultry Company Granma. The work is divided in two chapters that conform the whole summary of the investigation. In the chapter No.1 the foundations are exposed that sustain to the leadership in the mark of the organizational strategies. The chapter No.2 exposes a characterization of the company, the results of the carried out diagnosis and the methodological proposal for the formation of the leadership like strategic support.

7 conclusions and 5 recommendations those are formulated which synthesize the essential elements for the effectiveness of the strategic address. They are also exposed the bibliographical references and the consulted bibliography, as well as the necessary annexes for the best understanding in the results.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN. _____	1
II. DESARROLLO _____	6
CAPÍTULO NO. 1. Fundamentos que sostienen al liderazgo estratégico como soporte de la Dirección Estratégica. _____	6
II.1.1. Generalidades del liderazgo. _____	6
II.1.2. Características del dirigente y el líder. Papel del líder. _____	8
II.1.3. Teorías que conforman el liderazgo. Tendencias actuales. _____	12
II.1.3.1 Clasificación de los estilos de dirección. _____	18
II.1.4. El liderazgo y su relación con la dirección estratégica. _____	26
II.1.5 Elementos del liderazgo como soporte estratégico. Estudios de casos. _____	31
CAPÍTULO No.2: Caracterización del objeto, métodos aplicados y resultados obtenidos. _____	37
II.2.1. Breve caracterización de la empresa objeto de estudio. _____	37
II.2.1.1 Capital Humano _____	38
II.2.2. Principales deficiencias en la aplicación de la planeación estratégica. _____	46
II.2.3. Métodos empleados para la realización del diagnóstico del liderazgo como soporte de la planeación estratégica. _____	48
II.2.4 Selección de la muestra. _____	50
II.2.5 Propuesta de procedimiento para evaluar el liderazgo como soporte de la dirección estratégica. _____	51
II.2.5.1 Motivaciones de los directivos. _____	52
II.2.5.2 Elementos que determinan la efectividad de la estrategia en el papel del líder a través del: pensamiento estratégico, actitud estratégica e intensidad estratégica. _____	58
II.2.5.3 Desempeño profesional del cuadro y estilos de liderazgo. _____	61
II.2.6 Consideraciones para la formación de un liderazgo como soporte estratégico. _____	72
II.2.6.1 Las metas y las estrategias. _____	73
II.2.6.2 La centralización de las decisiones. _____	74
II.2.6.3 Las exigencias de los superiores. _____	75

II.2.6.4 Las recompensas y las sanciones _____	76
III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. _____	78
III.3.1. CONCLUSIONES. _____	78
III.3.2. RECOMENDACIONES. _____	79
IV. Referencias Bibliográficas _____	80
V. BIBLIOGRAFIA. _____	84
VI. ANEXOS _____	89

I. INTRODUCCIÓN.

El mundo actual se encuentra en constantes transformaciones que han conducido a los directivos y a los investigadores a determinar nuevos enfoques de la dirección que les permitan prever estos cambios y preparar a las organizaciones ante ellos. Como una forma de ser proactivos surge el enfoque estratégico de la dirección.

Paralelamente a este, surge el paradigma de cultura organizacional, según el cual para que una empresa tenga éxito, no sólo requiere de una buena organización y una buena estrategia, sino de un grupo de personas que conformen un equipo capaz y comprometido con la institución y la estrategia.

Estos razonamientos consideran ya no sólo la planeación estratégica sino también la observancia de la dirección estratégica como proceso más generalizador e integrador.

Lazo, C (1998), haciendo valoraciones sobre este tema, desde la óptica de la empresa refiere que “se hace preciso considerar dos reflexiones sobre la dirección estratégica y su papel en el ámbito empresarial. En primer lugar, el proceso de dirección estratégica, y la estrategia resultante, no es algo aséptico y objetivo por definición, sino que está afectado por los valores y expectativas de los líderes empresariales y de los grupos que se relacionan con la empresa y que, con mayor o menor poder, tratan de influir en dicho proceso. El segundo lugar, las condiciones de incertidumbre, complejidad y conflicto en las que se enmarca el proceso de dirección estratégica hacen difícil articular dicho proceso; efectivamente, la relación entre los recursos y capacidades de la empresa y los resultados de la misma generalmente suele no estar del todo clara”.

Las dos reflexiones anteriores nos sugieren prestar especial atención en primer lugar al proceso de Dirección Estratégica y en segundo lugar pero que tiene un significativo influjo en la aplicación de este método de dirección y es el liderazgo estratégico. Esto guarda un importante nexo con algo en lo que en general

coinciden los especialistas en la materia; se trata de los llamados elementos de soporte de los procesos estratégicos, los que indudablemente han de ser valorados y tenidos en cuenta a los efectos de que su comportamiento contribuya al éxito y no al fracaso del proceso en cuestión.

Entre ellos se destacan la cultura organizacional, la estructura, el sistema de control y los estilos de liderazgo.

En la Edad Media las condiciones personales que caracterizaban a los líderes eran su valor y sus dotes personales como guerreros demostrados en el combate, que les permitía ejercer un gran poder e inspirar respeto al grupo. El desarrollo de la sociedad ha conducido a estudiosos a determinar que no existe un estilo óptimo de liderazgo, sino que el líder eficaz es aquel que adopta su comportamiento a las exigencias de su propia y exclusiva situación.

Este hecho trasciende hasta el propio enfoque de la dirección estratégica como habíamos señalado con anterioridad, donde el liderazgo adquiere una vital importancia para la consecución de la misma, considerando en todo ello, las motivaciones de los directivos respecto a su propia actividad, el grado de aplicación de los elementos pensamiento, actitud y pensamiento estratégicos, así como del desempeño de los directivos y de los estilos de dirección que emplean para ello.

A pesar de las ventajas demostradas del enfoque estratégico de la dirección, es conocido que no solo internacionalmente sino que también en Cuba las organizaciones presentan dificultades en su aplicación especialmente en su relación con el liderazgo y que se evidencia en las siguientes situaciones:

- ✓ Predominio de la actividad directiva a la gestión operativa.
- ✓ Escasa participación de los dirigentes en la formulación e implantación de las estrategias, así como de incluir en este propósito a los trabajadores.
- ✓ Insuficiente preparación de los dirigentes.

- ✓ Las estrategias no general el cambio en las organizaciones y en la sociedad.
- ✓ Escasas herramientas en manos de los dirigentes relacionadas con el liderazgo y las estrategias.
- ✓ Falta de empeño y formación de un futuro para las organizaciones.

A partir de los razonamientos anteriores y en consulta con los directivos de la Empresa Avícola Granma observamos que la misma no escapa a las situaciones anteriores, por ello nos hemos planteado como:

Problema de Investigación:

La gestión de los directivos de la Empresa Avícola Granma no garantiza la efectividad de la dirección estratégica del período actual de planificación.

Objeto de Investigación:

El proceso de dirección estratégica.

Campo de Investigación:

El liderazgo como soporte estratégico.

Objetivo General:

Proponer un procedimiento para la evaluación del liderazgo como soporte de la dirección estratégica.

Del Objetivo General se desprenden los siguientes **Objetivos Específicos:**

1. Fundamentar los referentes teóricos para el liderazgo estratégico, a partir de una sistematización teórica relacionada con la dirección estratégica.

2. Evaluar la actuación directiva en correspondencia con el liderazgo como soporte de la dirección estratégica.
3. Proponer acciones para formar el liderazgo como soporte estratégico de la dirección.

Se sostiene como **Hipótesis** la siguiente:

Si se evalúa el liderazgo de los directivos, a la vez que permitirá caracterizarlo y evaluarlo, propiciará conformar una propuesta metodológica para formar el liderazgo como soporte de la dirección estratégica en la Empresa Avícola Granma.

Para el desarrollo de las tareas se emplearon los **Métodos** siguientes:

Empíricos:

- ✓ La encuesta: la misma será aplicada a directivos y trabajadores de la entidad para analizar y evaluar el pensamiento estratégico de los primeros así como el grado de implicación que han tenido los trabajadores en este proceso.

Teóricos:

Como parte de los métodos teóricos fue aplicado el método lógico a través del:

- ✓ El análisis-síntesis, en la evaluación de la información manejada para precisar características generales de los elementos estudiados y descubrir sus interrelaciones, así como en la sistematización de todos aquellos elementos teóricos relacionados con el liderazgo y planeación estratégica.

- ✓ El inductivo–deductivo, en el proceso de determinación de generalizaciones teóricas, a partir de las cuales hacer inferencias y determinar los referentes teóricos del liderazgo como soporte estratégico.
- ✓ El sistémico–estructural–funcional, para la determinación de las relaciones entre las variables internas y externas que más impactan en la motivación de los directivos, su desempeño y los estilos empleados en la Empresa Avícola Granma.

Por otra parte, también se utilizaron las **Técnicas y Otros Procedimientos** siguientes:

- ✓ La determinación de la muestra por estratos.
- ✓ El cuestionario a directivos y la entrevista a trabajadores, como complemento de métodos empleados, con el objetivo de diagnosticar y/o lograr elementos de interés, de carácter interno y externo, vinculados al proceso de dirección de la organización en general y, en particular, a la definición de diferentes aspectos inherentes a la planeación estratégica en sí misma.

El principal **Aporte** del mismo se concentran en:

- ✓ El diagnóstico del estado actual de la Empresa Avícola Granma respecto a las deficiencias que limitan la implementación atemperada a la actualización del Modelo Económico cubano.

Su viabilidad tiene como base el interés y el compromiso de la alta dirección de esta entidad respecto al mismo, mostrados en su implicación protagónica en este, en vínculo con los aportes esperados, los que respaldan su importancia y actualidad.

II. DESARROLLO

CAPÍTULO NO. 1. FUNDAMENTOS QUE SOSTIENEN AL LIDERAZGO ESTRATÉGICO COMO SOPORTE DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

En el presente capítulo se presenta la sistematización del marco teórico-conceptual relativo al tema estudiado, resultante de la revisión bibliográfica realizada, el cual sirve de fundamento para una adecuada interpretación del liderazgo estratégico como soporte de la dirección estratégica y, consiguientemente, de los resultados de esta investigación.

II.1.1. Generalidades del liderazgo.

Desde los mismos inicios del hombre, en que se agrupaba en comunidades primitivas, surgen las primeras manifestaciones de liderazgo aún y cuando no se tuviera consciencia de ello.

Desde sus formas de organización más primitivas, es interesante reparar en el hecho de que el ser humano se encuentra inmerso en un sistema de jerarquías.

Sin embargo no es, sino hasta fines del siglo XIX y principios del siglo XX en que el liderazgo comienza a ser estudiado como una ciencia, a partir de las diversas teorías que lo construyen, entre ellas las psicológicas, sociológicas y administrativas, cada una de ellas ha puesto énfasis en ciertos aspectos que hacen del estudio del liderazgo, en su momento histórico, una particularidad en la evolución del mismo.

Conforme avanzó el siglo XX, el enfoque de las investigaciones sobre el liderazgo transitó de los rasgos a las conductas o comportamiento de los líderes, los enfoques o teorías situacionales, hasta las tendencias actuales que en buena

medida retoman las características personales de los líderes, descritas en las teorías de los rasgos.

Al decir de **Lorenzo (2009)**, “Dentro de los factores que determinan el liderazgo, se destacan la posición jerárquica, la competencia profesional y las características personales”.

La posición jerárquica se refiere a una de las fuentes de influencias del liderazgo y que la otorga la autoridad formal que le da el cargo que ocupa el directivo en la estructura de la organización.

La competencia profesional se refiere a los conocimientos generales que posee un directivo, sobre la cultura y las específicas o técnicas respecto al contexto organizacional.

Por su parte las características personales se entiende como las cualidades que la integran, entre ellas: el temperamento, el carácter, la capacidad para relacionarse y la inteligencia emocional entre las que más se destacan.

Podemos decir que existe una tendencia a asumir el liderazgo como la influencia que ejerce una persona sobre otra para que se empeñe en el logro de los objetivos voluntariamente.

Las definiciones más importantes, según la recopilación realizada por **Sisk, D.K. (1993)** son:

- ✓ Conducir a los seguidores a actuar para lograr metas que representen los valores, motivaciones, deseos, aspiraciones, necesidades y expectativas tanto de los líderes como de los seguidores **Kotler, (1972)**.
- ✓ Crear y reforzar el aprendizaje creativo, el desarrollo y la solución de problemas de los individuos con quienes se trabaja **Parnes, (1985)**.
- ✓ Ejercicio de la influencia del poder **Gallagher, (1985)**.

- ✓ Privilegio de dirigir las acciones de otros para alcanzar los propósitos de una organización, con variados niveles de autoridad y con la responsabilidad de los éxitos y de los fracasos **Manskee, (1987)**.
- ✓ Proceso de ejercer influencia en las actitudes de un individuo o grupo hacia el logro de una meta **Hersey y Blanch, (1989)**.

El Comandante en Jefe **Fidel Castro Ruz, (1998)** al respecto expresó: “Cada época, cada sociedad, cada momento histórico requiere ciertas cualidades; posiblemente, las condiciones de un líder en el futuro sean diferentes de las condiciones que se hayan requerido para una etapa revolucionaria de lucha, la imaginación y la audacia que se requería en un momento dado. Quizás en otro momento haga falta gente más fría, menos intuitiva, más metódica; otro tipo de hombre, el educado para dirigir la sociedad en otra fase de su desarrollo, aunque siempre será necesaria una dosis de espíritu creativo e imaginación. Por muy lejos que se llegue, siempre la sociedad será susceptible de perfeccionamiento, de cambios”.

Podemos observar diversidad de caminos al tratarse del liderazgo sin embargo de manera general podemos plantear que el liderazgo es la influencia que ejerce el sujeto sobre las motivaciones del objeto de dirección, transformando su conducta de manera tal que conduzca a estos últimos al logro de las metas organizacionales.

II.1.2. Características del dirigente y el líder. Papel del líder.

Aunque hay para quienes administración y liderazgo son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. La principal característica que los distingue es la carga de autoridad formal inherente a la administración lo cual no es obligatorio cuando de liderazgo en términos generales se habla, pues el mismo aunque no lo destierra de su concepción no necesariamente está presente, sino que podemos contar un liderazgo exclusivamente basado en la autoridad informal, o sea la que le otorgan los miembros del grupo por determinados aspectos

reconocidos en algunas de las fuentes de influencia y las bases de poder como reconocen **Menguzzato y Renau (2007)**:

Las bases de poder:

1. Poder de coerción.
2. Poder de recompensa o sanción.
3. Poder de conocimiento.
4. Poder de carisma.

Fuentes de influencia:

1. Posición de la persona en la estructura organizativa.
2. Las características personales.
3. La oportunidad.
4. La experiencia.

Estos autores refieren se precisa de la combinación de ambos factores para identificar los distintos tipos de poder, ya sea el poder formal o el informal. Aquí se hace evidente la diferenciación que existe la administración y el liderazgo. Por su parte **Stoner(1995)**, comulga con la mayoría de las bases de poder anteriores, pero no incluye el carisma para introducir dos tipos de poder:

1. Poder legítimo: que lo da el cargo que ocupa la persona.
2. Poder de referencia: cuando se convierte en ejemplo o paradigma para sus trabajadores.

Además la función de dirección fue denominada por **Fayol(1916)** como mando, y consistía en que el jefe debía dirigir al personal, hacer funcional al factor humano de la empresa.

Ogliastri, E. (2007) distinguió entre el proceso de dirección de una empresa (planear, presupuestar, estructurar, controlar) y el de liderazgo propiamente dicho,

que involucra tener una visión estratégica, una estructuración flexible y una capacidad de motivar el personal”.

Ambos autores reconocen la autoridad formal o informal como eje central en la diferencia entre ambos términos, pues trata de todos los miembros de la organización pero teniendo en cuenta las relaciones de jerarquía por un lado y por el de líder donde prima el reconocimiento de los subordinados sin que se presente necesariamente la autoridad formal.

El liderazgo y en su persona, el líder influye sobre las acciones, opiniones, actitudes de otras personas sin que tenga que estar dotado de autoridad formal.

Podemos establecer algunas diferencias entre las características del jefe y el líder sobre las que coinciden varios investigadores como **Ogliastri, E (2007), y Ronda y Marcané (2004). Ver tabla No. 1**

Jefe	Líder
Maneja a sus hombres.	Los guía.
Tiene subordinados.	Tiene colaboradores.
Depende de su autoridad.	Depende de la buena voluntad.
Inspira miedo.	Inspira entusiasmo.
El jefe dice: "Estén aquí a esta hora".	El líder llega allí antes de tiempo.
Sabe a quién echarle la culpa.	Enseña cómo se hace.
Hace del trabajo una pesadilla.	Hace de la labor una diversión.
El jefe dice: "váyanse".	El líder dice: "vamos".
El jefe dice: "Yo".	El líder dice: "Nosotros".
Se centra en lo operativo.	Trabaja por objetivos.
Utiliza su poder.	Trabaja con la gente.
No le sabe llegar a la gente. No confía.	Convence, motiva, tiene carisma y don de gentes.
No tiene visión.	Infunde respeto, tiene y proyecta seguridad.

Busca reconocimiento individual.	Es creativo.
----------------------------------	--------------

Tabla No. 1 Diferencias entre Jefe y Líder. Compilación de autores.

Lo idóneo sería que el jefe sea reconocido como líder ante sus subordinados o colaboradores. Aquí es donde se complementan ambos elementos y que no siempre ocurre de esta forma, sin embargo ya es reconocido por la mayoría de los investigadores de esta temática de que los líderes se pueden formar. De ahí la importancia de reconocer los principales roles de los líderes.

Como parte de los papeles directivos se encuentra el papel de líder. El directivo es responsable del trabajo de las personas de la entidad que dirige, y sus actividades en función de ello constituyen el contexto en el cual de manera esencial debe desempeñar este papel de líder.

Así, normalmente, es el responsable de seleccionar y preparar a su propio staff o equipo de colaboradores y es el encargado de conducir a la organización o unidad organizativa que dirige al logro de los resultados previstos con la mayor eficacia y eficiencia posible. Pero para ello tiene que lograr motivar, animar y comprometer conscientemente a sus subordinados a la realización de los esfuerzos que resulten necesario, lo cual solo es posible en nuestro contexto sobre la base de su ejemplo personal y logrando al máximo posible, de algún modo, la conciliación de las necesidades e intereses individuales de éstos con los objetivos organizacionales.

Es importante estar claro que la designación de alguien por el nivel superior de dirección para el desempeño de un cargo dado hace a esa persona dirigente o jefe, no líder, en tanto son los subordinados los que realmente le reconocen y otorgan esa condición a quienes los dirigen, sobre la base del reconocimiento en ellos de un conjunto de cualidades y condiciones que esos subordinados han hecho suyos y que responden a patrones que en tal sentido ellos tienen establecidos, los que en general tienen su sustento en su jerarquía de valores, en la cultura que prevalece en la entidad, en lo establecido en la política de cuadros en el país y en requerimientos o exigencia de la sociedad. En síntesis, la posibilidad de que los

jefes lleguen a ser líderes está estrechamente relacionada con su grado de ejemplaridad en el colectivo que dirigen y, por extensión, en la sociedad.

Por supuesto, el dirigente que no tenga liderazgo, que no sea líder, no puede en la práctica desempeñar este papel tan necesario y decisivo para el éxito de una organización si tenemos en cuenta que el proceso de dirección es un proceso de influencia, principalmente de jefes a subordinados, y solo los líderes son los que están en reales posibilidades de lograr que esa influencia sea consciente y no impuesta y es aquella y no esta la que motiva y compromete a los subordinados a trabajar y rendir al máximo de sus potencialidades.

No hay que olvidar que la autoridad formal dota al directivo de un gran poder potencial, pero el liderazgo determina en gran medida qué parte o cantidad de este poder utilizará de hecho en la práctica.

II.1.3. Teorías que conforman el liderazgo. Tendencias actuales.

El primer esfuerzo sistemático realizado por psicólogos y otros investigadores para entender el liderazgo fue un intento por definir las características personales de los líderes. Este enfoque suponía que los líderes tienen todos ciertos rasgos innatos. El enfoque de que el líder nace, no se hace, sigue gozando de popularidad entre los legos, pero no entre los investigadores profesionales.

Los investigadores, en la búsqueda de rasgos mensurables de los líderes, han adoptado dos enfoques:

- ✓ Comparar los atributos de quienes han destacado como líderes con los de quienes no la han hecho, y
- ✓ Comparar los rasgos de los líderes eficaces con los de los líderes ineficaces.

Sin embargo, en gran medida no han podido descubrir ningún atributo que distinga, de manera clara y consistente, a los líderes de los seguidores. Sin duda, se ha visto que los líderes, como grupo, son más listos, más extrovertidos y más seguros de sí mismos que los que no son líderes.

Asimismo, suelen ser más altos. Sin embargo, aunque millones de personas tienen estos atributos, la mayor parte de ellas jamás llegarán a puestos de liderazgo. Además, muchos líderes indudables no han tenido estos atributos por ejemplo, Abraham Lincoln era taciturno e introvertido y Napoleón era muy bajo.

Además, es posible que las personas adquieran más confianza y seguridad en sí mismas cuando ocupan el puesto de liderazgo, por lo que algunos de los rasgos identificados pueden ser resultado de la experiencia en el liderazgo y no la causa de la capacidad para dirigir.

