

Universidad de La Habana

Departamento de Sociología

Facultad de Filosofía e Historia

Trabajo de Diploma

Proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección.

Estudio de casos en dos empresas cubanas.

Autora: Yuleisy Fajardo Fernández.

Tutora: Dra. Dayma Echevarría León.

Ciudad de La Habana

Mayo 2010

Agradecimientos

A todos los directivos que colaboraron pacientemente con mi investigación. En especial a quienes me abrieron las puertas para entrar en las empresas: a Víctor Vladimir, Vicepresidente de COPEXTEL y Juan J. Alfonso, Director General del CEINPET. También a Yanet, Jefa de Cuadros del CEINPET, por su colaboración y guía dentro de la empresa.

A Ray y Mabel, por darme su mano y atención cuando más lo necesité.

A mis amigas Yaima, Yanelis y Naylet por su voluntad para colaborar en lo que hizo falta.

A mi hermano Josvany, por dejarme robar un poco de su tiempo.

A los profesores del departamento por sus sugerencias y comentarios, en especial a Magela, Osnaide y Catá.

A todos aquellos que infinitamente estuvieron presente. Muchas Gracias!!!

Dedicatoria

A mis padres, por enseñarme a ser una mejor persona. A mi madre por su ternura y comprensión, por regalarme esa sonrisa tierna que la hace única. A mi padre por guiarme para la vida e inculcarme su espíritu de lucha, por ser mi ídolo. A ellos por su incondicionalidad y amor.

A Maykel, mi compañero de la vida, por quedarse a mi lado cuando más lo necesité, por su paciencia y confianza en mí todo el tiempo. A él por su amor y dedicación.

A Dayma, mi tutora y amiga, por enseñarme el camino correcto en la investigación. Por su constancia y crítica del trabajo, por sus consejos para el futuro. A ella, porque “Si vi más, fue porque me apoyé en hombros de gigante”.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	1
Capítulo I. La influencia de los factores personales y la cultura organizacional en el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección	4
I.1. La concepción de poder. Influencia de la Teoría de Max Weber en la reflexión sobre el líder como sujeto activo en las relaciones de poder.....	4
I.2. Principales Teorías sobre el Liderazgo.	6
I.3. Proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección.	12
I.4. Principales teorías sobre la cultura organizacional. Influencia de la Teoría de Talcott Parsons sobre el análisis de este fenómeno.	16
I.5. Situación de las investigaciones sobre el tema en Cuba. Vigencia e importancia.	24
Capítulo II. Propuesta metodológica para el análisis del proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección.	28
II.1. Situación problemática.....	28
II.2. Diseño de Investigación.....	30
Problema:.....	30
Objetivo General:.....	30
Objetivos específicos:.....	30
Preguntas analíticas:	30
Principales conceptos:	31
II.3. Metodología empleada. Principales técnicas a utilizar. Ventajas y desventajas.....	34
II.4. Selección de los casos de estudio. Criterios muestrales.	38
Capítulo III. Análisis de los resultados: ¿Factores personales o cultura organizacional? Influencia sobre el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección.	41
III.1. Caracterización de las empresas objeto de estudio.....	41
III.2. ¿Cómo ocurre el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección en las empresas estudiadas?.....	46
III.3. ¿Qué factores de la cultural organizacional influyen sobre el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección en las empresas estudiadas?.....	63
Conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	75

Bibliografía

Anexos

Introducción

La reorganización económica y política después de la Segunda Guerra Mundial marcó pautas en el comportamiento de las organizaciones. Entre los principales cambios propiciados, se evidencia la expansión de productos en diferentes mercados. De esta forma, el papel de los directivos en las organizaciones se consideraba fundamental en el manejo de dichos cambios. Los líderes además propician, en gran medida, transformaciones culturales, así como resultan portadores y transmisores de culturas.

Se inicia entonces, un período de profundas transformaciones que hacía pertinente retomar las Teorías del Liderazgo y fusionarlas ahora con los estudios de la Cultura Organizacional para explicar el éxito de las empresas.

Si bien las Teorías sobre el Liderazgo y las Teorías sobre la Cultura Organizacional facilitaron la comprensión del actuar distintivo de las organizaciones a través de sus líderes y su cultura, no es hasta hace poco tiempo que se inician estudios relativos a la planeación de carrera de los directivos como alternativa para el desarrollo empresarial.

Por esta razón, hoy día es muy común la preocupación por la superación de estos sujetos. El motivo fundamental se debe a las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial exige de los líderes.

Al hacer referencia a las organizaciones y personas se hace necesario aludir a los líderes: aquellos sobre quienes cae la responsabilidad de lograr el éxito de sus organizaciones y orientar a sus seguidores hacia el logro de las metas. Sin embargo, más que reconocer las funciones de quienes ocupan cargos de dirección, se estima imprescindible valorar el cómo han llegado estos sujetos al puesto que representan como directivos. Al mismo tiempo, el análisis de los factores que influyen en el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección explicaría el por qué la trayectoria socio-profesional se delimita según posibilidades o barreras para unos y para otros.

A pesar del esfuerzo mancomunado de nuestro país por conformar un marco social basado en la equidad y justicia, prevalecen prejuicios, etiquetas y presunciones que condicionan las posibilidades de ascenso a los cargos de dirección. Esta suposición constituye una importancia para estudiar el tema.

Por otra parte, aunque los directivos han sido objeto de estudio en numerosas investigaciones, existe poco tratamiento investigativo sobre los factores que influyen en la promoción y ascenso de estos sujetos. De esta manera, se hace necesario analizar estos factores para la comprensión de comportamientos y relaciones características de las empresas.

El presente trabajo se sustenta en el aporte de las teorías y enfoques metodológicos de ciertas ciencias, entre las que se pueden mencionar la psicología y la ciencia de la administración. No obstante, prevalece la escasés de tratamiento del tema desde la sociología, en especial de la sociología del trabajo.

Por la complejidad de estudiar un tema novedoso en Cuba, se hizo uso del estudio de casos, como metodología que posibilita la combinación de diversas técnicas de investigación, tanto cualitativa como cuantitativa. Además, este método tiene la particularidad de distinguir los distintos componentes que caracterizan cierta situación social (Babbie, A., 1988: 57).

A partir de entonces, se inició el estudio en dos empresas cubanas, donde se planteó como problema de investigación: ¿Qué factores influyen en el proceso de promoción y ascenso de los directivos de la Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos en Ciudad de La Habana de la Corporación COPEXTEL S.A¹ y del Centro de Investigaciones del Petróleo (CEINPET)? ¿Qué papel juega la cultura organizacional y los factores personales en este proceso? El objetivo general es:

❖ Analizar los factores que influyen en el proceso de promoción y ascenso de los directivos de la Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos en Ciudad de La Habana de la Corporación COPEXTEL S.A y de CEINPET.

¹ Las siglas significan: Combinado Productor Exportador de Técnica Electrónica. Sociedad Anónima.

Además se propusieron como objetivos específicos: realizar un análisis crítico de la bibliografía relacionada con el tema, analizar los componentes legales -formales del proceso de promoción y de los directivos por analizar y valorar la influencia de factores individuales y los rasgos culturales de la organización en este proceso.

Este material se estructuró en tres capítulos. **Capítulo I. La influencia de los factores personales y la cultura organizacional en el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección**, en el que se realizó un recorrido por las principales teorías que abordaron el tema. Un **Capítulo II. Propuesta metodológica para el análisis del proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección**, donde se presenta en lo fundamental, el diseño de investigación y la operacionalización de las variables a trabajar. Por último, un **Capítulo III. Análisis de los resultados: ¿Factores personales o cultura organizacional? Influencia sobre el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección**. En este se analizan los resultados obtenidos de la recogida de información.

El trabajo finaliza con las conclusiones, bibliografía y anexos. La investigación que a continuación se desarrolla puede ser provechosa para incentivar a la realización de nuevos estudios relativos al tema.

Capítulo I. La influencia de los factores personales y la cultura organizacional en el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección.

La promoción de carrera ha sido un tema poco tratado desde las Teorías del Liderazgo y las Teorías sobre la Cultura Organizacional. Sin embargo, el análisis derivado de cada una de ellas pone a la luz elementos que influyen en el manejo de la promoción y ascenso a los cargos de dirección.

Los enfoques multidisciplinarios relacionados con estas teorías han contribuido, metodológicamente, al cuestionamiento sobre uno de los temas novedosos desde la sociología. Por ello, a continuación, se presentan las principales teorías que permitieron analizar el fenómeno objeto de estudio en el presente material.

1.1. La concepción de poder. Influencia de la Teoría de Max Weber en la reflexión sobre el líder como sujeto activo en las relaciones de poder.

El concepto de poder ha sido utilizado indistintamente por diferentes ciencias (Cabrera, Carlos, 2004) (Weber, Max, 1971)². Su análisis se deriva de la interpretación de relaciones humanas y sociales estructuradas jerárquicamente.

Los conceptos influencia y dominación constituyen elementos comunes entre las distintas interpretaciones del poder. Para los fines de esta investigación se tuvo en cuenta al poder como un concepto normativo donde se define el derecho a exigir de unos sobre otros, amparados en el sistema de valores y normas de la colectividad en la cual se establece dicha relación social (Douvergel, Maurice citado por Cabrera, Carlos 2004). No obstante, se reconoce la definición clásica como la probabilidad de que un actor dentro de una relación social esté en condiciones de hacer prevalecer su voluntad, incluso contra su resistencia (Ginner, Lamo de Espinosa y Torres, 1998: 578-579).

En ocasiones se habla de poder entendiéndose como autoridad. El poder se convierte así en una forma de dominación legitimada, donde tienen un papel activo las normas, creencias y valores de la sociedad donde se ejerce.

² Entre éstas se encuentra la política, la psicología y la sociología.

La connotación de poder asignado a algunos sujetos sociales varía en dependencia de su rol. Los líderes, por ejemplo, son obedecidos gracias a su prestigio y no necesariamente por un poder reconocido oficialmente. Sin embargo, los directivos, considerados o no líderes, tienen el derecho de exigir obediencia al representar un estatus legitimado.

El reconocimiento social se encuentra estrechamente relacionado con la persona, en posición de poder, a causa de su talento o brillantez, pero sobre todo, por estar regido por el sistema de valores y normas de la sociedad. Es importante, para el análisis de ciertas relaciones de poder, conocer la interrelación entre el reconocimiento social y el sistema de valores de la sociedad.

Algunos autores (Weber, M., 1971) (Cabrera, Carlos, 2004) especifican la diferencia entre el poder y la autoridad. Ésta última tiene que ver más con un reconocimiento social. Weber, en su obra **Economía y Sociedad**, aclara que la diferencia se debe a que la autoridad no es una fuerza sin más, ya que es conferida por el reconocimiento de las personas, mientras el poder es ejercido muchas veces en condiciones de coerción física (Weber, M., 1971). Al separar la autoridad del poder comprende las relaciones establecidas entre quienes “mandan” y quienes “obedecen” resaltando la legitimidad para actuar de los líderes.

Uno de los aportes de la obra de este autor para la presente investigación, reside en la clasificación que hace de los tres tipos de liderazgos: un *líder tradicional* que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder hace mucho tiempo, el *líder legal* que asciende al poder por los métodos oficiales porque demuestra su calidad de experto sobre los demás y el *líder carismático* que es aquel al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los otros dirigentes (Weber, M., 1971:170-204). El fin que persiguen los tres tipos de dominación se relaciona con la influencia de los líderes en el momento de exigir obediencia dentro de un grupo. *El interés en obedecer es esencial en toda relación auténtica* (Weber, M., 1971: 170).

Weber, más allá de clarificar los tres tipos de liderazgo, especificó que ningún poder está fundado sobre un solo tipo de legitimidad (Weber, M., 1971: 175). Muchas veces se conoce a un líder legal-racional dotado de carisma.

Por otra parte, este autor demuestra que las instituciones juegan un papel preponderante en la conformación de estos tres tipos de dominación, ya que a través de éstas pueden ser ejercidos la autoridad y el poder, donde los líderes obedecen al orden impersonal por el que se orientan (Weber, M., 1971: 173-175). Se trata de un poder institucionalizado con un fuerte peso en la sociedad. Al ser pocos los espacios no institucionales, los individuos se adecuan a normas explícitas que pautan el comportamiento de las instituciones y las relaciones sociales desarrolladas en ellas.

La relación establecida entre autoridad y liderazgo posibilita la conformación de un sujeto capaz de incentivar al resto hacia el logro de las metas y que al mismo tiempo se rige por el sistema de valores institucionalizado. Los directivos³ no solo son personas a las cuales todos siguen, sino también sujetos con autoridad por la posición estructural que le da la organización. Los mismos son portadores de valores y normas socialmente aprendidas.

Su obra es escogida para la realización de este material debido a la interrelación que establece entre las relaciones de poder y el cumplimiento de las normas. El aporte de la teoría de Weber facilitó el análisis de futuras investigaciones relativas al liderazgo: tema de interés para el análisis del proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección. El aporte de cada una de las teorías nacidas a partir de entonces, permitió reinterpretar al dirigente, líder o no, como sujeto social activo en las relaciones sociales.

1.2. Principales Teorías sobre el Liderazgo.

Desde finales del siglo XIX y hasta la actualidad se han tratado los temas relacionados con las formas de dirigir. Las Teorías sobre el Liderazgo han sido interés de diversas ciencias entre ellas la psicología, la sociología y la ciencia de la administración y trabajadas fundamentalmente en los Estados Unidos y algunos países de Europa.

³ Es importante para este trabajo establecer diferencias entre un líder y un dirigente, aunque en las investigaciones sobre el tema se utiliza líder y dirigente indistintamente. Un líder es la persona con reconocimiento social para ejercer determinadas acciones que pueden estar o no en posiciones de poder. Un dirigente es la persona que se encuentra en una posición de poder, de forma independiente a si es considerado o no líder por sus superiores o subordinados. Al estar en la posición de ejercer poder, tanto líderes como dirigentes ejercen estilos de dirección como los mecanismos cotidianos para cumplir sus funciones.

Las teorías que hablan sobre el liderazgo se han referido a éste de muy diversas formas. Algunos autores (Schein, 1993) (Mayo, 1959) resaltan la influencia que ejercen los líderes, donde es importante la capacidad de motivar, guiar o dirigir al resto hacia el logro de las metas.

Las transformaciones sucedidas como consecuencia de los profundos cambios del siglo XX, en especial después de la Segunda Guerra Mundial, suscitaron la preocupación por crear un ideal, el dirigente con capacidades superiores para llevar adelante el progreso.

Preguntas como ¿qué hace que una persona se convierta en líder? o ¿a quiénes en especial podemos considerar como líderes? intentó responder la **Teoría de los rasgos**, nacida a principios de la década de los años treinta. Esta teoría explica el conjunto de cualidades “naturales” de una persona que la convierten en líder (Robbins, S. 2007:376).

La Teoría de los rasgos, al exaltar las cualidades innatas de los considerados líderes, pierde de vista otros factores en la conformación de dicho sujeto, como puede ser el contexto socio-histórico del grupo social en que está insertado. Por otra parte, no explica qué cantidad de rasgos debe tener una persona para convertirse en líder. Por esta razón, a pesar de su carácter inspirador, manifiesta una concepción esquemática del liderazgo.

Entre los años '40 y '60 comienza a tomarse en cuenta la conducta de los individuos considerados líderes. De esta forma nace la **Teoría conductista** (Robbins, 2007: 377) que asume que algunos comportamientos diferencian a los líderes de los no líderes y da entrada al concepto de estilo de dirección. Aquí se destaca la Teoría X e Y de McGregor, los Sistemas Gerenciales de Likert y el Grid Gerencial de Blake y Mounton (López de Espinosa, Gustavo, sin año: sin página).

La primera considera que el comportamiento del líder es importante, pero también el de sus seguidores. Aunque McGregor aportó la idea de clarificar los prejuicios que pueden condicionar los comportamientos organizacionales entre dirigentes y subordinados, esta teoría representa una interpretación normativa puesto que el liderazgo se desarrolla por sujetos con cualidades específicas, pero con el apoyo de sus seguidores. La relación entre

estos actores sociales se interpreta, en la teoría de McGregor, de forma unilineal, partiendo de quien conduce.

En cambio, Rensis Likert propone cuatro sistemas de administración (Likert, Rensis, 1961). El sistema 1 lo comprende como *administración autoritaria* donde los dirigentes se caracterizan por la poca confianza en sus subordinados, establecen castigos y prefieren la comunicación en forma descendente. El sistema 2 se refiere a la *administración benevolente-autoritaria* donde los dirigentes son más condescendientes con los subordinados, establecen mejor comunicación que el sistema anterior, incluso hasta solicitan ideas y opiniones del resto de los miembros. El sistema 3, la *administración consultiva*, destaca a los dirigentes que hacen uso constructivo de las ideas y opiniones de los subordinados, estos establecen mayor comunicación que en los dos sistemas anteriores. El último sistema lo nombra *administración de grupo participativo* que como su nombre lo indica, tienen una confianza más elevada en sus subordinados, usan las opiniones de estos de forma constructiva en la toma de decisiones de manera conjunta. A este último le confiere mayor importancia por su alto nivel de efectividad (López de Espinosa, Gustavo, sin año: sin página).

A pesar de que Likert profundizó en la forma de estudiar el comportamiento de los directivos a partir de una metodología que mostrara los estilos de dirección, su análisis se centra en resaltar un liderazgo mejor.

El Grid Administrativo es una matriz, que muestra 81 estilos diferentes de liderazgos, basada en los factores dominantes en el pensamiento del líder a la hora de buscar resultados. Por su parte, el Grid Gerencial de Blake y Mounton está basado en los comportamientos de los directivos “preocupación por la gente” y “preocupación por la producción”. Para ello, proponen una escala del uno al nueve de dos variables: estructura inicial (estructuración del papel del líder y subordinación en relación con la búsqueda de metas) y consideración (buenas relaciones entre las personas a través de la confianza entre el administrador y los subordinados).

Con esta rejilla gerencial, como también es conocida, se identifican tipos de administración: *club campestre* donde existe una atención a las necesidades de las personas en relaciones de trabajos en ambientes más cómodos, *administración empobrecida* que se caracteriza por

el esfuerzo mínimo en el logro de las metas, *administración autoridad-obediencia* con un carácter normativo, *administración de relación hombre-organización* donde es esencial la moral del personal y la *administración en equipo* que respalda el compromiso de las personas a través del respeto y la confianza (Robbins, S, 2007: 378-379).

Los autores sugieren que los administradores se desempeñan mejor en un estilo de administración en equipo. Cuando establecen un estilo mejor desconocen el papel del contexto en que se manifiestan las relaciones sociales.

Hasta el momento, las Teorías sobre el Liderazgo no se refieren a los factores externos que influyen en el comportamiento de los individuos y las relaciones entre jefes y subordinados. Más que conocer las características del dirigente, innatas o condicionadas por la situación, era necesario identificar el éxito del directivo a partir de la interrelación entre quien dirige y los miembros de un grupo en situaciones concretas. Así las **Teorías de las Contingencias** pasan a explicar esta preocupación.

Muchas de las variables trabajadas por esta teoría se basaban más en los factores que influyen en la relación líder-miembro (las normas del grupo, la calidad de la relación, la aceptación de las decisiones tomadas por el líder) que en las características innatas o atribuidas de los líderes. Dentro de este enfoque se encuentran la teoría de Fiedler y el Modelo Situacional de Hersey y Blanchard (Robbins, 2007: 382-383).

La teoría de Fiedler se centra en la relación líder-subordinados y propone una escala nombrada CMA (Compañero Menos Apreciado por el Líder). El modelo de contingencia de Fiedler define que los estilos de dirección dependen del control de la situación a través de las relaciones entre el líder y los subordinados, la estructura del trabajo y la posición del poder del líder.

Estos tres factores relacionan variables que influyen en una situación, como el grado de aceptación de los colaboradores, grado de poder del puesto y el grado de claridad de la tarea. Fiedler considera que el estilo de dirección más favorable es el que tiene mucho poder y una tarea clara, en oposición, el menos favorable tiene bajo poder con tareas poco definidas.

Los líderes son seres humanos con motivaciones propias que aunque se ajusten a las exigencias de la organización, el proceso de adaptación no ocurre de forma lineal. Es muy importante trascender a la concepción de la socialización como proceso pasivo de “internalización de lo externo”. Las personas tienen un papel activo en la construcción de dichas normas y es lo que hace que este proceso se reconfigure a partir de la interacción entre los individuos.

Por su parte, Hersey y Blanchard hacen énfasis en la disposición de los subordinados al asumir ciertas responsabilidades. Fundamentan que una vía para garantizar el éxito del liderazgo se basa en que los subordinados sigan voluntariamente a sus líderes. Aunque esta Teoría situacional se asemeja al Modelo de Fiedler en cuanto a las dos dimensiones en que se muestra el comportamiento, estos autores superan dicho modelo en el sentido que especifican cuatro comportamientos del directivo, incluyendo capacidades específicas de estos (hablar, vender, participar y delegar) (Robbins, 2007:385-386).

Desde la Teoría de los rasgos hasta los Modelos de contingencia, se establece un denominador común, un individuo capaz de influir en la actividad de las personas para que asuman ciertas responsabilidades a la hora de alcanzar objetivos específicos. Tanto unas como otras teorías, demuestran que hasta el momento sólo se hablaba de lo que debe tener una persona para convertirse en líder y del contexto que condiciona su comportamiento en la efectividad de su trabajo como individuo que se relaciona con otros.

El liderazgo ha sido trabajado por otros autores y entre ellos se encuentra Kurt Lewin⁴, desde la Teoría de Las Relaciones Humanas. Este autor distingue tres tipos de liderazgo: *el liderazgo autocrático de dirección*, *el liderazgo liberal de dirección* y *el estilo democrático de dirección*. El primero se distingue por la centralización del poder y la toma de decisiones donde se establecen soluciones autoritarias con una estrecha comunicación entre el dirigente y sus subordinados. El segundo estilo, que también es conocido como el *laissez-faire*, se caracteriza por la falta de iniciativa ya que los dirigentes dependen mucho del grupo para la toma de decisiones y así se muestra que los subordinados tienen una significativa libertad

⁴ Lewin al igual que Elton Mayo es reconocido como fundador de la Teoría de las Relaciones Humanas y de la Escuela Humanística en la Administración. Su labor es reconocida por los aportes que realizó en la Universidad Estatal de Iowa enfocados en los estilos de dirección de los administradores.

de acción ante la solución de los problemas. El último estilo al que se hace alusión, se relaciona con los dirigentes que comparten la autoridad con sus seguidores, con quienes establecen relaciones de respeto y comprensión. El dirigente democrático comparte la responsabilidad y se define por llevar a cabo la voluntad del grupo. Con la colaboración de este autor, se inicia un periodo de investigaciones sobre el comportamiento más que sobre los rasgos de los administradores.