Aunque quizás algún día la medición de la personalidad pueda ser tan exacta que se logren aislar los rasgos del líder, hasta ahora la evidencia sugiere que las personas que destacan como líderes no cuentan con una sola constelación de rasgos que las distinga, con toda claridad, de quienes no lo son.

Cuando era evidente que los líderes efectivos, al parecer, no cuentan con una serie particular de rasgos distintivos, los investigadores trataron de aislar las conductas características de los líderes efectivos. Es decir, en lugar de tratar de averiguar quizás son líderes efectivos, los investigadores trataron de determinar que hacen los líderes efectivos: cómo delegan tareas, cómo se comunican con sus seguidores o empleados y tratan de motivarlos, cómo efectúan sus labores, etc. Las conductas, a diferencia de los rasgos, se pueden aprender, por consiguiente las personas que aprendían las conductas propias del liderazgo podrían dirigir mejor. Estos investigadores se han concentrado en dos aspectos de la conducta de los líderes: las funciones y los estilos del líder.

Las dos funciones del líder: la relativa a las tareas y la de mantener el grupo se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo. Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los empleados, con objeto de asegurarse de que la tarea es efectuada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos. Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los empleados, los cuales, muchas veces, pueden participar en las decisiones que les atañen. La mayor parte de los gerentes aplican, cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los empleados.

Suele definirse como la forma personal que imprime el dirigente a su trabajo y que marca, por así decirlo, su manera de influir en los subordinados y de guiarlos o conducirlos al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para muchos especialistas se enmarca dentro de lo que tradicionalmente se conoce como el arte de dirigir.

Helge, Werner (1984) expuso: “El estilo de dirección al modo leninista implica la solución de las tareas de forma correcta y responsable, mediante un sistema de trabajo, que permita además mejorar la capacidad de trabajo y la salud del dirigente”.

“Está conformado por: la planificación del tiempo de trabajo, la previsión de lo esencial en la labor, la consecutividad y constancia en la acción, el control riguroso, la determinación de responsabilidades individuales y la delegación de tareas, la consideración de las mejores experiencias y su generalización, la regulación continua del proceso de trabajo con el descubrimiento y eliminación constante de los inconvenientes, el enfrentamiento decidido a conflictos y problemas, comunicación diaria y abierta con los subordinados, la autovaloración continua, el ejemplo personal.”

“Un estilo de dirección socialista exige del director: la incorporación al proceso de dirección de todos los miembros del colectivo, toma de decisiones bien fundamentada, delegar tareas y ciertas facultades entre los miembros de acuerdo con sus potencialidades, regular continuamente el desarrollo del trabajo, planificación precisa, buen trabajo organizativo y control adecuado, combinar inteligentemente el elogio y la amonestación, dar ejemplos al colectivo con su actitud, respeto a sus subordinados; mantenimiento de relaciones humanas, reflexivas y analíticas, sin altanería ni prejuicios”. Según un **Colectivo de Autores, (1984)**.

“Por estilo de dirección se entiende el sistema de métodos y experiencias de trabajo empleados constantemente por el dirigente, así como el carácter de su conducta en el proceso de desarrollo de las tareas de dirección” **(1984)**

Los fundamentos del estilo de cada dirigente están constituidos, en gran medida, por el sistema de exigencias que se plantean ante él, aunque, desde luego, no se pueden obviar las cualidades personales de éste, aspectos que generalmente determinan la peculiaridad del estilo.

Optar por un estilo adecuado de dirección y perfeccionarlo constantemente constituye un arte del dirigente. El estilo del dirigente, como regla, suele irradiarse a todo el organismo que dirige.

“Forma de conducta, manera. Moda, práctica, costumbre. Manera de ejecutar una obra” **(1990)**.

“El estilo de trabajo del dirigente es un método eficaz, con auxilio del cual éste influye en los funcionarios, su colectivo de trabajo y otros trabajadores...en cuanto modo de dirección de colectivos socialistas, es parte integrante elemental de la calificación del dirigente”. **(1990)**

Ortiz, Fidel (1991) dice: “Es la forma personal que tiene el dirigente en su trabajo y que marca su manera de guiar a sus subordinados hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización”.

“Un elemento determinante en la efectividad de toda labor dirigente es el estilo colectivo de trabajo comprende: la consulta individual, el análisis para el consenso en los más determinantes asuntos y lograr movilizar las fuerzas y los recursos disponibles incluye la consulta a las masas y el vínculo más estrecho y permanente con ellas” (1998)

Es por tanto, un elemento importante para cohesionar al colectivo, precisa desarrollar la cultura de la discusión; acostumbrarse a escuchar criterios opuestos y diversos durante el análisis, incluso cuando no existe consenso. La sistematicidad en el seguimiento de las tareas. Si no existe constancia, persistencia en la evaluación periódica, de los asuntos vitales, entonces se producirán altas y bajas permanentes.

Mañú, José Manuel (1999) expone: “Hay tantas maneras de dirigir como estilos de mando es decisivo el talante y las condiciones personales del director”.

Un estilo de dirección que conduzca a una buena gestión debe caracterizarse por: propiciar una dirección colegiada, determinación de tareas personales entre los subordinados, estrecha y fluida intercomunicación entre todos los órganos de gobierno y participantes, el ambiente cordial del centro, planificación y definición de objetivos comunes, evaluación y autoevaluación de toda labor, participación activa y protagónica de la mayor cantidad de elementos posibles, o sea, no centralizada.

Sánchez Carmona, Pedro (1999) comenta: “La persona que dirige tiene una personalidad propia, esto implica que todo lo que haga desde su cargo de dirección estará matizado por la misma. En dependencia de los rasgos fundamentales de ésta, así aplicará su sello personal a la gestión de dirección, o lo

que es igual, empleará con mayor o menor preferencia o proporción métodos administrativos o socio psicológicos de dirección para garantizar buenos resultados”.

Lo anterior tiene su explicación en el hecho que dichos métodos favorecen el desarrollo de estilos democráticos de dirección, que son los verdaderamente proclives a dar una mayor participación a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones y, por tanto, hacerlas más realistas y eficientes.

Cuevas Casas, Carlos (1999) dice: “Existe un grupo de factores que influyen sobre el estilo de dirección que deben ser conocidos por el líder para poder escoger el suyo y desarrollarlo. Entre estos factores uno muy importante está constituido por las características personales del directivo y su importancia es tal, que puede determinar los llamados rasgos negativos del estilo.

El estilo de dirección condiciona la formación y desarrollo de grupos y de los subordinados y es, por tanto, la herramienta fundamental para el cambio en la institución educacional y al mismo tiempo objeto de cambio él mismo.

Sin dudas el estilo ha sido y es, un instrumento esencial para lograr la implicación y el compromiso de las personas en el desarrollo de la institución; es decir el estilo del directivo determina en gran medida la motivación de las personas hacia el trabajo.

El estilo es algo concreto, reconocible, relativamente aislable y fuente de éxito o fracaso en el campo de la dirección. El estilo se asocia a la mayor o menor capacidad creadora del dirigente y a como éste se proyecta en la interacción de su trabajo con el colectivo.

Tiene que ver con la intuición, creatividad, experiencia y utilización de métodos cualitativos, práctica, apreciación, particularización, iniciativa.

Influyen en el estilo de dirección la experiencia, edad, nivel cultural, personalidad, ideología, carácter e inteligencia del que dirige. Esto explica como determinadas personas logran con iguales recursos resultados muy por encima del que alcanza otra.

El estilo de dirección, es bueno decirlo, es un elemento donde están presentes las formas en que se establece el proceso de comunicación.

II.1.3.1 Clasificación de los estilos de dirección.

Aunque existen diferentes criterios de clasificación el más clásico y recurrente es el que plantea la existencia de los 3 siguientes **Menguzzato y Renau (2007)**:

1. Estilo autocrático.
2. Estilo democrático.
3. Estilo liberal o anárquico.

Estilo autocrático

Se caracteriza por:

- ✓ Tomar de decisiones unipersonales sobre la base de su experiencia personal.
- ✓ No tiene en consideración la opinión de sus subordinados.
- ✓ Hace recaer las decisiones sobre sí mismo y siente temor de que le sean controladas.
- ✓ Alto grado de centralización y dependencia de de los métodos administrativos.
- ✓ Se apoya en la estructura en la estructura formal y en el sistema de derechos y deberes de los subordinados.

- ✓ Somete a un riguroso control las acciones de sus subordinados y requiere la ejecución puntual de las órdenes y orientaciones, reservándoles una esfera bastante reducida para manifestar la iniciativa e independencia.
- ✓ Piensa que sus órdenes e indicaciones son impecables, porque las dio él.

Estilo democrático:

Se caracteriza esencialmente por los elementos siguientes:

- ✓ Hay descentralización de las tareas.
- ✓ Existe una estrecha vinculación del dirigente con sus subordinados.
- ✓ El dirigente consulta convenientemente a sus subordinados y colegas.
- ✓ El dirigente informa sistemáticamente al colectivo sobre la situación del sistema organizativo.
- ✓ El dirigente desarrolla en los subordinados la autoridad y responsabilidad personal.
- ✓ El dirigente estimula a los subordinados a tener iniciativas y a ser críticos y autocríticos en su trabajo.
- ✓ El dirigente contribuye al desarrollo de los subordinados.
- ✓ Sólo se utilizan las sanciones cuando son necesarias.
- ✓ Propicia y potencia el vínculo con las organizaciones de la entidad.

Estilo liberal:

Sus principales características son las siguientes:

- ✓ El dirigente es pasivo.
- ✓ Los subordinados son libres de hacer lo que deseen.
- ✓ El dirigente proporciona información si se la piden.
- ✓ El dirigente no sugiere nada; no tiene iniciativas.
- ✓ El dirigente no realiza evaluaciones del trabajo.

- ✓ El dirigente no participa en la vida del grupo y se muestra amistoso pero distante.

En general hay consenso entre los autores y especialistas en que ninguno de estos estilos se manifiesta en la práctica, químicamente puro.

Otras teorías que soportan las conductas de los líderes son la rejilla administrativa creada por **Robert Blake y Jane Mouton,(1964)** generalmente se emplea para la identificación de varios estilos de liderazgos con dos dimensiones centrales: la preocupación por las personas y por la producción.

Por su parte el enfoque del liderazgo como un continuo se concibe como un conjunto de una amplia variedad de estilos, desde el altamente centrado en el jefe, hasta el extremadamente centrado en los subordinados. Ya en este se observa la intención de que depende de las situaciones el tipo de estilo que se emplee, así lo caracterizan **Tannenbaum, R. y Schmidt, W. H.(1973)**.

Todos estos estilos en su conjunto son un sistema y cualquiera de ellos puede ser el mejor en un momento específico. El éxito está en emplear en cada momento el más conveniente, sobre la base de las exigencias que imponen las circunstancias específicas en que tiene lugar el proceso de dirección.

No obstante, hay evidencias de que, en general, los subordinados prefieren que prevalezca el estilo democrático. A largo plazo, en condiciones, digamos, normales, parece ser que es este el que mejor puede conducir al éxito.

Sin embargo los autores del liderazgo como un continuo, acentuaron la interdependencia entre el estilo de liderazgo y las fuerzas ambientales, observando que exclusivamente en el estilo no se encuentra todo dicho.

A esta segunda etapa del estudio del liderazgo se le conoce también como teorías del doble factor, asociadas a las teorías de las relaciones humanas como tendencia

fundamental de la década de los 50. Estas teorías tienen como elemento esencial el binomio autoritarismo democracia, definida como el grado de participación que le dan los jefes a los subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones.

Un papel importante en el desarrollo de estas teorías lo tuvo los primeros estudios de Elton Mayo, al poner al descubierto que los grupos de obreros son más eficaces cuando sus directivos estimula la interacción en los pequeños grupos y se muestra flexible en las normas y las relaciones interpersonales.

Estos estudios dieron origen a un gran número de investigaciones y teorías en el liderazgo de las organizaciones entre las que se destacan las de **Lippitt y White (1970)** con los términos autoritario-democrático para definir los estilos **Tannenbaum y Schmidt (1958)** definen un continuo de estilo de liderazgo que va de centrado en la jefatura versus centrado de los subordinados; **Rensis Likert (1961)** estudio las diferencias entre líderes centrados en la producción y centrados en los empleados; **Blake y Mouton (1964)** con el Grid Gerencial definieron los estilos del liderazgo en términos de centrado en la producción versus centrado en las personas todas estas teorías consideraban dos factores para el éxito del liderazgo, el grado de autoritarismo-democracia y la satisfacción que producía en los subordinados, como indicador del desempeño que estos tendrían y por lo tanto, de las consecuencias del liderazgo sobre la eficacia laboral. Aquí también los estudios fueron contradictorias, ya que en algunos grupos era más efectivo el estilo autoritario y en otros el estilo democrático por otra parte, los grupos que declaraban sentirse más satisfechos en su trabajo no eran siempre los que obtenían los mejores resultados laborables.

Estos estudios dieron luz sobre un conjunto de problemáticas de la relación líder-grupo, y sus bases teóricas estaban justificadas en el contexto de organizaciones que si bien habían incrementado y hecho más complejas las relaciones entre sus miembros y el nivel de calificación de la fuerza de trabajo era superior que a

principios de siglos, existían en el nivel de desarrollo organizacional que permitía a revolución industrial del siglo pasado.

Cuando aumentó la desilusión con los enfoques del gran hombre y de los rasgos para la comprensión del liderazgo, la atención se volcó en el estudio de las situaciones y la sospecha de que los estilos de liderazgo son productos de las situaciones dadas.

Esta tercera etapa marcada por la revolución científico-técnica de la década del 60, con sus consecuencias para la informática, la producción y los servicios trajo un vuelco profundo en las concepciones del mundo de la administración.

Los trabajadores requerían mayor nivel de conocimientos y habilidades para manejar las nuevas tecnologías se diversificó la cantidad de opciones disponibles para solucionar problemas y ya no era suficiente con la satisfacción de los empleados o cohesionar al grupo para obtener los resultados de inteligencia e innovación que la nueva industria demandaba.

Su repercusión en el campo de la administración dio origen a las teorías de contingencia, la dirección por objetivos y el enfoque socio técnico que enfatiza la necesidad de flexibilizar el pensamiento sobre la dirección, centrar el esfuerzo en los factores decisivos y ponderar el papel de los elementos técnicos en la nueva situación de los negocios.

Entre las teorías que defienden esta perspectiva están: el enfoque de contingencias del liderazgo de **Fiedler (1977)**. Con base en sus estudios detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar qué estilo de liderazgo es el más eficaz:

1. Poder otorgado por el puesto.
2. Estructura de las tareas.
3. Relaciones líder miembros.

Donde a partir de la influencia que ejerzan estos sobre el líder, así será el estilo que imprimirá en su actuación.

Los fuertes cambios en el mundo de los negocios en la década del 80, tuvieron sus efectos en las teorías de la dirección, surgiendo uno de los enfoques que mayor impacto tiene en la actualidad y se trata de la dirección estratégica; que parte de un futuro soñado con los pies sobre la tierra, para lo que se basa en la planificación y posterior implementación y control de una serie de metas, que conduzcan a la organización hacia el horizonte previsto, teniendo como premisa la participación activa de todos sus miembros en el compromiso por alcanzarlo.

Es justamente en esta etapa, que se desarrollan las tendencias actuales del liderazgo, entre las que podemos citar el liderazgo transformacional o carismático por el alto grado de similitud, y que constituyen teorías de un liderazgo seductor, donde prima la personalidad de los líderes sobre las personas para transformar una situación ya sea empresarial o incluso a nivel de toda una nación.

Según **Calderón, LL (2010)**, El análisis más completo sobre el liderazgo carismático en las organizaciones, es el realizado por **Conger y Kanungo (1998)**, ellos señalan que: “Los líderes carismáticos tiene una meta ideal y claramente representada que desean alcanzar; un fuerte compromiso personal con su meta; se les percibe como no convencionales; son asertivos, tienen confianza en sí mismos y se les percibe como agentes de cambios radical en lugar de administradores”.

El liderazgo transformacional se distingue del carismático en que es algo más que carisma. **Abolio, B.J y Bass, B. M (1995)**, expresaron “El líder transformacional tratará de imbuir en sus seguidores la capacidad de cuestionar no solo los puntos de vista establecidos, sino, con el tiempo, aquellos que él estableció”.

Otras formas actuales de estudiar el liderazgo son el visionario y el liderazgo cognoscitivo, asociados a las escuelas del pensamiento estratégico y el empowerment, que consiste en ceder poder a los trabajadores.

El liderazgo visionario se puede definir, expresó **Calderón, LL. (2010)** como “La capacidad de crear y articular una visión, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que transpone las fronteras del presente y lo mejora”.

Plantea igualmente que entre las habilidades que debe poseer un líder visionario se encuentran:

- ✓ Capacidad de comunicación oral y escrita, para transmitir la visión en términos de objetivos y acciones requeridas.
- ✓ Mostrar congruencia entre el discurso y la acción; o lo que es igual, mantener una conducta acorde con la visión transmitida.
- ✓ Creatividad para adaptar la visión a diferentes contextos, actividades, personas y grupos.

A pesar del esfuerzo por relacionar la estrategia al liderazgo con lo cual somos consecuentes, este está sujeto a un solo individuo, tampoco se expresa mucho de cómo formar la visión, además del hecho de que puede tender a que los líderes queden demasiado fijados en una sola dirección, ni la visión es debidamente concreta como para resultar útil, ni aplicable, si tenemos en cuenta que el futuro no es ciento por ciento predecible.

Por su parte el estilo de liderazgo cognoscitivo, parte de dos premisas, **Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. y Lampel, J. (2003):**

- ✓ La formación de estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
- ✓ Las estrategias surgen como perspectivas (bajo las formas de conceptos, mapas, esquemas y marcos) que conforman las maneras en que las personas se manejan con los estímulos del medio.

Este enfoque hace sus mayores aportes en el campo de la psicología y justamente por su carácter subjetivo, dada la diversidad de fuentes que conforman los

criterios de los directivos y de las personas en general, es que justamente allí es donde menos estudios se han realizado.

Esta escuela es una de las últimas tendencias, que transita por ya más de 20 años, sin embargo, aún no ha logrado una contribución reconocida en este campo. También debe señalarse sobre estas dos tendencias de las escuelas del pensamiento estratégico que a pesar de sus estudios, se diseñan y en alguna medida se implementan estrategias organizacionales sin considerar un estudio a los trabajadores y los líderes que la integran.

Más adelante, en los últimos 10 años se comienza a desarrollar una nueva tendencia y es la que se reconoce en su nombre en inglés como empowerment, que traducido al español significa otorgar poder o liderazgo compartido como otros le conocen.

Esta perspectiva viene a romper con lo que tradicionalmente se había impuesto, el liderazgo autocrático, el enfoque hacia a las tareas de contingencia, el transformacional y el visionario; para compartir un poco de poder y de toma de decisiones con los trabajadores, una vez que nos encontramos en la era de la información y el conocimiento unido a estructuras organizativas flexibles, planas y con tendencia a desarrollar las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME).

A pesar de este importante salto, esta escuela tropieza con una barrera objetiva y muy recurrente en las organizaciones modernas que se mueven entre tanta incertidumbre, y se trata del siguiente planteamiento: ¿hasta qué punto se puede compartir el poder, sin que interfiera en buen desempeño de la organización?

En alguna u otra forma, a lo largo de nuestra vida somos miembros de varios grupos. Vivimos en grupo, trabajamos en él; aprendemos en grupo y un conocimiento importante que adquirimos es la habilidad de dirigir; es decir, contribuir a que se organicen y definan las acciones y pensamientos del grupo.

El líder surge por tanto, como resultado de las habilidades del individuo en contribuir a las necesidades del grupo. Cuando estas necesidades cambian, el liderazgo precisa cambiar.

Ser líder es percibir las necesidades de la organización, los grupos constituyentes y sus individuos, y tener la capacidad para guiarlos motivadamente a satisfacerlas.

II.1.4. El liderazgo y su relación con la dirección estratégica.

Como parte de la planeación estratégica es conocido que en nuestro país varias organizaciones han logrado formular la misma, pero se reconoce a su vez que aún persisten determinados problemas, entre los que, **González, M (2011)** cita:

- ✓ Predominio de la atención de los dirigentes a la gestión operativa.
- ✓ Escasa participación de los dirigentes en la formulación e implantación de las estrategias.
- ✓ Insuficiente preparación de los dirigentes.
- ✓ Escasas herramientas en manos de los dirigentes relacionadas con la implantación.

Los criterios anteriores nos sugieren que las empresas no evalúan la presencia o no del necesario liderazgo estratégico que conduzca la estrategia diseñada a una implementación adecuada de la misma.

La planeación estratégica debe ser ejecutada por todos los trabajadores implicados en la misma, sin embargo parte de la intensidad de sus directivos; o sea, que al ápice estratégico le corresponde realizar la propuesta de cada una de las categorías que la constituyen con un enfoque holístico tanto en su diseño como en su posterior implementación y control.

Por su parte **Ronda y Marcané (2004)** plantean: “La efectividad de la implantación de la dirección estratégica depende de las variables: adaptación de la

cultura, el liderazgo del cambio, la adecuación de la estructura a las estrategias definidas y la formulación de políticas para garantizar la alineación y coherencia del proceso de implantación y ejecución de las estrategias definidas”.

En esto coinciden la mayoría de los investigadores del tema y reconocen a estos factores como los soportes de la estrategia, representando el principal papel el liderazgo si tenemos en cuenta, que son los directivos los que deben gestionar la cultura organizacional y crear una estructura organizativa que viabilicen la estrategia diseñada, que son en definitiva los tres soportes estratégicos.

Enfatizando en el criterio de **Ronda y Marcané (2004)**, profundizaremos en el vínculo de una serie de elementos del liderazgo con la efectividad de la ejecución: el pensamiento, la actitud y la intención estratégica. **Ver figura No.1.**

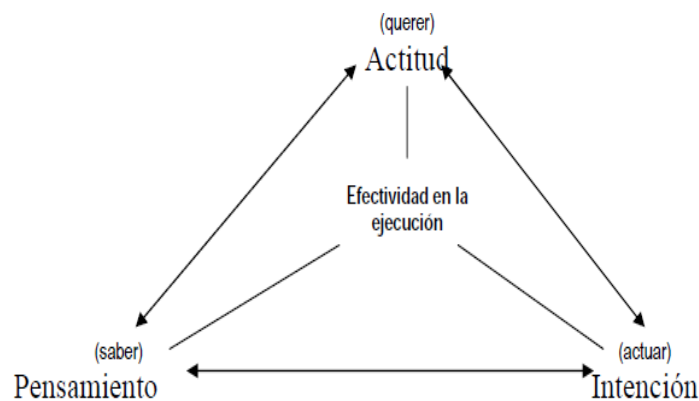


Figura No. 1 Elementos del liderazgo. Tomado de Ronda y Marcané.

Pensamiento estratégico.

González, M (2010), considera al mismo como: “El soporte intuitivo de la planeación estratégica, por lo que precisa del conocimiento y dominio de los instrumentos y técnicas de la dirección estratégica en la aspiración común de un futuro satisfactorio para la organización y las personas”.

Los directivos superiores de una organización deben ser capaces de adueñarse de esos conocimientos, así como de transferir los mismos hacia el resto de los directivos y trabajadores en general.

Para ello en primer lugar deben estar convencidos de la necesidad de aplicar la dirección estratégica en su empresa y crear los espacios y recursos necesarios para capacitar al personal en estas técnicas. Es de vital importancia que sus principales ejecutores también dominen esta perspectiva de dirección una vez que en esencia deben transformar igualmente su pensamiento, de manera que les permita observar la organización en su relación con el entorno, previsiblemente.

Otro aspecto importante del pensamiento estratégico es que le permite a los directivos incorporar valores tanto individuales como organizacionales, así como los criterios definidos en la misión, visión y estrategias. Esto implica que los líderes y trabajadores en general sean guiados por estas categorías estratégicas.

Actitud estratégica.

Ronda y Marcané (2004), reconocen algunos elementos esenciales de la actitud estratégica:

- ✓ Adaptabilidad a la circunstancia que se deriva de la interacción de las fuerzas en el entorno. Ello implica que las empresas asumen una actitud específica ante cada fenómeno que enfrenta, en dependencia de ello posibilita, retrasa o impide el cumplimiento de las metas.
- ✓ Actitud voluntarista para lograr el convencimiento de todos los miembros de la organización que la efectividad del desempeño futuro de la empresa depende del empleo adecuado de la dirección estratégica, rechazar la pasividad y la neutralidad, lograr que los cambios sean endógenos.

- ✓ El carácter proactivo, lo cual implica adelantarse a los fenómenos que pueden impactar la organización, tal como planteó José Martí, ver después no vale, lo que vale es ver primero y estar preparados. Ello implica no dejarse sorprender por los cambios o las circunstancias.
- ✓ La actitud crítica, supone evitar la inercia y buscar nuevas soluciones, evitar la rutina, lo cual implica no aplicar la dirección estratégica como fórmula.
- ✓ La flexibilidad que permita introducir cambios que fortalezcan la implementación de las estrategias y adaptar las mismas según se mueven los competidores para lograr sostenibilidad de las ventajas competitivas de la empresa.
- ✓ Integración de las variables soft (socio psico culturales) y hard (técnico económicas), además tener en cuenta todas las variables tanto endógenas como exógenas que pueden influir tanto positiva como negativamente en el proceso.

De modo que la actitud estratégica de un líder es la voluntad de compartir el pensamiento y todo lo que el mismo implica, en el resto de los directivos y los trabajadores. Ello precisa de introducir transformaciones digamos no sólo estructurales si se precisan, sino también acciones que conduzcan a la implementación de la estrategia, a la vez que contribuyan a cambiar en los trabajadores el pensamiento tradicional, inflexible y rutinario hacia un pensamiento estratégico que los guíe y motive en la consecución de metas superiores.

Una actitud estratégica de un líder requiere de un buen esfuerzo de comunicación. Como ha sido expresado desde hace mucho tiempo la comunicación es la sangre de la dirección a través de ella fluyen todos los procesos.

El líder en función de actuar estratégicamente debe involucrar en este proceso todas las partes en la manera que corresponda y al menos en sus manos está el cómo influir en los trabajadores, ya sea mediante el importante termómetro de la delegación de autoridad, la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, sobre todo en aquellos aspectos que le afecten las metas que deben lograr, los procedimientos que deben utilizar para ello y la evaluación de las distintas vías para lograrlo y esencialmente comprender la necesidad del cambio.

Intención estratégica.

Este es un elemento muy poco observado en el campo de las investigaciones sobre el liderazgo estratégico y lo hemos concebido como la voluntad o deseo deliberado de los líderes estratégicos en implicar a todos los niveles para liderar esta perspectiva de dirección desde su radio de acción. Esto puede comprenderse como la desagregación de la estrategia a cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN) hasta el plan de trabajo individual con el impacto que corresponde en el logro de los objetivos y por consiguiente en la misión y en el horizonte futuro de la organización.

Incluye la determinación de los planes de acción asociados a las estrategias y a las Áreas de Resultado Clave (ARC).

Ello no puede confundirse con asumir por las distintas UEN la propia planeación estratégica global de la empresa, pues como puede entenderse todas no tienen el mismo impacto en los resultados, así como cada trabajador no lo tiene en el logro de los objetivos propuestos.

Por todo lo anterior la intención estratégica viene a materializar el pensamiento y la actitud estratégicas, sin embargo cada una de estos elementos deben estar en constante interacción para la efectividad de la estrategia.

II.1.5 Elementos del liderazgo como soporte estratégico. Estudios de casos.

En un estudio realizado por **Ogliastri, E (2007)** a 72 directivos pertenecientes esencialmente al sector financiero y el de telecomunicaciones, entre otros sectores empresariales de Colombia, se identificaron tres elementos centrales del liderazgo excepcional (relaciones humanas y personal, visión, estilo gerencial) y tres aspectos complementarios (integridad, actuación ante una crisis y fijación de objetivos). Reconocidos en este mismo orden de importancia.

1. Relaciones humanas y personal: Se les describe como personas abiertas a la gente, dispuestas a escucharlos, perceptivas o comprensivas, que se preocupan por los sentimientos de la gente, que son cálidas o amistosas, tienen don de gentes y son leales a su grupo. Esto va unido o se describe como carisma, la calidad humana, el imán personal, la presencia física, personas motivadoras con el ejemplo que tienen la capacidad de inducir a la gente a seguirlos. Además de lo anterior también se les describe como personas que tienen excelentes habilidades de comunicación, de convencer a su gente y provocar compromiso. El líder excepcional es un buen comunicador y difunde por la organización las políticas, los objetivos, las razones, los problemas que se viven en la empresa, lo cual es parte de la motivación del personal.
2. Ellos saben para dónde van, son claros en sus objetivos, se anticipan y son proactivos frente a su entorno, saben establecer prioridades y tomar decisiones oportunas.

Los conocimientos sobre su área de actividades o negocio son importantes para el análisis y la solución de problemas de una manera innovadora y creadora, para ver las cosas diferentes y más allá que los otros, para hacer los cambios necesarios, pues la innovación es un elemento central de la visión del futuro.

La definición de estrategia a largo plazo la hace de manera ambiciosa, son soñadores de imposibles, decididos, que visualizan oportunidades y asumen los retos en conjunto con su equipo.

El cual se caracteriza por un trabajo en grupo con sentido de equipo, el asumir los cambios con vitalidad y espíritu positivo, la capacidad de coordinar e integrar los intereses de todas las personas, ser muy estricto y exigente pero al mismo tiempo dar generoso reconocimiento al equipo y todo el crédito a quien se lo merece. Ellos consiguen que la gente tenga poder (empoderamiento), creen en las capacidades y trabajo de su equipo, hacen autocrítica con apoyo al trabajo de los otros, consultan y animan al grupo a hacer sugerencias y cambios, motivan a asumir retos y cometer errores.

En el propio estudio de **Ogliastri, E (2007)** estos tres elementos esenciales del liderazgo sobresaliente, las relaciones humanas, la visión del futuro y el estilo gerencial, aparecieron complementados por tres elementos secundarios: la integridad personal, la capacidad innovadora ante las crisis y el trabajo por objetivos.

1. La integridad personal: comienza por la definición de un código ético y moral de trabajo; la gente siente que está actuando dentro de lo que es correcto y socialmente sano. Personalmente se les percibe como verdaderos, como auténticos: dicen la verdad y hacen lo que dicen. El líder, no solo en Colombia, sino también en la generalidad de los países de América Latina y el Caribe, guía por valores y la gente necesita creer en la sinceridad, la justicia y la consistencia de palabras y hechos.
2. Esto es consistente con los estudios realizados al respecto en Cuba, que además es el país pionero y aún único a nivel mundial, donde todas sus organizaciones a partir del año 2000, trabajan con la planeación estratégica por objetivos basada en valores; lo cual es muestra de tal similitud.

3. Capacidad innovadora ante las crisis toma decisiones rápidamente en los momentos de crisis, basadas en su conocimiento del entorno y el sector en que se mueve, tomando algunos riesgos pero con seguridad al plantear objetivos. Aún dentro de situaciones que no son críticas al verdadero líder busca nuevas oportunidades, es proactivo ante el entorno, induce una positiva sensación de urgencia; al generar renovación y transformación radicales, rompe paradigmas y acepta el cambio de manera creativa.
4. Trabajo por objetivos: su planteamiento de objetivos es muy alto y estimulante, así como el inducir un sentido de responsabilidad en el cumplimiento de metas.

Debemos señalar y en eso coinciden los investigadores del referido estudio, que los tres elementos cruciales determinantes de la investigación, no son relativamente nuevos en la administración: un líder excepcional tiene un estilo gerencial participativo, se distingue por una clara visión estratégica y establece políticas de personal orientadas por valores humanísticos y de desarrollo de la gente en su empresa.

Este tipo de liderazgo que viene siendo una combinación de atributos de las diferentes perspectivas de liderazgo, tratadas en el epígrafe referido a las teorías del liderazgo y las tendencias actuales, tiene vínculo indisoluble con el liderazgo que se precisa como soporte de la estrategia organizacional.

Dicho esto es importante destacar un estudio similar realizado en Cuba por **Calderón, LL. (1997)** con 32 dirigentes empresariales, de los Organismos Centrales del Estado y del Poder Popular, el cual estuvo enfocado al diagnóstico de las características actuales personales de los líderes de las organizaciones y su comparación con las características deseadas del liderazgo, teniendo en cuenta las tendencias estratégicas de la economía y el potencial de desempeño de los recursos humanos en términos de motivación y calificación.

Los resultados de este estudio mostraron, que se hacían palpables un total de 10 características actuales del liderazgo en Cuba y habían sido reconocidas 10 características más como deseadas, con una coincidencia máxima de 4 combinaciones, que se muestran en la **Tabla No.2**. Sin embargo características como: proyección de futuro, asumir riesgo, responsabilidad individual con los resultados y creatividad, que al decir de la referida investigadora, son requeridas para las situaciones de cambio e incertidumbre, y que a su vez coinciden con las características mencionadas en el estudio realizado por Ogliastri, E., no se encontraron entre las características actuales de los líderes en el estudio realizado en Cuba.

Características generales	Características específicas
Habilidad Organizativo	Capacidad para idear, organizar y controlar sistemas.
	No cometen errores operativos.
	Pacientes, con detalles rutinarios.
	Precisan los trabajadores.
	Trabajan cómodos con un plan y teniendo las cosas establecidas.
	No dejan "cabos sueltos"
	Disposición para controlar recursos.
	Eficaces en la creación de estructuras, orden y predictividad.
	Consolidan procesos.
	Organizados.
	Planificados.
Sentido del deber	Confiables.
	Tienen convicción de la importancia social de su trabajo.
	Esforzados.
	Constantes.
Objetividad en el juicio	Objetivo y eficiente en el análisis de datos.

	Responden a los pensamientos más que a las emociones de las personas.
	Orientados a asuntos prácticos.
	Objetivos e impersonales al sacar conclusiones.
Cumplimiento de las reglas y respeto a la jerarquía	Cuidadoso de las tradiciones.
	Comportamiento adaptable a reglas y valores organizacionales.
	Buscan soluciones dentro del marco aceptado.
	Aceptan paradigmas vigentes.
	Se atienen a la subordinación.
Sentido crítico	Capaz de ejercer la crítica.
	Exigentes.
Dinamismo en la acción.	Deciden rápidamente.
	Disposición para acometer acciones inmediatas.
Determinación	Decididos y firmes a las decisiones tomadas.
Análisis	Disponen de abundante información cuantitativa para políticas y regulaciones.
	Gustan del análisis y de poner las cosas en orden lógico.
	Aplican la lógica a las decisiones.
	Utilizan procedimientos operativos estandarizados para resolver problemas.
Pericia profesional.	Buen nivel educacional.
	Experimentados.
Integridad personal	Honestos.
	Austeros.

Tabla No. 2 Características actuales de los líderes. Compilación de autores.

Igualmente no se registraron características como: propiciar reconocimiento, comunicación y participación de los grupos, que constituyen elementos clave para

el desarrollo del potencial de desempeño de los recursos humanos, como factores claves para el liderazgo y el desarrollo organizacional.

Por nuestra parte, asumimos tales características manifestadas en ambos estudios y que tienen como punto de partida los diferentes estilos de liderazgos con las características que han sido abordados en el epígrafe II.1.3 de nuestro trabajo, así mismo asumimos el vínculo entre los elementos pensamiento, actitud e intención estratégica necesarios e inherentes al liderazgo cuando se ejerce como soporte de la estrategia.

Todos estos aspectos podemos encontrarlos dentro de los estilos de liderazgo participativo, visionario y cognitivo, así como los elementos que condicionan la efectividad de las estrategias, o sea el pensamiento, la actitud y la intención estratégicas con base en la motivación profesional de los directivos.

CAPÍTULO NO.2: CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO, MÉTODOS APLICADOS Y RESULTADOS OBTENIDOS.

En este capítulo se procederá a caracterizar brevemente el objeto de investigación y se presentarán los resultados del diagnóstico realizado a los estilos de dirección para proceder a presentar una propuesta metodológica sobre la formación del liderazgo como soporte de la dirección estratégica.

II.2.1. Breve caracterización de la empresa objeto de estudio.

La Empresa Avícola Granma se localiza en la Calle 4ta No. 59 e/ 5ta y 5ta A. Reparto Jesús Menéndez Larrondo, Municipio Bayamo, Provincia Granma limitando al Este con el Mercado y la Escuela del Partido, al Oeste con viviendas particulares, al Norte con la Clínica Estomatológica y al Sur con la Empresa de Viales.

La Empresa está estructurada en 1 Dirección General, 17 unidades Empresariales de Base de ellas, 4 Reemplazo de Ponedoras, 2 para el inicio y 2 para el desarrollo, 5 Ponedoras, 2 Reproductoras Criollas con Planta de Incubación, 2 de la Avicultura Alternativa y 4 de apoyo a la producción, las mismas se relacionan a continuación :

1. UEB de Inicio de Reemplazo de Ponedora Mancabo;
2. UEB de Inicio de Ponedora Horacio Rodríguez González;
3. UEB de Reemplazo en Desarrollo de Ponedora Julio Zenón Acosta;
4. UEB de Reemplazo en Desarrollo de Ponedora José R. Vázquez López;
5. UEB de Ponedora Juan Pérez Olivera;
6. UEB de Ponedora Antonio Maceo Grajales;
7. UEB de Ponedora Sierra Maestra;
8. UEB de Ponedora Máximo Gómez Báez;
9. UEB de Ponedora Rubén Acosta Rosabal;

10. UEB Reproductor Criollo con Planta de Incubación Emiliano Reyes Acosta;
11. UEB Reproductor Criollo con Planta de Incubación Ataque a Bueycito;
12. UEB Avicultura Alternativa Mariana Grajales Coello;
13. UEB Avicultura Alternativa Manuel Fajardo Rivero;
14. UEB Comercializadora;
15. UEB de Aseguramiento;
16. UEB Construcción y Mantenimiento;
17. UEB de Servicios Generales.

El Organigrama de la Empresa se representa en el **Anexo. No.1**

II.2.1.1 Capital Humano

Total Aprobada 1258	Cubierta 1168	Hombres 425		Mujeres 743	
		Cant.	%	Cant.	%
Dirigentes 33	32	8	25	24	75
Técnicos 189	168	85	50.6	83	49.4
Administrativos 7	6	6	100	-	-
Servicios 106	103	20	19.4	83	80.6
Operarios 923	859	306	35.6	553	64.37
Total 1258	1168	425	36.4	743	63.6

Tabla No.3 Composición de la fuerza por categoría ocupacional y sexo.

Rango de edades en el 2012.

Edades	Cantidad	%
17-30	93	7.96
31-40	269	23.03
41-50	520	44.52
51-60	268	22.94

+ 60	18	1.54
Total	1168	

Tabla No.4 Rango de edades.

Fuerza de trabajo calificada.

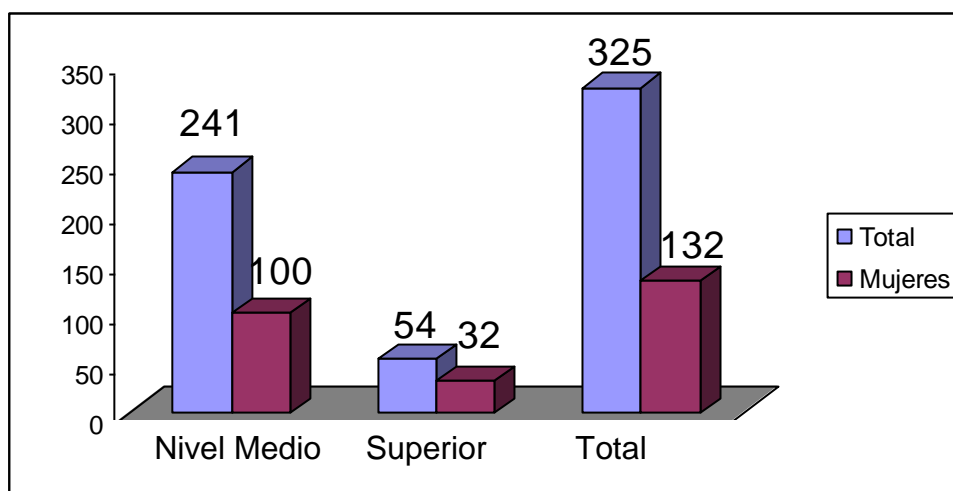


Grafico No. 1 Fuerza de trabajo calificada.

Producción de Huevos.

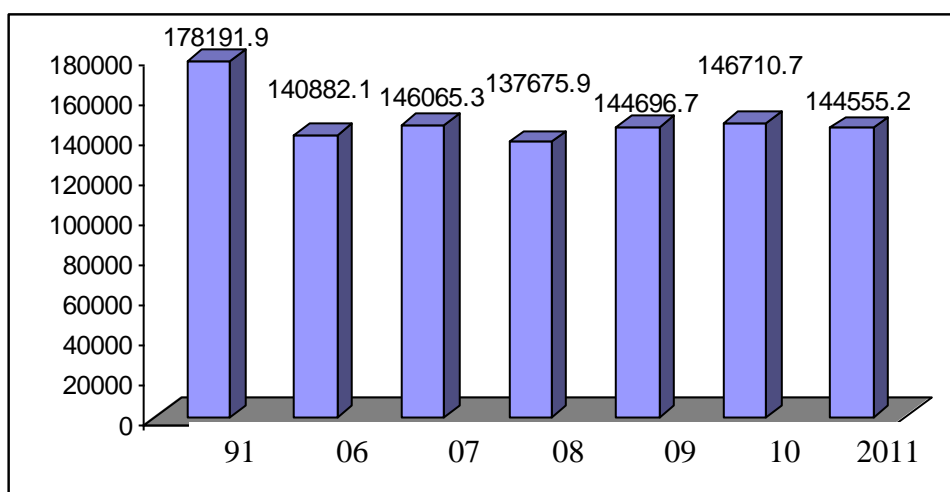


Grafico No. 2 Producción de huevos.

Plan 2010 ----- 142153.1 mu

Como puede observarse la tendencia en los últimos años ha sido la de recuperarse respecto al año 2008, el de más bajos resultados en el nuevo milenio, sin embargo aún los resultados se encuentran por debajo de la demanda.