Algunos autores (Dess and Picken, 2000) se refieren a formas claves en el desarrollo de la administración del siglo XXI entre las que se encuentran una visión estratégica, la necesidad de inspirar a los demás y motivarlos y a la vez, acumular e intercambiar información externa. El gran dirigente se considera un sirviente de su grupo y de su organización.

Los enfoques más actuales caracterizan un dirigente transformacional que inspira a los subordinados a trascender sus intereses. Las relaciones entre dirigentes y subordinados no resultan el simple hecho de asumir los roles que corresponden entre quienes mandan y quienes obedecen. Los que “mandan” actúan según las normas y procedimientos preestablecidos para el logro de las metas pero a la vez pueden modificar el camino para alcanzarlas.

En fechas recientes los estudios sobre el liderazgo reconocen que las organizaciones con éxito se logran a partir del desempeño eficaz del dirigente y de los subordinados dispuestos a seguirlo. Se consideran los líderes eficaces como buenos administradores, que siguen los propósitos de la organización con compromiso, dominan las habilidades útiles para sus organizaciones, personas valientes y creíbles por sus capacidades para resolver problemas.

Los estudios realizados en relación con el liderazgo, enfatizan su interés en caracterizar a los líderes. Sin embargo, aunque cada una de las Teorías sobre el Liderazgo, estudiadas aquí, favorecen a la comprensión de ciertas relaciones sociales establecidas, hasta el momento no existe una respuesta al ¿cómo han llegado esas personas a los puestos de dirección? La interrogante por si sola es un tema novedoso.

Para analizar esta problemática hay que partir por conocer el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección. A través del análisis de este proceso surgen situaciones problemáticas aún poco tratadas.

1.3. Proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección.

Hasta el momento se ha escrito muy poco en relación con el proceso de promoción. Las investigaciones que más se relacionan con el tema (Cuesta, A., 2006) (Harris, D. y Randy L. DeSimone, 1994) (Mayo, A., 1994)⁵ se refieren específicamente a las técnicas utilizadas para la selección de personal y al mejor uso de las capacidades de los individuos elegidos, especialmente orientadas por una visión estrecha sobre cómo emplear los recursos humanos. El análisis de esos recursos se centra en el conocimiento adquirido y por adquirir de los sujetos sociales que interactúan en el mundo empresarial contemporáneo (Mayo, A., 1994: 28-41).

Hoy en día se exige cada vez más preparación por parte de los individuos involucrados en las actividades de la organización a la que pertenecen. Es por esta razón que la preocupación por el desarrollo económico trae como consecuencia una nueva mirada hacia el desarrollo humano. Sin embargo, el desarrollo de las personas muchas veces tiende a relacionarse únicamente con la formación escolar o académica, sin tener en cuenta las oportunidades de cada individuo.

La formación de futuros “sujetos capacitados” no puede entenderse como instrucción para determinados responsabilidades del cargo. Es preciso concebir esta formación según las actitudes, conocimientos y habilidades para más de un puesto de trabajo, pero fundamentalmente, analizar las oportunidades creadas o condicionadas para ascender a dichos puestos.

Estos elementos, entre otros, se relacionan con la planeación de carrera, como también es conocido el proceso de promoción a los cargos de dirección, y constituye una de las funciones

⁵ Todas con una mirada desde la ciencia de la administración, con un marcado interés en el desarrollo de los recursos humanos. Ninguna de ellas vista con un enfoque sociológico.

del desarrollo de carrera⁶. La planeación de carrera es definida como “*un proceso en el que se tienen en cuenta las oportunidades, identificando metas relacionadas con la carrera y en las que el trabajo, la educación y las experiencias desarrolladas por el individuo están relacionadas con la promoción a la dirección, oportunidades y secuencia de pasos para lograr una meta de carrera específica*” (Storey, 1976 citado por Harris, David M. y Randy L. DeSimone, 1994: 327). El proceso de promoción y ascenso es el resultado práctico de la planeación de carrera.

La planeación de carrera es vista como una función de la gestión de Recursos Humanos (Harris, David M. y Randy L. DeSimone, 1994) (Sastre y Aguilar, M., 2003). Se convierte en un proceso pensado y estructurado por la dirección de la empresa.

La carrera profesional es definida como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajos desempeñados por una persona a lo largo de su vida (Cuesta, 2006: 236). Aunque esta tiene un impacto en lo individual, se tienen en cuenta que el plan de carrera esté acorde con las exigencias de la organización. Éste es el principal motivo por el que personas e instituciones logren en común un plan de carrera.

El ascenso se relaciona además con la edad. Algunos autores (Ericsson Levinson citado por Harris y DeSimone, 1994: 328-331) consideran que es éste un factor importante en el desempeño de ciertas actividades. Sin embargo, obvian por una parte las diferencias individuales y por otra que no todos los individuos se desarrollan de la misma manera ni en iguales condiciones. Por tanto, el conocer el proceso de promoción permite examinar los factores que influyen, potenciando o limitando a los individuos en ascenso, como pueden ser los factores personales y la cultura organizacional.

Las personas que ocupan cargos de dirección ascendieron al puesto por características especiales y tienen que ver con la aprobación de la empresa a la que pertenezcan. Estas características pueden ser o no psicológicas, pero son aceptadas cuando cumplen con los requisitos establecidos en la organización. El análisis del proceso de promoción es

⁶ Las tres funciones primarias del Desarrollo de los Recursos Humanos son el entrenamiento y desarrollo, el desarrollo de la organización y el desarrollo de carrera. Ésta última incluye dos procesos: la carrera de planeación y la carrera de dirección.

fundamental para descubrir esos requisitos que impone la empresa, así como el tipo específico de dirigente que se busca en la misma.

Es muy importante reconocer que el dirigente no es resultado de sus características psicológicas únicamente. En su desarrollo profesional influyen esencialmente las relaciones funcionales que establece con respecto a otros individuos, donde además juega un papel fundamental el ambiente donde se desarrollen dichas relaciones.

El proceso de promoción y ascenso es más que un compendio de normas a seguir. Las personas son diferentes y al ser el desarrollo un proceso individual, se manifiesta indistintamente en cada individuo. Es casi imposible determinar quién puede ser ascendido en base a sus resultados en el trabajo, dado que no existe una lista de rasgos específicos de un directivo mejor capacitado.

La atención prestada a la promoción se relaciona con las formas de evaluar el desempeño. En este sentido, la psicología le antecede a la sociología (Sastre, M. y Aguilar, Eva María, 2003)⁷, debido al limitado tratamiento desde lo social a las consecuencias del proceso.

Un factor que influye en las posibilidades de ascender a cualquier puesto de trabajo se relaciona con la influencia que ejerzan los superiores. Aunque los individuos aprenden solos, la rapidez con que lo hagan puede ser aumentada gracias al esfuerzo de sus superiores. Al mismo tiempo, el voto de éstos es esencial para la selección. Por ello, es vital analizar las relaciones establecidas entre superiores y subordinados.

En el libro **Promoción y formación de ejecutivos** (Mace, Mayles L., 1989: 120-131) se expone que muchas veces la promoción depende de la relación entre superior y subordinado. En dependencia del estado de relación establecida se darán o no oportunidades para el ascenso. Una de las razones de que no haya individuos “capacitados” se debe a la despreocupación de los altos dirigentes por el desarrollo de sus subordinados.

⁷ Los estudios más reciente demuestran que entre las funciones del área de los recursos humanos se desarrollan el reclutamiento, selección y socialización. Estas funciones se ejercen mediante técnicas empleadas desde la psicología como los test psicométricos.

Las relaciones entre superiores y subordinados pueden desarrollarse en un clima de confianza que facilite las posibilidades de desarrollo. En relación con ese clima se puede interpretar si existen posibilidades o no de ascenso.

Según investigaciones (Echevarría, D., 2008), (Mayo, A. y Lank, E., 1994), varios son los factores⁸ que influyen en el proceso de promoción. Algunos de ellos más fáciles de percibir e interpretar que otros, pero sin lugar a dudas, todos muestran condicionantes para el ascenso. Entre estos factores se encuentra la participación de los trabajadores en las diversas actividades de la organización a la que pertenecen. Es fundamental conocer el nivel de apoyo y de confianza que se les brinda, porque este elemento puede explicar el porqué algunos individuos se sienten menos tenidos en cuenta por sus jefes.

A través de la valoración del proceso de promoción y ascenso pueden conocerse datos esenciales en la aceptación de los sujetos a ocupar los cargos correspondientes, como pueden ser el color de la piel, la edad o el sexo que no tienen que ver con los requisitos explícitos para el cargo. Con dichos factores se comprueba la existencia de condicionantes para el ascenso de las personas a ocupar cargos de dirección.

Diversos son los motivos por los que el análisis de los factores que influyen en el proceso de promoción se tornan cada vez más interesante. Estudiar estos elementos se convierte en la variable fundamental en la futura investigación. Además, entre ellos existe una relación estrecha con los elementos de la cultura organizacional y las características propias de los individuos que ocupan cargos de dirección.

En el momento de promover se tienen en cuenta la selección del personal a partir de los requisitos establecidos. Dichos requisitos están orientados en el sistema de valores de la organización. En este sentido, el análisis de las Teorías sobre la Cultura Organizacional facilita la visión del proceso como problemática social.

⁸ Entre los más comunes se encuentran los relacionados con un sexo y edad específico. Así como también son decisivos el “ser amigo del jefe”.

1.4. Principales teorías sobre la cultura organizacional. Influencia de la Teoría de Talcott Parsons sobre el análisis de este fenómeno.

La cultura como fenómeno social ha sido interpretada de diversas formas quizás porque su concepto es de estructuración compleja y polémica. La cultura tiene elementos comunes como el saber, las creencias y costumbres adquiridas por el individuo que vive en sociedad. Es entendida como el conjunto de ideas, símbolos y significados de las prácticas sociales, es la característica básica que explica el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad. Se considera una fuerza influyente en la conducta de las personas y guarda relación con el aprendizaje de símbolos (Ginner, Lamo de Espinosa, Torres, 1998: 167-170), (Schein, E., 1993: 25-26).

El concepto de cultura fija ante todo el aspecto cualitativo de la vida social. La cultura cualifica la historia en un momento dado de su desarrollo (Alabart, Y., 2000).

La antropología ha sido por excelencia la ciencia que más ha trabajado el concepto de cultura con una clasificación de corte histórico-patrimonial y con un alcance holístico. El primero que formuló una definición explícita de la cultura como un elemento importante para el estudio de las sociedades fue el antropólogo Taylor en el año 1871 (Cuche, D., 1996: sin páginas). En Taylor se destaca su interés por diferenciar la “cultura” del concepto de “civilización”. Privilegia a la cultura al comprender que “civilización” pierde su carácter de concepto operatorio. Por otra parte, consideraba que el estudio de las culturas singulares no podía hacerse si no se las comparaba entre sí, ya que las culturas se vinculan unas con otras en un mismo movimiento de progreso cultural. “Cultura” para Taylor, tiene la ventaja de ser una palabra neutra que permite pensar toda la humanidad y romper con cierto enfoque de los “primitivos” que los convertía en seres apartes y atrasados.

Por su parte, a Boas se le reconoce como el primer antropólogo que utiliza la observación directa y prolongada de las culturas primitivas en las investigaciones, esto lo convierte en el padre de la etnográfica (Cuche, D., 1996: sin páginas). Consideraba que la diferencia fundamental entre los grupos humanos era de orden cultural y no racial. En su obra resalta que no existen diferencias entre primitivos y civilizados desde el punto de vista biologicista sino solo diferencias de cultura adquirida.

Aunque los estudios relativos a la cultura no mencionan en gran medida a Durkheim, se debe tener en cuenta que éste consideraba que los fenómenos sociales tienen una dimensión cultural ya que son, también, fenómenos simbólicos. *“Nada autoriza a creer que los diferentes tipos de pueblos van todos en el mismo sentido; hay algunos que siguen los caminos más diversos. El desarrollo humano debe imaginarse no como una línea en la que las sociedades se dispondrían unas detrás de las otras, como si las más avanzadas no fuesen más que la continuación de las más rudimentarias, sino como un árbol con ramas múltiples y divergentes”* (Durkheim, 1913, pp. 60-61 citado por Cucho, D., 1996: sin páginas). En este sentido el pensamiento de Durkheim se caracteriza por una relación con el relativismo cultural.

Levi Strauss expresa que vivir en sociedad es parte de la naturaleza del hombre y que la cultura influye en la organización de estos modos de vida e implica la elaboración de reglas sociales. Para él la cultura es un conjunto de sistemas simbólicos en los que en primer lugar se sitúan la lengua, las reglas del matrimonio, las relaciones económicas, el arte, la ciencia, la religión y que tienen como objetivo expresar ciertos aspectos de la realidad física y de la realidad social (Cucho, D., 1996: sin páginas).

Aunque el origen de los estudios sobre el impacto de la cultura fue dado por los antropólogos, con el tiempo numerosas investigaciones desde otras ciencias fueron asumiendo el concepto para comprender ciertas relaciones entre las personas. Una de estas ciencias fue la sociología.

La diferencia en el tratamiento del fenómeno cultural entre la antropología y la sociología se estableció por el paso del análisis de lo tradicional al análisis de las sociedades modernas. Los cambios que se estaban produciendo al interior de las interacciones humanas debían ser entendidos a través de leyes macrosociales y no por las llamadas formas “primitivas” en que eran concebidas las relaciones entre las personas.

La cultura aporta a las investigaciones sociológicas elementos vitales para conocer las relaciones que se establecen en sociedad ya que permite interpretar lo que hay detrás de éstas. Por su parte, el paradigma sociológico ofrece una visión macrosocial del impacto de la cultura en las relaciones establecidas entre las personas. *“Se trata de hacer observable los*

hechos culturales, de representar los procesos a través de los cuales ciertas formas de cultura se vuelven dominantes” (Basail, D., 2004: 4).

De manera paulatina las referencias a la cultura han sido transformadas en las ciencias sociales como elemento importante en el estudio de los factores fundamentales que especifican una sociedad. Lo que caracteriza a una sociedad es su cultura, pero hay que tener en cuenta que el fenómeno cultural no es estático al establecer relaciones de diversos tipos.

La cultura ajusta el comportamiento de los individuos a las características concretas de la institución de la que van a formar parte, así como establece un tipo específico de relaciones sociales. De esta forma juega un papel importante el proceso de socialización que puede funcionar en tres etapas esenciales: el pre-arribo, el encuentro y la metamorfosis en la inserción del personal. La primera etapa incluye el aprendizaje que ocurre antes que el individuo se inserte en la organización, como puede ser el conocimiento de su estructura y la efectividad que se persigue, esta etapa se puede dar en la entrevista inicial para el contrato de trabajo. La segunda se relaciona con la realidad con que interactúa el individuo y que lo hace a veces sentirse un ente disociado. La tercera se corresponde con la aplicación directa de las normas una vez insertado el individuo en la organización.

Por la importancia de la teoría parsoniana para la comprensión de la socialización, se hizo necesario emplear el análisis que hace este autor de este proceso. Parsons (Parsons, T., 1966) resalta el proceso de aprendizaje fundamental para transmitir la cultura como resultado de la interacción social de los sistemas. La socialización al igual que el aprendizaje dura toda la vida y permite que los individuos se sientan identificados con la organización⁹.

En su obra **El Sistema Social** (Parsons, T., 1966) resalta el peso del sistema cultural en la sociedad. Este autor pertenece a la Escuela del Estructural-Funcionalismo, donde se prioriza el papel de la sociedad sobre las personas estratificadas, que será posible en la medida en que el sistema cultural establezca el mantenimiento de la cohesión social (Parsons, T., 1966).

⁹ Parsons reafirma que la identificación significa hacerse cargo, es decir internalizar los valores del modelo.

El autor expresa la importancia de mantener el orden social a través del cumplimiento de normas, función que le atribuye a su nombrado esquema AGIL: la (A) adaptación, la (G) capacidad para alcanzar metas, la (I) integración y la (L) latencia son puntos fundamentales para el funcionamiento del sistema general de la acción (Parsons, T, 1966), (Ritzer, G, 1993). Para la teoría parsoniana el cumplimiento de lo establecido es superior a la voluntad de los hombres. A ellos les corresponde adaptarse y para eso el esquema AGIL facilitará el proceso, al actuar en cada uno de los subsistemas del sistema general de la acción: el organismo conductual con la función de adaptarse a su entorno, el sistema de la personalidad con la capacidad de definir y alcanzar sus metas, el sistema social es el integrador de sus partes constituyentes y el sistema cultural con la función de proporcionarle a los actores las normas y los valores que les motivan para la acción, además de crear las pautas culturales para dicha motivación. Para Parsons al sistema cultural se le debe atribuir la mayor importancia.

Los individuos -que juegan roles dentro de una situación específica en la interacción con otros actores, pautados por el sistema cultural- son quienes caracterizan un sistema social (Parsons, 1966: 23). Los líderes transmiten patrones culturales que son esenciales en los significados comunes que el sistema socializa a los actores y esto solo es posible si ocurre interacción social. En "El Sistema Social" los principios de una cultura son marcados por esta interacción simbólica.

Además, le atribuyó a la socialización las funciones de adaptar a los individuos "desajustados" del sistema. (Parsons, T, 1966: 306). Sin embargo, no ofreció alternativas para los casos inadaptables. Por tanto, ésta es una limitación en su obra que lo convierte en un conservador¹⁰. Aunque los líderes intenten el cumplimiento estricto de las normas, deben tener la aprobación de sus subordinados para que funcione el sistema, los cuales no siempre representan un carácter pasivo ante el aprendizaje de lo establecido.

¹⁰ En los años sesenta la sociología norteamericana comenzó a criticar a Parsons considerándosele como conservador político. Razón tenían al afirmar que Parsons no dio soluciones a los problemas en donde las personas que no se adaptan son excluidas por el sistema. Parsons afirmaba que la presencia de dichas personas no formaban parte de los problemas del sistema.

El concepto anterior les concede un papel pasivo a los individuos dentro del proceso de socialización y ellos también tienen capacidad transformadora. La existencia del proceso de socialización terciaria comprende la posibilidad de que las personas adultas relativicen lo aprendido hasta el momento como adecuado o prohibido dentro de un contexto socio-cultural e interioricen otras formas posibles de relacionarse, totalmente diferente a las aprendidas. (Ginner, Lamo de Espinoza y Torres, 1998: 694-695). En esta socialización terciaria los individuos adoptan una posición crítica frente a los modelos en los que han sido socializados. Sin embargo, hay que reconocer que el proceso de socialización es primordial en la transmisión cultural.

Los sistemas culturales tienen un alto grado de permanencia, pero no deben verse como estáticos ya que la cultura es un proceso dinámico de intercambio y reasignación de significados. Los cambios culturales ocurren con mayor celeridad cuando se hace consciente la necesidad de cambio y se toman acciones para lograrlos (Robbins, 2007) (Echevarría, D., 2008).

Si bien el análisis de la cultura como fenómeno social, facilitó la búsqueda de nuevos elementos que influyeron en las relaciones instauradas en las distintas sociedades, no es hasta hace más o menos treinta años que el concepto se vincula con iguales manifestaciones ahora desde el interior de las organizaciones.

La mayor parte de las Teorías sobre la Cultura Organizacional se remonta en los finales de los años ochenta. Esto se debió al contexto económico y social que caracterizó la época con la progresiva expansión del mercado mundial donde se muestra el contraste entre las organizaciones económicas que se diferenciaban en aspectos culturales¹¹. Comenzaron a desarrollarse estudios relativos a la cultura organizacional. Por ello, el análisis de este trabajo no se reduce al concepto de cultura por separado al de organización. A través del concepto de cultura podemos entender el fenómeno cultural y su impacto en las organizaciones.

¹¹ En el transcurso de los años ochenta del siglo pasado se fue tomando conciencia, especialmente en Norteamérica, de la creciente competencia japonesa, primero de la invasión de sus productos y después de la de sus mismas fábricas. Poco a poco se fue viendo que el “peligro amarillo” no provenía tanto de mejoras tecnológicas u organizativas fáciles de producir o copiar sino de situaciones culturales que hacían posible o determinaban algunas conductas específicas. (Hobsbawn, 1998) (Codina, A., 2000) (Marquetti, H., 2000).

El concepto de cultura organizacional forma parte del vocabulario de las escuelas de gestión y de administración de empresas. La cultura de la organización no existe fuera de los individuos que pertenecen a la empresa, se construye en las interacciones entre ellos.

Mientras la cultura ha sido entendida como el conjunto compartido de creencias y símbolos, por su parte la organización ha sido tratada como red de significados e imágenes más o menos compartida por el personal (Robbins. S., 2007). La cultura organizacional explica “el cómo somos aquí” y “el cómo debemos actuar”, tiene la particularidad de manifestarse a través de las conductas de los miembros de la organización, las cuales facilitan el comportamiento esperado en la misma. Por este motivo, a continuación se presenta un recorrido por algunas teorías que se han referido al tema de la cultura organizacional.

En la concepción antropológica se distinguen **la Escuela Funcionalista** que defiende el criterio que las organizaciones no pueden dejar a un lado las necesidades de los individuos y que una manera de concentrarlas es a través de procesos culturales. Comienza a desatarse una inquietud por las estructuras sociales¹² (Alabart Y, 2000). Pero no es hasta los supuestos de **la Escuela Estructural- Funcionalista** que se sustenta la preocupación existente. En esta escuela se refuerza la idea de que las organizaciones son sistemas socioculturales funcionales, muy relacionadas al macro sistema, que también de cierta forma, transfieren a la organización los valores asumidos en el sistema social ambiental, donde predomina la legitimación de las metas perseguidas por la organización.

Dentro de los estudios antropológicos de la década de los años cincuenta sobresalen también **la Escuela Ecológico-Adaptacionista** y **la Escuela Histórico-Disfuncionalista**. Los autores ecológico-adaptacionistas asumen que la cultura imperante en la sociedad no es más que uno de los tantos valores de contingencia que pueden influir en las estructuras y procesos organizacionales.

La sociedad influye en la manera de comportarse y aunque el individuo desde que nace vive en sociedad es resultado también del proceso de socialización que le impone la organización a la que pertenece y por la que va a representar sus intereses, pero hay que tener presente

¹²La cultura es considerada base en el funcionamiento organizacional donde las estructuras adquieren energía por ello la cultura y las estructuras deben apoyarse mutuamente.

que las personas pueden asumir o rechazar algunos patrones. En este sentido, la Escuela Ecológico-Adaptacionista se relaciona más con la transmisión cultural de la organización, no tiene como prioridad el impacto de culturas externas a la organización como pueden ser la cultura nacional.

La Escuela Histórico-Disfuncionalista representa la influencia de los factores históricos que pueden, y de hecho lo hacen, transformar la cultura organizacional. Se piensa en el momento, el lugar y las circunstancias que rodean la situación de una organización donde se muestra un interés por la supervivencia y adaptación de la institución.