La producción de huevos en el año 2011 fue 3.2 % superior a lo planificado y 1.4 % superior al año precedente.

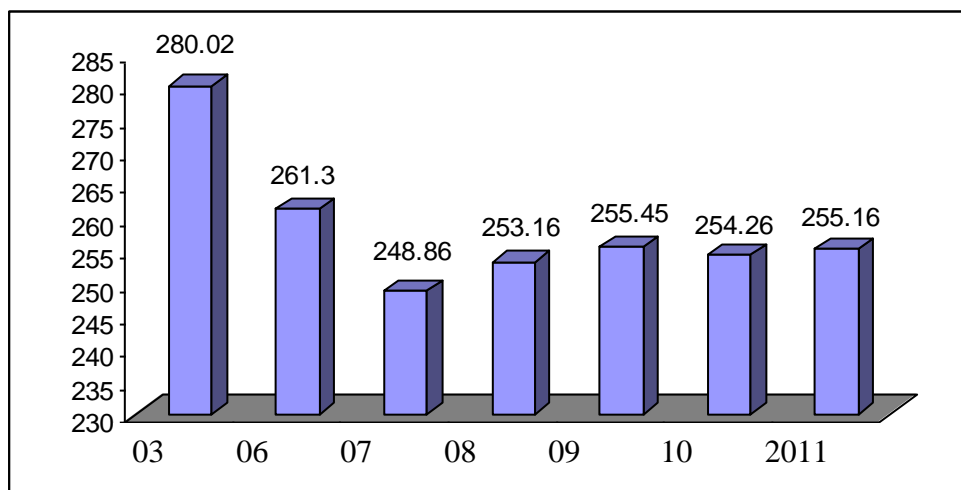


Gráfico No. 3 Producción de huevos por aves.

Aunque en el 2011 ha habido un ligero incremento respecto al 2010 todavía no se logran los rendimientos esperados por el incumplimiento de algunas granjas y en algunas ocasiones por problemas con la alimentación.

Huevos de Codorníz.

	E. Prom.		H/Aves		Producción Total	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Manuel Fajardo	4.2	4.1	228.96	167.8	1003.4	698.5

Tabla No.5 Huevos de codorniz.

Se produjeron afectaciones en la calidad del pienso y las altas temperaturas.

Las ventas en divisas se comportaron según se muestra en el **Gráfico No. 4**

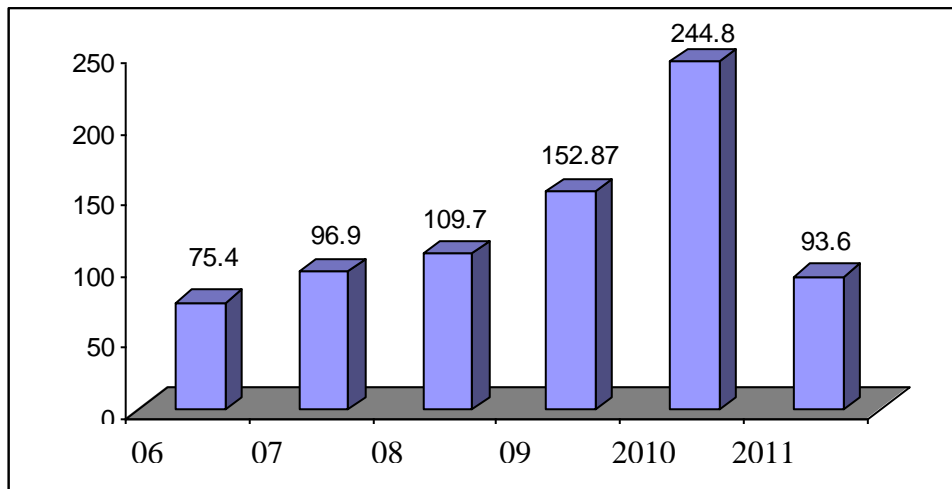


Gráfico No 4. Comportamiento de las Ventas en Divisas. U/M Miles de pesos.

Misión

“Producir y comercializar con efectividad huevos, carne de aves, otros productos industriales y agropecuarios, piensos y sus materias primas en el mercado interno.

Objeto empresarial aprobado.

El objeto social de la Empresa aprobado por la Resolución No. 782 del Ministro de Economía y Planificación del 27 de enero del 2005, es el siguiente:

- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista alimentos balanceados y sus medicamentos para animales y sus materias primas, aves vivas, huevos de aves, carne de aves, subproductos avícolas, embutidos y ahumados, en moneda nacional y divisas.
- ✓ Prestar servicios de frigorífico, en moneda nacional.
- ✓ Prestar servicios de transporte especializado de piensos y sus materias primas, en moneda nacional.
- ✓ Producir y comercializar de forma minorista a través del Mercado Agropecuario Estatal y ferias, aves vivas y otros animales de las distintas especies de ganado menor, incluyendo sus carnes, huevos de cáscara

marrón, huevos de cáscara blanca no balanceables, huevos de codorniz, subproductos avícolas y productos agropecuarios, en moneda nacional.

- ✓ Comercializar de forma mayorista sacos vacíos de propileno, nuevos y recuperados, al sistema de la Agricultura, en moneda nacional.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista productos agropecuarios al sistema de la Agricultura, en moneda nacional.
- ✓ Comercializar de forma minorista a sus trabajadores excedentes de productos agropecuarios autorizados, en moneda nacional.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista medicamentos avícolas al sistema de la Agricultura y a terceros, en moneda nacional.
- ✓ Brindar servicio de transporte de carga por vía automotor, en moneda nacional.
- ✓ Ofrecer servicios de incubación y matadero, en moneda nacional.
- ✓ Prestar servicio de alquiler de equipos, en moneda nacional.
- ✓ Brindar servicios de comedor,
- ✓ cafetería, recreación y alojamiento con gastronomía asociada a éste, en moneda nacional.
- ✓ Prestar servicios de alquiler de áreas y locales, en moneda nacional.
- ✓ Ofrecer servicio de construcción y reparación de viviendas a los trabajadores del sistema, en moneda nacional.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista cal viva e hidrato de cal, al sistema y a terceros, en moneda nacional.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista materiales alternativos de construcción y efectuar la venta a los trabajadores de la entidad, en moneda nacional.

Sistema de Perfeccionamiento de Empresarial.

Es importante destacar que es una de las empresas de la provincia Granma que tiene implementado el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.

A este sistema le es inherente la aplicación de métodos y estilos de trabajo que, combinados, permitan la ejecución práctica que contribuya a elevar a la máxima expresión el sentido de los trabajadores de la Empresa como verdaderos dueños colectivos de la Empresa Estatal Socialista, de manera que se eleve y desarrolle el sentido de pertenencia de los mismos y el papel protagónico que, como trabajadores de una Sociedad Socialista corresponde; mediante la participación efectiva, oportuna y en la forma adecuada de los mismos en la Dirección Empresarial, como fuente inagotable de ideas y propuestas encaminadas al perfeccionamiento de las acciones y a la eficiencia económica, y, despojados de burocratismos y de la cultura de la espera, permitan el desencadenamiento de toda la energía e ideas creadoras de los trabajadores.

Las formas básicas y directas de la participación de los trabajadores en la gestión y dirección empresariales establecidas son las siguientes:

1. Las reuniones de afiliados y asambleas de discusión de los planes con la presentación de un informe pormenorizado y minucioso, sobre la situación de la Unidad y de la Empresa, donde se expongan las consideraciones generales acerca de los Planes de la Unidad y de la Empresa, los resultados de los mismos, las dificultades que se confrontan y las medidas que, administrativamente, están dispuestas y se toman para solucionar las dificultades y adversidades.
2. La participación de los trabajadores en los análisis con la exposición de sus opiniones y de sus propuestas.
3. La participación de la representación sindical de los trabajadores de cada unidad, en la exposición de sus criterios en los casos en que la legislación positiva lo requiere y expresa en el Código de Trabajo.
4. La participación de la representación sindical de los trabajadores al nivel correspondiente, en el Consejo de Dirección, como invitados, con el

propósito de exponer sus criterios en las cuestiones relacionadas con los trabajadores y con las tareas de la Empresa.

5. La atención de los planteamientos y propuestas de todos los trabajadores, formuladas por los mismos a través del Secretario de la sección sindical que lo tramitará con la Dirección de la UEB , o de manera directa ante los Directores de las UEB , los Directores Funcionales de la Empresa y ante su Director General, y los obligación de brindar una respuesta, privada o pública, a cada trabajador que realice un planteamiento. Cuando el planteamiento lo amerite, por su gravedad, importancia o trascendencia, la respuesta brindada se realizará por escrito.
6. La atención semanal a cualquier trabajador de la Empresa, por la Atención de Quejas y proposiciones de la Empresa, que sesiona semanalmente en la dirección de la Empresa.
7. Encuestas entre los trabajadores, realizadas de forma adecuada, para conocer las preocupaciones, inquietudes y propuestas de los trabajadores.
8. El Empleo de Buzones de opiniones que, en coordinación con el Buró Sindical de la Empresa y las organizaciones sindicales de base, se organicen.
9. La regulación de actividades fundamentales de la Unidad, realizada de mutuo acuerdo, y la concertación del Convenio colectivo de Trabajo.
10. La participación de los colectivos laborales en la solución de los problemas de las unidades mediante el movimiento del Forum.
11. Las Asambleas de Representantes Sindicales.

Los resultados de los últimos controles realizados a la empresa han sido satisfactorios con evaluaciones de Aceptable, lo cual permite ubicar a la empresa con contabilidad certificada y por tanto mantiene a la misma en el Perfeccionamiento Empresarial.

Valores compartidos.

Debemos señalar en primer lugar que la entidad ha definido solamente los valores compartidos, los mismos se citan a seguidas:

Eficiencia: Hacer de manera correcta, incrementar la productividad del tiempo, mejorar la calidad, disminuir los costos, o sea, alcanzar aprovechando óptimamente los recursos.

Eficacia: Hacer lo necesario en el tiempo establecido y con la calidad.

Honestidad: Compostura decente, sobria, pudor y decoro, somos justos, sencillos, razonables y honrados. No mentimos, nos expresamos y actuamos con estricto apego a la verdad.

Osadía: audaces para enfrentar las tareas, decisiones en el momento preciso, siempre expresamos “Si se puede”.

Armonía: Trabajamos en un ambiente saludable, de confianza mutua, existe amistad y correspondencia entre todos, excelente comunicación, colaboradores todos en función del cumplimiento de la misión.

Calidad: Cumplir con las exigencias y requisitos del cliente. Hacerlo bien desde la primera vez.

Creatividad: Aportar iniciativas, innovar, proponer nuevas alternativas a viejos problemas, aprovechar el talento y la inteligencia colectiva.

Sentido de pertenencia: Mostramos preocupación sincera ante las dificultades del colectivo y sano orgullo por los éxitos. Incentivamos este sentimiento a la organización.

Sistema de Gestión de la Calidad.

El programa se encuentra en la tercera etapa, fase III (Revisión de la documentación por los consultores) encontrándose 8 documentos en fase de revisión, análisis y aprobación por la dirección para su impresión. Los directivos de la empresa se encuentran trabajando por certificar el sistema.

Otras actividades: Calidad del huevo en ponedoras

- Aptos (Más de 48 gr) ---- 95.55 % Real de 95.00 Plan
- Sucios y cascados -----3.23 % Real de 3.30 Plan
- Inservibles. -----1.21 % Real de 1.70 Plan

Sin embargo lo más significativo respecto al tema que nos atañe es que 2 de los objetivos del 2011, en especial el de la producción de huevos alternativos, o sea el de las producciones del campesinado no fue cumplido, lo cual se tuvo en cuenta dentro de las producciones de la Avícola del año pasado, situación que al momento actual no se encuentra en igual condiciones por medidas tomadas por los directivos de la misma para resolver esta problemática.

II.2.2. Principales deficiencias en la aplicación de la planeación estratégica.

En un estudio recientemente realizado en la propia empresa, donde se hizo una valoración de la implementación de la Planeación Estratégica, se arrojaron los siguientes resultados generales:

- ✓ En la etapa de formulación de la Planeación Estratégica, no fue definida la Cultura Organizacional, aunque se definieron los Valores Compartidos quedó pendiente el estudio y determinación de cuáles ya son compartidos y cuáles aún son deseados. También quedó pendiente de elaboración las Matrices a los fines del Diagnóstico Estratégico; en igual sentido quedaron pendientes los escenarios negativos y positivos, indicándose en todos los casos su realización cuanto antes, como parte de la implementación de la misma.
- ✓ Luego de la formulación de la Planeación Estratégica, y como parte de la implementación de esta, se imponía una valoración de la posible brecha existente entre la situación actual de los elementos de soporte de la misma (Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Métodos y Estilos de Dirección y Sistema de Control) y lo que se necesitaba al respecto por la Empresa para propiciar su éxito. De estos solo no se ha realizado el correspondiente a la Cultura Organizacional.
- ✓ La valoración crítica realizada a la etapa de implementación de la Planeación formulada, arrojó de manera general las deficiencias que siguientes: falta de mayor divulgación de las categorías estratégicas. En realidad el plan de tareas es muy ambiguo para materializar los Objetivos y por tanto ser consecuentes con su ejecución. En síntesis, en buena técnica, la Planeación la implementación debe ser perfeccionada.
- ✓ La valoración crítica efectuada a la etapa de control y evaluación de la Planeación formulada, puso de relieve que existe un sistema de control para la Planeación en general y para los Objetivos en particular; pero este se dificulta cuando han sido definidos escasos Criterios de Medida para evaluar los mismos; además del hecho de que no ha sido definido el Grado de Consecución de los CM de forma anual para evaluarlos periódicamente según estos parámetros de control.

II.2.3. Métodos empleados para la realización del diagnóstico del liderazgo como soporte de la planeación estratégica.

Para realizar el proceso de diagnóstico del estilo de dirección, se partió de los métodos y técnicas señalados en la introducción de este trabajo, en lo que respecta a los Métodos Lógicos e Históricos consideramos innecesaria su reiteración, sin embargo consideramos válido profundizar en algunos de los Métodos Empíricos empleados.

Cuestionario.

El mismo consiste en un Método Empírico y es empleado con mucha frecuencia en las investigaciones de corte social como la nuestra. Existen dos tipos de cuestionario, el abierto y el cerrado, en nuestro caso empleamos una combinación de ambos, **Ver Anexo No.2**, con el interés de conocer las motivaciones de dirección desde el punto de vista profesional tienen los directivos de la Empresa Avícola.

A pesar de ellos ha predominado el cuestionario cerrado, siempre dejando el marco, por si fuera necesario, que el encuestado no encuentre su respuesta dentro de las variantes planteadas, se deja un espacio donde se incluye la opción: Otros, para referirse tanto a situaciones como a motivaciones del directivo según sea el caso, que no están presentes en las otras alternativas.

Es recomendado por varios investigadores que los cuestionarios deben ser a su vez variados en la forma de contestarlos, sobre todo si estos tienden a ser largos. Una muestra de ello y que se aplica en este trabajo es la inclusión de situaciones de conflicto.

"Las situaciones de conflicto pueden ser diseñadas para evaluar diferentes áreas de la personalidad. En este caso no deben ser investigadas más de tres esferas de actuación y la cantidad de ítem no debe ser demasiado extensa para lograr

mantener el nivel de atención de la persona que se evalúa y evitar el cansancio, la fatiga y como consecuencia el desinterés por las respuestas".

Una combinación de los aspectos anteriores se encuentra en el cuestionario aplicado, para evaluar el desempeño profesional del cuadro, con respecto a la atención al desarrollo perspectivo de la organización. **Ver Anexo No.3** elaborada por **Pérez, Matos; 2011**).

A manera de contrapartida a las autoevaluaciones anteriores de los directivos fue aplicado un cuestionario a los trabajadores para cruzar los datos de los resultados de los cuestionarios anteriores con los criterios de los subordinados.

La entrevista

Constituye una técnica de interrogación donde se desarrolla una conversación planificada con el sujeto entrevistado. Por tanto, a diferencia de la encuesta, que se realiza a través de cuestionarios que son contestados por las personas de forma relativamente autónoma, con una intervención limitada del encuestador y casi siempre de forma escrita, la entrevista se basa en la presencia directa del investigador, que interroga personalmente.

Como diálogo planificado, representa una situación comunicativa o sistema de comunicación, y se distingue por su carácter intencional, dirigido a fines conscientes: la obtención de información y la orientación a las personas entrevistadas.

El sentido de la entrevista en nuestro caso fue para precisar el reconocimiento que los trabajadores tienen de sus directivos, como información cruzada sobre los estilos de dirección. **Ver Anexo No.4**

II.2.4 Selección de la muestra.

Para el empleo de las técnicas anteriormente nombradas hemos determinado el siguiente método de muestreo:

N= Tamaño de la población.

P (1-P)= Varianza poblacional.

E=Error permitido (5%)

n= Número de elemento de la muestra. (Nivel de confianza).

$$\sqrt{z^2} = 3.84$$

$$P=0.5$$

$$E^2 = 5\% = 0.0025^2$$

$$N = \frac{\sqrt{z^2} P(1-P) n}{E^2 (n-1) + \sqrt{z^2} P(1-P)}$$

Directivos y trabajadores:

Nh= población de estrato

nh=Muestra del estrato

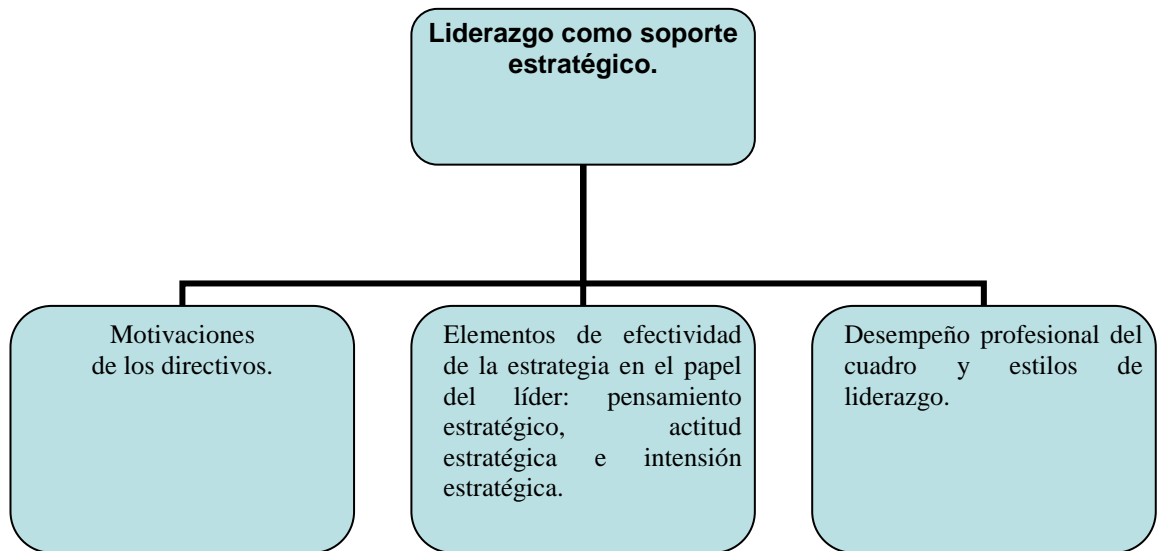
$$nh = n \frac{N_h}{N}$$

Estratos	Población	Muestra
Dirigentes	32	15
Trabajadores Técnicos	168	85
Total	200	90

Tabla No. 6 Selección de la muestra.

II.2.5 Propuesta de procedimiento para evaluar el liderazgo como soporte de la dirección estratégica.

La propuesta metodológica se basa en estudios realizados por **González, M. (2011)**, y en una actualización de este que incluye los pasos 1 y 3 de la siguiente propuesta para evaluar la presencia del liderazgo en las organizaciones que aplican el enfoque estratégico de la dirección. **Ver Esquema No.1.**



Esquema No.1. Procedimiento para evaluar el liderazgo como soporte estratégico. Elaborado por González, Maidolis. (2012).

El fundamento de este procedimiento se basa esencialmente en que existe un reconocimiento internacional de que la dirección estratégica es un enfoque ventajoso para las organizaciones, sin embargo las mismas no cumplen las expectativas que se proyectan, pero no se realizan estudios para evaluar si realmente las causas de ello radican en sus máximos responsables, o sea los directivos.

Cada uno de estos aspectos es de vital importancia en la actividad directiva en el marco de las estrategias.

II.2.5.1 Motivaciones de los directivos.

La motivación es la disposición de hacer algo, condicionada por la capacidad del acto de satisfacer alguna necesidad. Esta afirmación desde el punto de vista de los directivos, estaría dada en el hecho de la propia actividad de dirección.

Para analizar la motivación de los directivos, aplicamos un primer Cuestionario **Ver Anexo No.2**, el cual fue diseñado por **Pérez, Mato; (2011)**, para cuadros y sus reservas. El mismo en su procesamiento se tuvo en cuenta la siguiente forma de análisis de contenido.

II.2.5.1.1 Análisis de contenido.

El análisis de las respuestas del cuadro a cada una de las preguntas de la técnica permite identificar la expresión de los diferentes indicadores de contenido y funcionamiento de su motivación profesional y posibilita en una integración posterior, la ubicación del cuadro en un nivel de desarrollo de la motivación profesional.

La pregunta 1 permite explorar el indicador relativo al contenido de la profesión, en este caso se trata de explorar las preferencias del investigado hacia aspectos esenciales de la profesión (motivación intrínseca) o hacia aspectos no esenciales del contenido de la profesión (motivación extrínseca).

Las preguntas 2, 5, 8, 6 y 7 pertenecen a la Técnica de Iadov y permiten evaluar la expresión vivencial del sujeto en la profesión a través del indicador relativo a la satisfacción por la profesión pudiendo ubicar al sujeto en una escala de satisfacción con su desempeño como cuadro, que transita desde la máxima insatisfacción hasta la máxima satisfacción.

Las preguntas 3, 4, 9, 10 permiten explorar el indicador perspectiva temporal de la motivación profesional.

La elaboración personal en torno a la profesión se evalúa a través de las situaciones 1, 4, 7, 10, 13.

La posición activa del sujeto en la actuación profesional se evalúa a través de las situaciones 2, 5, 8.

La persistencia en la actuación profesional se evalúa a través de las situaciones 3, 6, 9.

Una vez registrado en cada cuadro el comportamiento de los indicadores de contenido y funcionamiento de la motivación profesional se procede a su ubicación en los niveles de desarrollo anteriormente descritos.

II.2.5.1.2 Resultados de la aplicación del cuestionario de motivación de los directivos.

Para presentarlos tendremos en cuenta los resultados de cada una de las interrogantes:

1. Alternativas relacionadas con el ejercicio de la profesión.

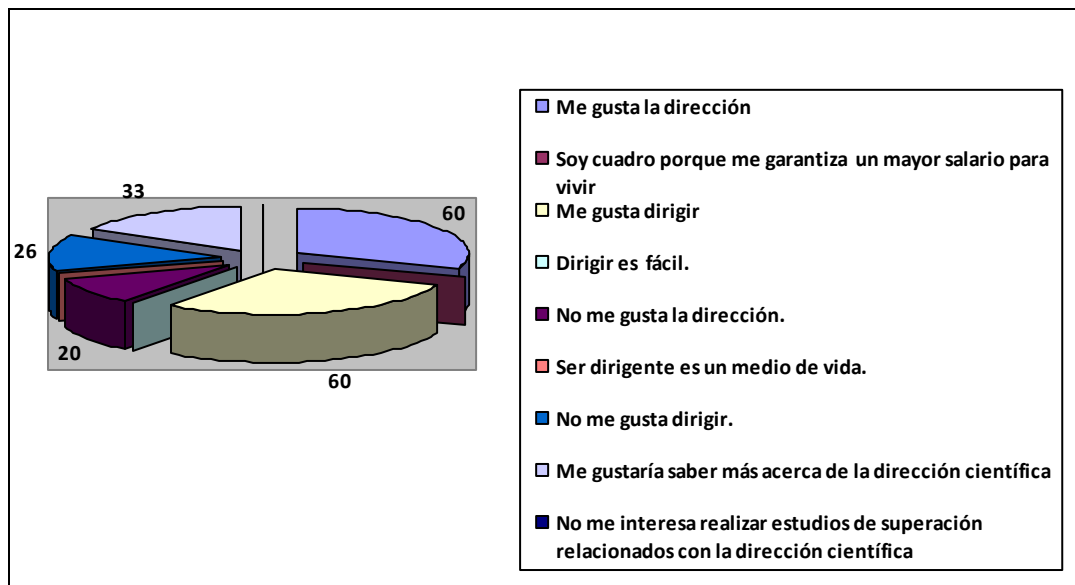


Gráfico No. 5 Alternativas relacionadas con el ejercicio de la profesión.

Como puede observarse los aspectos intrínsecos y extrínsecos de la actividad de la dirección se corresponden, por lo que los resultados sobre si les gusta dirigir y la dirección, tienen el mismo valor; así como cuando les disgusta ambos aspectos tienen similar valor, aunque en menos de la mitad de los valores que los anteriores, lo que no quiere decir que no sea preocupante el hecho de que en algunos de los directivos de la empresa, su prioridad motivacional no está enfocada hacia la dirección.

Las consecuencias negativas no solo hacia su desempeño, sino también hacia el de los trabajadores y de la organización de manera general, puede intuirse ante situación, sobre todo ante el enfoque de dirección que nos convoca y que requiere de un esfuerzo superior de directivos y trabajadores, difícil de garantizar ante esos resultados.

Llama también la atención el hecho de que solo un 33% ha considerado motivacional la superación sobre la actividad directiva, cuando se conoce por investigaciones sobre la temática del liderazgo que el mismo no solo puede formar parte del individuo cuando nace sino y por sobre todo que se forma.

2. Sobre la motivación a desempeñarse en algo que no sea la dirección.

Solo el 26 % considera que el hecho de desempeñar en otra actividad que no sea la dirección. La cifra no es significativa pero resulta relevante el hecho de que existan directivos en esta importante empresa que no están motivados con esta tarea.

3. Sobre los propósitos en su vida profesional.

Es muy preocupante el hecho de que el 75% no expuso ningún criterio al respecto, solo en el restante 25 %, pero muy atinadamente hacen referencia a:

- a) Lograr altos resultados con eficiencia y eficacia.
- b) Lograr que su salario tenga valor.
- c) Ser mejor trabajador.
- d) Ser mejor dirigente.

4. Sobre ser Cuadro.

El 60 % ha seleccionado la opción de ser cuadro solo por algún tiempo.

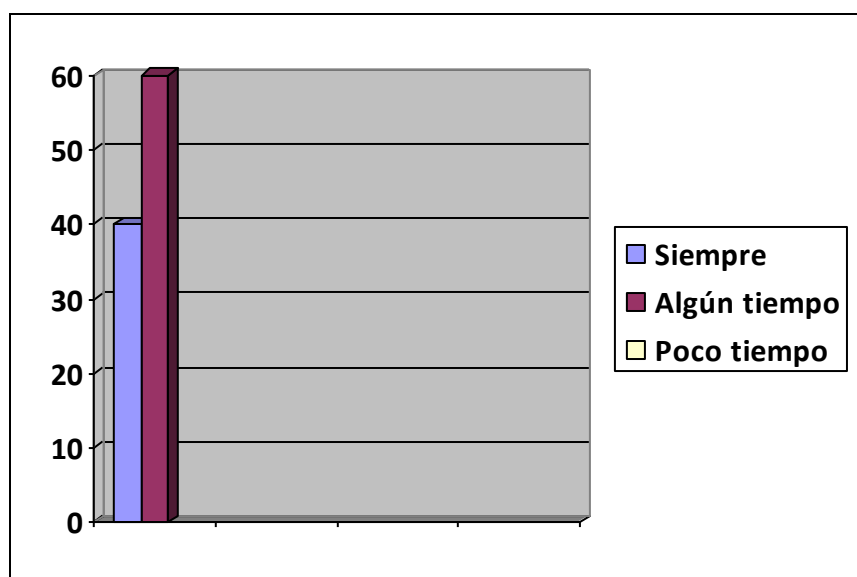


Gráfico No. 6 Tiempo de ser cuadro

5. Sobre si les gusta ser cuadro de dirección.

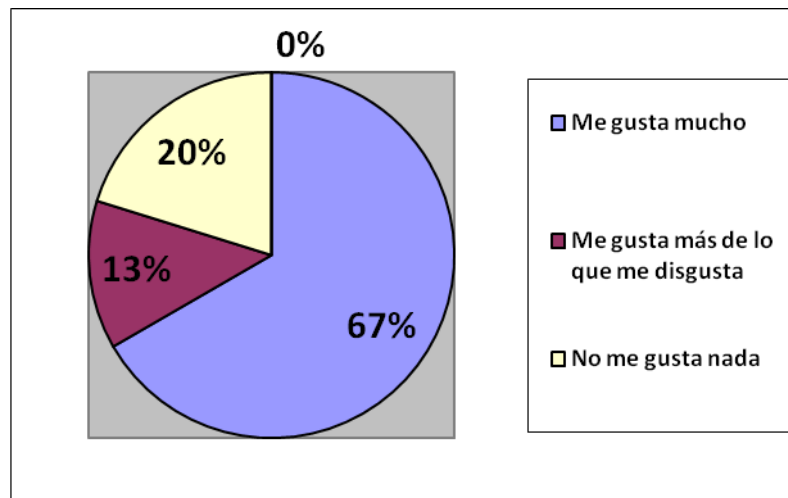


Gráfico No. 7 Gustos de ser cuadro.

Existe coincidencia con los resultados anteriores. Por tanto la posición activa del sujeto en la actuación profesional se evalúa de aceptable de manera general para empresa.

6. Sobre lo que más les gusta de ser cuadro.

Similar a las respuestas de la pregunta No. 3 solo el 25% dio respuesta; evidenciándose una expresión vivencial del sujeto en la profesión, así como de la persistencia en la actuación profesional de forma desfavorable para el restante 75% y favorable para los que contestaron con las siguientes afirmaciones:

- Escuchar y ser escuchado.
- Dirigir a los trabajadores hacia lo correcto.
- Los resultados de la organización.

7. Lo que más les disgusta.

Como una extensión paralela pero en sentido contrario a la anterior, pero igual número de respuestas encontramos:

- a) Las reuniones tan seguidas que impiden trabajar y aportan pocos aspectos novedosos o difíciles.
- b) No tener recursos.

8. Sobre la elección del desempeño profesional ser cuadro.

El 66 % reafirmó que volverían a escoger esta profesión, sobre todo por los resultados que obtienen después de un período y para exigir por ellos. Debemos aclarar que solo un 26% explicó su respuesta, por lo que si tenemos en cuenta que este indicador es relativo a la satisfacción por la profesión pudiendo ubicar al sujeto en una escala de satisfacción con su desempeño como cuadro, que transita desde la máxima insatisfacción hasta la máxima satisfacción. Si tenemos en cuenta lo anterior no podemos estar seguros que ese 66% se encuentre con la máxima satisfacción.

9. Sobre sus planes para los próximos 5 años.

Los resultados fueron desfavorables nuevamente pues solo el 33% contestó esta interrogante con las siguientes afirmaciones:

- ✓ Superarme en aspectos económicos.
- ✓ Servir a la Revolución.
- ✓ Obtener mejores resultados.

Podemos considerar que la perspectiva temporal de la motivación profesional, así como la persistencia en la actuación profesional no está asegurada en el campo de la dirección, hecho este que hasta cierto punto se evidencia pues en los planes no queda explícitamente vinculado esos aspectos con la actividad de cuadro, incluso con superación de su profesión en esta temática.

10. Sobre la opción de escoger otro trabajo mejor remunerado sin el puesto de cuadro.

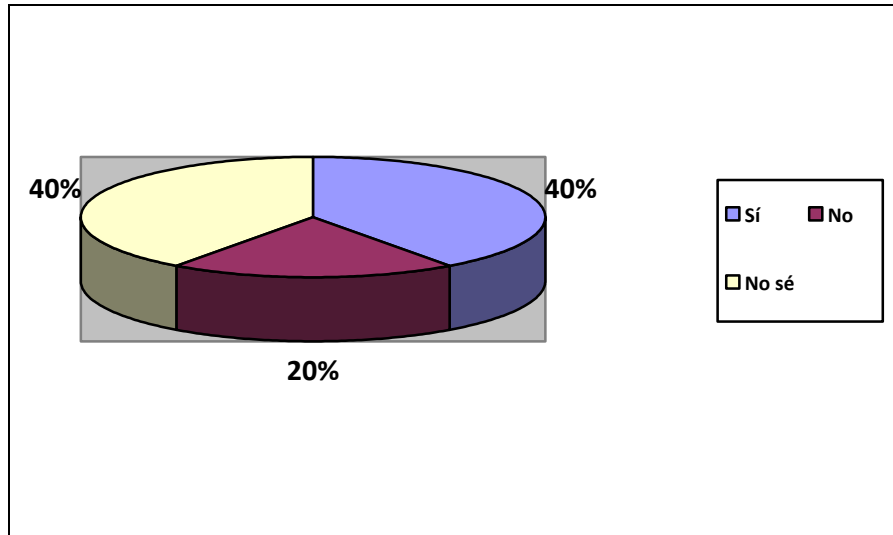


Gráfico No. 8 Escoger otro trabajo.

Estos resultados no precisan mayor explicación, solo reinciden sobre los resultados anteriores, reafirmando que las motivaciones de los directivos sobre su propia actividad profesional en la empresa avícola tal y como está no asegura que sus esfuerzos se complementen con las exigencias de la dirección estratégica como modelo de gestión del cambio.

Considerando estos aspectos somos del criterio que futuramente debe realizarse un estudio para determinar las causas de estos resultados para trazarse medidas a corto plazo para cambiar esta situación.

II.2.5.2 Elementos que determinan la efectividad de la estrategia en el papel del líder a través del: pensamiento estratégico, actitud estratégica e intensidad estratégica.

Sobre estos elementos consideramos innecesarios abordar algo más a lo que fue referido en el capítulo anterior.

Para evaluar estos elementos tuvimos en cuenta entre otros aspectos, el estudio realizado recientemente por **Abrigo, V; (2012)**. Donde se realizó una valoración del Pensamiento Estratégico con resultados favorables para la organización, aunque con algunos valores no significativos pero que sí deben tratarse para evitar atenten contra la efectividad de la estrategia; en este caso pueden citarse respuestas negativas a las interrogantes 1a,1c, 2, 3, 5a,5b, 5c, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17 y 19 de 4 o 5 dirigentes, de un total de 15 encuestados. **Ver Anexo No.5 y No.6.**

A pesar de esos resultados favorables podemos decir que prácticamente es una victoria pírrica, pues si tenemos en cuenta las deficiencias en la formulación de la Planeación Estratégica en general y en cada una de sus categorías en específico, nos percatamos que existen varias insuficiencias sobre las herramientas técnicas que sostienen la misma.

Podemos destacar esencialmente el hecho de que no se realizó correctamente el Diagnóstico Estratégico categoría imprescindible cuando del enfoque estratégico se trata, pues justamente como enfoque que genera el cambio si no se observa lo que acontece en el entorno, carece de objetividad el análisis estratégico, por mencionar una de las más esenciales.

Para valorar la actitud estratégica se procedió a determinar si lo que como pensamiento estratégico fue derivado hasta los subordinados, en este sentido nos auxiliamos de la aplicación de un cuestionario a los trabajadores, **Ver Anexo No. 7**. Los resultados fueron los siguientes:

1. El 70% de los trabajadores conoce que existe una Planeación Estratégica.
2. El 100% desconoce la Cultura Organizacional.
3. El 87% desconoce los Oficios de la organización.
4. El 70 % desconoce la Identidad Organizacional.
5. Solo el 25% conocen los Valores Compartidos.
6. El 90% de los trabajadores conoce la Misión.

7. El 66% conoce algo de los Grupos de Implicados.
8. El 44 % conoce las ARC.
9. 95% desconoce las oportunidades de la empresa.
10. El 66% conoce las amenazas de la empresa.
11. El 90% conoce las fortalezas y las debilidades de la organización.
12. Solo el 34% de los trabajadores conoce la Visión.
13. El 66% conoce los objetivos estratégicos.
14. No existe conocimiento sobre las estrategias.
15. El 80% desconoce el Plan de Acción.
16. El 80% desconoce si la estrategia se ha actualizado.

De todo el análisis anterior se deriva que los directivos no han sido oportunos en negociar y compartir con los trabajadores el pensamiento estratégico presentes en ellos. De ahí el desconocimiento que prima en estos sobre la Planeación Estratégica diseñada por los directivos de la entidad para el período actual; por lo que somos del criterio de que la actitud estratégica es desfavorable.

La actitud estratégica basada en el conocimiento y la participación que han tenido los trabajadores en la planeación estratégica, es además una manifestación de que no se emplea adecuadamente la dirección participativa como tal y como exige este enfoque de dirección.

Sobre la intensión estratégica, consideramos la determinación de las categorías Objetivos Estratégicos, Estrategias, Visión y Planes de Acción así como el Sistema de Control Estratégico para evaluar lo que fue planificado, no solo al nivel empresarial sino de todas las Unidades Estratégicas de Base (UEB) que la componen.

En este sentido como habíamos mencionado con anterioridad, todas estas categorías presentaron importantes deficiencias en su determinación, las cuales consideramos innecesario su reiteración pero sí nos brinda los elementos para comprender que el hecho de formular objetivos poco ambiciosos, así como de la

carencia de CM y la no presentación del Grado de Consecución de los Criterios de Medida como elementos ha determinar en los objetivos estratégicos; a ellos se incluyen la no determinación de las categorías Estrategias y Planes de acción, donde el cómo lograr los objetivos queda sin definir.

Por otra parte en el Consejo de Dirección en su Plan de Temas no incluye la evaluación de los Objetivos, sino de algunas de las tareas que en la operatividad tributan a ella, lo cual es una de las muestras más fehacientes de las deficiencias que muestra este elemento.

Teniendo en cuenta todos los aspectos revelados con anterioridad consideramos desfavorable la intensidad estratégica.

II.2.5.3 Desempeño profesional del cuadro y estilos de liderazgo.

Aunque sobre los estilos se abordó en buen grado en el capítulo No.1; en el caso del desempeño consideramos necesario explicar que existe una estrecha relación entre este y las motivaciones de las personas, que parte del hecho de que la fuerza de la tendencia a actuar en cierto sentido depende de las fuerzas de las expectativas de que al acto seguirá un resultado y del atractivo que este tiene para el individuo. Por lo que se deberá tener en cuenta la relación esfuerzo y desempeño en la conciencia y el actuar de los directivos, a partir de los resultados del comportamiento de este aspecto en particular.

Por su parte la forma en que realice su desempeño estará indisoluble al sello personal que le imprima cada directivo en su actuación, en otras palabras, a su estilo de dirección o mejor de liderazgo que estampe como huella.

Para valorar este aspecto se aplicó el cuestionario presentado por **Pérez, Mato; (2011)**, para evaluar el desempeño profesional del cuadro, con respecto a la atención al desarrollo perspectiva de la organización. **Ver Anexo No. 3.**

II.2.5.3.1 Resultados de la valoración del desempeño profesional del cuadro.

Los resultados sobre: la atención al desarrollo perspectivo de la organización son los siguientes:

Sobre el empleo del diagnóstico.

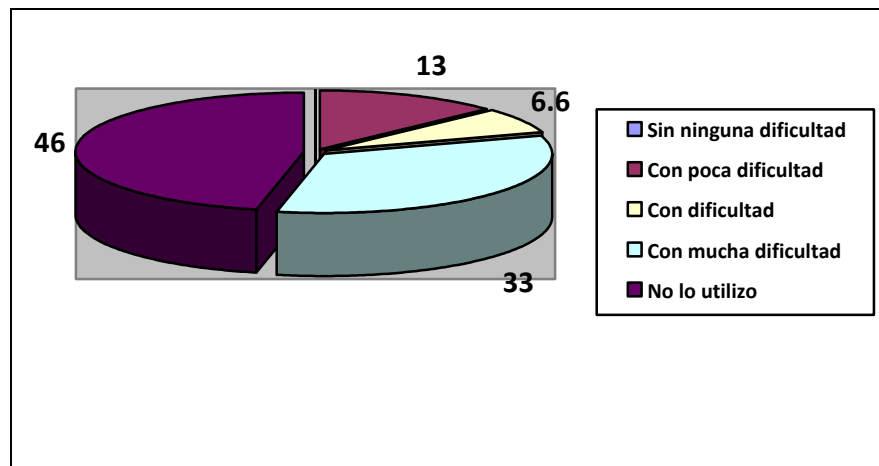


Gráfico No. 9 Empleo del diagnóstico.

Desafortunadamente el diagnóstico institucional o estratégico no ocupa las agendas de la mayoría de los directivos de la empresa, pues un 77 % confirma que no emplea o lo hace con mucha dificultad. Esto es coincidente con el hecho de no haber realizado el diagnóstico estratégico en la propia planeación estratégica, con toda objetividad que precisa esta categoría en la organización. Consideramos que tiene por tanto un comportamiento desfavorable.

Sobre la utilidad del diagnóstico.

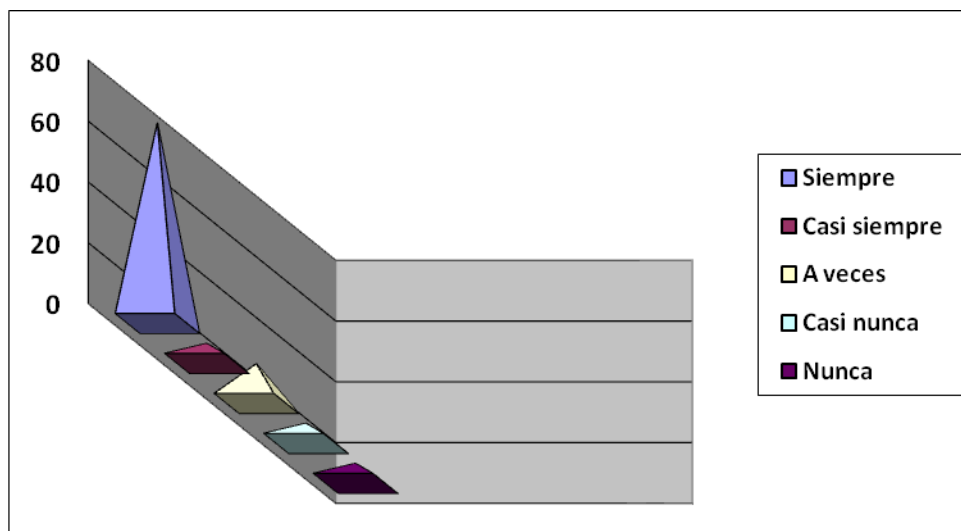


Gráfico No. 10 Utilidad del diagnóstico.