La Escuela Cognoscitiva, la Escuela Estructuralista y la Escuela de Equivalencia Mutua (Alabart, 2000: 343-346) conciben a la cultura como sistema independiente de formación de ideas. Éstas proponen que la cultura es situada en los patrones de los portadores. También encontramos **la Escuela Simbólica** que se representa a la cultura como sistema de símbolos colectivos. Estas escuelas tienen en cuenta el comportamiento normado de los individuos insertados en una organización, como reflejo de orden social. La Escuela de Equivalencia Mutua por ejemplo, tiene presente que la organización espera un tipo de comportamiento específico en sus empleados, por lo que se debe guardar relación en la participación utilitaria de los mismos y los supuestos implantados simbólicamente. Esta reflexión puede ser analizada desde la Escuela Simbólica a la vez, pues subraya que el sistema cultural permite racionalizar el comportamiento de los empleados con su organización a través de los símbolos. La cultura va más allá de la influencia sobre cada uno de los actores sociales que conforman las relaciones laborales¹³ al interior de la empresa, ésta conforma a su vez un tipo específico de organización.

Esa manera natural, que expresa los comportamientos pautados por la cultura en las relaciones sociales, es la esencia en el aprendizaje de quienes se inserten en la organización. La cultura organizacional establece lo que se debe hacer y además el cómo deben actuar los individuos para darle un sello distintivo a la institución.

¹³ Las relaciones laborales son el resultado de la interacción entre sindicatos, trabajadores, gerentes y entidad, reguladas por el Estado y las instituciones que la conforman. En estas relaciones son establecidas normas que deben ser cumplidas. (Catá, 2004: 123-125).

Entre los autores que se han referido a la cultura organizacional (Schein, 1993), (Robbins, 2007) (Hosftade, 1980) es a Edgar Schein quien se considera como el promotor de la atención sobre la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo. En su libro **Cultura Organizacional y Liderazgo** (Schein, 1993) ofrece un aporte teórico, metodológico y práctico para analizar estas variables. Por ello, para los fines de éste trabajo se utilizará su concepto de cultura como *modelo de presunciones básicas–inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”*. (Schein, 1993:25-26).

Este concepto expresa el cómo en las organizaciones las preferencias individuales se restringen principalmente por normas culturales, valores, creencias y presunciones que se reflejan en las reglas explícitas que pautan las relaciones entre los miembros de la organización. En este sentido se explica la mediación de la promoción como proceso condicionado por patrones culturales, esencialmente por las presunciones básicas, que son tan difíciles de contrastar.

Schein explica que la cultura organizacional se puede dar en tres niveles, los cuales son los artefactos visibles, los valores y las suposiciones básicas. El primero se relaciona con el entorno físico y social de la organización, los cuales pueden ser externos (la arquitectura, la distribución del espacio) o internos (capacidad tecnológica, conducta de los miembros de la organización, los rituales, las costumbres y el lenguaje hablado). Estos artefactos pueden ser visibles pero en ocasiones no descifrables.

En el segundo nivel al tener en cuenta los valores crece cierta responsabilidad y al mismo tiempo competencia entre los sujetos al sustentarse en valores que son transmitidos. En el tercer nivel, que llama presunciones básicas y sobre el que apoya su concepto, subyacen las causas del comportamiento de las organizaciones, que son presunciones dadas por sentadas, invisibles y pre-conscientes. Las presunciones básicas constituyen los motivos, las reglas implícitas por las que se hacen las cosas. Las reglas se convierten en “naturales” y su

reproducción y ejecución son posibles cuando pasan a un nivel menos consciente, sin importar los cambios del entorno (Schein, 1993: 307).

Entre las fuentes generadoras de presunciones básicas se señala el papel de los fundadores (Schein, 1993:210-222). Este autor como otros consultados (Handy, 1995 citado por Echevarría, D., 2008) considera que una de las funciones más importantes de los líderes es crear y administrar la cultura de la organización, la cual se establece desde sus inicios y tiende a ser estable a lo largo del tiempo. (Schein, 1993: 307).

En la interacción entre dirigentes y cultura se desarrolla un proceso dual: por un lado se nota a un actor creador de una cultura organizacional y por otra parte a una organización que conforma, a partir de su cultura, un sujeto transmisor de valores. A través del análisis del proceso de promoción a los cargos de dirección se manifiestan estos dos procesos. Por ello, en esta investigación se pretende analizar cada una de las variables y comprender la interrelación entre las mismas.

1.5. Situación de las investigaciones sobre el tema en Cuba. Vigencia e importancia.

Contrariamente al interés sobre diversos estudios relacionados con la temática, en nuestro país éste es un terreno poco estudiado. En un marco social basado en los principios de equidad y justicia social, comprender los factores que influyen en que unas personas tengan más posibilidades y oportunidades que otras para llegar a los puestos de toma de decisiones resulta de gran relevancia. Este fenómeno está relacionado con los factores que posibilitan o impiden el ascenso de los sujetos en posiciones de poder.

Las personas que ocupan cargos de dirección han sido objeto de estudio en diversas investigaciones realizadas en Cuba (Echevarría, D., 2008)(D. Otero, M. y García, S., 2002)(González, G., 2000)(González, C., 1988). Sin embargo, existe un escaso tratamiento de los estudios que relacionan al proceso de promoción y ascenso con las temáticas analizadas.

Si bien, su revisión aportó teórica y metodológicamente conclusiones a este trabajo, que permitieron luego cuestionar los procedimientos en el proceso de promoción, ninguna indaga

sobre las posibilidades y barreras para el ascenso de las personas destinadas a desempeñar el rol de dirigente.

Desde la sociología se muestran diversas investigaciones que han tratado el tema con propósitos diferentes (Echevarría, D., 2008) (Almeida, Y., 2002) (Río, D., 2002) (González, G., 2000). Estos materiales parten de un marco teórico basado en las Teorías de Género. Si bien explican las barreras por las que deben atravesar las mujeres -"techo de cristal"- para ocupar un cargo de dirección, no centran su estudio en el interés por conocer los factores que influyeron en la promoción de estas personas a dichos cargos.

A través de una metodología fundamentalmente cualitativa, las autoras realizaron estudios de casos en varias empresas cubanas. Entre sus principales resultados se destaca el análisis de prácticas sociales que diferencian las actividades de la dirección según el sexo de la persona destinada para ser promovida.

Una de las conclusiones a las que se arriba sustenta el papel de la cultura organizacional androcéntrica y patriarcal en la conformación de un estilo de dirección deseado que tiende al estilo masculino de dirección: ser exigente, racional, arriesgado, inspirador, saber exigir, estar disponible, etc. Por ello, las mujeres que ocupen cargos de dirección deben ajustar sus estilos de trabajo acorde a este rol construido socialmente.

Las mujeres dirigentes llevan el peso de dos funciones en conjunto: sin dejar de ser madre, cuidadora del hogar y buena esposa, también distribuyen su tiempo en las funciones que debe cumplir como directiva. Esta doble responsabilidad posibilita que su desempeño en los puestos de dirección esté condicionado por prejuicios socialmente aprendidos y compartidos tanto por varones como por ellas mismas¹⁴. Por esta razón, es muy importante incentivar la continuación de estudios relacionados con la búsqueda de factores que influyen en dichas relaciones asociadas al género.

¹⁴ Incluso en el trabajo de campo realizado como parte de esta investigación, algunos entrevistados, en sus criterios aludieron sobre los estilos de trabajo donde las mujeres "deben tener bien puestos los pantalones" y "trabajar con mano dura". Estas valoraciones son resultado del proceso de socialización por el que han atravesado varones y mujeres.

Además existen investigaciones desde otras ciencias relacionadas también con el tema. Por ejemplo, aquellas que se realizan desde los Centros de Estudio o Investigación que mantienen una participación activa en el análisis del fenómeno de la dirección. Entre los más reconocidos se encuentran el Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC) y el Centro de Estudios sobre Técnicas de Dirección (CETED). Los estudios recogidos y archivados en estos lugares se basan en análisis desde las ciencias de la administración, donde el conocer las habilidades para la dirección es de vital importancia. Más que conocer los factores que influyen en que unas personas tengan más oportunidades de ascenso que otras, estos estudios, en su mayoría en forma de ensayo, constantemente analizan las funciones de los administradores y las habilidades que necesitan los directivos para un trabajo efectivo (Codina, A., 2000) (Cruz, T., 2004).

Estos estudios no proporcionan el uso de una metodología específica para la búsqueda de factores que inciden en la promoción. A manera de ensayos, solo exponen criterios particulares sobre la importancia de relacionar el comportamiento de los directivos con el éxito de las empresas.

Sin embargo, entre las principales contribuciones de éstos, se encuentran los resultados que aluden a la interrelación estrecha entre directivos y organizaciones. Además, han utilizado los procesos de consultoría en empresas cubanas que luego se han empleado para el análisis de futuros procesos y fenómenos al interior de las organizaciones. A pesar de sus aportes, es escaso el análisis de los factores que median el ascenso de esos directivos que deben reunir determinadas habilidades.

La psicología como ciencia, también ha tenido participación en relación con el tema a través de diversos estudios que se han realizado en Cuba (Machaco, M., 1998) (Casaña, A., 1990) (González, C., 1988). No obstante, el aporte de los mismos se reduce al análisis de las características del líder como individuo motivador en un grupo.

El empleo de test psicométricos en estas investigaciones, explica el uso de una metodología destinada a la búsqueda de características psicológicas de los líderes o dirigentes. Aunque, de forma general, utilizan el estudio de casos como metodología esencial, se reducen a la

comprensión de las condiciones personológicas que impiden o facilitan el ascenso de estas personas.

Si bien existen características psicológicas que se expresan tanto en el liderazgo como en la dirección, es importante conocer la existencia de condiciones particulares construidas y aceptadas como únicas para la promoción. A pesar de su contribución, las investigaciones psicológicas no subrayan la preocupación por conocer y analizar la influencia de factores contextuales que inciden sobre el ascenso de las personas a cargos de dirección.

Luego de un recorrido por algunas de las investigaciones referentes al tema, es indispensable incentivar al análisis de los factores que van más allá del “dejar hacer” en cuanto a promoción. El estudio de los mismos contribuiría a la explicación de las condicionantes, tanto culturales como las relacionadas con las características personales, que de una forma u otra, influyen en el ascenso de quienes serán los más “capacitados” para ocupar un cargo de dirección.

Capítulo II. Propuesta metodológica para el análisis del proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección.

A partir del análisis de las teorías que han tratado el tema de diversas formas se hizo imprescindible conformar un diseño de investigación que posibilitara la búsqueda de los factores que influyen en la promoción y ascenso a los cargos de dirección en las dos empresas seleccionadas. Para ello, se partió por la construcción de un problema de investigación que estuviera sustentado por una situación problemática existente.

II.1. Situación problemática.

El análisis de los factores que influyen en el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección constituye un problemática social de gran interés para la sociología, en especial la sociología del trabajo. Según algunos estudios (Echevarría, D., 2008) (Almeida, Y., 2002) (Río, D., 2002), dichos factores demuestran la existencia de diferencias de posibilidades según el sexo, color de la piel u otras características personales de quienes ocuparán cargos de dirección.

El poco tratamiento en las investigaciones relacionadas con el tema en nuestro país, estimula al planteamiento de una situación problemática novedosa. Los resultados de la investigación constituyen un aporte teórico y metodológico para los futuros estudios que aborden la problemática social que aquí se plantea.

Desde el punto de vista teórico y metodológico, existe un escaso tratamiento a esta temática de forma específica. Los aportes de las investigaciones relacionadas con el liderazgo y la cultura organizacional estimularon la búsqueda de factores que posibilitan o limitan el ascenso de unos pocos a los puestos de dirección. Sin embargo, existe un vacío en la concatenación de estas teorías y las investigaciones sobre la planeación de carrera.

Si bien en los últimos años la preocupación por la planeación de carrera se ha visto como una inversión más que un costo (Mayo, A. y Elizabeth Lank, 2000), al mismo tiempo se manifiesta una mirada poco relacionada con las condicionantes para ascender a los puestos

de dirección. Sin embargo, el uso metodológico en dichos estudios favorece la inclusión de otras técnicas para la recogida de información en el presente material.

La metodología empleada en algunos de los estudios realizados sobre la promoción y ascenso a los cargos de dirección incluye técnicas de la psicología. Entre éstas, los test psicológicos para analizar las condiciones de quienes vayan a ocupar cargos de dirección. Además, predominan las técnicas empleadas por las ciencias de la administración en cuanto a los perfiles de competencias. A pesar del intencionado collage de técnicas, no existe una metodología desde la sociología que fundamente la recogida de información relacionada con el tema.

La situación problemática es empíricamente contrastable. Se evidencia el predominio de sujetos con características específicas sobre otros con "igualdad de oportunidades". El predominio de directivos varones, blancos, en su mayoría y con otras características específicas, manifiesta la construcción de un sujeto con características específicas para los cargos de dirección (Echevarría, D., 2008) (Almeida, Y., 2002) (Río, D., 2002). Por otra parte, la presencia de patrones de conductas que conciertan relaciones sociales en las empresas exhibe una de las funciones de la cultura organizacional. Estos elementos se convierten en motivo inspirador para analizar la promoción y ascenso a los cargos de dirección como un proceso condicionado por factores tanto personales como de la cultura empresarial.

Los puntos antes mencionados reafirman la presencia de una situación problemática que demuestra la necesidad de analizar los factores que influyen en el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección. La presente investigación pretende contribuir a la búsqueda y análisis de los mismos en dos empresas cubanas. Para ello, a continuación proponemos una metodología que incluye conceptos especiales para la comprensión del tema, así como la operacionalización de las variables a trabajar.

II.2. Diseño de Investigación.

Problema:

- ❖ ¿Qué factores influyen en el proceso de promoción y ascenso de los directivos de la Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos en Ciudad de La Habana de la Corporación COPEXTEL S.A y del Centro de Investigaciones del Petróleo (CEINPET)?
- ¿Qué papel juega la cultura organizacional y los factores personales en este proceso?

Objetivo General:

- ❖ Analizar los factores que influyen en el proceso de promoción y ascenso de los directivos de la Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos de Ciudad de La Habana de la Corporación COPEXTEL S.A y de CEINPET.

Objetivos específicos:

- Realizar un análisis crítico a la bibliografía relacionada con el tema.
- Analizar los componentes legales -formales del proceso de promoción y ascenso de los directivos de las empresas seleccionadas.
- Valorar la influencia de factores individuales y los rasgos culturales de la organización en este proceso.

Preguntas analíticas:

- ¿Cómo está estructurado el proceso de promoción y ascenso de los directivos de la Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos en Ciudad de La Habana de la Corporación COPEXTEL S.A y de CEINPET?
- ¿Qué características tienen los individuos que han sido promovidos y ascendidos?
¿Cómo son sus estilos de dirección?
- ¿Qué papel juega la cultura organizacional en el proceso de promoción y ascenso en las empresas escogidas?

Principales conceptos:

Proceso de promoción y ascenso: Proceso a través del cuál las personas ascienden jerárquicamente en una organización para ocupar cargos de dirección. En este proceso influyen aspectos formales y simbólicos, tanto a nivel de individuos (factores personales) como de la organización (cultura organizacional).

➤ *Factores personales:* Conjunto de características, habilidades, valores y estilos de trabajo propios o adquiridos a través de procesos de socialización. Entre ellos:

✓ Datos sociodemográficos:

- Edad
- Sexo
- Color de la piel.
- Ocupación anterior/ profesión.
- Experiencias previas en dirección.

✓ Competencia laboral (formal-instructiva o tácita, habilidades técnicas, humanas y gerenciales)

✓ Conocimiento:

- Nivel de instrucción.
- Cursos de superación profesional y de dirección que hayan recibido.

✓ Reserva de cuadro:

- Si es o no reserva.
- De serlo ¿de qué cuadro? y si lo ha sustituido alguna vez.

✓ *Estilos de dirección:* Entendido como el conjunto de prácticas que se utilizan usualmente para influir y/o dirigir sobre un grupo de personas en el logro de objetivos determinados. Las cuatro funciones básicas de la dirección son esenciales para comprender los diferentes estilos y éstas son:

- Planificación:
 - Si es operativa o estratégica.
 - Distribución de tareas.

- Distribución del tiempo.
- o Organización:
 - ¿En qué forma organizan el trabajo?
 - Actividades según orden de prioridades.
- o Dirección :
 - Análisis del proceso de toma de decisiones. Si es centralizado o participativo y si está orientado hacia la tarea o hacia las relaciones.
 - Formas de comunicación.
 - Estilo de dirección representado.
- o Control:
 - Solución de los problemas de trabajo y personales de los subordinados. Métodos y técnicas que emplean para ello.
 - En momentos de incertidumbre ¿cuáles son las actividades que priorizan?

También se tiene en cuenta otras como:

- o Habilidades para la dirección.
- o Comunicación: (Si es abierta o cerrada y si es formal o informal).
 - Tipo de comunicación entre dirigentes.
 - Tipo de comunicación con los subordinados.
- o Formas de intercambio de la información:
 - Formas en que prefiere captar la información (sensorial o intuitiva).
 - Si consulta o no con los subordinados la información.

➤ *Cultura organizacional*: Conjunto de presunciones básicas, valores y símbolos enraizados dentro de una organización que tienen que ver con la manera de comunicarse, el estilo de dirección representado, las necesidades, los intereses, las normas y las conductas que son compartidos entre sus miembros y que a través de ellos se puede garantizar la cohesión interna y la adaptación al entorno (Schein, 1993).

- ✓ Datos generales de la empresa:
 - o Historia
 - o Objeto social (misión a la que se dedica).

- Número de trabajadores por sexo, edad, color de la piel, categoría ocupacional.
- Estructura de la Empresa (Organigrama).
- Infraestructura (Instalaciones/ Tecnología/ Medios de trabajo).
- ✓ Política de cuadros (explícita e implícita).
- ✓ Normas y valores que se deben cumplir.
 - Disciplina laboral.
 - Reglamento de Estimulación.
 - Procedimientos para la aplicación de las sanciones.
 - Reglas para la selección del personal.
 - Reglamento de promoción interna.
 - Otras.
- ✓ Valores que son compartidos por los miembros de la organización (organizacionales e individuales).
- ✓ Mecanismos de reproducción de la cultura de la empresa
 - Criterios para la selección y la promoción de los trabajadores.
 - Lo atendido, medido y controlado por los directivos.
 - Organización y estructura de la empresa
 - Diseño del espacio físico
 - Sistemas y procedimientos empresariales
- ✓ Relaciones entre los miembros de la empresa.
- ✓ Política implícita para la promoción a los cargos de dirección de la empresa.
- ✓ Cuadros/reservas de cuadros:
 - Composición por sexo, edad y color de la piel.
 - Fecha de entrada en la organización.
 - Fecha en que ocupó el primer cargo en la organización.
 - Fecha de promoción del cargo actual.

II.3. Metodología empleada. Principales técnicas a utilizar. Ventajas y desventajas.

La metodología indica los pasos a seguir en un proyecto investigativo y a su vez la forma en que debemos recolectar, procesar y analizar los datos obtenidos. En este sentido los métodos y técnicas organizan el trabajo y permiten avanzar en los análisis empíricos y teóricos.

Dadas las variables presentadas en el problema de investigación, es de vital importancia la combinación de la metodología cuantitativa y la cualitativa. Los métodos cuantitativos permiten corroborar la existencia de factores que influyen en la situación. Los cualitativos posibilitan la comprensión de determinadas relaciones.

El presente trabajo se sustentó en un estudio de casos donde se combinaron técnicas cualitativas y cuantitativas. El estudio de casos es considerado una metodología (Echevarría, D., 2008: 59-60) que permite comprender los significados de ciertos comportamientos. Se caracteriza por el análisis profundo y sistemático del objeto de interés en la investigación y por las formas de análisis. Representa a su vez, una descripción y explicación completa de los muchos componentes de una situación social determinada (Babbie, A., 1988: 57).

Las relaciones establecidas entre los sujetos de investigación pueden ser comprendidas a partir de un estudio de casos. Sin embargo, es válido aclarar que los sujetos escogidos son solo una muestra. Por tal motivo, se seleccionó este método al dirigirse al entendimiento en general de un solo caso característico. En el siguiente epígrafe se profundizará sobre los criterios de selección de los casos de estudio y de los sujetos a investigar.

Para comprender el proceso de promoción y ascenso de los directivos, la aplicación de las técnicas y el análisis de sus resultados se abordó desde diferentes niveles: en individual, grupal y organizacional, en la búsqueda de trascender a las autopercepciones de los directivos y a la visión "formal" de la organización. Para cada nivel se aplicó técnicas cuantitativas y cualitativas.

La investigación planteada utilizó el análisis de documentos (Anexo 1) para conocer el tipo de organización en la que se realizó el estudio. El análisis de documentos facilitó la comprensión del contexto en que se dieron las relaciones sociales entre los individuos

investigados. De esta manera el investigador puede conocer la estructura y funciones de la organización objeto de estudio. Fue necesario analizar todos los documentos posibles para obtener una panorámica de la historia de las empresas y sus trabajadores, así como sobre el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección de las mismas. El análisis de documentos tiene la ventaja de ofrecer un examen sistemático de los materiales más típicamente evaluados sobre la base de la impresión general (Babbie, Earl R., 1988: 5-56). Sin embargo, se reconoce entre sus limitaciones que el tipo de documento seleccionado podría no constituir el reflejo más apropiado de la variable que se desea estudiar.

Para profundizar en la información se utilizaron un conjunto de técnicas entre las que se encuentran observación, cuestionarios y entrevistas (Anexo 2).

La observación permite analizar el comportamiento de los individuos investigados y describir los elementos culturales que son compartidos y valorados en la organización. Además, facilita conocer las relaciones entre las personas y de los grupos sociales de interés para el trabajo (Ibarra, F., 2001: 68-72). Ha sido utilizada para designar una estrategia metodológica que se compone por varias técnicas útiles para la obtención y análisis de los datos (De Urrutia, L., González, G., 2003: 78). Por ello es considerada a la vez un método de investigación.

Su importancia radica en la obtención de información sobre el comportamiento de los sujetos a investigar. No obstante, se corre el riesgo de incluir valoraciones por parte del investigador. Por eso fue necesario un entrenamiento previo en la aplicación del método.

El tipo de observación seleccionado para el estudio fue la denominada observación ajena, incluida, encubierta y estandarizada. Como el objetivo que se perseguía con esta técnica era obtener la mayor información sobre el comportamiento en las relaciones sociales establecidas en las empresas seleccionadas, fue necesario incluirse en las tareas y actividades de estos sujetos.

La ventaja de la observación ajena radica en el rol del investigador, quien realiza la observación directa. Específicamente se escogió la observación incluida por la necesidad de participar en todas o casi todas las actividades y espacios en que se relacionen estos sujetos

de investigación. Dentro de la observación incluida preferentemente la encubierta dado que facilita que las relaciones se establezca lo más natural posible, al estar los individuos observados, ajenos al interés del investigador.

Para la recogida de la información a través de esta técnica se prefirió el uso de una observación estandarizada. A través de ella el investigador puede guiarse por un sistema de categorías previamente elaboradas en una guía de observación. De este modo se facilitó la proyección objetiva sobre lo observado. Ésta se pudo estructurar en base a los niveles en que se buscaron los datos.