Al respecto podemos significar que a diferencia de los resultados anteriores, es reconocido por la mayoría de los directivos que: Detectar las debilidades y potencialidades de la organización es siempre de gran utilidad para lograr los niveles superiores de funcionamiento institucional, por lo cual se considera como favorable.

Sobre la planificación estratégica.

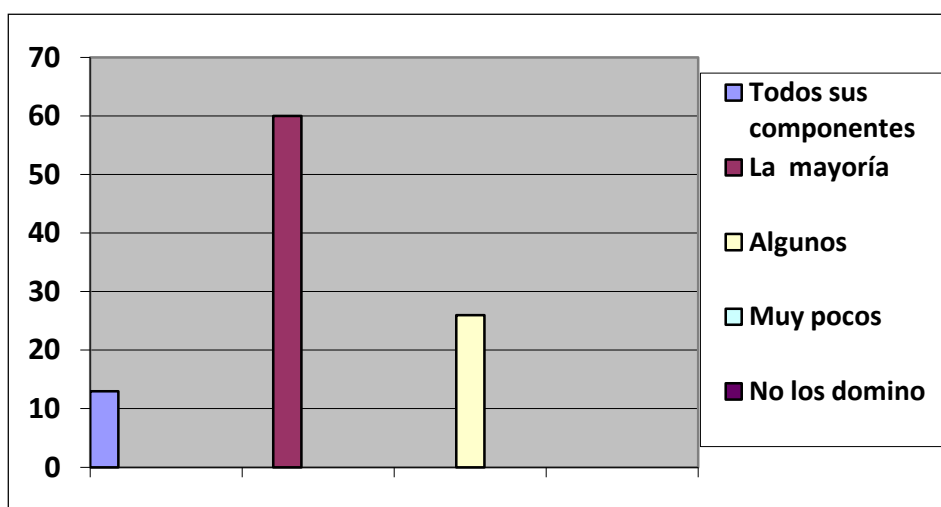


Gráfico No. 11 Planificación estratégica.

En este aspecto los resultados son un poco más bajos que del pensamiento estratégico, pues solo el 60% directivos afirmaron dominar la metodología para la planificación estratégica esencialmente la mayoría de sus componentes y 12% todos sus componentes, sin embargo debemos recordar justamente que no todas las categorías de la planeación estratégica fueron determinados. Consideramos por tanto que aquí los resultados deben ser superiores, sobre todo por la temática que nos ocupa por lo que consideraremos al mismo como aceptable.

Sobre los objetivos estratégicos.

Se reconoce por la mayoría de los directivos que para cada objetivo estratégico es siempre necesario elaborar un plan de acción que conlleva: acción de dirección, objeto, proceso o actividad, periodo de cumplimiento, resultado esperado; para una evaluación de favorable.

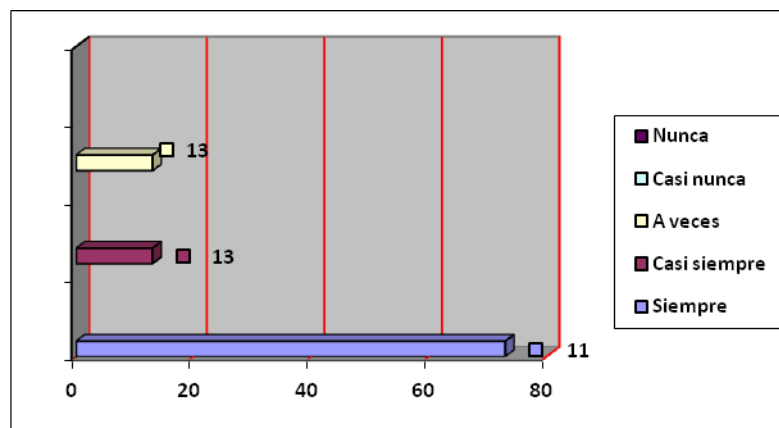


Gráfico No. 12 Objetivos estratégicos

Sobre los métodos de dirección.

Delegación de autoridad.

La mayoría de los directivos plantean que aplican la delegación de autoridad en sus subordinados competentes siempre que sea necesario y sin ninguna reserva, en los rangos de: siempre o casi siempre, lo que representa un 73 % de los resultados.

Considerado un aspecto favorable para la actividad directiva y como uno de los elementos que fundamentan una dirección participativa.

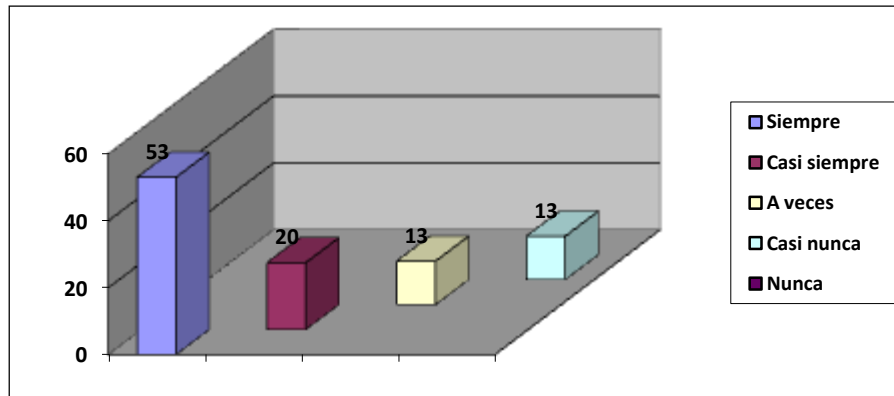


Gráfico No. 13 Delegación de la autoridad.

Reuniones.

Sobre este aspecto resalta el interés de los directivos en que las reuniones sean planificadas, tengan las condiciones adecuadas y se ejecuten adecuadamente las reglas del trabajo en grupo, así como de la buena escucha y finalmente el apropiado seguimiento a las decisiones tomadas, mostrándose un resultado donde los directivos casi siempre velan por estos requisitos. Por tanto su evaluación es favorable.

Aprovechamiento del tiempo.

Transmisión de orientaciones.

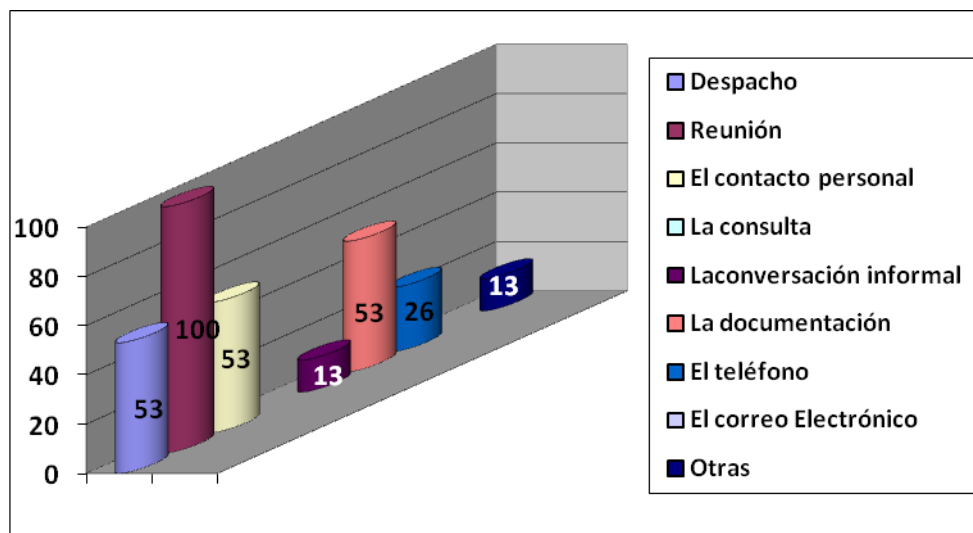


Gráfico No. 14 Transmisión de Orientaciones.

Para la transmisión de orientaciones a los subordinados, los directivos emplean fundamentalmente: las reuniones, los despachos, el contacto personal y las documentaciones como principales vías de comunicación, no emplean el correo electrónico y la consulta y en alguna medida el teléfono y la conversación informal; dentro de otros medios emplean en poco grado la Planta, particular de esta organización para comunicarse con las granjas avícolas.

Debe señalarse que este instrumento es a su vez importante para cruzar la información sobre los resultados con la delegación de la autoridad y el liderazgo y se refleja cierta contradicción pues no se reconoce como un medio en la comunicación con los subordinados, a la consulta, hecho este que puede indicar que las orientaciones son asumidas sin conocer o aceptar los criterios de los subordinados.

Otro aspecto a señalar es que no son empleados en un 66% la mayoría de las formas de orientación, por lo que puede deducirse la existencia de algunos

problemas de comunicación entre Jefes y subordinados. Consideramos que este aspecto no es favorable para la actividad directiva.

Sobre la gestión de dirección respecto a los indicadores:

1. Sabe distinguir entre lo que es importante y lo que es urgente.
2. Sabe delegar tareas.
3. Sabe decir NO.
4. Utiliza los diferentes tipos de reunión.
5. Respeta el tiempo planificado para las reuniones.
6. Dedicar tiempo a actividades extraplan.

Los directivos expresaron en el 98% de las situaciones que siempre saben, utilizan, respetan o se dedican a las actividades referidas, sólo el 16% consideró que rara vez saben decir no, sin embargo este resultado no es significativo. Por otra parte la mayoría coincidió en que siempre dedican tiempo a actividades extraplan, lo cual sucede a la mayoría de los directivos que dedican mucho tiempo a las actividades que esencialmente no generan los mayores resultados, ya que estos últimos son generados por las actividades previstas desde la planeación estratégica, o sea son parte de un plan y no extraplan. Realizando una valoración general sobre este aspecto consideramos que el mismo es aceptable, pues debe ser más eficaz el quehacer directivo.

Liderazgo

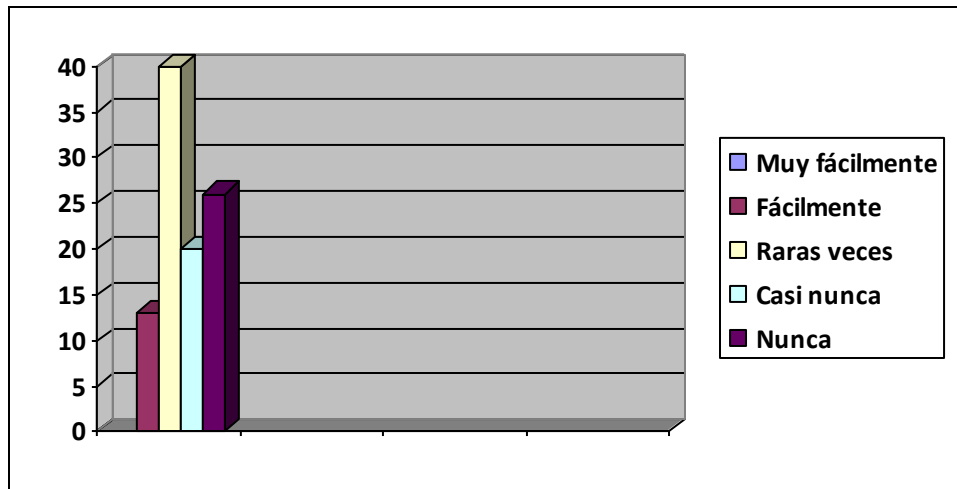


Gráfico No.15 Liderazgo. Cambio de asignación de tareas.

En este caso los criterios del 86% de los directivos se sitúan en que después de asignar las tareas cambian raras veces, casi nunca o nunca. Si tenemos en cuenta la relación que tiene este elemento con los métodos empleados para orientar a los subordinados observamos coincidencia con lo expresado respecto al nulo empleo de las consultas y podemos tener un criterio del grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, o si se tienen en cuenta los criterios de los subordinados, lo cual podemos deducir a partir de las posibilidades que nos brinda este tipo de cuestionario, que es predominantemente: raras veces o nunca, son tenidos en cuenta los criterios de los subordinados, por lo perjudicial que puede ser esto para lograr el desempeño de los trabajadores somos del criterio que tiene un comportamiento desfavorable.

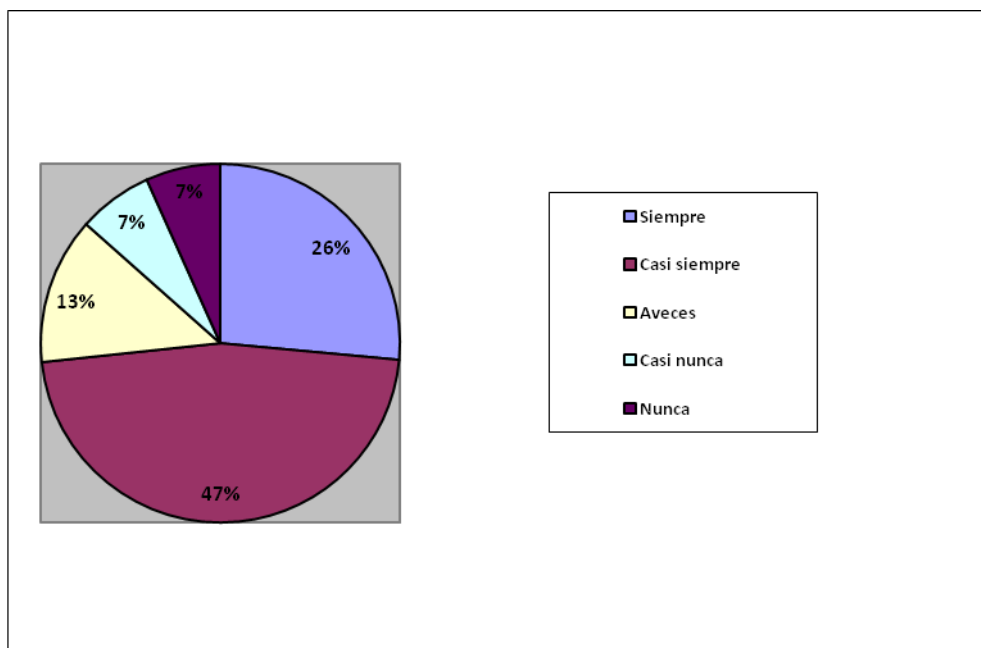


Gráfico No. 16 Liderazgo. Seguimiento a la ejecución de las tareas delegadas.

Después de orientar una tarea, el 73% de los directivos reconoce que están pendientes de la ejecución de sus subordinados y controlan la actividad, siempre o casi siempre; excepto un 14% que casi nunca o nunca están pendientes. El control a las tareas delegadas debe ser planificado y controlado lo cual es favorable en la actividad del directivo.

De manera general sobre el desempeño profesional del cuadro, podemos decir que presenta algunos altibajos, los resultados generales fueron los siguientes:

Características	Desfavorable	Aceptable	Favorable
1) Atención al desarrollo perspectivo de la organización.			
a) Utilización del diagnóstico.	X		
b) Utilidad del diagnóstico.			X
2) Planeación Estratégica.			
a) Dominio de todos sus componentes.		X	
b) Elementos que constituyen			X

los objetivos estratégicos			
3) Métodos de dirección.			
a) Delegación de autoridad.			X
b) Reuniones.			X
3.1) Aprovechamiento del tiempo.			
a) Formas para la transmisión de orientaciones a los subordinados.	X		
b) Gestión de dirección.		X	
4) Liderazgo.			
a) Cambio de decisión ante la opinión de los subordinados.	X		
b) Atención y control a las tareas delegadas.			X
Total	3	2	5

Tabla No. 7 Desempeño profesional del cuadro.

Existe un predominio de situaciones favorables sobre todo si tenemos en cuenta los resultados de aceptable. Sobre los estilos de liderazgo teniendo en cuenta no solo los aspectos del desempeño laboral, sino por cada uno de los pasos del diagnóstico, se pudo constatar que no existe el predominio de un estilo en específico, pues se evidenciaron la presencia esencialmente de dos de ellos:

- ✓ Estilo Participativo.
- ✓ Estilo Autoritario.

Por otra parte en una entrevista semiestructurada, **Ver Anexo No.4** realizada a los trabajadores se constató que:

- ✓ La mayoría de los trabajadores aceptan a su Director General por su ejemplo y entrega ante el trabajo.

- ✓ El 60 % manifestó que participa en la toma de decisiones sobre asuntos que les atañen.
- ✓ El 46% expone que han sido consultados por su Jefe Inmediato Superior en alguna ocasión.
- ✓ El 75% considera que es empleado el trabajo en grupo como técnica para solucionar problemas.
- ✓ El 66% expone que los directivos delegan autoridad.

Po otra parte en las consideraciones generales al respecto, revelan que sobre todo la figura del Director General, así como de otros directivos emplean una dirección participativa, pero no ha todos se les reconoce como líderes. Además se manifiesta la presencia de un estilo autocrático en varios directivos, aunque no quiere decir que no tengan un desempeño adecuado.

Se comprobó además lo que se precisó desde los elementos de la efectividad del liderazgo y es la casi total ausencia de un liderazgo visionario y cognitivo, imprescindibles junto al participativo para contar con un liderazgo verdaderamente estratégico.

Aunque se ha realizado una valoración paso a paso, consideramos necesario expresar de manera general que aun existen cuadros que no están motivados con sus funciones, hecho este que por los resultados evidencia insuficiente participación de los trabajadores en la toma de decisiones sobre todo en lo que de dirección estratégica se trata, o sea que aun no se puede considerar al liderazgo de los directivos de la empresa, como un liderazgo que actúe como soporte estratégico en la dirección estratégica. Tales razones nos conducen inevitablemente a lo que será el próximo epígrafe.

II.2.6 Consideraciones para la formación de un liderazgo como soporte estratégico.

En el estudio realizado por **Calderón, LL. (2010)**, determinó que las premisas para la formación de las características deseables están estrechamente vinculadas con los factores que condicionan la formación de las características actuales.

Coincidimos con los criterio expuestos por Calderón, que se sustentan entre otros aspectos, en que la formación del estilo de liderazgo como cualquier otra manifestación de la personalidad, está condicionada, en primer lugar, por el entorno en el que se formó esa personalidad, esto se encuentra relacionado con los enfoques actuales que consideran la cultura nacional como variable contingencial del liderazgo, lo cual se refleja en que los estilos de liderazgo prevalecientes en la India, posiblemente se difieren sustancialmente de los prevalecientes en América Latina.

Los valores culturales, como fenómenos sociales, influyen en las características de las personas para ejercer el liderazgo; las mismas influyen también en todas las áreas de formación del liderazgo; desde la familia y la escuela hasta la experiencia profesional.

Según las investigaciones hechas por Kotter en empresas de países industrializados, los requisitos personales necesarios para aportar un liderazgo efectivo tienen como origen, fundamentalmente, la experiencia profesional.

Kotter plantea que: “Pocos dichos atributos parecen haber sido desarrollados por nuestro sistema educativo. Aparte de algunas técnicas de alcance limitado, de tipo intelectual, ninguno de los atributos es desarrollado de forma significativa en la mayoría de las escuelas actuales, incluyendo los centros universitarios dedicados a estudios de posgrado. Esto no quiere decir que los centros de estudio no sean capaces de hacer más. Es, simplemente, que deciden no hacerlo. Un número

sorprendentemente elevado de dichos atributos se desarrollan como parte de la carrera profesional iniciada después de la etapa de estudios. “246”

Por tanto, el origen de mayor incidencia en la formación del liderazgo está entonces inscrito en la experiencia profesional, es decir, en la etapa correspondiente a la vida laboral; en la cual los factores más importantes al decir de Calderón, de formación del estilo de líder como soporte de la estrategia son:

- ✓ Las metas y estrategias.
- ✓ La autonomía para la toma de decisiones.
- ✓ Las exigencias de los superiores.
- ✓ Los estímulos y las sanciones.

II.2.6.1 Las metas y las estrategias.

Se requiere de un análisis cualitativo, por parte del equipo de dirección, de las condiciones del mercado, del costo de la gestión y de las condiciones internas de la organización, que permitan decidir sobre las metas y estrategias a seguir y los procedimientos para modificarlas o enriquecerlas.

Para desarrollar otras características de liderazgo necesarias para la etapa actual, tales como: creatividad, innovación, proyección de futuro, se requiere que las metas y estrategias sean sentidas, analizadas y decididas, en primer lugar, por el equipo de dirección que tendrá que defenderlas, implementarlas, involucrar, motivar a los subordinados y la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de la gestión.

Sin embargo como se conoce justamente en este aspecto la empresa tuvo importantes deficiencias, y su implicación está dada en que las metas y las estrategias en su constante interacción con las personas que las dirigen, moldean las características del liderazgo.

Otro aspecto importante es que los objetivos entre las principales categorías a lograr por la organización, no puede permitirse su determinación sin la participación activa y consciente de los subordinados en ellos, para lograr su motivación y compromiso en lograrlos.

II.2.6.2 La centralización de las decisiones.

En este sentido lo más importante o es solo que el directivo domine las técnicas de solución de problemas, sino que posea la autoridad suficiente para implementar la solución más adecuada para la organización.

Justamente es aquí donde las metas, las estrategias y el líder juegan un papel decisivo en la organización, pues si este no es el más conveniente, puede tener efectos negativos tanto para efectividad del líder hacia la estrategia por un lado y hacia los subordinados por otro.

- ✓ Por carencia de autonomía se puede conformar “una delegación hacia arriba” que en la práctica diluye la responsabilidad con los resultados alcanzados; haciendo que el dirigente no se sienta personal y directamente responsable con los resultados de decisiones que fueron “presionadas” o impuestas desde arriba.

- ✓ Los grupos de trabajo perciben que el líder grupal u organizacional ejerce poca influencia sobre la definición de las metas a alcanzar, lo que por definición disminuye la capacidad de liderazgo que le atribuye el grupo al jefe y se convierte así en un factor que actúa en contra de la identificación del individuo con las metas grupales y del grupo con las metas organizacionales.

Por tanto al decir de **Calderón, LL.(2010)**, " La autonomía es una premisa indispensable para que se desarrolle en el líder el sentido de la responsabilidad

con los resultados alcanzados, la actitud de asumir riesgos y la participación real y no formal de los grupos en los objetivos y estrategias de trabajo".

II.2.6.3 Las exigencias de los superiores.

Entre las consecuencias negativas que pueden presentar las exigencias de los superiores cuando estas son inadecuadas, están:

- ✓ Enfocar las decisiones sobre la gestión con un estilo operativo y a corto plazo, prevaleciendo los criterios de cumplir con lo orientado en lugar de lograr la eficiencia de la organización.
- ✓ Un estilo poco participativo de los niveles superiores se transmite a los grupos de los subordinados de los otros niveles, reproduciéndose así un esquema autoritario que deja poco margen al desarrollo de la creatividad en los grupos, a la participación grupal en el análisis y solución de los problemas, al desarrollo del sentido crítico en la realización de un trabajo; con las consecuencias de percepción de no reconocimiento, falta de motivación y no identificación con las metas y objetivos organizacionales, por parte de los grupos.

Sin embargo como es conocido los estilos de liderazgos se transmiten desde los niveles superiores a los inferiores y no en el sentido inverso, mediante un proceso de formación de actitudes, denominado imitación o identificación con personas influyentes o de prestigio.

Aquí se tienen en cuenta igualmente el desarrollo de características como: la comunicación, la motivación, la proyección del futuro, la creatividad y la actitud ante el riesgo.

II.2.6.4 Las recompensas y las sanciones

Las deficiencias en la administración de recompensas y sanciones a los dirigentes, por parte de los niveles superiores, tienen efectos negativos sobre el liderazgo, en tanto el líder no siente motivación para orientar su comportamiento hacia el logro de los objetivos organizacionales y, por otra parte, transmite a los subordinados el mismo esquema, con la consecuente desmotivación y orientación de las conductas hacia otras fuentes de recompensas.

En las organizaciones, las recompensas y las sanciones constituyen valiosos instrumentos para la dirección de los recursos humanos, en el sentido de que modelan la responsabilidad, desarrollan comportamientos deseados para lograr determinados resultados y suprimen las conductas indeseadas; en tanto las personas se orientan a realizar aquellos comportamientos que resultan gratificantes (recompensas) y evitan los que traen aparejados el castigo (sanciones).

Las personas de mayor status, entre las que se encuentran los dirigentes, jerarquizan las motivaciones superiores tales como: el reconocimiento, el prestigio, la autonomía, la participación, el deber social y la autorrealización.

De otro lado están las sanciones; para que esta desempeñe un papel positivo en la evitación de conductas indeseadas y en la transformación constructiva de la personalidad del sancionado, debe tener requisitos como son: a) ser proporcionales a las conductas indeseadas que han tenido lugar, b) estar relacionadas con esas conductas, c) ser suministradas una a una y no en conjunto y evitar la desmoralización del individuo, d) inmediatez entre la conducta indeseada y la sanción, para evitar que al sancionar a un dirigente “le pasan la cuenta”, lo que significa el planteamiento acumulado de errores que no fueron discutidos en su momento y lo que es peor, se puede producir un proceso de desmoralización, formal o informal.

La expresión de “tronaron a fulano” (literalmente que le cayó un trueno o lo bajaron del trono) es la manifestación popular del conjunto de sanciones graves que se le aplican a un dirigente de una sola vez.

Este estudio retoma el hecho de que la selección e implementación de las estrategias para las organizaciones, dependen en gran medida de las características personales de sus líderes, las cuales no se alcanzan ni con dirigentes importados, ni con cursos de capacitación aislados, estas se conforman sistemáticamente en el entorno en que desempeñan las personas en las organizaciones, esencialmente en la actividad directiva; a la vez que el entorno se transforme posibilitando el desarrollo del liderazgo con efectividad en el marco de las estrategias.

III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

III.3.1.CONCLUSIONES.

1. Se realizó la evaluación al liderazgo en los directivos de la Empresa Avícola Granma, determinando que el mismo no logra constituir un soporte estratégico para la planeación estratégica que precisa la organización. Lo cual se sustenta en las siguientes afirmaciones.
2. Las motivaciones de los directivos de la Avícola, sobre su actividad profesional, no garantiza que sus esfuerzos estén a la altura de las exigencias de la dirección estratégica como modelo de gestión del cambio, fundamentalmente por la falta de perspectiva temporal y la satisfacción por la profesión.
3. Los elementos que permiten la efectividad de la estrategia, presentan algunas deficiencias, esencialmente la actitud estratégica y la intensión estratégica con un resultado desfavorable en su evaluación.
4. El desempeño profesional del cuadro, presentó algunas deficiencias entre las que se encuentran: la utilización del diagnóstico, las formas para la transmisión de orientaciones a los subordinados y el cambio de decisión ante la opinión de los subordinados; aunque los resultados de forma general fueron favorables en este aspecto.
5. Los estilos de liderazgos que se manifiestan en la organización son tanto el participativo como el autocrático, sin predominio de ninguno, por lo que debe potenciarse el estilo participativo, hubo además casi total ausencia de un liderazgo visionario y cognitivo considerados junto al democrático como necesarios para el liderazgo en el marco de la dirección estratégica.

6. No se puede considerar a los estilos directivos de la Empresa Avícola, como un liderazgo que actúe como soporte en el enfoque estratégico de la dirección.

III.3.2. RECOMENDACIONES.

1. Sobre la base de las deficiencias en los elementos de la efectividad de la estrategia, se sugiere en primer lugar, capacitar a los directivos y trabajadores en Dirección Estratégica y otras materias afines, para perfeccionar y continuar actualizando la proyección estrategia actual.
2. Realizar una vez perfeccionado el diseño estratégico, la implementación contextualizado a todas las UEB que constituyen la empresa y realizar el control oportuno a la misma y muy especialmente a los objetivos estratégico; todo esto como parte de los elementos pensamiento, actitud e intensidad estratégicos.
3. Se recomienda realizar un estudio para determinar las causas de la falta de motivación profesional de los directivos y tomar las medidas a corto, mediano y largo para el fomento de la misma, para garantizar la persistencia, las perspectivas y satisfacción de los directivos en su labor y en la consecución de la estrategia.
4. Prestar especial atención a la utilización del diagnóstico, las formas para la transmisión de orientaciones a los subordinados y el cambio de decisión ante la opinión de los subordinados, en el desempeño de profesional de los directivos; mediante acciones concretas que conduzcan a la transformación de estas en pos de la efectividad de la planeación estratégica.
5. Trazar acciones a partir de la propuesta metodológica de la formación del liderazgo como soporte de la dirección estratégica, para fomentar los estilos participativo, visionario y cognitivo.

IV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Lazo Vento, Carlos (1998). Dirección Estratégica territorial. Tecnología. Experiencia en Pinar del Rio./ Carlos Lazo Vento, Glicería Gómez Ceballos y Reynaldo Fernández Lorenzo./ Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, p- 125.
2. Lorenzo, R (2009). Éxito, liderazgo y talento. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.p-23.
3. Sisk, D.K.(1993). “Leadership giftedness”, International Handbook of Research and development of giftedness and talent, Pergamon Press, New York, 1993.
4. Kotler, John Philip (1972). Escogiendo estrategias para el cambio./ John Philip Kotler, Leonard A. Schelesinger, Folletos Gerenciales, No 4 de 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, pp 10 – 28.
5. Parnes, (1985). Citado por Lorenzo, R (2009). Éxito, liderazgo y talento. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.p-23.
6. Gallargher, (1985). Citado por Lorenzo, R (2009). Éxito, liderazgo y talento. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.p-23.
7. Manskee, (1987). Citado por Lorenzo, R (2009). Éxito, liderazgo y talento. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.p-23.
8. Hersey y Blanch, (1989). Citado por Lorenzo, R (2009). Éxito, liderazgo y talento. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, Cuba.p-23.
9. Castro Ruz, Fidel (1985). Nada podrá detener la marcha de la historia./ Editora política, La Habana,Cuba.p- 237.
10. Menguzzato y Renau.(2007): La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management.Editorial Felix Varela, La Habana, Cuba. 2007.p- 327.
11. Stoner, J. (1995), Administración. Editorial Felix Valera. La Habana, Cuba. p-43.
12. Fayol, H. (1916). “Administración industrial y general. El Ateneo, Buenos Aires. 1916

13. Ogliastri, E. (2007). El liderazgo organizacional en Colombia. Un estudio cualitativo. Revista EAFIT No.105. Edición enero, febrero, marzo., p- 31.
14. Ogliastri, E. (2007). El liderazgo organizacional en Colombia. Un estudio cualitativo. Revista EAFIT No.105. Edición enero, febrero, marzo., p- 31.
15. Ronda, P. G. y J. Marcané (2004). Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?En<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm>. - - p. 7-34
16. Helge, Werner, (1984). Curso de Administración y Organización Escolar, IPE Nac, La Habana, Cuba.p-67.
17. Stoner, J. (1995), Administración. Editorial Felix Valera. La Habana, Cuba. p-47.
18. Colectivo de Autores, 8vo Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación, La Habana, 1984, 2ª parte, pág 372.
19. Colectivo de Autores, (1984), 8vo Seminario Nacional a dirigentes, metodólogos e inspectores de las direcciones provinciales y municipales de educación, La Habana, , 3ª parte, pág 717.
20. Diccionario enciclopédico Larousse,(1990). l 12, t 5, Barcelona, , pág 1157.
21. Colectivo de autores, (1990). Organización Científica de la Dirección Estatal, , Ed. Ciencias Sociales, La Habana., pág 170.
22. Ortiz, Fidel, (1991). Curso de Dirección Científica, ISP “Rafael Mª de Mendive”, Pinar del Río.p-65.
23. Periódico “Granma”, 1º octubre 1998, Editorial: “Perfeccionar los Métodos y Estilo Revolucionario de Trabajo, pag 3.
24. Mañú, José Manuel,(1999). Equipos directivos para centros educativos de calidad, Ed. Rialp,S.A., Madrid, pág 126.
25. Sánchez Carmona, Pedro, (1999). La excelencia en la dirección educacional, (Curso 13, conferencia) Pedagogía, La Habana,. Pág 3.
26. Cuevas Casas, Carlos, (1999). Curso de Formación Básica del Directivo Educacional, ISPETP, La Habana,Cuba.p-78.

27. Menguzzato y Renau.: La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. Editorial Felix Varela, La Habana, Cuba. 2007, p. 338.
28. Robert Blake y Jane Mouton,(1964). Tomado de Stoner, J. (1995), Administración. Editorial Felix Valera. La Habana, Cuba. p-54.
29. Tannenbaum, R. y Schmidt,W. H.(1973). Tomado de Stoner, J. (1995), Administración. Editorial Felix Valera. La Habana, Cuba. p-63.
30. Lippitt y White, (1970). Citado por: Thompson. Administración estratégica. Edición: 13ra. Editorial: Prentice Hall. México, 2004.p-89.
31. Tannenbaum, R. y Schmidt,W. H.(1973). Tomado de Stoner, J. (1995), Administración. Editorial Felix Valera. La Habana, Cuba. p-63.
32. *Rensis Likert* (1961). Tomado de Stoner, J. (1995), Administración. Editorial Felix Valera. La Habana, Cuba. p-67.
33. Blake y Mouton (1964). Tomado de Stoner, J. (1995), Administración. Editorial Felix Valera. La Habana, Cuba. p-72.
34. Flieder, F.: A theory of leaderships effectiveness. New York. McGraw Hill. 1977, p 41. Tomado de Menguzzato y Renau. Idem, p. 548.
35. Calderón, LL. (2010). Estrategia Organizacional. Liderazgo y cultura organizacional. Edición Felix Valera. 2010, p. 481.
36. Conger, J.A y Kanungo, R. N.: Liderazgo carismático, Jossey-Basss, 1998, p.79.
37. Abolio, B.J y Bass, B. M.: Transformational leaderships, carisma and beyond. Stated of University of New York, 1995, p. 14.
38. Calderón, LL. (2010). Estrategia Organizacional. Liderazgo y cultura organizacional. Edición Felix Valera. 2010, p. 495.
39. Mintzberg, H. ; Ahlstrand, B. y Lampel, J. : Safari a la estrategia, Granica S. A. , 2003, P. 165.
40. González, M. (2011). Propuesta para evaluar el liderazgo estratégico en las organizaciones. Revista Granma Ciencia. P-5.
41. Ronda, P. G. y J. Marcané (2004). Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el

operativo?En<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm>. - - p. 7-34

42. Ronda, P. G y J. Marcané. (2004). En: Ob. Cit. - - p. 30.
43. González, M. (2011). Propuesta para evaluar el liderazgo estratégico en las organizaciones. Revista Granma Ciencia. P-6.
44. Ronda, P. G y J. Marcané. (2004). En: Ob. Cit. - - p. 86.
45. Ogliastri, E.(2010). En: Ob. Cit. - - p. 89.
46. Ogliastri, E.(2010). En: Ob. Cit. - - p. 99.

V. BIBLIOGRAFIA.

1. Acle, T. A. (1993). Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Editorial Grijalbo S. A. México D. F. - - p. 44-84.
2. Aguirre, M. A. Plan de marketing estratégico. (2005). En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/planmktrat.htm>. - - P.3
3. Anónimo. (2005) Los pilares que sostienen la dirección estratégica. En <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirest.htm>. - - P. 4-5
4. Ansoff, H. I. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané (2004). En Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo? En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegrastra.htm>. - - p. 18
5. Barthelmess, V. C. (2004) La planeación estratégica en las organizaciones. En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm>. - - P 2-3
6. Bueno, F. N. (2004). Proyección estratégica de la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad de Granma para el período 2004-2007. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Granma. Bayamo. - - 89 p.
7. Carballal, E. (2005). Citada por Colectivo de Autores. En Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p. 75-76
8. Cartategui, M. C. (2005) Enfoque estratégico del management. En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/enfoestman.htm>. - - p. 9
9. Colectivo de autores. (2005). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y

- la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p. 11
10. Colectivo de autores, (1990). Organización Científica de la Dirección Estatal, , Ed. Ciencias Sociales, La Habana., pág 170.
 11. Cuevas Casas, Carlos, (1999). Curso de Formación Básica del Directivo Educacional, ISPETP, La Habana,Cuba.p-78.
 12. Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure. The MIT Press. Cambridge, Mass. - - p. 15-19
 13. Dezerega, C. V. (2005). Innovación en gerencia estratégica de empresas. En <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/inngest.htm>. - - p. 7-9
 14. Díaz, LL. C. (2002). Dirección por valores: algunas reflexiones para la acción. En los valores en la dirección. CCED-MES. La Habana. - - p. 79
 15. Drucker, P. (1996). Administración y futuro. Editorial Sudamericana. Buenos Aires. - - p. 57-72
 16. Faloh, B. R. y M. Fernández. (2004). Gestión del conocimiento. Un enfoque gerencial. Editorial Academia. La Habana. - - p. 45-49
 17. Forman, J. y P. Argenti (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. Corporate Reputation Review. (8) (3) 245-264
 18. Freedman, M. (2003). The genius is in the implementation. Journal of Business Strategy. (24) (2) 26
 19. Gandarilla, B. A. (2009). La dirección por objetivos. Su aplicación práctica. Universidad de Granma. Bayamo. - - p.12 (Soporte magnético)
 20. Gandarilla, B. A. (2009). Proyección estratégica empresarial. Monografía. Universidad de Granma. Bayamo. - - p. 27 (Soporte magnético)
 21. Gandarilla, B. A. et al. (2008). La aplicación de la dirección estratégica en el órgano de gobierno provincial de Granma: Una experiencia viable. (Aceptado para publicar en Folletos Gerenciales). - - 20 p.

22. Gandarilla, B. A. y F. Ferriol (2003). Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios. Folletos Gerenciales. (VII) (1): 6-14. Enero.
23. Guerras, L. A. y E. López (2007). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. - - 4. ed. - - Thompson Civitas. Madrid. - - p. 33-57
24. Hrenbiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. Organizational Dynamics. (35) (1) 12-31.
25. Kujiro, N. (2006). Citado por A. L. Ortiz. En Alta gerencia educativa. ¿Cómo dirigir y administrar con eficiencia? En <http://www.monografias.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm> . - - p. 7-9
26. Lane, N. (2005). Strategy implementation: The implications of a gender perspective for change management. Journal of Strategy Marketing. (13) (2) 117-131
27. Loredó, V. y A. Palacios. (2003). Implementación de las Estrategias. Folletos Gerenciales. (VII): (12) 25. Diciembre.
28. Mañú, José Manuel,(1999). Equipos directivos para centros educativos de calidad, Ed. Rialp,S.A., Madrid, pág 126.
29. Menguzzatto, B. M. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané. En Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?En<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mointegraestra.htm>. - - p. 31
30. Menguzzatto, B. M. y J. J. Renaut (2006). Citado por S. González et al. En los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>. - - p.12
31. Milanés, V. I. (2005). Proyección estratégica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Granma para el período 2004-2007. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Granma. Bayamo. - - 103 p.

32. Mintzberg, H. (2004). Citado por Ronda P. A. G. y J. A. Marcané. En Ob. Cit. - - p. 19
33. Navarrete, C: R. C. (2006) Planeación estratégica en los negocios. En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/plesne.htm>. - - p.6-7
34. Ogliastri, E. (2007). El liderazgo organizacional en Colombia. Un estudio cualitativo. Revista EAFIT No.105. Edición enero, febrero, marzo., p- 31.
35. Ortiz, Fidel, (1991). Curso de Dirección Científica, ISP “Rafael M^a de Mendive”, Pinar del Río.p-65.
36. Portuondo, V. A. L. et al (2008). Análisis del trabajo del ministerio de educación superior en la aplicación y generalización en el país de la dirección estratégica basada en valores 1986-2008. Ministerio de Educación Superior. La Habana. - - p.3-8
37. Periódico “Granma”, 1º octubre 1998, Editorial: “Perfeccionar los Métodos y Estilo Revolucionario de Trabajo, pag 3.
38. Robinson, C. E. (2005) El enfoque estratégico en las organizaciones. En <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm>. - - p. 1-4
39. Ronda, P. G. (2008). Estado del arte de la investigación en dirección estratégica: Un estudio empírico. Folletos Gerenciales. (XII): (11). 5-19. Noviembre
40. Ronda, P. G. y J. Marcané (2002) Las leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la de Dirección Estratégica. Folletos Gerenciales. (6): (7). 1-2. Julio.
41. Ronda, P. G. y J. Marcané (2004). Modelo de integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo?En<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/mointegrastra.htm>. - - p. 7-34.
42. Sánchez Carmona, Pedro, (1999). La excelencia en la dirección educacional, (Curso 13, conferencia) Pedagogía, La Habana,. Pág 3.