Se utilizaron otras técnicas como el cuestionario y la entrevista. Estas últimas posibilitaron la comparación de los resultados recogidos con la observación.

Se comenzó el estudio con una entrevista exploratoria, primer contacto, para conocer los principales elementos a tener en cuenta en la aplicación de posteriores técnicas. A través de esta entrevista se comenzó con la presentación del entrevistador y el aviso a los entrevistados del objetivo de la investigación así como las temáticas sobre las que se indagó. Con la misma se propuso por primera vez a los entrevistados el uso del cuestionario para la recogida de los datos más generales.

Este cuestionario se le aplicó a los directivos con el objetivo de recoger información general sobre sus características demográficas, el sistema de valores y prácticas cotidianas que ellos aplican. De esta forma se pudo elaborar un perfil del dirigente de las empresas analizadas.

Aunque el cuestionario posibilita la recogida rápida de información global y permite que los sujetos investigados se sientan libres de opinión por su grado de anonimato, esta técnica no permite la interacción cara a cara con el investigador, observador a la vez, así como no permite profundizar en las causas de esos comportamientos. Además los encuestados pueden que no comprendan ciertas preguntas (Ibarra, F., 2001: 116-117).

Por este motivo, la entrevista en profundidad facilita que el entrevistador profundice en las respuestas obtenidas a través del cuestionario. A su vez, permite que el entrevistado aclare las dudas que tenga sobre determinadas interrogantes.

Sin embargo, en el proceso de interacción humana puede suceder que se estereotipen criterios y se impongan opiniones. Por ello, la entrevista requiere una limitación valorativa por parte del entrevistador, donde sus concepciones personales no sobrevaloren el criterio de los entrevistados.

A pesar de estas limitaciones, la entrevista permite el análisis del comportamiento de los individuos entrevistados y la interpretación del sistema de valores en que se han socializado. De esta manera se pueden analizar el proceso por el cual estas personas llegaron a ocupar los cargos que hoy despliegan, así como los elementos personales y de la cultura de la organización que influyó en este proceso.

Esta entrevista en profundidad, semi-estructurada permite que la relación entre entrevistado-entrevistador se torne flexible. La presentación del tema supone flexibilidad en las respuestas del entrevistado. Por otra parte, es importante seguir un orden en las preguntas de interés, por lo que se requiere al mismo tiempo de una estructura lógica en la que fluyan las preguntas en el guión de entrevista.

Entre las ventajas de esta técnica pueden señalarse el estilo especialmente abierto de comunicación entre el entrevistado y el entrevistador. La interacción entre estos actores sociales se desenvuelve de forma directa, personalizada y flexible.

Por su parte, se requiere conocer las limitaciones que la técnica tiene. Entre ellas pueden ser el factor tiempo, por lo extensiva que pudiera resultar. También imposibilita la fiabilidad y validez donde juega un papel decisivo las condiciones en que se desarrolle la entrevista. Así como tampoco con ella es posible contrastar información grupal (De Urrutia, L, González, G., 2003: 123-125).

Para conocer los criterios de los subordinados sobre el proceso de promoción se aplicó un cuestionario a los mismos. Con el empleo de esta técnica se pudo conocer elementos que caracterizaban la interacción entre los miembros de las empresas, fundamentalmente con los subordinados. Con esta técnica se pudo recopilar información valiosa relacionada con el clima laboral o con la manera de comportarse cada individuo en interacción con sus compañeros de trabajo, así como la representación de un estilo de dirección específico. Es

esencial aclarar que esta técnica se les aplicó a los subordinados para conocer sus criterios y su valoración del proceso de promoción y ascenso, por lo que su resultado mostró la percepción colectiva sobre este proceso.

Las técnicas aplicadas y su aplicación se resumen en el Anexo 3.

II.4. Selección de los casos de estudio. Criterios muestrales.

Los cambios que hoy día se suceden¹⁵ marcan el contexto en el que se desenvuelven las empresas cubanas actuales. La crisis económica - financiera mundial marcó un duro golpe para la estabilidad de las grandes empresas entre sus muchas consecuencias. Cuba no ha estado ajena a esta situación. En la búsqueda de soluciones se han visto afectadas las empresas cubanas. Por tal razón llevar a cabo una investigación al interior de las organizaciones resulta compleja teniendo en cuenta la incertidumbre a los efectos de dichos cambios para las empresas.

En el presente estudio, se exploró la disponibilidad de realizar esta investigación en diferentes empresas estatales de Ciudad de La Habana, que tuvieran un peso importante en el territorio, ya fuera por el nivel de ingresos y recursos que generaban o por la cantidad de personas que empleaban. Se trató de contactar con empresas de diferentes sectores económicos. Sin embargo, estos criterios se vieron limitados ante la disponibilidad e interés de las diversas empresas contactadas¹⁶.

Finalmente se seleccionaron dos empresas, la Vicepresidencia de Atención a Servicios Técnicos en Ciudad de La Habana, de COPEXTEL (Ministerio de la Informática y las Comunicaciones) y el Centro de Investigaciones del Petróleo (CEINPET), de la Unión Cuba-Petróleo, Ministerio de la Industria Básica.

¹⁵ Contracciones económicas- financieras que rigen el actuar cotidiano de las empresas, así como incentivan la incertidumbre ante los cambios que vienen aparejado. Por otra parte, la búsqueda de soluciones rápidas que faciliten la disminución de las importaciones, las cuales conforman uno de los principales problemas que enfrenta nuestro país.

¹⁶ Se contactó con la Dirección de Cuadros de la Corporación CIMEX, con el Grupo Nacional de Gases Industriales y con FORDES, en la búsqueda de empresas de diverso tipo, ya fueran por el sector técnico-productivo al que pertenecen, por la cantidad de trabajadores o por su papel en la economía del país. Sin embargo, por diferentes motivos estas entidades no permitieron el desarrollo de la investigación en sus empresas.

Estas empresas realizan actividades diferentes: la Vicepresidencia de COPEXTEL S.A. se dedica a prestar servicios, mientras que CEINPET realiza actividades de servicios y producción. Además, ambas empresas por las actividades que realizan y las tareas en las que participan, forman parte de la vanguardia empresarial así como tienen un importante peso en la economía del país¹⁷.

Al interior de las organizaciones, se estudiaron las personas que se encuentran en cargos que son denominados como dirigentes, cuadros y no cuadros: Vicepresidente, Gerentes Generales, Gerentes de Área de las Divisiones Territoriales de la Vicepresidencia seleccionada de COPEXTEL S.A. y los directores de CEINPET.

Como el problema de investigación concreta los factores específicos a analizar, uno de los criterios de selección de la muestra se relacionó con la presencia de directivos de diverso sexo, color de la piel, edades y otro conjunto de características sobresalientes. Por ello, uno de los criterios de selección se delimitó por la búsqueda de empresas que reunieran directivos con estas particularidades.

El contacto con la Corporación COPEXTEL S.A. se inició en el mes de abril de 2009 en la Dirección de Cuadros de toda la Corporación. Por dificultades para desarrollar la investigación, se comienza el proceso investigativo en una de las Vicepresidencias de la Corporación. De esta forma, se inicia contacto con una de la Vicepresidencia de la propia Corporación en diciembre de 2009 por el interés del vicepresidente en el tema de estudio. Por su parte, la entrada al CEINPET ocurrió en el mes de marzo de 2010.

Una vez establecidos los casos de estudios se comenzó el trabajo de campo entre el mes de febrero y abril de 2010. Durante el periodo de investigación las empresas seleccionadas vivenciaron los cambios empresariales acaecidos en nuestro país (ver Anexo 4), los cuales influyeron en el desenvolvimiento de éstas.

¹⁷ Según los documentos que recogen la historia de las empresas analizadas, se evidencia la participación de las mismas en el sector de la economía cubana. La Vicepresidencia seleccionada de COPEXTEL S.A. mantuvo un estrecho vínculo a mediados del año 1991, orientando sus mercados como consecuencia de la desaparición del campo socialista y la entrada de Cuba en el período especial. Por su parte CEINPET desde el año 1995 ha recibido numerosos premios por los resultados en el incremento de la producción y por nuevos descubrimientos.

La Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos en Ciudad de La Habana de COPEXTEL S.A ha estado involucrada en los constantes cambios estructurales por el tipo de actividad que realizan. La crisis ha limitado la importación de equipos y piezas (electrodomésticos y de otro tipo). Por este motivo, dicha Vicepresidencia se ha redimensionado para poder continuar con la misión que tienen: prestar servicios técnicos, reparación, actualización y modernización de todos los equipos que el Estado ha puesto a disposición de la sociedad cubana y en el extranjero.

CEINPET, aunque más equilibrada estructuralmente, por su aporte económico para el país, tiene la responsabilidad de adaptarse a los cambios y la rápida búsqueda de soluciones. El Centro está vinculado con la investigación de la explotación del petróleo (actividad significativa para el desarrollo de Cuba) y ha lidiado con las condiciones precarias por las que se atraviesa en la crisis actual, además de los altibajos de los precios del petróleo y sus derivados.

Capítulo III. Análisis de los resultados: ¿Factores personales o cultura organizacional? Influencia sobre el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección.

III.1. Caracterización de las empresas objeto de estudio.

La Corporación COPEXTEL S.A es una Sociedad Anónima mercantil de nacionalidad cubana constituida el 27 de febrero de 1985. Su objeto social se relaciona con la comercialización de sistemas y equipos electrónicos, electrotécnicos, automáticos, sistema de refrigeración, climatización, esterilización, higienización y limpieza especializada, sistemas de equipamientos especializados para la gastronomía, la hotelería y el turismo, así como los insumos, muebles, partes, piezas, accesorios, componentes y demás elementos necesarios para la comercialización.

Como parte de las actividades fundamentales de la sociedad se encuentran además aquellas relacionadas con el diseño, elaboración, ejecución, montaje e instrumentación de sistemas asistidos por ordenadores, informáticos y automatizados, así como proyectos integrales de ingeniería en materia de computación, informática y automatización.

La Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos de Ciudad de La Habana tiene un peso significativo por su estrecho vínculo con la puesta en marcha de los principales servicios que ofrece la Corporación COPEXTEL S.A antes mencionados. Dicha Vicepresidencia se constituyó a partir de la fusión de las Direcciones de Desarrollo de los Servicios Técnicos y la División de los Servicios Técnicos Integrales de Ciudad de La Habana por la necesidad de establecer dominio sobre el territorio habanero dada la extensión de los servicios que ofrece, como estrategia de unificación de varias Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) de la Corporación COPEXTEL S.A. Así queda conformada la Vicepresidencia de estudio para este material el 25 de mayo de 2009.

El objeto social de la Vicepresidencia seleccionada consiste en la prestación de servicios técnicos asociados de explotación, garantía y postventa, tanto en Cuba como en el exterior, en moneda nacional y divisas. Además presta servicios de montaje y puesta en marcha de

equipos (electrodomésticos y de electrónica), sistemas, instalaciones y demás suministros previstos en su objeto social a personas jurídicas y naturales.

Entre los principales clientes que atiende se encuentran el MINSAP (Ministerios de Salud Pública), el MINED (Ministerio de Educación), Turismo, Defensa, Joven Club, Población, Poder Popular, MINREX (Ministerio de Relaciones Exteriores), MES (Ministerio de Educación Superior) y otros. De aquí surge el alto compromiso con la Corporación por la demanda de dichos clientes de suma importancia para nuestro país.

Con la creación de la Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos de Ciudad de La Habana se proponen seis Divisiones, con un gerente general al frente de cada una: la División Servicios Técnicos Integrales (a partir de ahora STI) que se divide en cuatro divisiones que constituyen cuatro divisiones geográficas (Norte, Sur, Este y Oeste), la División territorial UCI (Universidad de Ciencias Informáticas) y una División Servicios Técnicos de Sistemas Ingeniería (ver Anexo 5), reuniendo un total de 951 trabajadores. Los directivos estudiados se encuentran en la División de los Servicios Técnicos Integrales (STI) y conforman el 56 % de todos los directivos subordinados a la Vicepresidencia seleccionada. Por dicha razón, fue electa en especial esta división dada la cantidad de gerentes que la conforman y por su distribución geográfica a lo largo y ancho de la Ciudad de La Habana.

La misión de esta Vicepresidencia plantea el logro de la solución a un elevado nivel de competitividad, situar al cliente y sus necesidades en el punto central de sus sistema y tramitar las gestiones comerciales, reclamaciones y necesidades de los clientes de las UENs (Unidades Estratégicas de Negocios) correspondientes. La División de STI tiene como objetivo prestar servicios de reparación, actualización y modernización de todos los medios y equipos puestos a disposición de la sociedad cubana y en el exterior.

Aunque la Vicepresidencia analizada fue creada de esta manera hace casi un año por problemas estructurales en la Corporación, sus funciones siempre estuvieron relacionadas con los objetivos de esta última: la comercialización de sistemas y equipos. Además los impactos provocados en COPEXTEL S.A han afectado a cada una de sus Vicepresidencia y grupos de trabajo. Por ello, es importante hacer un recorrido por los momentos más significativos de la Corporación y su impacto en la Vicepresidencia seleccionada.

A mediados del año 1991, como consecuencia de la desaparición del campo socialista y la entrada de Cuba en el período especial, COPEXTEL S.A orienta sus mercados y realiza cambios internos significativos con el objetivo de acceder a las vías de suministros y financiamientos externos. Las tres etapas fundamentales que influyeron en estos cambios y progresos de la Corporación se conforman a partir de la realización de contratos de garantía y servicios técnicos. Esto facilitó el conocimiento del mercado interno, creándose una imagen basada en la calidad de los servicios técnicos prestados por COPEXTEL S.A.

Una segunda etapa comienza con la importación y comercialización directa de equipos debido a la descentralización de la actividad de comercio exterior, decisión adoptada por la dirección del país en 1993. La tercera etapa incluye la transformación gradual del producto a comercializar.

A pesar de que estas tres etapas inciden en la historia de la Corporación, el año 2000 reviste gran importancia para la misma, pues el país inicia un proceso de transformación llamado Batalla de Ideas. En este proceso participan los servicios que brinda la Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos de Ciudad de La Habana. Además, las actividades que integran esta Batalla de Ideas le dio mayor prestigio a la Corporación y en su conjunto a la Vicepresidencia seleccionada.

La creación de CEINPET comienza mediante la Resolución No. 67 de 25/03/1996. Sin embargo, como centro de investigación fue creado mucho antes con otra nomenclatura. El Centro de Investigación del Petróleo (CEINPET) surge como parte del proceso de cambio en la actividad petrolera que se inicia con la creación de la Unión Cuba Petróleo (CUPET)¹⁸ en 1991 y constituye la unificación de dos Centros de Investigaciones: Centro de Investigaciones Químicas (CIQ) y el Centro de Investigación y Desarrollo del Petróleo (CIDP). Ambos de reconocida tradición investigativa con aportes y resultados en la actividad petrolera. De esta manera el CEINPET pasa a realizar investigaciones, servicios y asesorías para toda la cadena industrial de este sector.

¹⁸ La Resolución No. 23 de 25 de marzo de 1992 dispuso la fusión de la Unión del Petróleo con la Unión del Combustible denominándose la resultante de la fusión Cuba Petróleo (CUPET).

La misión del CEINPET consiste en ejecutar la política de Investigación y Desarrollo (I+D) de la Industria Petrolera Cubana, realizando programas y proyectos de I+D, servicios científico – técnicos y producciones especializadas.

El CEINPET está estructurado por una Dirección General a la que se subordinan grupos de apoyo y direcciones, entre éstas las Unidades Científico Técnicas de Base (UCTB). (Ver Anexo 5) con un total de 427 trabajadores.

La unificación de los centros antes mencionados se efectúa en 1995, año en el que ocurrieron significativos cambios en nuestro país desde el punto de vista político-administrativo y organizativo. Por este motivo, la nueva dirección trazó entre las prioridades, la implantación de la Dirección Integrada de Proyectos (DIP) y la contratación y el autofinanciamiento como vías para ejecutar investigaciones de interés para el cliente. Entre los principales clientes que atiende se encuentra CUPET (Unión Cuba Petróleo), CITMA (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente) y el MINFAR (Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias). CEINPET ha logrado desarrollar sus condiciones de autofinanciamiento debido, en gran parte, al prestigio y reconocimiento conseguido con sus clientes. Por ello, ya para el año 1997 se había convertido en un Centro de referencia en la gestión de proyectos.

En el año 1998 la dirección del Centro establece un programa de despegue tecnológico y se comienza a trabajar en la acreditación de los laboratorios. En el mismo año se prepara el plan de desarrollo de la Industria Petrolera hasta el 2010, comenzando por la actividad de exploración-producción, en la cual interviene el CEINPET.

Este plan de desarrollo trae aparejado cambios en la estructura funcional del Centro. De esta manera, se preparan administrativamente las actividades de Exploración, Refinación, Catálisis, Producción y Medio Ambiente, las cuales conforman las Unidades Científico Técnicas de Base (UCTB) del CEINPET.

Después del año 2000, el desarrollo sostenido del Centro se refleja en su actividad científica participando en Programas Ramales, Programas Estratégicos Nacionales y Programas

Empresariales. Al mismo tiempo comienzan a incrementarse los servicios, soluciones y asesorías a CUPET.

Otro ejemplo que representa el reconocimiento nacional e internacional logrado por CEINPET lo conforma su vínculo con el Comité de Directores de Centros de Investigaciones de América Latina (CODICI). En este marco, el Centro ha realizado proyectos, trabajos conjuntos y talleres científicos. También mantiene una colaboración con el Centro de Pesquisas de Petrobras (CENPES) y con el Centro de Investigaciones de Venezuela (PDVESA-INTEVEP)

Desde el año 1995 el Centro ha recibido numerosos premios por los resultados en el incremento de la producción, nuevos descubrimientos, desarrollo de yacimientos y la obtención de nuevos lubricantes. Entre ellos los Premios Anuales de la Asociación de Combatientes de Cuba (ACC), Premios Anuales del MINBAS y Premios en los Fórum de Ciencia y Técnica.

Estos ejemplos antes expuestos señalan que tanto la Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos en Ciudad de La Habana de la Corporación COPEXTEL S.A como el CEINPET han estado influidos por los cambios sucedidos en Cuba, desde su creación hasta la actualidad.

La presencia de clientes priorizados por el Estado Cubano, (MINED, MINFAR, CITMA, MINTUR, MIC, MINBAS, etc.) en estas empresas seleccionadas antepone una manera especial de dirigir su trabajo. Por ello, a partir de la caracterización de la muestra es preciso continuar con la investigación a partir del análisis del proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección en cada una de ellas. Cuyo proceso está condicionado por la influencia de algunos de los Ministerios antes mencionados.

III.2. ¿Cómo ocurre el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección en las empresas estudiadas?

La promoción y ascenso a los cargos de dirección en las empresas estudiadas se relaciona con un proceso mediado por los requisitos y condiciones establecidos nacionalmente, así como las regulaciones ministeriales por las que se rigen las empresas elegidas. En el caso de la Vicepresidencia seleccionada de la Corporación COPEXTEL S.A, influyen los reglamentos del Ministerio de las Informáticas y las Comunicaciones. Por su parte CEINPET se rige por los lineamientos establecidos en el Ministerio de la Industria Básica. Por esta razón, se hace imprescindible analizar dichos reglamentos para la extracción de puntos comunes y diferenciados en el manejo de la promoción a los cargos de dirección.

III.2.1. Análisis del marco legal por el que se rige el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección en las empresas seleccionadas.

El proceso de promoción y ascenso cuenta con un marco legal, basado en Decretos – Leyes que regulan “la manera de hacer las cosas” en cuanto a promoción y ascenso. Además los Ministerios y organizaciones tienen reglamentos específicos que pueden exigir otros requisitos en correspondencia con las facultades y atribuciones de cada cargo. De esta forma, se parte por lo establecido a nivel nacional, luego por los reglamentos de los Ministerios, después juegan un papel significativo las especificidades corporativas y organizacionales y por último se conforman los pasos a seguir en las empresas que integran las corporaciones u organizaciones según sea el caso.

Entre los Decretos-Leyes establecidos a nivel nacional, se encuentran el Decreto-Ley No.196/99 **Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno** y el Decreto-ley No.197/99 **Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios**, ambos del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, los cuales forman parte del marco institucional del objeto de estudio de la presente investigación.

El Decreto-Ley No.196/99 en su artículo 1 expone como objetivo establecer las normas básicas para la aplicación y control de la política de cuadros aplicables a todos los organismos, órganos y entidades del Estado y el Gobierno. Al mismo tiempo, en cada uno de sus artículos se presentan los pasos a seguir para promover a un cuadro y los requisitos y

condiciones¹⁹ establecidos para su promoción: comportamiento laboral y personal ético, capacidad de dirección y organización, grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo, dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir, nivel profesional o técnico adecuado, resultados satisfactorios en el trabajo y prestigio y reconocimiento social.

Por su parte, el Decreto-Ley No. 197/99 establece la formalización de la relación laboral de las personas que ocupan cargos de dirección. En el mismo se presentan los requisitos o condiciones²⁰ a cumplir en dichas relaciones: dominio y conocimiento de la actividad a desarrollar, nivel profesional adecuado, capacidad de organización y en su caso de dirección, prestigio y reconocimiento social, comportamiento laboral y personal ético y los resultados satisfactorios en el trabajo.

Cada uno de estos Decretos-Leyes se basa por el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano de 1996. De esta forma quedan establecidas normas homogéneas entre los decretos expuestos que condicionan el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección.

Estos Decretos leyes a nivel nacional, se vuelven más específicos a nivel de Ministerios en función del objeto social y las actividades específicas de cada uno de ellos.

El MIC y el MINBAS establecen Códigos de conducta con similitudes en cuanto a los valores y principios relacionados con la Revolución y el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano: ser sincero, cultivar el honor, la disciplina y la lealtad conscientes al Partido y la Constitución y fomentar una política de cuadros sobre la base del mérito y la capacidad. Así queda explícito el principio de confiabilidad política. Lo establecido por el Estado y el Gobierno en cuanto a las cuestiones morales y de lealtad a la Revolución interviene en los pasos a seguir para la promoción y ascenso.

Entre las similitudes reglamentarias del MIC y el MINBAS se establece la creación de un dirigente acorde a los principios de estos Ministerios y regidos por el sistema de valores del

¹⁹ Ver: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Decreto- Ley No. 196/99. **Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno.** Artículo 12.

²⁰ Ver: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Decreto – Ley No. 197/99. **Sobre las relaciones laborales es del personal que ocupa cargos de dirigentes y funcionarios.** Artículo 7.

Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano de 1996. Quienes ocupan cargos de dirección en ambos organismos deben ser sujetos honestos y fieles a los principios de la Revolución, tener la capacidad de integración y razonamiento colectivo para tomar decisiones. La homogeneidad en las características de las personas que ocupan cargos de dirección demuestra el reforzamiento de las normas y características establecidas en nuestro país para los dirigentes cubanos y la continuidad del proceso ideológico.