43. Siliceo, A. [et al] (2000). Liderazgo, valores y cultura organizacional: Hacia una organización competitiva. - - 11. ed. - - McGraw Hill. México D. F. - - p. 74-79
44. Simpson, Ch. F. (2006). Dirección estratégica de la empresa, una idea general. En <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/30/direstui.htm>. - - p.2-6

VI.ANEXOS

Anexo No. 1

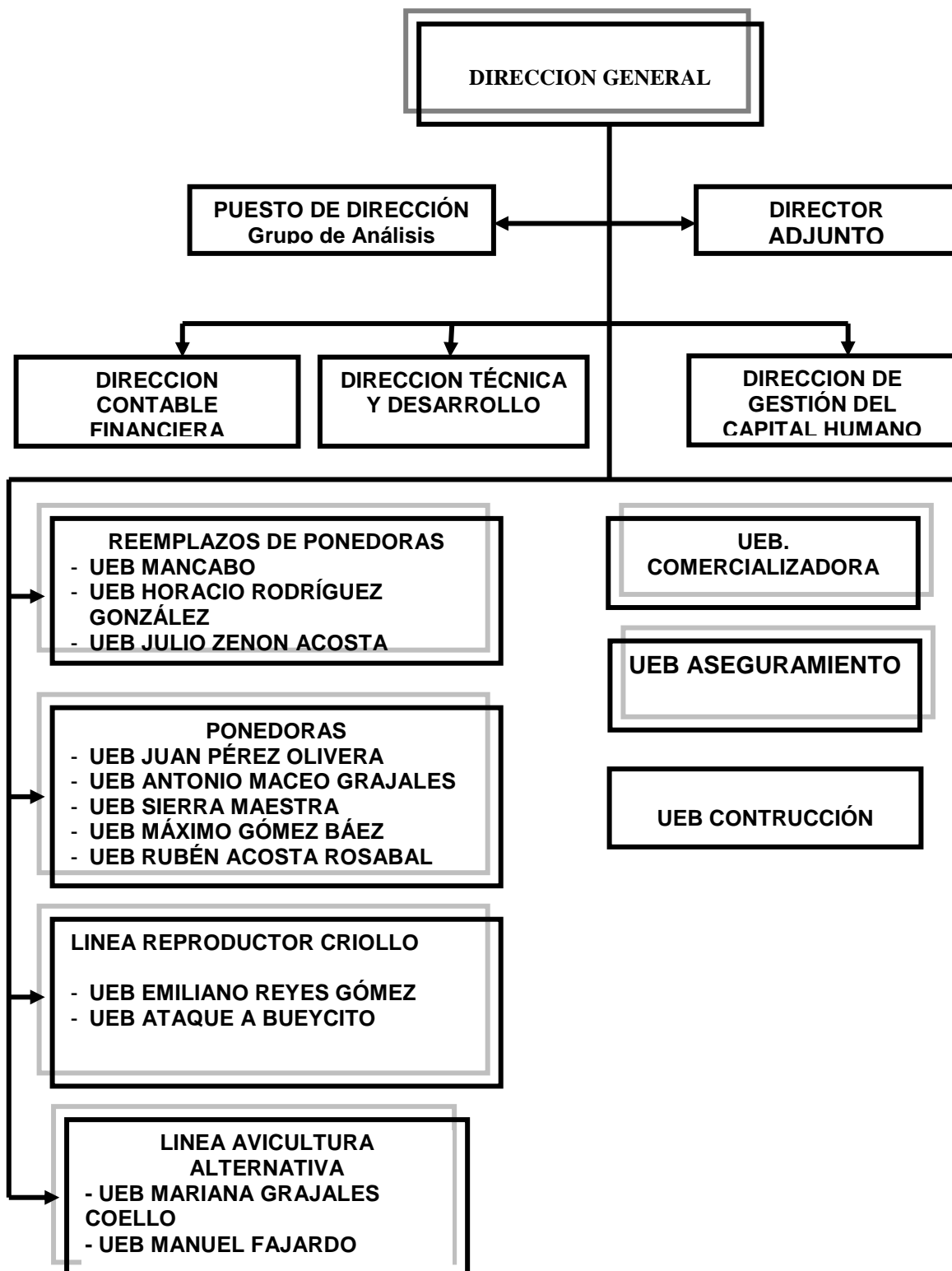


Figura No.2. Organigrama de la Empresa Avícola Granma.

Anexo No.2

CUESTIONARIO A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA AVÍCOLA

Estimado colega a continuación le presentamos una serie de preguntas cuyas respuestas serán de gran utilidad para el estudio que estamos realizando acerca del ejercicio de la profesión, por tanto sus criterios y opiniones serán muy valiosos por lo que le rogamos que responda a todas las preguntas con sinceridad. No es necesario escribir su nombre.

1. A continuación se presentan una serie de alternativas relacionadas con el ejercicio de la profesión, señale con una X todas aquellas que considere se correspondan con su situación personal

1. ___ Me gusta la dirección
2. ___ Soy cuadro porque me garantiza un mayor salario para vivir.
3. ___ Me gusta dirigir
4. ___ Dirigir es fácil.
5. ___ No me gusta la dirección.
6. ___ Ser dirigente es un medio de vida.
7. ___ No me gusta dirigir.
8. ___ Me gustaría saber más acerca de la dirección científica
9. ___ No me interesa realizar estudios de superación relacionados con la dirección científica

10-----Otra(s)

¿Cuál?(es)_____

2. ¿Le gustaría desempeñarse en algo diferente que no sea la dirección?

Si ___ No ___ No sé ___

3. ¿Cuáles son tus propósitos en tu vida profesional?

4. Piensas ser cuadro:

Siempre ___ Algún tiempo ___ Poco tiempo ___

¿Por qué?

5. ¿Te gusta ser cuadro de dirección?

___ Me gusta mucho.

___ Me gusta más de lo que me disgusta.

___ Me es indiferente.

___ Me disgusta más de lo que me gusta.

___ No me gusta nada

___ No puedo decir.

6. ¿Qué es lo que más te gusta de ser cuadro?

7. ¿Qué es lo que más te disgusta de ser cuadro?

8. Si tuvieras la oportunidad de elegir tu desempeño profesional, ¿elegirías de nuevo ser cuadro?

Si ___ No ___ No sé ___

¿Por qué?

9. ¿Cuáles son tus planes para dentro de 5 años?

10. Si en estos momentos te ofrecieran un trabajo mejor remunerado y para ejercerlo tuvieras que renunciar a ser cuadro, ¿lo aceptarías?

Si ___ No ___ No sé ___ ¿Por qué?

Anexo No.4

**CUESTIONARIO A APLICAR A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA
AVÍCOLA**

Estimado colega, a continuación te presentamos una serie de preguntas cuyas respuestas serán de gran utilidad para el estudio que estamos realizando acerca del desempeño profesional, por tanto tus criterios y opiniones serán muy valiosos por lo que te rogamos que responda a todas las preguntas con sinceridad. No es necesario escribir tu nombre.

Provincia: _____ Municipio _____

Fecha de llenado _____

Cargo: _____ Años de experiencia en el cargo: _____

Cuadro: _____ Reserva: _____

Nivel escolar: _____ Sexo: _____ Edad: _____

Categoría docente: _____

Categoría científica: _____

**1. ATENCIÓN AL DESARROLLO PERSPECTIVO DE LA
ORGANIZACIÓN
DIAGNÓSTICO**

4	Utilizo el diagnóstico institucional en el análisis interno y externo de la organización para el planteamiento de la visión sin ninguna dificultad	
3	Utilizo el diagnóstico institucional en el análisis interno y externo de la organización para el planteamiento de la visión con poca dificultad	
2	Utilizo el diagnóstico institucional en el análisis interno y externo de la organización para el planteamiento de la visión con dificultad	
1	Utilizo el diagnóstico institucional en el análisis interno y externo de	

	la organización para el planteamiento de la visión con mucha dificultad.	
0	No utilizo el diagnóstico institucional en el análisis interno y externo de la organización para el planteamiento de la visión.	

1.1.1 UTILIDAD DEL DIAGNÓSTICO

4	Detectar las dificultades y las potencialidades de la organización es siempre de gran utilidad para lograr niveles superiores de funcionamiento institucional.	
3	Detectar las dificultades y las potencialidades de la organización es casi siempre de gran utilidad para lograr niveles superiores de funcionamiento institucional.	
2	Detectar las dificultades y las potencialidades de la organización es a veces de gran utilidad para lograr niveles superiores de funcionamiento institucional	
1	Detectar las dificultades y las potencialidades de la organización casi nunca es de gran utilidad para lograr niveles superiores de funcionamiento institucional.	
0	Detectar las dificultades y las potencialidades de la organización nunca es de gran utilidad para lograr niveles superiores de funcionamiento institucional.	

1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

4	Domino la metodología para la Planificación estratégica completamente (todos sus componentes)	
3	Domino bastante la metodología para la Planificación estratégica (la mayoría de sus componentes)	
2	Domino la metodología para la Planificación estratégica parcialmente (algunos de sus componentes)	
1	Domino poco la metodología para la Planificación estratégica (muy pocos de sus componentes)	
0	No Domino la metodología para la Planificación estratégica	

1.2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4	Para cada objetivo estratégico es siempre necesario elaborar un plan	
---	--	--

	de acción que conlleva: acción de dirección, objeto, proceso o actividad, periodo de cumplimiento, resultado esperado.	
3	Para cada objetivo estratégico es necesario casi siempre elaborar un plan de acción que conlleva: acción de dirección, objeto, proceso o actividad, periodo de cumplimiento, resultado esperado.	
2	Para cada objetivo estratégico es necesario a veces elaborar un plan de acción que conlleva: acción de dirección, objeto, proceso o actividad, periodo de cumplimiento, resultado esperado.	
1	Para cada objetivo estratégico casi nunca es necesario elaborar un plan de acción que conlleva: acción de dirección, objeto, proceso o actividad, periodo de cumplimiento, resultado esperado.	
0	Para cada objetivo estratégico no es necesario elaborar un plan de acción que conlleva: acción de dirección, objeto, proceso o actividad, periodo de cumplimiento, resultado esperado.	

1.3 APERTURA A LA SOCIEDAD

Asigne, marcando una X, una puntuación, según se corresponda con su caso personal. Los valores asignados indican los niveles de eficiencia en su labor, considerando los extremos EFICIENTE y DEFICIENTE. Los valores del 2 al 8 indican la medida en que su actuación se acerca o se aleja de esos extremos.

	EFICIENTE	DEFICIENTE
1. Los niveles de relaciones que establece con la comunidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2. Los niveles de interacción que establece con la comunidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3. Los niveles de integración que logra con la comunidad	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

4. El trabajo con la familia 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. El trabajo con las organizaciones

estudiantiles 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. El trabajo con las organizaciones

e instituciones de la comunidad 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. El trabajo con el Consejo de

Escuela, Consejo de atención a

Menores, el CDO y otros 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.4 MÉTODOS DE DIRECCIÓN

1.4.1 Delegación de autoridad

4	Delego la autoridad en mis subordinados competentes siempre que sea necesario y sin ninguna reserva.	
3	Delego la autoridad en mis subordinados competentes la casi siempre cuando es necesario, aunque con alguna reserva.	
2	Delego la autoridad en mis subordinados competentes a veces cuando es necesario, aunque con reserva.	
1	Casi nunca delego la autoridad en mis subordinados competentes (trato de evitarlo) y cuando lo hago me quedo con mucha reserva, porque pienso que algo puede salir mal.	
0	Nunca delego la autoridad en mis subordinados competentes. Prefiero estar yo presente para garantizar el cabal cumplimiento de las tareas	

1.4.2 Reuniones

Asigne, marcando una X, una puntuación, según su caso personal, con respecto a lo que usted hace antes, durante y después de la realización de una reunión. Los

valores asignados se corresponden con la frecuencia con que lo hace, considerando los extremos SIEMPRE y NUNCA. Los valores del 2 al 8 indican la medida en que su actuación se acerca o se aleja de los extremos.

	SIEMPRE	NUNCA
1. Definir objetivos	1 2 3 4 5 6 7 8	9 10
2. Definir puntos tratar	1 2 3 4 5 6 7 8	9 10
3. Pronosticar el tiempo de Duración	1 2 3 4 5 6 7 8	9 10
4. Elaborar agenda	1 2 3 4 5 6 7 8	9 10
5. Distribuir materiales para la preparación de los participantes	1 2 3 4 5 6 7 8	9 10
6. Garantizar condiciones adecuadas	1 2 3 4 5 6 7 8	9 10
7. Puntualidad	1 2 3 4 5 6 7 8	9 10
8. Garantizar clima agradable	1 2 3 4 5 6 7 8	9 10
9. Motivar hacia la reunión	1 2 3 4 5 6 7 8	9 10
10. Estimular la participación activa	1 2 3 4 5 6 7 8	9 10

11. Evitar conflictos y actitudes

De tendencias 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Escuchar atentamente y
con sinceridad cada punto de
vista

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13. Respetar las reglas de trabajo

Grupal 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. Propiciar el seguimiento 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

15. Controlar la marcha del
Cumplimiento de los acuerdos
antes de la próxima reunión

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1.4.3 APROVECHAMIENTO DEL TIEMPO

1.4.3.1 Para la transmisión de orientaciones a sus subordinados utiliza: (puede marcar más de una alternativa, si lo necesita)

___ el despacho

___ la reunión

___ el contacto personal

___ la consulta

___ la conversación informal

___ La documentación

___ el teléfono

___ el correo electrónico

___ Otra ¿Cuál?: _____

1.4.3.2 Asigne, marcando una X, una puntuación, según su caso personal, con respecto a su gestión de dirección. Los valores asignados se corresponden con la frecuencia con que lo hace, considerando los extremos SIEMPRE y NUNCA. Los valores del 2 al 8 indican la medida en que su actuación se acerca o se aleja de los extremos.

	SIEMPRE										NUNCA
1. Sabe distinguir entre lo que es importante y lo que es urgente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
2. Sabe delegar tareas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3. Sabe decir NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
4. Utiliza los diferentes tipos de reunión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
5. Respeta el tiempo planificado para las reuniones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
6. Dedicar tiempo a actividades extra Plan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

1.5.1 LIDERAZGO

4	Después de asignar las tareas cambias muy fácilmente de decisión ante la opinión diferente de los subordinados	
3	Después de asignar las tareas cambias fácilmente de decisión ante la opinión diferente de los subordinados	

2	Después de asignar las tareas cambias raras veces de decisión ante la opinión diferente de los subordinados.	
1	Después de asignar las tareas casi nunca cambias de decisión ante la opinión diferente de los subordinados.	
0	Después de asignar las tareas nunca cambias de decisión ante la opinión diferente de los subordinados.	

1.5.2 EJECUCIÓN

4	Después de orientar una tarea siempre estás pendiente de la ejecución de tus subordinados y controlas la actividad de manera permanente.	
3	Después de orientar una tarea estás pendiente casi siempre de la ejecución de tus subordinados y controlas la actividad de manera sistemática.	
2	Después de orientar una tarea estás pendiente de la ejecución de tus subordinados a veces y controlas la actividad periódicamente.	
1	Después de orientar una tarea casi nunca estás pendiente de la ejecución de tus subordinados y controlas el desarrollo de la actividad sólo si es necesario.	
0	Después de orientar una tarea nunca estás pendiente de la ejecución de tus subordinados y controlas solo los resultados de la actividad.	

CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD

1.6.1. Liste tres características positivas de su personalidad que usted considera facilitan su labor como cuadro.

1.6.2. Liste tres características negativas de su personalidad que entorpecen su labor como cuadro

Anexo No. 5.

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACIÓN DE ELEMENTOS CLAVE DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EXISTENTE EN LA EMPRESA AVÍCOLA.

PROCEDIMIENTOS A SEGUIR:

Como parte del trabajo que venimos realizando necesitamos que contestes lo más sinceramente posible las 20 interrogantes que a continuación se plantean, expresando tu opinión sincera con relación a cuál es la situación que presenta la Empresa en estos aspectos. Marca con una X la respuesta seleccionada.

1.- La misión de la Empresa:

- a) ¿Es conocida por todo el colectivo de dirección y de trabajadores?
SI___NO___.
- b) ¿Es compartida por todo el colectivo de dirección? SI___NO___.
- c) ¿Es compartida por todo el colectivo de trabajadores? SI___NO___

2.- ¿Ha definido la dirección de la Empresa una proyección estratégica global de lo que desea que sea la organización a corto, medio y largo plazo? SI___NO___

3.- ¿Existe una proyección de objetivos estratégicos detallada y precisa en la Empresa SI___ NO___.

(Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa continúe respondiendo las siguientes cuestiones, si es negativa salte a la interrogante 9)

4.- ¿Esa proyección de objetivos estratégicos de la Empresa está debidamente desagregada en los diferentes departamentos? SI___NO___

5.- La proyección de objetivos estratégicos:

- a) ¿Fue negociada con los trabajadores? SI___NO___
- b) ¿Es conocida por los trabajadores? SI___NO___

- c) ¿Es compartida por los trabajadores? SI___NO___
- 6.- ¿Conocen todos los cuadros de la Empresa la proyección estratégica o directrices globales existentes? SI___NO___
- 7.- ¿Además de conocerlas, los diferentes niveles de dirección comparten esta proyección o directrices? SI___ NO___
- 8.- ¿Poseen a su vez las distintas áreas de la Empresa sus propias directrices en consonancia con el plan global de la Unión Avícola? SI___ NO___
- 9.- ¿Mantiene la Empresa un sistema que le asegure un flujo permanente, preciso y fiable de información sobre los trabajadores y el entorno? SI___ NO___
(Si su respuesta es afirmativa a la pregunta anterior continúe respondiendo las siguientes cuestiones, si es negativa salte a la interrogante 12)
- 10.- ¿Incluye esta información datos fiables sobre las tendencias futuras de la Empresa? SI___ NO___
- 11.- ¿Utiliza la Empresa esta información para planificar sus acciones futuras en función de las demandas y las condiciones previstas del entorno? SI___ NO___
- 12.- ¿La Empresa posee capacidad de dirección y estructural para cambiar de rumbo cuando las oportunidades del entorno lo aconsejan? SI___ NO___
- 13.- ¿La Empresa ha desarrollado habilidades y capacidades internas que le permitan realizar el establecimiento de objetivos y el posicionamiento de sus servicios de manera tal que le permitan mantener directrices claras en el futuro. SI___ NO___
- 14.- ¿La Empresa desarrolla sus nuevos servicios basada en un plan que es resultado de un trabajo en equipo? SI___ NO___

15.- ¿Existe en la Empresa alguna persona o grupos de personas que sea responsable del análisis de los factores que afectan la evolución de la Empresa y de convertir ese análisis en información básica para trazar planes con miras al futuro? SI____ NO_____

16.- ¿El clima existente en la Empresa permite realizar análisis a fondo sin que los mismos se interpreten como ataque a determinados departamentos o áreas de interés? SI____ NO_____

17.- ¿Están debidamente definidas las responsabilidades y niveles de autoridad que tendrán a su cargo la implantación de la proyección estratégica? SI__NO_____

18.- ¿Se preocupa activamente la dirección por los temas, actividades y estrategias que se desarrollan en las diferentes áreas? SI____NO_____

19.- ¿Existen planes de contingencias en caso de que las estrategias básicas no cumplan con su cometido en los plazos establecidos? SI____NO_____.

ANEXO No. 6

PREGUNTAS		RESPUESTAS					
		SI		NO		No Respondidos	
		Total	%	Total	%	Total	%
No.	Inciso						
1	a)	11	73,3	4	26	0	0,0
	b)	15	100	0	0	0	0,0
	c)	11	73,3	4	26	0	0,0
2		10	66	5	33,3	0	0,0
3		11	73,3	4	26	0	0,0
4		15	100	0	0,0	0	0,0
5	a)	11	73,3	4	26	0	0,0
	b)	12	80	3	20	0	0,0
	c)	11	73,3	4	26	0	0,0
6		12	80	3	20	0	0,0
7		11	73,3	4	26	0	0,0
8		11	73,3	4	26	0	0,0
9		10	66	5	33,3	0	0,0
10		15	100	0	0,0	0	0,0
11		10	66	5	33,3	0	0,0
12		12	80	3	20	0	0,0
13		12	80	3	20	0	0,0
14		10	66	5	33,3	0	0,0
15		15	100	0	0,0	0	0,0
16		10	66	5	33,3	0	0,0
17		11	73,3	4	26	0	0,0
18		15	100	0	0,0	0	0,0
19		11	73,3	4	26	0	0,0

Tabla No.8. Resultados del Cuestionario para la Evaluación de Elementos Clave del Pensamiento Estratégico Existente en la Empresa Avícola Granma.

Anexo No.7

CUESTIONARIO A TRABAJADORES PARA VALORAR EL GRADO DE IMPLEMENTACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA 2007-2010 FORMULADA EN LA EMPRESA AVÍCOLA GRANMA.

Compañero (a):

Para contribuir al perfeccionamiento de la aplicación del enfoque estratégico de la dirección en la Empresa, necesitamos valorar el conocimiento que tienen los profesores y demás trabajadores sobre algunas de las categorías más importantes de la Planeación Estratégica 2009-2015. Con tales propósitos le solicitamos que de manera sincera y objetiva responda las interrogantes que se le hacen a continuación. En todos los casos marque con una "X" la respuesta que considere correcta.

No.	Preguntas	Sí	No	Sé algo
1	¿Conoce si existe una Planeación Estratégica de la Empresa para el período 2009-2015?			
2	¿Conoce la Cultura Organizacional de la Empresa ?			
3	¿Conoce los Oficios de la Empresa ?			
4	¿Conoce la Identidad Organizacional de la Empresa ?			
5	¿Sabe cuál es la Misión de la Empresa ?			
6	¿Sabe cuáles son los Valores a Compartir en la Empresa ?			
7	¿Conoce los principales Grupos de Implicados de la Empresa ?			
8	¿Sabe cuáles son las Áreas de Resultados Clave de la Empresa ?			
9	¿Sabe cuáles son las principales Oportunidades de la			

	Empresa ?			
10	¿Sabe cuáles son las principales Amenazas de la Empresa ?			
11	¿Sabe cuáles son las principales Fortalezas de la Empresa ?			
12	¿Sabe cuáles son las principales Debilidades de la Empresa ?			
13	¿Conoce la Visión-2015 de la Empresa ?			
14	¿Sabe cuáles son los Objetivos con los que trabaja la Empresa en esta etapa?			
15	¿Conoce las principales Estrategias de la Empresa ?			
16	¿Conoce el Plan de Acción de la Empresa para cumplir los Objetivos?			
17	¿Conoce si la Planeación Estratégica 2009-2015 ha sido actualizada de curso en curso?			