Si bien se muestra la continuidad de normas definidas de un nivel elevado a un contexto más concreto (de reglamentos nacionales a reglamentos ministeriales), por otra parte, se diferencian criterios selectivos en cada una de las especificidades instituidas en los Ministerios analizados. Aunque los Decretos- Leyes, antes mencionados, y el resto de los reglamentos instituidos nacionalmente establecen requisitos y condiciones especiales, el MIC y el MINBAS señalan como imprescindibles otros requisitos acordes con sus misiones y objetos sociales. Los directivos del MIC deben poseer perspectivas de desarrollo, facilidad para adaptarse al entorno competitivo y obtener éxito, respaldados en el dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir. En cambio, los directivos del MINBAS deben tener nivel de escolaridad requerido para el cargo, dominio y conocimiento de la actividad, años de experiencia acumulada en cargos de dirección afines a la tarea a desempeñar y sobre todo, ejemplaridad, prestigio y reconocimiento social.

Los requisitos específicos que deben cumplir quienes ocupen cargos de dirección se relacionan con las habilidades que exige la organización para ocupar el cargo. Mientras en el MIC se privilegian las habilidades gerenciales, en el MINBAS resultan vitales las habilidades técnicas. Estas características explícitas en los reglamentos de cuadros para cada Ministerio, influyen, como se verá más adelante, en el tipo de directivo que ocupa estos cargos.

Como se explicó con anterioridad, a pesar de las normas generales establecidas a nivel nacional y ministerial, las organizaciones reguladas por los Ministerios precisan sus propias reglas. Estas empresas se rigen, en especial, por las normas y procedimientos característicos de las organizaciones a las que pertenecen. Los requisitos señalados en la Corporación COPEXTEL S.A, para ocupar cargos de dirección, se asemejan a los establecidos en el MIC, antes mencionados. En CUPET ocurre parecido, debido a que las

regularidades establecidas por el MINBAS tienen un peso significativo. Así se evidencia la continuidad en la creación de un perfil de dirigente común, desde el nivel ministerial, hasta el empresarial, también como consecuencia de la centralización.

La Vicepresidencia seleccionada de COPEXTEL S.A no tiene reglamentos que especifiquen las características de las personas a promover, se rige por el sistema de valores y normas de la Corporación en su totalidad. De esta manera, las reglas a seguir se regulan por un nivel superior y la Vicepresidencia tiene limitado el grado de libertad con que pueden ejercer el proceso de promoción y ascenso.

En CEINPET la promoción también se encuentra restringida por el sistema de valores y normas, en su caso, propios de CUPET (Unión Cuba Petróleo). Por esta razón, a veces la selección y promoción de un sujeto que pertenece a uno de los grupos de más bajo nivel jerárquico, está condicionada por criterios de personas muy superiores a él y a su trabajo, que incluso no conocen su actuar cotidiano y tienen que regirse por el criterio de sus jefes inmediatos²¹.

Aunque tienen un Manual de Procedimiento para el trabajo con los cuadros del Centro, éste es similar para todas las empresas pertenecientes a CUPET. En este documento se establecen tres pasos para la promoción: el primero es la selección, luego la aprobación y por último el nombramiento. En la selección, el director del Centro junto con el área de cuadros, elabora un listado de candidatos teniendo en cuenta promociones progresivas desde la base. Sin embargo, los cargos relacionados con la dirección del centro así como el área económica son nomenclaturas de CUPET. En este sentido quienes ocupen esos cargos serán analizados por personas de la Unión del Petróleo, que puede que no conozcan personalmente a los candidatos y en su propuesta es muy valorado el criterio del jefe más inmediato, que puede estar condicionada por diversos factores como la empatía.

²¹ En la literatura revisada (Mayo, A. 1994) se alude a los criterios de los jefes inmediatos como criterio fundamental para la promoción, así como las ventajas y desventajas de su utilización. Como consecuencia, los criterios de los jefes inmediatos, basados en juicios personales genera la búsqueda y promoción de “iguales”, con lo que si bien se garantiza la continuidad en la forma de trabajar, se deja fuera la posibilidad de ascender a otras personas que tienen características diferentes y que pueden hacer importantes aportes a la organización.

La participación de las Comisiones de Cuadros es significativa tanto en la Vicepresidencia seleccionada de COPEXTEL S.A. como en el CEINPET. El papel que desempeñan éstas debe influir en la selección y aprobación de cualquier movimiento de personal a ocupar cargos de dirección. Sin embargo, en ambas empresas, en la práctica, quien preside la comisión es quien decide y aprueba cualquier nombramiento. De esta manera, se evidencia el uso de relaciones de poder en un marco donde todos deben tener iguales derechos para decidir y aprobar un movimiento²².

La lectura analítica de los distintos manuales de procedimientos para la promoción en las empresas analizadas (nacionales, Ministeriales, corporativas u organizacionales y empresariales) corroboró la especificidad de normas, requisitos y condiciones fundamentalmente a nivel Ministerial, y no así a nivel de Grupo empresarial o empresas objeto de estudio. La promoción y ascenso en la Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos en Ciudad de La Habana se rige por los estatutos de la Corporación COPEXTEL S.A, mientras en CEINPET, dicho proceso se regula por las instrucciones de CUPET.

Luego de este análisis documental se observa que si bien existe un marco legal instituido, las especificidades de cada organización no se reflejan en reglamentos específicos para cada empresa. En ellas, el criterio de los jefes inmediatos o presidentes de la Comisión de Cuadros es decisivo para el ascenso. De esta forma, queda un amplio margen para valorar quién cumple o no con los requisitos mencionados en los documentos formales.

III.2.2. ¿Quiénes son las personas que dirigen las empresas estudiadas? ¿Qué factores personales influyeron en su promoción y ascenso en el cargo?

En el siguiente cuadro se muestran algunas características del perfil sociodemográfico de las personas que dirigen las empresas estudiadas.

²² Aunque no se participó en ninguna reunión de las Comisiones de Cuadros, se analizaron las actas de estas reuniones en las que se evidencia que en los análisis y propuestas de acuerdo eran realizados fundamentalmente por el Director, casi sin criterios discrepantes.

Cuadro 1. Datos sociodemográficos de los entrevistados, según porcentos más significativos.

Aspectos	Vicepresidencia seleccionada de COPEXTEL	CEINPET
Sexo.	63.6% representa a los varones	76.9% representa a los varones
Edad promedio.	43.6 años	55 años
Color de la piel.	63.6 % blancos	61.5 % blancos
Nivel de escolaridad.	63.3% universitarios	100% universitarios

Como se observa, entre los dirigentes de las empresas seleccionadas predominan los varones blancos universitarios. Sin embargo, existen diferencias en cuanto a la edad promedio, que puede relacionarse tanto con los requisitos para ser directivos en cada Ministerio –comentados en el epígrafe anterior- como por el tipo de actividad que realizan, y que será comentado con posterioridad.

Se analizó la experiencia previa en cargos de dirección como otro de los factores personales que puede influir en la oportunidad de ser promovido. Como resultado se obtuvo que la mayoría de las personas entrevistadas (63,6% en COPEXTEL y 53,8% en CEINPET) alude haber tenido experiencias previas en dirección.

El 83.3% de la muestra entrevistada tenía una ocupación anterior vinculada a las funciones del cargo actual, tales como: técnicos comerciales, directores de igual cargo en otras empresas, gerentes de la misma área a la que pertenecen, especialistas en la rama que ahora dirigen entre otras. Casi todos son graduados de especialidades afines al mismo (70,8%). En la Vicepresidencia estudiada el 63,6% y en CEINPET el 76,9%.

El 29,2% de las personas que no guarda relación su cargo actual con el oficio de graduado, antes de ocupar este cargo había ejercido funciones relacionadas al puesto actual como especialistas, por lo que conocen la actividad a desempeñar. Esto se relaciona con el requisito del dominio del contenido de trabajo. Sin embargo, en CEINPET este parece ser un criterio más fuerte, pues la gran mayoría se graduó de especialidades afines a lo que hoy se dedica, a diferencia de lo que ocurre en la Vicepresidencia analizada de COPEXTEL.

Nuevamente surge la influencia de los patrones normativos para ocupar un cargo, que se establecen a nivel de Ministerio.

En la Vicepresidencia seleccionada de COPEXTEL S.A. el 81,8% representa las profesiones en la especialidad de electrónica y mecánica. Por su parte CEINPET tiene un 84,6% de directivos graduados en Geología y química. Los datos indican que en estas empresas, en la promoción y ascenso es importante que la persona que va a ocupar el cargo de dirección tenga un perfil profesional relacionado con las actividades a desempeñar. Así se reproducen uno de los requisitos establecidos en el Decreto-Ley No. 196/99 y el Decreto-Ley No. 197/99: el dominio y conocimiento de la actividad a desarrollar²³.

Se indagó además sobre la forma en que llegaron estos directivos a ocupar su cargo actual. La mayoría de los directivos entrevistados no formaba parte de la reserva de cuadros del cargo al que fueron promovidos. La promoción de estos sujetos se debió a la propuesta de su jefe. En su mayoría, estas personas tenían un conocido, algunos eran específicamente los jefes a los que se subordinarían y otros, personas con un voto significativo en las empresas por las actividades y funciones de su cargo. Como se verá más adelante, ellos utilizan este mismo método con sus reservas de cuadro actuales.

Resulta interesante contrastar esta realidad, mediada por los juicios de valor de los jefes, con el criterio recogido en las entrevistas. Los directivos estudiados consideran que para la promoción y ascenso resulta fundamental el conocimiento profesional. Por ello, los entrevistados han pasado cursos de superación profesional.

A nivel de empresa, la capacitación se encuentra planificada en función de las necesidades que tenga en ese momento la organización. Aunque se incluyen cursos que faciliten la superación o alcance de uno de los requisitos para el puesto, casi siempre estos tienen vínculo con la especialidad de quien ocupe un cargo específico. No obstante, si existe una necesidad personal de pasar algún curso, la empresa se preocupa por gestionarlo, aunque

²³ Ver: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Decreto-Ley No. 196/99. **Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno**, Artículo 12, inciso d y Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, **Sobre las relaciones laborales del personal designado a ocupar cargos de dirigentes y funcionarios**, artículo 7, inciso a respectivamente.

no sea una prioridad. Sin embargo, en la práctica se observa que los directivos deciden sobre quién pasa qué curso.

Si bien los directivos de CEINPET hacen referencia a la capacitación y el empleo constante de cursos de superación, los subordinados (35,2%) se sienten insatisfechos con las posibilidades de superación. Esto demuestra un descontento y a la vez una barrera para la promoción y ascenso, pues es el conocimiento un requisito esencial para este proceso según lo normado legalmente²⁴.

Una de las acciones establecidas para la correcta aplicación de la política respecto al trabajo con los cuadros es la preparación y superación de los trabajadores²⁵ que permita el desarrollo de una cantera de cuadros. En este sentido, no se prioriza la capacitación y superación de los subordinados, por lo que solo pocos tienen la oportunidad de reunir uno de los requisitos indispensables para la promoción, y quedan fuera de los posibles candidatos para ser promovidos. Esta situación está permeada por las relaciones entre jefes y subordinados, e influye directamente en la preparación de la reserva.

Según los directores de CEINPET, los conocimientos son transmitidos al grupo de trabajo y en particular a las personas que forman parte de la reserva de cuadros. Sin embargo, los directivos entrevistados reconocen cierto temor a las sustituciones temporales como parte del proceso de preparación de la reserva, ya que los ven como competidores potenciales. *“Todavía mis subordinados no están preparados para sustituirme. Aunque podemos colaborar en la preparación de ellos, deben aprender a preocuparse por su preparación personal como lo hice yo”*²⁶. De igual forma ocurre en la Vicepresidencia seleccionada de COPEXTEL S.A. *“Yo estoy aquí porque me esforcé mucho para lograr este puesto, cada quien debe aprender solo, a mí nadie me enseñó”*²⁷. Este comportamiento no está acorde a la política establecida, donde se precisa la atención a los subordinados y a la reserva de

²⁴ Ver: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Decreto-Ley No. 196/99. **Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno**, artículo 9

²⁵ Ver: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Decreto-Ley No. 196/99. **Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno**, artículo 10.

²⁶ Opinión de uno de los directores del Centro.

²⁷ Así se refirió uno de los gerentes estudiados.

cuadros en cuanto a su preparación como un mecanismo para la correcta aplicación de la política respecto al trabajo con los cuadros²⁸.

Otro aspecto que, según entrevistas y la observación resultó una limitante para la preparación de los subordinados y la reserva lo fue el nivel de instrucción. Mientras más elevado es éste, más selectiva es la transmisión de conocimientos. Quienes son máster o doctores aluden a su tiempo empleado durante su período de superación y éste es el motivo por el que consideran que sus subordinados deben recorrer mucho camino aún para llegar a alcanzar un puesto de dirección. Este criterio demuestra que a mayor instrucción y mayor jerarquía, menos serán las probabilidades de transmitir conocimientos. Además esta manifestación influye en la preparación de la reserva.

El proceso selectivo “condicionado y moldeado” ocurre de igual forma con la reserva. Si bien ésta constituye la primera opción para promover, no ocurre así en ninguna de las empresas estudiadas. De esta manera, se incumple con lo normado y establecido en el marco legal que condiciona el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección.

El comienzo de esta preparación es a partir de la transmisión de conocimientos. Si los subordinados, en especial la reserva, están ajenos a ese potencial con que cuentan sus superiores, entonces sería casi imposible promoverlos, siendo éste uno de los requisitos establecidos para la promoción.

Los directores y gerentes estudiados, en su mayoría, se refieren a su reserva²⁹ como personas poco preparada aún. Cuando se les preguntó el por qué tenían ese criterio, aludieron que estaban “faltos de conocimientos” y “no todos concientizan la Ética de los Cuadros del Estado Cubano”. Estos juicios demuestran una barrera para los supuestos futuros directores.

²⁸ Ver: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Decreto-Ley No. 196/99. **Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno**, artículo 10.

²⁹ En la Vicepresidencia seleccionada de COPEXTEL S.A. todos los cuadros no tienen reserva. En el caso de una de las gerencias de área de la división norte no existe una reserva puesto que, a criterios de la gerente, generalmente la reserva de un gerente de área es un especialista técnico y casi siempre ellos no quieren ocupar cargos en oficinas. Aunque esta gerencia está preparando a un especialista como reserva, por el momento se corre el riesgo de que pueda asumir el cargo quien está “en el momento y lugar indicado”.

En la Vicepresidencia seleccionada de COPEXTEL S.A., por ejemplo, los propios gerentes revelan que casi siempre para ocupar cargos de categorías más altas, dígame en este caso los gerentes generales, son personas que vienen de fuera de la organización a ocuparlo y que no necesariamente han trabajado en ella. Lo mismo ocurre con la dirección general de CEINPET. Sin embargo, en éste último, son personas que han estado vinculadas a las actividades de CUPET. En este caso, se podría explicar el deseo de mantener que las cosas se hagan como hasta ahora se han hecho, representando siempre los intereses de la organización.

Es válido aclarar que en cuanto a la asignación del cargo del máximo representante – Vicepresidente de los Servicios Técnicos y el director general en CEINPET- la selección y aprobación responden a las decisiones de la Corporación y de CUPET, respectivamente, ya que estos cargos pertenecen a su nomenclatura. De igual forma ocurre con la asignación del Director económico. Si bien la centralización de este procedimiento respalda la selección de personas que representen los intereses de la Corporación y de la Unión, las designaciones de las personas idóneas para estos puestos claves en el desarrollo de la organización escapan a las decisiones y la participación de los trabajadores.

Aunque los directivos del resto de la estructura no forman parte de la nomenclatura del nivel superior, según la opinión de los subordinados expresada en el cuestionario, ocurre de igual forma para todos los cargos. Los subordinados expresan que la política de promoción interna no funciona, pues no se cuenta con su criterio para asignar a una persona a un cargo que los va a representar. Por otra parte, aluden que es necesario que quien ocupe cargos de dirección esté más vinculado a la labor que ellos ejecutan. Casi siempre son informados de quien va a ocupar el cargo como una decisión tomada. Al ocurrir esto, existen pocas posibilidades de que una persona desde la base sea promovida y no queda claro los criterios que se tienen en cuenta ni el mecanismo para llegar a ocupar el cargo.

Según lo normado, la reserva de cuadros debe ser la principal cantera a tener en cuenta para la promoción. De esta forma, en las Direcciones de Cuadros de las empresas analizadas están instituidas las plantillas de los cuadros y sus reservas. En la Corporación COPEXTEL S.A, son cuadros las personas que ocupan cargos de altas categorías, entre ellos presidente,

vicepresidentes, gerentes y algunas direcciones. Especialmente en la Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos en Ciudad de La Habana de COPEXTEL S.A. el vicepresidente cuenta con dos reservas, un gerente general y un director.

Sin embargo, en las entrevistas a gerentes generales y de áreas se notó un desconocimiento de quienes eran sus reservas y si ellos constituían cuadros o reservas. Otros reconocieron tener una reserva pero ésta no coincidía con la nombrada en la plantilla como primera reserva. Este desequilibrio entre lo establecido y lo que actualmente ocurre es una de las causas por las que a la hora de seleccionar a la persona más indicada para sustituir al jefe inmediato sea la mayor parte del tiempo “el que el jefe estime conveniente”³⁰. En dicha conveniencia influyen muchas características particulares (factores personales) que son afines al jefe que promueve.

Un análisis de las plantillas de cuadros y sus reservas demostró que la reserva de cuadros nombrada tiene por lo general, el mismo perfil sociodemográfico que los cuadros. Por lo general son varones (83.3%), blancos (66.7%) y con un promedio de edad de 46.7 años (mayor que los cuadros nombrados para COPEXTEL).

En CEINPET la reserva no solo está nombrada, además, los cuadros conocen quienes la integran. Todas las direcciones tienen reservas a excepción de la Dirección de Compra y Logística³¹. Los directores del Centro apuntan que preparan directamente a la reserva. Sin embargo, existe un miedo a la sustitución aunque sea temporal. Al igual que en la Vicepresidencia analizada de COPEXTEL S.A, se ven como competidores.

En CEINPET son cuadros todos los directores del Centro. Las direcciones tienen entre dos y cinco reservas. Las únicas direcciones que tienen una sola reserva son la Dirección de Gestión y Proyectos, la Dirección de Calidad y la Dirección de Servicios Integrales. En estas direcciones se incumple con lo establecido legalmente. Según el marco legal, en caso de promociones deben proponerse dos candidatos. Aunque no especifican que así ocurre con la

³⁰ Así lo expresaron algunos gerentes y subordinados.

³¹ Esta dirección en particular ha presentado problemas en la asignación del cargo de director. El actual director de la misma vienen de otro lugar a ocupar directamente el cargo. Esto se debe a la complejidad de las funciones de la dirección. El anterior director de compra y logística es actualmente un subordinado del director de esta dirección. Casi nunca quieren ocupar el cargo personal de la empresa por los conflictos que trae aparejado dirigir en esta área debido a las funciones que tiene.

reserva, establecen también que sea la reserva la sustitución más inmediata, por estar preparada, supuestamente, para un cargo específico.

La reserva es mayoritariamente femenina (70.8%) con un promedio de edad de 37.5 años de edad y universitarias. Sin embargo, en la práctica para ser promovidas no se tienen en cuenta como el candidato más adecuado.

Durante el tiempo de investigación en el Centro se hicieron cambios en una de las direcciones. El lugar del director de una de las direcciones del Centro lo ocupó su reserva, sin embargo, según criterios de algunos entrevistados³² esto ocurriría por poco tiempo. Para ocupar este cargo, ya existían dos propuestas de personas que no pertenecían a la empresa. La propuesta partió del Director General del Centro y entre ellos se encontraba una mujer y un varón. De esta manera se viola el principio de utilizar la reserva de cuadros como primer sustituto. De igual forma, se observa que las decisiones del director general son inviolables, hace uso del poder y se establece un proceso selectivo “condicionado”. Esto evidencia que en la selección y aprobación para ocupar un cargo, el director general escogerá a aquellos que estime convenientes. La conveniencia puede estar limitada por afinidades entre el seleccionado y quien promueve. Así se mantienen criterios subjetivos relativos a la simpatía y la relación jefe-subordinados, como uno de los factores que influyen en la promoción a los cargos de dirección en esta empresa, en lugar de los conocimientos técnicos y la experiencia de trabajo, como regula la norma.

Los gerentes y directores entrevistados aluden con frecuencia que no promueven a sus reservas pues tienen “poca preparación”. Sin embargo, como se ha visto con anterioridad las oportunidades o no de ser promovidos dependen en gran medida de las relaciones entre jefes y subordinados. En las Teorías sobre planeación de carrera (Harris y DeSimone, 1994) se explican que las posibilidades de ascender a un puesto dependen de la ayuda del jefe. Esto implica que medien relaciones de empatía entre estos sujetos. Por lo general, el jefe escoge a quien más parecido tiene con su persona y con su estilo de dirección. De esta manera, la planeación de carrera trasciende a un proceso planeado de desarrollo de

³² Son personas claves dentro del Centro y que conocen como es el mecanismo de sustituciones en el mismo.

capacidades y acumulación de méritos, hacia el resultado de la construcción de oportunidades condicionada para algunas personas.

El análisis de los estilos de dirección de los sujetos entrevistados contribuye a la comprensión de las características gerenciales de los sujetos que hoy dirigen y explican en cierta medida sus comportamientos para con los subordinados.

Los estilos de dirección fueron analizados a partir de las llamadas cuatro funciones básicas de la dirección (Stoner, J., 1966). Si bien no existe un único estilo de liderazgo como se expone en las teorías sobre el tema, se observa de forma general similitudes entre las formas de los directivos para desempeñar su trabajo en las empresas objeto de estudio.

Se podría resumir que desarrollan un estilo autoritario-benevolente, según los sistemas de dirección propuestos por Likert (Likert, Rensis, 1961). Según este autor, este estilo se caracteriza por la adopción de decisiones con carácter centralizado, la existencia de un sistema de comunicación descendente y el énfasis en las medidas disciplinarias aunque se consultan las opiniones de los subordinados.

Cuadro 2. Principales características del estilo de dirección de los directivos analizados.

Aspectos	Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos de Ciudad de La Habana de la Corporación COPEXTEL S.A.	Centro de Investigaciones del Petróleo (CEINPET)
Planificación	Tienen un plan de trabajo semanal. Predomina una planificación cortoplacista. El nivel de operatividad es esencial para la planificación según orden de prioridades corporativas. Los planes tienen un nivel jerárquico, donde las tareas de mayor prioridad son las relacionadas con los resultados de la Corporación.	Los directivos trabajan según un plan de trabajo semanal. Las tareas las distribuyen en función de las prioridades del CEINPET. Las tareas de mayor prioridad son las expuestas en el Consejo de Dirección ³³ .
Organización	Por lo general, las actividades de primer orden son las relacionadas con el cumplimiento de la tarea. No obstante, incluyen las recreativas y político-culturales.	Organizan el trabajo en relación con las tareas a realizar. Éstas se corresponden con los puntos de mayor prioridad expuestos en los Consejos de Dirección cada semana.
Dirección	El proceso de toma de decisiones es centralizado y orientado hacia la tarea. En los Consejos de Dirección las decisiones no se discuten. Los Consejos de Dirección se convierten en espacios informativos. Las informaciones compartidas tienen carácter laboral.	Poca delegación de las tareas. La decisión del jefe es incuestionable. El proceso de toma de decisiones es centralizado. Sin embargo, existe un equilibrio en la orientación hacia las tareas y hacia las personas. Se transmiten informaciones de todo tipo.
Control	Se median los conflictos entre personas. Prefieren escuchar el criterio de los subordinados para aplicar sanciones. Tratan de evitar el uso de este método. Las actividades que más priorizan se relacionan con el cumplimiento de las tareas de primer orden en ese momento por la Vicepresidencia.	Consideran importante la solución de los problemas de la empresa, así como los de sus subordinados. Sin embargo, prefieren mantenerse al margen de los problemas personales. Optan por mediar los conflictos en el momento en que se desarrollan. Los directores juegan el rol de mediadores, la mayor parte del tiempo. En momentos de incertidumbre, las actividades priorizadas se relacionan con las actividades de mayor prioridad para el Centro.

³³ Estos son semanales y dos veces por semana se efectúan consejillos para no llevar tantas tareas pendientes al Consejo de Dirección. En éste se aborda el control de los directores sobre sus áreas respectivas en período de tiempo establecido y los resultados hasta el momento de cada uno de sus funciones. Al final del Consejo se explican y buscan soluciones a los problemas relacionados con los trabajadores o alguna actividad en especial de la próxima semana.

En el análisis del proceso de toma de decisiones, en la Vicepresidencia analizada de COPEXTEL se observó que por lo general es centralizado y orientado hacia la tarea. Para algunos gerentes la participación de los subordinados es vital para ver mejor los procesos y tomar una decisión correcta. Sin embargo, por los propios criterios de algunos de los entrevistados, la decisión ya estaba tomada mucho antes de que las personas opinaran.

En CEINPET se observó un comportamiento similar. En los Consejos de Dirección se observó que todo el tiempo propone los acuerdos es el director general (Ver Anexo 6). Éste escucha el criterio del resto de los directores pero la decisión la toma él. Algunas direcciones como la UCTB de Exploración, la Dirección de Gestión y Proyectos, la Dirección de Producción, la Dirección de Compra y Logística y la Dirección de Economía son las que más intervienen con criterios³⁴. Sin embargo, lo que ellos opinen es cuestionado o aprobado por el director general quien decide si las ideas expuestas se pondrán en práctica o no. Por esta razón el proceso de toma de decisiones es centralizado, escuchan el criterio de los demás, pero tienen una decisión preconcebida, que puede cambiar, en correspondencia con el interés del Centro, caso poco frecuente.

Los canales de comunicación que se emplean en la Vicepresidencia son diversos³⁵. Entre los más utilizados se encuentra el correo electrónico, sin embargo, los gerentes entrevistados resaltaron la comunicación cara a cara como la preferida por ellos. Aluden que de esta forma interactúan con gestos que le pueden decir más que palabras escritas en un correo. A pesar de ello, la mayoría prefiere el tipo de relaciones vinculadas exclusivamente con el trabajo y no comparten todo tipo de informaciones.

En CEINPET son utilizadas varias vías de comunicación, entre ellas el correo electrónico que es empleado para informaciones inmediatas y masivas. Sin embargo, los directores prefieren la interacción cara a cara.

³⁴ Esto se debe al peso que tienen dichas direcciones por su aporte en el Centro.

³⁵ Reuniones, correos electrónicos, Consejos de dirección, etc.

La forma en que están estructuradas las oficinas de los gerentes analizados explica mucho el tipo de comunicación establecida. Por lo general, las oficinas de estos sujetos se encuentran en el piso más alto y al final del pasillo, por lo que el acceso a ellos está mediado.

Las relaciones jefes-subordinados casi siempre se desenvuelven mejor en horarios no laborables, como pueden ser a la salida del centro, en el comedor o en otros espacios. Esto puede ocurrir siempre que el jefe estime quienes son las personas que para él *“son más que compañeros de trabajo”*³⁶. No obstante, algunos de los gerentes observados son *“uno más”* como dijera uno de los gerentes generales.

En CEINPET, también la estructura de las oficinas de los directores del centro limita el tipo de comunicación que establecen con sus subordinados. Al igual que en la Vicepresidencia estudiada de COPEXTEL S.A., estas se encuentran al final del pasillo o en el piso más alto. Esta distribución espacial influye en que al director le lleguen más seguidos los criterios e ideas de sus subordinados y éstas puedan ser puestas en práctica.

Las informaciones recogidas a través de los cuestionarios aplicados a los subordinados muestran un dirigente que informa a los subordinados la mayor cantidad de información recibida. El flujo de la información es casi siempre de arriba hacia abajo, en forma descendente. Los subordinados expresan que las informaciones generalmente son transmitidas de jefes a subordinados y que es poca la posibilidad de que una idea suya se ponga en práctica. Esto reafirma el criterio de que los directores escuchan a sus subordinados pero hacen lo que estimen conveniente. De igual forma ocurre con los subordinados de los gerentes analizados de la Vicepresidencia seleccionada de la Corporación COPEXTEL S.A.

Los métodos y técnicas que emplean para solucionar los problemas están relacionados con la mediación de conflictos en el momento en que se desarrollan. En los Consejos de Dirección, cuando existen discrepancias o ignorancia en relación con el criterio de algún compañero, el Director General actúa como mediador y en ocasiones da consejos

³⁶ Opinión de uno de los gerentes entrevistados.

relacionados con la ética y el respeto mutuo entre los directores. De igual forma ocurre en las direcciones observadas donde el director del área juega el papel de intermediario.

En momentos de incertidumbre para estas organizaciones, se observó que los cuadros principales jugaron el rol de intermediarios, priorizando el cumplimiento de las tareas asignadas. Lo importante no es lo que sucederá con el personal sino que se cumplan con las actividades priorizadas³⁷.

La forma en que el director general resuelve los problemas es muy parecida a la manera en que el resto de los jefes actúan, pues se constató que en sus áreas de trabajo, priorizaban el cumplimiento de las tareas, con independencia de las situaciones de incertidumbre personal que sufrían sus subordinados.

El estilo de trabajo del directivo condiciona en gran medida el ambiente de trabajo en que se desarrollan los subordinados³⁸. Se observó que donde los jefes son optimistas y emprendedores, buscan el trabajo en equipo, los subordinados tienden a unificarse y trabajar por la organización. Sin embargo, donde se observan actitudes pesimistas e individualistas, solo interesados por los resultados del departamento, por parte de la dirección los trabajadores tienen manifestaciones de apatía hacia el trabajo, solo les importan su departamento y en ocasiones, únicamente su puesto de trabajo.

A través de las entrevistas los gerentes y directores entrevistados señalaron la forma como se definían a sí mismos como jefes. Entre los aspectos sobresalientes están ciertos rasgos de la personalidad. Los gerentes de la Vicepresidencia seleccionada de COPEXTEL S.A expresaron ser exigentes, disciplinados y humanos. Los directores del CEINPET destacan ser directivos exigentes, responsables, solidarios, carismáticos y humanos. Esta auto percepción de sus cualidades como directivos, responde tanto a las características que establecen las normas para el trabajo con los cuadros, como a la imagen del directivo que

³⁷ Las preocupaciones en los Consejos de Dirección entorno a esta problemática versaban sobre las futuras deficiencias en el trabajo por la falta de personal y no necesariamente por las afectaciones a los trabajadores del Centro.

³⁸ Se observaron jefes y subordinados de las mismas áreas de trabajo y se compararon con subordinados y jefes de otras áreas en cuanto a su comportamiento, sentido de pertenencia y tipo de comunicación establecida entre ellos.

predominan en estas organizaciones y que influye en el tipo de persona “apta” para ocupar un puesto de dirección.

Como hemos visto hasta aquí, para ser promovido en las empresas estudiadas se requieren un grupo de características específicas. Sin embargo, estas características no dependen de lo normado o instituido desde el marco regulatorio para ocupar un cargo, en función del dominio y el desempeño demostrado así como la experiencia en el tipo de trabajo, si no más bien de criterios de los jefes quienes priorizan a aquellas personas que reúnen un conjunto de características psicológicas acordes con lo “adecuado” para dirigir. Como veremos en el siguiente epígrafe, estos atributos se moldean a través de un complejo proceso de reproducción de la cultura, que privilegia unos comportamientos sobre otros.

III.3. ¿Qué factores de la cultura organizacional influyen sobre el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección en las empresas estudiadas?

La cultura organizacional refleja un conjunto de significados compartidos por los miembros de la organización que indican la forma en que se hacen las cosas en un lugar determinado. Como producto cultural, es también el resultado del orden simbólico de la cultura nacional.

El proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección, como se ha visto hasta aquí, se orienta por los intereses de la organización, representada a través de sus directivos. A su vez, estos han sido socializados en una forma específica de actuar que funciona como molde en el que deben encajar las propuestas a futuros directivos.

Entre los elementos más significativos a la hora de analizar las culturas organizacionales se encuentran elementos tangibles y observables como la estructura, la tecnología, la distribución espacial, los esquemas de conducta visible y audible, entre otras que ya han sido comentados en el epígrafe anterior.

En cuanto a la estructura organizacional y espacial, en ambas empresas predominan estructuras jerárquicas, aunque con algunas diferencias.

En el caso de CEINPET, la manera en que están estructuradas las direcciones (ver Anexo 5) muestra una forma jerárquica y piramidal, lo cual establece mayor rigidez en cuanto a la toma

de decisiones. Por su parte, la estructura de la Vicepresidencia analizada de COPEXTEL S.A. (ver Anexo 5) difiere en relación con el grado de libertad y autonomía en la toma de decisiones de los directivos que la conforman, siendo más flexible en el “dejar hacer” a los gerentes subordinados del vicepresidente.

La estructura de la empresa tiene que ver no solo con el organigrama si no también con la distribución del espacio. Como se comentó en el epígrafe anterior, los gerentes y directores entrevistados tienen sus oficinas en los pisos superiores. Las barreras establecidas en estos espacios limitan que el jefe conozca e interactúe con sus subordinados, a no ser en espacios no laborales y donde son selectivas las relaciones.

Las oficinas de los directores de CEINPET están en igual posición que la de los gerentes de COPEXTEL. El director general tiene su oficina en el piso más alto de la empresa. El puesto indica en este caso superioridad. El resto de los directores trabaja en oficinas intermediadas por paredes en el local donde laboran sus subordinados. Existen direcciones más reservadas que otras y algunas en las que el director es uno más del departamento.

La distribución de estos espacios muchas veces está influenciada por el prestigio del director. En las direcciones donde los jefes tienen un alto nivel de reconocimiento³⁹ su buró se encuentra más alejado del ruido y la interacción de personal. A pesar de ello, ciertos directores trabajan fuera de sus oficinas por preferir el intercambio con sus subordinados.

En estas oficinas se encuentran las mejores tecnologías y medios de trabajo. Se observó que en los departamentos donde laboran jefes y subordinados en el mismo local, por ejemplo, la impresora está a total disposición del director. Aunque no hay que pedir permiso para su empleo, existe un orden jerárquico de prioridades.

En la Vicepresidencia seleccionada de COPEXTEL S.A solo en dos de las gerencias observadas, los subordinados tenían iguales condiciones a las de su jefe. En CEINPET el director general no tiene la impresora dentro de la oficina sino en el local de la secretaria sobre quien cae la mayor cantidad de tareas.

³⁹ Por su participación en eventos nacionales y en el extranjero, por sus aporte a la organización y resultados sobresalientes.

La distribución de las tecnologías expresa condiciones de poder. El jefe puede utilizarlas según sus necesidades, sin embargo, los subordinados deben regirse por las normas establecidas para su uso.

Existe un conjunto de normas explícitas que se constituyen en elementos moldeadores de comportamientos. Por ejemplo, en las empresas estudiadas se establecen reglamentos internos⁴⁰ relacionados con la disciplina laboral, la estimulación, los procedimientos para la aplicación de sanciones, las reglas para la selección personal, los componentes para la promoción entre otros y de esta manera quedan establecidas las reglas por las que se debe regir el personal de la empresa.

A un nivel menos visible se encuentran los valores compartidos por los miembros de la organización, su idea del “deber ser”. Estos comportamientos se fundan en un conjunto de presunciones básicas, difíciles de valorar, construidas a partir de los significados que subyacen en los elementos descritos con anterioridad. Para los fines de esta investigación se profundizó en los mecanismos a través de los cuales se reproduce/ socializan las presunciones básicas. Estos mecanismos condicionan el tipo de características que deben tener las personas que dirigen.

Un rol primordial en el mantenimiento o cambio de estos patrones culturales lo tiene el equipo de dirección. Su funcionamiento depende de las interacciones que se realicen entre sus miembros, quienes asientan métodos y estilos de trabajo más o menos comunes. Estos métodos contribuyen a la conformación de patrones culturales estables, que le otorgan organicidad a la cultura empresarial, y que se guían por un conjunto de valores compartidos.

Entre los más significativos en la Vicepresidencia seleccionada de la Corporación COPEXTEL S.A sobresalen *la competencia, la lealtad y la responsabilidad*. En CEINPET por su parte, son muy importantes *el conocimiento, la cooperación y la amistad*.

La misión y los años de fundada la organización influyen en la selección de uno u otro de estos valores. La Vicepresidencia analizada de la Corporación COPEXTEL S.A se vincula a

⁴⁰ Entre éstos se encuentra el Código de conducta. Cada empresa se rige por el establecido por su Ministerio. La Corporación COPEXTEL al Código de Conducta del MIC y CEINPET se regula por el declarado por el MINBAS:

la satisfacción del cliente, por lo que son vitales las habilidades y compromiso con una de las Corporaciones más grande y que más aporta al MIC. Además, en los reglamentos formales del MIC se establece un grupo de características deseadas para los directivos de este Ministerio que se corresponden con estos valores, muy vinculadas a las habilidades gerenciales, a la capacidad de adaptarse al entorno y hacerse cargo de la situación.

En cambio CEINPET, es un centro de investigación que exige conocimientos en las actividades relacionadas con la misión que tiene. También en los reglamentos del MINBAS para la promoción y ascenso se delimita que el directivo del sector debe tener dominio y conocimiento de la actividad así como años de experiencia. Como la mayoría de los trabajadores son fundadores del Centro, la amistad y la cooperación predomina como valores, al considerar al Centro como su otra casa.

El prestigio es un valor influyente en las dos empresas estudiadas. Los gerentes y directores que vienen de otros lugares para ocupar cargos de dirección provienen de organizaciones reconocidas y respetadas. La mayoría de los directivos promovidos desde fuera son jubilados de las FAR (Fuerzas Armadas Revolucionarias) o ex trabajadores de instituciones vinculadas directamente a la actual organización a la que pertenecen. Esta característica facilita la entrada a las empresas así como el ascenso, pues ya tienen un aval "simbólico" de su confiabilidad política.

Los valores mencionados son parte indisoluble de las relaciones establecidas en las empresas estudiadas. El clima laboral responde a la calidad de estas relaciones. La cooperación es la característica común expresada por los entrevistados de CEINPET. Sin embargo, la poca atención que le brindan a la reserva de cuadros así como las pocas posibilidades de superación que le ofrecen a los subordinados, deja una brecha entre sus opiniones personales y lo observado. El mantenimiento de las jerarquías y el reconocimiento del prestigio acumulado, hace que los directivos no compartan sus conocimientos y sólo reconozcan a aquellos que se esfuerzan por sí mismos para alcanzarlos.

En la Vicepresidencia analizada de COPEXTEL S.A se reconocen las relaciones humanas de buenas. Las relaciones de trabajo se consideran un espacio para compartir. No obstante, la incertidumbre ante los cambios condiciona un ambiente de desconfianza y recelo. Al verse

como competidores potenciales, se incumple con la preparación a los subordinados y la oportunidad de sustitución. Entonces la promoción y ascenso se hace más difícil. Los frecuentes cambios de estructura dificultan la comprensión de los criterios por los que realmente las personas ocupan los puestos de mayor jerarquía y como se comentó en el capítulo teórico el proceso de promoción constituye uno de los mecanismos primarios para socializar y reproducir la cultura.

La muestra seleccionada de la Vicepresidencia analizada de COPEXTEL S.A no conoce la política de promoción interna de la organización. Cuando se les preguntó sobre los mecanismos para la promoción, respondieron que casi siempre ésta se desarrolla por un problema estructural. "*Estar en el lugar y momento indicado*"⁴¹ insta una posibilidad para ser ascendido. En este sentido puede decirse que las plazas se crean y quienes ocupan los cargos son quienes están más cerca de la estructura y el jefe anterior.

La muestra de CEINPET se refirió a la promoción y ascenso con conocimiento de los procesos internos de la empresa. Los entrevistados comenzaban sus respuestas con los requisitos establecidos para la promoción: conocimientos, habilidades de dirección, años de experiencia. Los subordinados reflejaron en los cuestionarios condiciones que coinciden con esos requisitos. A pesar de ello, casi todos argumentaban la influencia de otros factores como "*el caerle bien al jefe*". Al igual que en la Vicepresidencia seleccionada de COPEXTEL S.A, la selección depende de características homogéneas a las de la figura que promueve.

Sin embargo, según los reglamentos instituidos en los dos Ministerios, la Comisión de Cuadros resulta en un órgano de dirección que debe regular este proceso. Los participantes y el local donde se realizan influyen en los acuerdos que se tomen, a partir de los cuales se ejecuta la política de cuadros de cada organismo.

En CEINPET la Comisión de Cuadros está integrada en su mayoría por varones: el Director General, el Secretario del Partido, y dos directores funcionales, además de la Jefa de Cuadros y se reúne en la oficina del director general. El centro cuenta con un salón de

⁴¹ Varios entrevistados coinciden con este criterio.

reuniones, no obstante, se desarrollan las comisiones en la oficina de quien la preside. En este sentido se establece un respeto aún mayor por lo que dice el director.

En la Corporación COPEXTEL S.A, en cambio, la comisión se reúne en el salón de reuniones disponible para ello, aunque también en su composición predominan los varones.

Las actas de la Comisión de Cuadros de ambas empresas estudiadas demuestran que quien la preside es la máxima figura, en el sentido que es quien establece el voto final y decisorio. En COPEXTEL es el presidente de la Corporación y en CEINPET, el director general. Entre los integrantes de la comisión se encuentran los vicepresidentes, directores o gerentes, según sea el caso, que atiendan las áreas de mayor peso⁴² en la organización.

La Comisión de Cuadros evalúa y aprueba las decisiones sobre la política de trabajo con los cuadros y sus reservas. En CEINPET el director general es quien toma los acuerdos y aunque intervienen el resto de los participantes, son aprobados por el presidente de la comisión. Se manifiesta de esta manera un sentido unidireccional y centralizado en el proceso de toma de decisiones y que evidentemente influye en la promoción.

Algunos entrevistados explicaron que para ocupar cualquier puesto es imprescindible aceptar las normas de la empresa, pero sobre todo, el comportamiento “ideal” que caracteriza las relaciones laborales y sociales de la misma.

Este comportamiento se ha ido conformando desde la inserción de los trabajadores a la organización a partir del proceso de selección del personal, ya que condicionan el tipo de persona que ingresa a la organización. La muestra investigada señala que el proceso de selección está en correspondencia con los objetivos que persigue la organización en relación con una plaza vacante.

En CEINPET se prioriza que quien ocupe la plaza sea una persona que conozca la organización o esté graduado de una especialidad a fin al puesto. Sin embargo, en la Vicepresidencia analizada de COPEXTEL S.A, por problemas de estructura, son creadas las

⁴² Puede ser por aportes económicos o por su vínculo directo con las actividades que más se relacionan a la organización.

plazas y casi siempre ocupan el cargo quien esté en el lugar y momento adecuado, aunque formalmente se priorizan las personas de la organización.

Cuando se les preguntó a los entrevistados de la Vicepresidencia analizada de COPEXTEL S.A sobre su inserción en la empresa, en su mayoría respondieron que fueron recomendados por “socios” que trabajaban o conocían a alguien dentro de ésta. Solo en un caso fue una mujer la que ocupó el lugar de ese compañero. Las mujeres entrevistadas se refirieron también a figuras masculinas que le facilitaron su inserción.

En CEINPET la inserción estaba marcada por la relación entre las actividades del centro con las especialidades de graduados. Por lo general los entrevistados son fundadores de CEINPET o personas que han estado vinculados a CUPET. No obstante, algunos aludieron haber entrado en la empresa a través de “socios” o por ser conocidos del director de CUPET.

En ambos casos se observa que los varones tienen un poder de propuesta y decisión a la hora de seleccionar a alguien. Así se convierten estas personas en portadoras de un criterio de selección, basado en características personales parecidas a sí mismos -como el ser varón, blanco y tener cierta edad-.

El proceso de socialización iniciado con la selección de personal, continua reforzándose a través de otros mecanismos como aquello que es atendido, medido y controlado por los jefes, un grupo de patrones de comportamientos ideales, establecidos como “la forma de hacer las cosas aquí”.

En la Vicepresidencia de Servicios Técnicos de COPEXTEL se atienden, miden y valoran los comportamientos que responden a una forma operativa de hacerse cargo de la situación, de dar respuestas rápidas y efectivas, que implementen mecanismos que integren funciones que permitan la satisfacción del cliente.

En CEINPET se valora principalmente la capacidad científica, mostrada a partir de resultados de investigación así como el dominio técnico de la actividad que desempeñan.

Aquellas personas que cumplan con lo establecido reciben reconocimientos por su desempeño, muchas veces de carácter simbólico, como puede ser oficinas más confortables,

mejores computadoras, entre otros. También sus opiniones son más tenidas en cuenta para la toma de decisiones en los Consejos de Dirección.

El incumplimiento de las medidas establecidas es sancionado. Los jefes inmediatos son quienes aplican las sanciones. No obstante, por lo general, en las empresas estudiadas los jefes prefieren escuchar el criterio de los subordinados antes de tomar una decisión equívoca o estricta. Entre estos están los que conversan directamente con el trabajador incumplidor.

También existen otro tipo de sanciones simbólicas que se observan en ambas empresas y que tienen que ver con la limitación del acceso a recursos como la información (no autorización de cursos de superación) y la participación (se desestiman las opiniones contrarias). Un peculiar procedimiento lo constituye el proceso de promoción y ascensos como se ha venido comentando. En especial se observó que las mujeres que hoy ocupan cargos de dirección han demorado más tiempo que los varones⁴³. Esta manifestación es resultado de un proceso estereotipado, construido socialmente, a través del cual las mujeres atraviesan un grupo de barreras mayores, conocidas como el “techo de cristal” para poder llegar a los puestos de dirección.

Los sistemas y procedimientos empresariales, constituyen mecanismos de socialización de la cultura. Como se ha comentado hasta aquí, en ambas empresas predomina la centralización en la toma de decisiones y un marcado autoritarismo del jefe, quien mantiene un estilo autoritario benevolente.

Sin embargo, el sistema empresarial externo a la empresa reclama del Vicepresidente o Director General la máxima responsabilidad en todos los procesos de la organización, por lo que deben estar presente en un sinnúmero de reuniones y tratar personalmente asuntos de diversa índole, incluso aquellos que no tienen que ver directamente con la razón de ser de la organización.

⁴³ Según los datos recogidos en los expedientes de estos directivos, las mujeres demoran más de cuatro años para escalar los puestos más altos, mientras los varones, casi siempre, como máximo demoran dos años para ser ascendidos.

En el caso de la Vicepresidencia de Servicios Técnicos de COPEXTEL, al brindar servicios a clientes priorizados dentro de la estrategia de desarrollo del país, tienen que dar respuestas efectivas, con alto grado de operatividad a las demandas de estos clientes. En este caso, muchas veces el Vicepresidente prefiere “tocar los problemas con la mano” antes que delegar.

Situación similar ocurre con el Director de CEINPET, al resultar su trabajo una guía para la exploración y explotación futura de las reservas de petróleo, tiene que responder de forma directa a los niveles superiores.

Como el riesgo en la toma de decisiones es muy alto, dado el tipo de actividad que desarrollan estas empresas, y el error tiene un alto costo, estos directivos desarrollan estilos de trabajo marcadamente autoritarios, con criterios muy fuertes y definidos. De esta manera, la innovación, las iniciativas y la participación de los trabajadores no se estimula.

Conclusiones

Luego de un recorrido por las principales teorías sobre el tema y un análisis de los resultados de la investigación, numerosas son las conclusiones para el presente trabajo. Entre ellas sobresale la necesidad de continuar el estudio del proceso investigado que hasta el momento ha tenido poco tratamiento.

Aunque los resultados obtenidos se corresponden únicamente con una muestra seleccionada, resulta importante reconocer que se muestra una problemática actual para las empresas cubanas. El tema incita a la búsqueda, en las futuras investigaciones, de las oportunidades y barreras para el acceso a los cargos de dirección.

Si bien existen numerosas teorías que abordan el tema estudiado, pocos han sido los análisis que interrelacionan las tres variables analizadas aquí: el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección, los factores personales y la cultura organizacional. También se demostró que hasta el momento las teorías que han abordado el tema de la planeación de carrera se limitan al desarrollo de habilidades, para las que la superación de los directivos, se debe ver más como una inversión que como un costo.

A pesar de la existencia de un marco legal instituido nacionalmente que regula los pasos a seguir en cuanto a la promoción, existen diferencias entre lo establecido y la realidad construida al interior de las organizaciones.

A través de la lectura analítica de los distintos manuales de procedimientos para la promoción en las empresas analizadas (nacionales, ministeriales, corporativos u organizacionales y empresariales) se comprobó la especificidad de normas, requisitos y condiciones fundamentalmente a nivel ministerial. Las especificidades de cada organización no se reflejan en los reglamentos de cada empresa, lo que deja margen para la inclusión de criterios subjetivos, que no necesariamente guardan una relación directa con los méritos establecidos para ocupar cada cargo.

Si los méritos constituyeran el requisito fundamental para la promoción, entonces a iguales méritos se establecerían iguales oportunidades, independientemente de las características personales. Sin embargo, en la práctica se observa que no ocurre de esta forma.

El énfasis en la acumulación de méritos como criterio para ser promovidos, no funciona como tal, pues estos méritos serán valorados de forma diferente por aquellos que deben tomar las decisiones y trae como consecuencia inmediata la homogeneidad en las características personales de los directivos en las empresas estudiadas.

El perfil del directivo que hoy dirige en las empresas seleccionadas se corresponde con varones blancos, mayores de 40 años, universitarios, con experiencia anterior en la dirección, con estilo de dirección autoritario benevolente.

Se comprobó, que para ser ascendido a cargos de dirección, resulta decisivo el criterio del jefe, quien tiene un gran peso en la propuesta y selección de los candidatos para ocupar los cargos de dirección.

De esta forma, las oportunidades reales para ascender en la organización están sesgadas por criterios que no necesariamente responden a la acumulación de méritos, si no más bien, a aquellos candidatos que mantengan patrones de conducta similares a los del jefe.

El valor simbólico que conforma la promoción en esas empresas, expresa los cánones de conductas aprendidos en nuestra sociedad, que influyen sobre las relaciones sociales y en la aceptación de las personas para ocupar cargos de dirección. Por esta razón se concluye que el análisis del proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección va más allá de la interpretación de los Decretos-Leyes y regulaciones establecidas.

El personal seleccionado pasa por un filtro de valores, al parecer naturales de la organización. Ésta es la razón por la que además de los requisitos establecidos influyen otros indicadores que imposibilitan o facilitan la selección y promoción.

El ser varón o mujer, no determina la promoción. No obstante, pertenecer a un sexo u otro implica un tratamiento y una valoración diferenciada de su desempeño. Aunque mucho se

ha avanzado en la inclusión de la mujer a actividades consideradas de varones, todavía existen cánones de conductas que inciden sobre el comportamiento.

Por su parte, la edad es otro factor que influye en la promoción y ascenso, en dependencia de los valores en los que se basa cada cultura organizacional.

De forma general se encontró que el estilo de dirección centralizado, orientado a la tarea, que utiliza un sistema de comunicación descendente y enfatiza en la operatividad en la gestión, resulta ser el comportamiento más valorado para ser ascendido. Aquellas personas, que incluso forman parte de la reserva de cuadros, que no reúnan estas condiciones no lograrán el ascenso.

Las condiciones implícitas para la promoción resultan de un proceso selectivo y condicionado donde las construcciones sociales influyen en la aceptación y selección de personas con posibilidades para ser promovida.

Los directivos investigados tienen en común ciertas características personales, estilos de trabajo y conductas que demuestran el tipo de dirigente “ideal” esperado. Por ello, la promoción y ascenso a los cargos de dirección se convierte en un proceso moldeador de sujetos, en el que la socialización juega un papel fundamental. Ésta facilita la adecuación entre las personas y las organizaciones, así como también ajusta a los sujetos con el puesto de trabajo.

Este “dirigente ideal” se conforma a través de un complejo proceso de asunción de patrones culturales que se reproducen y refuerzan a través de un grupo de mecanismos que socializan a los directivos en “las formas adecuadas de trabajar y dirigir en este lugar”, por lo que las oportunidades para ser promovidos de los que no compartan estos comportamientos estarán limitadas.

El entorno empresarial, centralizado, con excesivo número de reglamentos, y visión cortoplacista, no deja mucho margen para el desarrollo de comportamientos diferentes. Las empresas están insertadas en un contexto empresarial y nacional más amplio que también condiciona este proceso de selección, más allá de lo normado explícitamente.

Recomendaciones

- Prolongar los estudios relativos al liderazgo y la cultura organizacional a partir de su relación con el proceso de promoción y ascenso a los cargos de dirección.
- Continuar la búsqueda de factores que influyan en la promoción y ascenso de los sujetos “ideales” para un cargo de dirección.
- Profundizar en el análisis de las relaciones establecidas en las empresas cubanas a partir del sistema androcéntrico y patriarcal.
- Desarrollar las investigaciones relacionadas con el color de la piel y su repercusión en el sistema social.
- Extender las investigaciones a otros sectores empresariales.
- Continuar con el uso del método de estudios de casos, dadas las ventajas que tiene conocer casos específicos.
- Difundir los resultados de la investigación realizada en los dos grupos analizados, con el objetivo de sensibilizar a los directivos sobre el tema.
- Profundizar en el análisis de los componentes legales-formales que regulan la Política de Promoción.

Bibliografía

- Abramo, Lais et al. "La institucionalización de la sociología del trabajo en América Latina y el Caribe". En: **Cuadernos Atlanta** (Folleto).
- Alabart Pino, Yesmín. "La cultura organizacional" (Formato digital).
- Alhama Belamaric, Rafael, Francisco Alonso Arrastía y Tania Martínez Núñez (2005). **Dimensión social de la empresa**. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Almeida Junco, Yulexis (2002). **La dirección femenina en el sector hotelero Habaguanex: Estudio de Casos**. Tesis para obtener el título de Licenciatura en Sociología. Tutora: Graciela González. Universidad de la Habana. Cuba.
- Arenas Bautista, Patricia et al. (1998). **El desarrollo de la Psicología organizacional en Cuba**. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), Ciudad de La Habana, Cuba.
- Babbie, Earl R. (1988) **Métodos de Investigación por Encuesta**. Consejo Editorial Biblioteca de Salud, México.
- Basail Rodríguez, Alain y Daniel Álvarez Durán (2004). **Sociología de la Cultura**. Tomo I y II. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
- Bello, Zoe y Julio C. Casales (2003). **Psicología Social**. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Brecciaroli, Andrea. "Líderes y liderazgo". En: www.monografias.com (Formato digital)
- Casaña Mata, Angela (1990). **Percepción social del dirigente en Cuba**. Academia de Ciencias de Cuba. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), Ciudad de la Habana, Cuba. (Folleto).
- Castillo, Juan J. (1994). **El trabajo del sociólogo**. Editorial Complutense.
- Catá Guilarte, Euclides (compilador) (2004). **Selección de lecturas de Sociología y política social del trabajo**. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
- Codina, Alexis (2000). "¿Qué hacen los directivos y que habilidades necesitan para un trabajo efectivo?". (Formato Digital).
- Cruz Cordero, Teresa (2004). "La empresa estatal en Cuba. Una aproximación a la caracterización de su empresario". En: **Centro de Estudios de la Economía Cubana. 15 Años**. Editorial Félix Varela, La Habana, pp 136-150.
- Cruz Cordero, Teresa (2004). **La complejidad del estudio de la cultura organizacional**. (Formato Digital).
- Cuesta Santos, Armando (2006). **Tecnología de Gestión de Recursos Humanos**. Editorial Félix Varela, La Habana.

- De la Rosa, Ayuzabet (2002). "Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional". En: **Administración y Organizaciones**. Universidad Autónoma Metropolitana. Año 4, No. 8, México, julio, pp13-44.
- De Urrutia, Lourdes y Graciela González (2003). **Selección de lecturas de Metodología. Métodos y técnicas de la Investigación Social III**, Editorial Félix Varela, La Habana.
- Dess, Gregory G. y Joseph C. Picken (2000). "Changing roles: Leadership in the 21st Century". En: **Organizational Dynamics**. American Management Association International. Disponible en: www.amanet.org/periodicals/od/ Winter pp. 18-33. (Fotocopia)
- Díaz Llorca, Carlos et al. (1999). "El dirigente como agente de cambio". En: **Temáticas Gerenciales Cubanas 1998. Folletos Gerenciales**, Ciudad de La Habana, pp 334-357.
- Díaz, Ileana y Lilliam Calderón. (2000) "El liderazgo femenino en la educación superior". En: Centro Coordinador de Estudios de Dirección. **Folletos Gerenciales**. No. 3, pp133-142. (Fotocopia).
- Echevarría, Dayma (2008). **Estilos para dirigir: los factores personales y la cultura organizacional desde la perspectiva de género. Estudio de casos en empresas cubanas**. Tesis presentada para obtener el título de Doctora en Ciencias Sociológicas. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Tutora: Dra. Niurka Pérez.
- Echevarría, Dayma y Humberto Blanco. (2002). "Apuntes sobre el proceso de Perfeccionamiento Empresarial". En: Centro de Estudios de la Economía Cubana. **La economía cubana en el 2001**. Fundación Friedrich Ebert, Abril. pp. 41-48.
- Echevarría, Dayma y Silvia García (2001). "Reflexiones sobre el proceso de perfeccionamiento empresarial". En: Centro de Estudios de la Economía Cubana. **La economía cubana en el 2000. Desempeño macroeconómico y transformación empresarial**. Fundación Friedrich Ebert. La Habana, abril, pp. 126-136.
- Echevarría, Dayma. (2003). "Estilos de dirección y su relación con la condición de género: resultados preliminares del estudio de caso en cuatro empresas de Ciudad de La Habana". En: Centro de Estudios de la Economía Cubana. **Gerencia: una visión de consultores**. Editorial "Félix Varela". La Habana. Pp. 18-26.
- Echevarría, Dayma. (2004). "Mujer, empleo y dirección en Cuba: algo más que estadísticas". En: **Centro de Estudios de la Economía Cubana. 15 Años**. Editorial Félix Varela. La Habana, pp. 151-166.
- Gálves Rosabal, Xiomara (1990). **Organización científica de la dirección estatal**. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana. Cuba.
- Giddens, Anthony (1976). **Política y sociología en Weber**. Alianza Editorial, Madrid.
- Giddens, Anthony (1989). "Culture and Society". En: **Sociology**. Blackbum College School of humanities. Polity Press. Cambridge. Part II, Cap. II, pp 29-58.

- Ginner, Salvador, Emilio Lamo de Espinosa y Cristóbal Torres (editores) (1998). **Diccionario de Sociología**. Alianza Editorial, Madrid.
- Gómez, Carlos y O. Pedraza (1982). **Dirección y organización de empresas**. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
- Gonzáles, Carlos e Ismael Prieto (1988). **Estilos de dirección, liderazgo y comunicación. Su influencia en la efectividad de grupos productivos en empresas industriales**. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Psicología. Tutor: Julio César Casales. Universidad de La Habana. Cuba.
- González Simón, Miguel. "Cultura, liderazgo y rentabilidad de la empresa". En: www.ucm.es, www.monografias.com. (Folleto).
- González, Graciela (2000). **La dirección femenina en el mundo empresarial**. Trabajo presentado para obtener el grado de Doctora en Ciencias Sociológicas, Universidad de La Habana, Cuba.
- Harris, David M. y Randy L. DeSimone (1994). "Career Development". En: **Human Resource Development**. The Dryden Press, EE.UU, capítulo 11, pp (323-367)
- Hernández Agrelo, Anet (2008). **Algunas consideraciones sobre las similitudes y diferencias que se evidencian en la Teoría del poder de Weber, Marx y Lenin**. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Filosofía. Tutor: Jorge Luis Acanda. Universidad de La Habana.
- Hernández Sampier, Roberto (2003). **Metodología de la Investigación I y II**, Editorial Félix Varela, La Habana.
- Hobsbawm, Eric (1998). **Historia del siglo XX. Tomo I y II** Editorial Félix Varela, La Habana..
- Ibarra, Francisco (2001). **Metodología de la Investigación Social**. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Izquierdo, Osnaide (2009). **El clima organizacional y el desempeño de la organización. La medición de las reservas de Productividad a través del estudio del clima organizacional. Estudio de caso de la empresa CONSUMIMPORT**. Tesis presentada para optar por el grado de Máster en Sociología. Tutor: Boris Nerey Obregón. Universidad de La Habana, Cuba.
- Leonard, Sayles. "¿Existe una personalidad del administrador?" (Formato Digital).
- Likert, Rensis (1961). **New Patterns of Management**. MacGrew-Hill Nueva York.
- López Espinosa, Gustavo. "Liderazgo" (Formato Digital).
- Mace, Mayles L. (1989). **Promoción y formación de ejecutivos**. Editorial Ciencias Sociales, Ciudad de La Habana.
- Machado Camara, Mayra (1998). "El dirigente y su grupo: dos cara de una misma moneda". En: **¿Cómo dirigir mejor?** Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), pp 18-38.

- Marquetti, Hiram. (2004). "La reestructuración del sistema empresarial en Cuba: tendencias principales". En: Pérez Villanueva, Omar (compilador). **Reflexiones sobre Economía Cubana**. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba. Pp. 322-366.
- Martín Romero, J. L. et al. (2000). "Reajuste y trabajo en los noventa". En: **Informe de Investigación. Programa Sociedad Cubana**. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas (CIPS), pp 20-30.
- Mayo, A. y Elizabeth Lank (1994). **Las organizaciones que aprenden. Una guía para ganar ventaja competitiva**. Editorial Aidipe, Barcelona.
- Mayo, Elton (1959). **Problemas humanos de una civilización industrial**. Ediciones Galatea-Nueva Edición.
- Medina, Rachel (2009). **El proceso de promoción a cargos de dirección. Un análisis desde la perspectiva de género en la UM-1448**. Tesis presentada para optar por el título en Licenciatura en Sociología. Tutora: Danay Río Martínez. Universidad de La Habana, Cuba.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (MTSS). Decreto-Ley No.196/99 **Sistema de trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno**.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Decreto-ley No.197/99 **Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y de funcionarios**.
- Oficina Nacional de Estadísticas (2004). **Anuario Estadístico de Cuba. 2003**. La Habana
- Ogliastrri, Enrique, et al. (1999). "Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe". En: **Academia. Revista Latinoamericana de Administración** [en línea], (022):[fecha de consulta: 29 de mayo de 2006] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=71602203> ISSN 1012-8255
- Parker, Patricia. (1996). "Gender, Culture, and Leadership: Toward a Culturally Distinct Model of African-American Women Executives' Leadership Strategies". En: **Leadership Quarterly**, pp 189-214. (Fotocopia)
- Parsons, Talcott (1966). **El Sistema Social**. Alianza Editorial, Madrid
- Parsons, Talcott et al. (1971). **Presencia de Max Weber**. Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.
- Perelló Barredo, Ángel Luis (1998). "El agente de cambio: un verdadero héroe". En: **Temáticas Gerenciales Cubanas 1997**. Folletos Gerenciales, Ciudad de La Habana, marzo, pp 21-23.
- Pérez Romero, Somalia. (1997). **Liderazgo, bases de poder y productividad de grupos**. Tesis presentada en opción al título de Licenciada en Psicología. Tutor: Julio César Casales. Universidad de La Habana. Cuba.
- Proveyer, Clotilde (compiladora) (2005). **Selección de Lecturas de Sociología y Política Social de Género**. Editorial Félix Varela, La Habana.

- Ramírez, Jorge y Silvia García (2004). "Preparación Gerencial, consultoría y cambio organizacional: lluvia de ideas". En: **Centro de Estudios de la Economía Cubana. 15 años**. Editorial Félix Varela, La Habana, pp 167-175.
- Redondo, Luisa (1986). **Lecturas sobre métodos y técnicas de la investigación social**, Universidad de la Habana, Facultad de Superación de Ciencias Sociales, La Habana.
- Ríos, Danay. (2001) **Estudios sobre el liderazgo desde la perspectiva de género en las actuales empresas cubanas. Estudio de casos**. Tesis presentada para obtener el título de Licenciada en Sociología. Universidad de La Habana. (Tutora: MSc. Dayma Echevarría León).
- Ritzer, George (1993). **Teoría Sociológica Contemporánea**. Editorial McGraw Hill. México. Primera y Segunda Parte.
- Robbins, Stephen (2007). **Comportamiento Organizacional**, Editorial McGraw Hill.
- Salazar, Roberto. **Los valores como parte de la cultura organizacional**. (Formato Digital).
- Schein, Edgar. (1993). **Cultura Organizacional y Liderazgo**. Segunda Edición. Editorial Jossey-Bass. San Francisco. Estados Unidos.
- Shubkin, V. N. (1978). **Cuestiones metodológicas de Sociología aplicada**, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Stefanova, Ekaterina y Antonio Lucas. (2007). "El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución histórica". En: **Revista Internacional de Organizaciones**. www.revista-rio.org. (Formato Digital)
- Stoner, James (1999). **Administración**. Primera y Segunda Parte. Quinta Edición, La Habana.
- Taylor, Harold L. (1989). **Como delegar con eficacia**. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, Cuba.
- Tristán Pérez, Boris (1990). **El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente**. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
- Vera Cruz, Alexandre (2004). "La cultura organizacional como explicación de los diferentes comportamientos de las empresas". En: **Cultura de la empresa y comportamiento tecnológico**. Primera edición, junio 2004. Universidad Autónoma Metropolitana, pp63-96.
- Weber, Max. (1971) **Economía y Sociedad**. Editorial de Ciencias Sociales. Instituto Cubano del Libro. La Habana. Tomo I y II.
- Weber, Max. **¿Qué es burocracia?** Ediciones El Aleph.com (Formato Digital).

Anexo 1. Tablas para la recogida de información relativa a los dirigentes de las empresas estudiadas.

Tabla 1. Datos generales de las empresas analizadas:

Aspectos	Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos en Ciudad de La Habana de COPEXTEL S.A	CEINPET
Total de trabajadores		
Total de directivos		
Total de reservas		

Tabla 2. Datos generales de los directivos analizados:

Empresa	Total de directivos	Grupo de edad	mujeres			varones		
			B	N	M	B	N	M
Vicepresidencia de Atención a los ST en C. Habana de COPEXTEL		Menos de 30						
		30-40						
		40-50						
		50-60						
		Más de 60						
CEINPET		Menos de 30						
		30-40						
		40-50						
		50-60						
		Más de 60						

B: Blanca.

N: Negra.

M: Mestiza.

Anexo 2. Técnicas utilizadas para la recogida de la información.

Guía de entrevista

1. ¿Cómo se inserta en la Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos de COPEXTEL S.A o en CEINPET según el caso? ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?
2. ¿Qué cargo ocupa actualmente? ¿Cómo llegó a ocupar este cargo? ¿Qué tipo de influencias facilitaron su decisión al sumir el cargo?
3. ¿Qué responsabilidades se le han asignado desde su llegada a la empresa hasta el momento?
4. ¿Qué tiempo demoró en ser promovido al cargo a partir de su inserción en la empresa? ¿Cuáles considera que fueron los requisitos que se tuvieron en cuenta para su promoción?
5. ¿Qué exige la política de promoción a los cargos de dirección en la empresa? ¿Está usted de acuerdo con esa política? ¿Por qué?
6. ¿Cómo es la selección del personal a ocupar cargos de dirección en la empresa? ¿Quién decide la selección?
7. ¿Cómo se generan las competencias laborales en la Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos de COPEXTEL S.A o de CEINPET, según el caso? ¿Favorecen éstas a la promoción al cargo?
8. ¿Es usted cuadro de la empresa? ¿Quién es su reserva de cuadro? ¿Esta reserva lo ha sustituido alguna vez? ¿Cómo usted prepara a su reserva?
9. ¿Es usted además reserva de cuadro? ¿De qué cuadro? ¿Lo ha sustituido alguna vez? ¿Ha sido preparado como reserva?
10. ¿Cómo son sus relaciones con sus subordinados? ¿Qué tipo de comunicación establece con ellos?
11. ¿Cómo son sus relaciones con sus superiores? ¿Qué tipo de comunicación establece con ellos?
12. ¿Qué valores son compartidos en la empresa? ¿Cuáles considera que son los más importantes? ¿Por qué?
13. ¿Qué lo hace sentirse más cómodo en la organización?
14. ¿Qué relación guarda su familia con su puesto de trabajo? ¿Cuáles considera que han sido las principales barreras entre su familia y el puesto de trabajo?
15. ¿Qué metas tiene propuestas para el perfeccionamiento de su trabajo?
16. ¿Qué se propone mejorar como persona?
17. ¿Cómo se siente usted en la Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos de COPEXTEL S.A o en CEINPET, según el caso? ¿Qué significa para usted la misma, como organización y como empresa?

Cuestionario a directivos

Este cuestionario ha sido elaborado con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible referente al proceso de promoción a los cargos de dirección y a su vez de los estilos de dirección representados en la Vicepresidencia de Atención los Servicios Técnicos de COPEXTEL S.A o en CEINPET, según el caso. Le pedimos su colaboración y sinceridad en sus respuestas, comprometiéndonos con el carácter anónimo y confidencial que exige esta técnica. GRACIAS.

1. Edad: _____

2. Sexo: _____

3. Color de la piel: _____

4. Nivel de escolaridad: _____

5. Graduado de: _____

6. Ocupación anterior: _____

7. Años de experiencia laboral: _____

8. Años de experiencia laboral como dirigente: _____

9. Cursos de superación profesional recibidos:

10. Cursos de superación en cargos de dirección recibidos:

11. Años de trabajo en la empresa: _____

12. Años de trabajo en los puestos de dirección de la empresa: _____

13. ¿Ha sido dirigente en otros lugares? ¿En qué lugares? ¿Con qué cargos?:

14. ¿Es usted cuadro de la empresa? Sí _____ No _____

¿Es reserva de cuadro? Sí _____ No _____

¿De qué cuadro?, ¿Qué tiempo lleva como reserva de ese cuadro?

15. ¿Tiene reserva? Sí _____ No _____

¿Con cuántas personas cuenta como reserva? _____

16. Cantidad de subordinados bajo su dirección: _____

17. Clasifique los valores que se muestran a continuación, en función de cuán compartidos están en la empresa. Otorgue 5 puntos a aquellos más compartidos y 1 a aquellos poco compartidos:

Valor	1	2	3	4	5
Habilidades					
Lealtad					
Perfección					
Amistad					
Responsabilidad					
Poder					
Egoísmo					
Seguridad					
Cooperación					
Comunicación					
Franqueza					
Confianza en los demás					
Deseos de ayudar a los otros					
Autosuficiencia					
Otros					

18. Complete las frases siguientes:

- a) Yo soy un dirigente _____
- b) Aquí dirigir significa _____
- c) Aquí para ser promovido se necesita _____
- d) Lo que no debe faltarle a un dirigente es _____
- e) El poder significa _____
- f) Lo que más me satisface de mi trabajo es _____
- g) Mi relación con mis subordinados es _____
- h) Mi relación con los superiores es _____
- i) Para perfeccionar mi trabajo necesito _____
- j) En la empresa lo más valorado es _____
- k) El clima de trabajo de la empresa se caracteriza por _____

19. Mencione tres características que no deben faltarle a un dirigente:

20. ¿Qué fortalezas y qué debilidades considera usted que tenga como dirigente?:

Fortalezas _____

Debilidades _____

21. Las relaciones con sus subordinados se caracterizan por: (marque con una X)

Respeto _____

Amistad _____

Obligación _____

Conveniencia _____

Otras _____ ¿Cuáles? _____

22. Su relación con sus superiores se caracteriza por: (Marque con una X)

Respeto _____

Amistad _____

Obligación _____

Conveniencia _____

Otras _____ ¿Cuáles? _____

23. En cada situación seleccione la opción que usted considere más acorde con la empresa:

a) Para ser promovido a los cargos de dirección en la empresa, la Comisión de Cuadros prioriza:

_____ Habilidades

_____ Rendimiento

_____ Antigüedad

_____ Simpatía

_____ Otras ¿Cuáles? _____

b) En la toma de decisiones es fundamental:

_____ El cumplimiento de las tareas

_____ La preocupación por las personas

c) Los miembros de la organización se preocupan más por:

_____ Su puesto de trabajo

_____ Su departamento

_____ Su organización

_____ Otras ¿Cuáles? _____

d) En la empresa ser competente significa tener:

_____ Rendimiento

_____ Conocimiento

_____ Años de experiencia

_____ Otras ¿Cuáles? _____

24. Si lo desea, puede escribir sus sugerencias o preocupaciones en relación con el proceso de promoción a los cargos de dirección en la empresa:

Cuestionario a subordinados

Este cuestionario ha sido elaborado con el fin de obtener información relacionada con el proceso de promoción a los cargos de dirección. Le pedimos amablemente su valiosa colaboración y que confíe en el carácter anónimo que exige esta técnica. Gracias.

1. Edad _____ Sexo _____ Color de la piel _____

Nivel de escolaridad _____

2. Grupo de trabajo al que pertenece _____

3. Años de experiencia laboral en la empresa _____

4. Años de experiencia laboral en el grupo de trabajo al que pertenece _____

5. Seleccione la opción que usted considere correcta:

a) Yo me preocupo más por:

___ El puesto de trabajo

___ El departamento

___ La organización

___ Otras ¿Cuáles? _____

b) Mi jefe se caracteriza por:

___ Preocuparse por sus subordinados.

___ Preocuparse únicamente por las tareas a desempeñar.

___ Escuchar el criterio de sus subordinados para la toma de decisiones.

___ Tomar decisiones sin escuchar el criterio de sus subordinados.

___ Informarle a sus subordinados la mayor cantidad de información recibida.

___ Reservarse las informaciones que ha recibido.

___ Otras características como: _____

c) Si se me ocurriese una idea nueva en relación con el trabajo, la probabilidad de ponerse en práctica es: Ninguna _____ Poco _____ Mucha _____

d) Aquí para ser promovido a un cargo de dirección se tiene en cuenta:

___ Habilidades

___ Conocimientos

___ Rendimiento

___ Antigüedad

___ Simpatía

___ Otras ¿Cuáles? _____

e) El flujo de la información en la empresa es:

___ De jefes a subordinados

___ De subordinados a jefes

___ Principalmente de jefes a subordinados

___ De jefes a subordinados y viceversa

6. Marque con una X según su nivel de satisfacción en relación con cada uno de los aspectos que a continuación le mostramos:

Aspectos	Muy satisfecho	Satisfecho	Más o menos satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Posibilidades de capacitación y superación profesional					
Relaciones con su jefe					
Relaciones con sus compañeros					
Posibilidades de participar en la toma de decisiones					
Uso del reconocimiento de su trabajo					
Método de dirección de su jefe					
Forma en que se selecciona el personal de la empresa					
Requisitos para el ascenso a cargos de dirección					
Comunicación jefe-subordinado					
Otras (especificar debajo)					

7. Valore el clima interno en la empresa en relación con los siguientes aspectos (marque con una X):

Aspectos	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
Como una gran familia					
Como un equipo de trabajo					

Como un grupo					
---------------	--	--	--	--	--

8. Clasifique los valores que se muestran a continuación, en función de cuán compartidos están en la empresa. Otorgue 5 puntos a aquellos más compartidos y 1 a aquellos poco compartidos:

Valor	1	2	3	4	5
Habilidades					
Lealtad					
Perfección					
Amistad					
Conocimientos					
Responsabilidad					
Poder					
Egoísmo					
Seguridad					
Cooperación					
Comunicación					
Franqueza					
Confianza en los demás					
Deseos de ayudar a los otros					
Autosuficiencia					
Otros (especificar debajo)					

9. Si lo desea puede escribir sus sugerencias o preocupaciones en relación con el proceso de promoción a los cargos de dirección.

Guía de observación de la organización:

1. Condiciones físicas de la organización:
 - Espacio.
 - Higiene
 - Decoración
 - Iluminación
 - Tecnología
 - Medios de trabajo
 - Mobiliarios

2. Condiciones físicas del puesto de trabajo del entrevistado:
 - Espacio
 - Higiene
 - Decoración
 - Iluminación
 - Tecnología
 - Medios de trabajo
 - Mobiliarios

3. Disciplina laboral:
 - Cumplimiento del horario de trabajo.
 - Cumplimiento de las normas de trabajo.
 - Asistencia a reuniones.
 - Asistencia a matutinos o vespertinos.

4. Clima laboral:
 - Ritos.
 - Rumores.
 - Conflictos.
 - Comportamiento en los distintos espacios (oficina, comedor, recibidor, áreas de fumar, otros).

5. Relaciones interpersonales:
 - Entre los jefes en distintos espacios (oficina, comedor, recibidor, áreas de fumar, otros).
 - Entre el jefe y su subordinado en distintos espacios (oficina, comedor, recibidor, áreas de fumar, otros).
 - Entre los subordinados en distintos espacios (oficina, comedor, recibidor, áreas de fumar, otros).

6. Formas de recompensar o sancionar a los trabajadores.

Guía de observación de las reuniones del Consejo de Dirección:

1. Lugar donde se realizan las reuniones (analizar espacio, higiene, decoración, iluminación, tecnología, medios de trabajo y mobiliarios).
2. Vías en que fue comunicada la reunión.
3. Cantidad de participantes (especificar cargos de cada uno).
4. Objetivos de la reunión.
5. Análisis de las intervenciones (orden de prioridad).
6. Búsqueda de errores o culpables (analizar quién (es) deciden las sanciones).
7. Búsqueda de soluciones (analizar por quién(es) son aprobadas).
8. Apoyo o discrepancias a los planteamientos del director.
9. Apoyo o discrepancias a los planteamientos de los subordinados.
10. Consenso.
11. Acuerdos.
12. Tiempo consumido por las intervenciones.
13. Tiempo que duró la reunión.

Anexo 3. Resumen de aplicación de técnicas.

Técnicas empleadas.	Vicepresidencia seleccionada de COPEXTEL S.A.	CEINPET
Entrevista a directivos.	12 personas (4 gerentes generales, el vicepresidente y el resto gerentes de áreas).	13 personas (12 directores y el Director General del Centro)
Cuestionario a directivos.	21	13
Cuestionario a subordinados.	27	32
Observaciones a los Consejos de dirección.	4	7

Anexo 4. Contexto empresarial en que se desarrolló la investigación.

Para llevar a cabo esta investigación resultó imprescindible comprender el contexto en el que se desarrolló la misma. Entre los meses de diciembre de 2009 y abril de 2010, período en que se efectuó el estudio, numerosos acontecimientos estructuraron y especificaron el quehacer de la economía cubana y en su conjunto de las empresas de nuestro país.

El suceso de mayor significado para el viraje de la economía cubana tiene que ver con la crisis económica-financiera mundial. Con la bancarrota del cuarto mayor banco de inversiones del mundo, Lehmon Brothers¹, el motor de la economía financiera mundial Wall Street cae en picada en septiembre de 2008. Tras el suceso se inestabilizan el resto de las economías, entre ellas la cubana.

Entre las características de esta crisis sobresalen la contracción de la actividad crediticia y el acentuado descenso del comercio internacional. De esta manera se incrementaron las dificultades en el hallazgo de un puerto seguro para Cuba.

Según los participantes del XII Encuentro Internacional de Economistas sobre Globalización y Problemas del Desarrollo, a principios de marzo de 2010², las principales consecuencias económicas más tangibles de la crisis se distribuyen en la caída de las inversiones, la demanda, los créditos externos y los intercambios comerciales. Dichas consecuencias debilitaron la credibilidad de negociar con países que no tuvieran reservas y modos de liquidación seguros.

El dominio de estas condiciones influyó sobre la economía cubana. Entre los efectos inmediatos de la crisis sobre nuestras empresas se encuentra la limitada liquidez en divisas, debilitando el pago a socios extranjeros que luego retiraron sus compañías e inversiones en Cuba, haciendo más angosta la sostenibilidad de algunas empresas cubanas.

¹ Ver: Terrero, Ariel (2010). "Cuba ante la crisis mundial". En: Revista **Bohemia** No. 5, año 102, pág. 36.

² *Ibíd.*

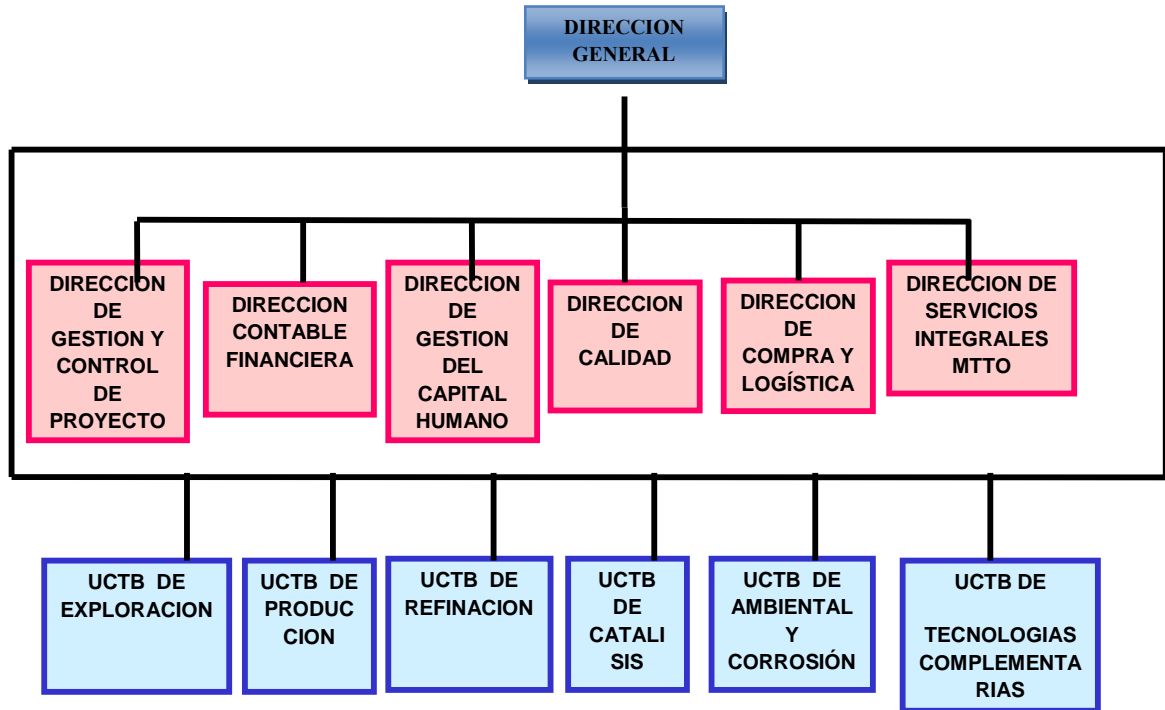
A partir de entonces en nuestro país se inicia un período de grandes desafíos. Entre las principales medidas adoptadas se encuentra la sustitución de importaciones. En esta tarea se vieron involucradas todas las empresas cubanas, las cuales priorizaron ciertas actividades.

Como uno de los principales problemas de la economía cubana lo constituía la falta de liquidez en divisas, se comienza a priorizar los organizamos que más tributarán divisas al país. Entre los principales sectores encargados a desarrollar la actividad se encontraban el turismo, las telecomunicaciones, la aeronáutica civil y el polo científico.

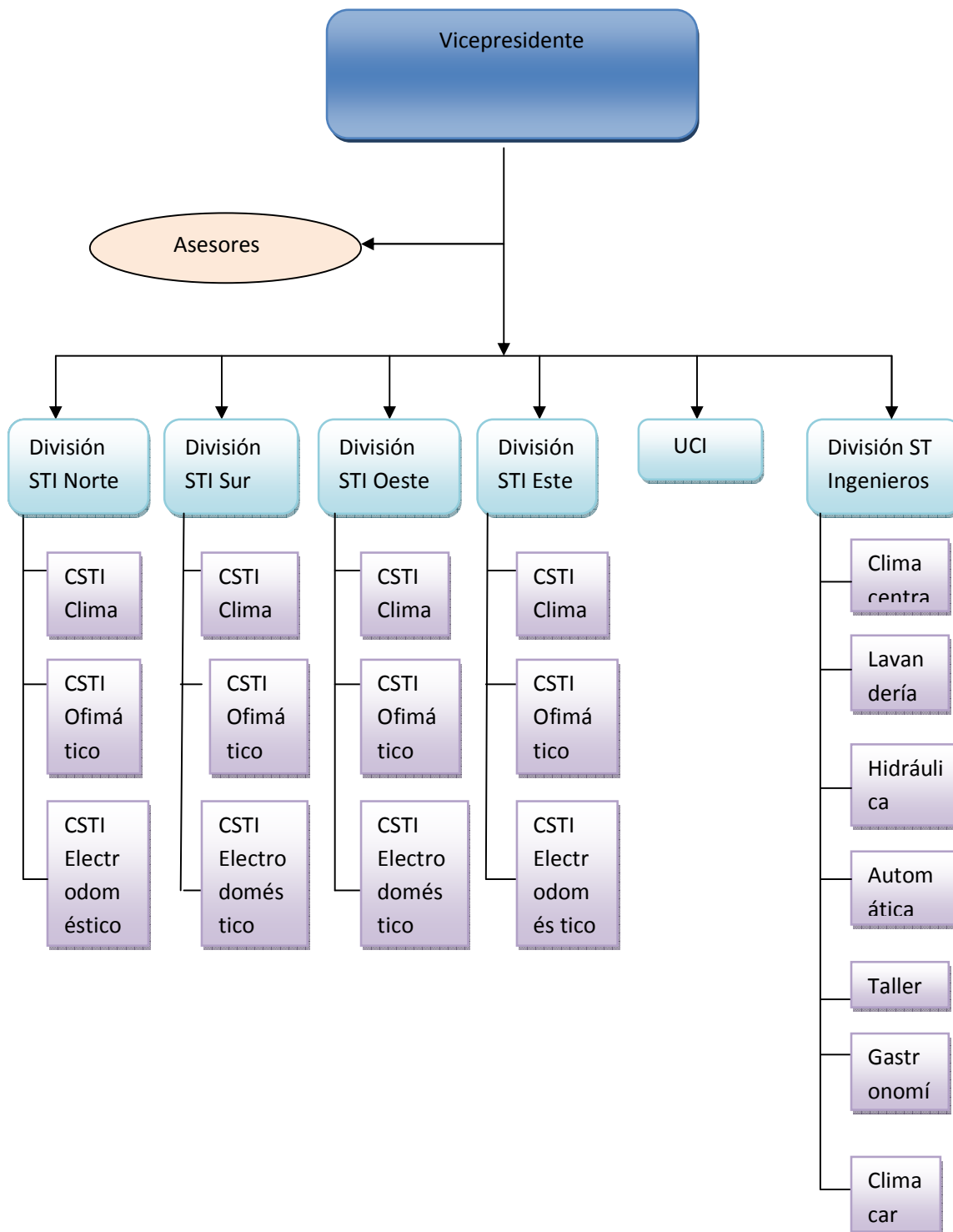
Si bien las medidas adoptadas precisaban la funcionalidad de ciertos sectores, por otra parte se comenzaban a modificar los modos operandi de las empresas cambiando desde su estructura hasta el funcionamiento cotidiano de las mismas. De esta manera el contexto por el que atravesaron las empresas cubana estuvo mediado por la influencia de factores externos que sin lugar a dudas condicionaron la forma en que debían comportarse las organizaciones, así como la cultura organizacional de cada una de éstas.

Anexo 5. Organigramas de las empresas estudiadas.

Centro de Investigaciones del Petróleo



Vicepresidencia de Atención a los Servicios Técnicos de Ciudad de la Habana de la Corporación COPEXTEL S.A:



Anexo 6. Resumen de las observaciones en los Consejos de Dirección.

Aspectos	Vicepresidencia de Atención a los ST en C. Habana de COPEXTEL	CEINPET
Lugar donde se realizan.	Salón de reuniones.	Salón de reuniones.
Cantidad de participantes.	Entre 12 y 15 personas.	Entre 15 y 20 personas.
Distribución de los puestos.	El Vicepresidente se sienta frente a la puerta de entrada y a su lado sus asesores. El resto se sienta en correspondencia a su comodidad.	El Director general se sienta frente a la puerta de entrada. Cada director tiene su puesto fijo. Se observó que las direcciones de mayor peso en el Centro se sitúan a la vista directa del director, como lo es la dirección de economía y la dirección de exploración.
Objetivos de la reunión.	Analizar el cumplimiento de los acuerdos tomados en la reunión pasada. Esta reunión tiene un carácter informativo.	Analizar los acuerdos tomados en la reunión pasada y aclara las situaciones existentes hasta el momento en el Centro. Tienen un carácter informativo.
Análisis de las intervenciones.	Intervienen aquellos que les correspondan hablar según el tema que se trate. No obstante, intervienen los que tienen sugerencias o dudas en relación con el punto que se desarrolle.	Las intervenciones se desarrollan según orden de puntos a destacar. Los directores de cada área intervienen cuando le toque su punto. Casi siempre las intervenciones ocurren de izquierda a derecha frente al director general.
Búsqueda de errores o culpables.	El vicepresidente le pregunta directamente al encargado de la tarea incumplida. Sin embargo, se apoya a este sujeto aportándole sugerencias para la realización correcta de la actividad.	El director general le pregunta directamente a la persona encargada de responder por los incumplimientos de la actividad. No obstante, el resto de los directivos interviene si consideran que la tarea incumplida no corresponde al sujeto considerado culpable.
Búsqueda de soluciones.	Entre todos buscan soluciones según sus experiencias anteriores con situaciones semejantes.	Entre todos sugieren una solución al problema que se esté debatiendo. Sin embargo, los directores que más uso hacen de la palabra en cuanto a la búsqueda de soluciones son aquellos

		fundadores del Centro y que su dirección tiene un peso significativo en el Centro.
Apoyo o discrepancias a los planteamientos del director.	Aunque existan en un principio discrepancias en algunos puntos destacados por el vicepresidente, los planteamientos de éste son aprobados por todos.	Nunca se cuestionó lo planteado por el director general.
Apoyo o discrepancias a los planteamientos de los subordinados.	Entre todos discuten y exponen sus criterios, sin importar que puedan diferir con los del resto.	Existe un respeto por la opinión del resto de los compañeros, independientemente de que no estén muy de acuerdo con lo que éste explicó.
Consenso.	Casi siempre. Aunque éste se logre por las decisiones tomadas por el vicepresidente quien es mediador de las intervenciones y conflictos.	Siempre se llega a un consenso. En los casos en que costó más trabajo, se efectuó por la intervención del director general quien fue todo el tiempo mediador de conflictos y quien decidió qué era lo mejor para hacer.
Acuerdos.	Los acuerdos los toma la máxima figura. Aunque los gerentes pueden sugerir.	El director general es quien toma los acuerdos. No obstante el resto sugiere.
Tiempo consumido por intervenciones.	Entre 5 y 7 minutos. Se corresponde con la envergadura del tema a debatir.	Entre 5 y 10 minutos. Las intervenciones duran según la complejidad del tema a debatir.
Tiempo que duró la reunión.	Entre 2 horas y 30 minutos y 3 horas.	Entre 2 y 4 horas.