



Universidad 2014

9no Congreso Internacional
de Educación Superior

CURSO 28

Aplicación de las ciencias sociales y humanísticas en la gestión de las organizaciones sociales en el contexto actual latinoamericano

*"Por una universidad
socialmente responsable"*

Palacio de Convenciones
de La Habana

**Aplicación de las ciencias sociales y humanísticas en
la gestión de las organizaciones sociales en el con-
texto actual latinoamericano**

Universidad 2014

Del 10 al 14 de febrero

Palacio de Convenciones de La Habana

Curso 28

Curso 28 - Aplicación de las ciencias sociales y humanísticas en la gestión de las organizaciones sociales en el contexto actual latinoamericano

Autores:

Dr. C. Luis Guillermo Abreu Mejías

MSc. Erena Lig Long Rangel

Edición: Dr. C. Guillermo Jesús Bernaza Rodríguez

Diseño de portada: Alfredo Aguilera Torralbas

Universidad 2014

9no. Congreso Internacional de Educación Superior

Ministerio de Educación Superior

Imprenta del Palacio de Convenciones de La Habana

ISBN 978-959-16-2239-6

2014

Autores

Dr. C. Luis Guillermo Abreu Mejías

MSc. Erena Lig Long Rangel

Resumen del contenido del curso

La aplicación de las ciencias en la labor de dirección, ha sido una actividad propia de algunas organizaciones, en especial de aquellas que aspiran a mantener su papel hegemónico. El presente curso permite valorar la aplicación de las ciencias sociales y humanísticas en la gestión de las organizaciones de la sociedad, lo que permite sustentar teóricamente y metodológicamente el funcionamiento de las mismas.

La exposición de algunas experiencias en la utilización de herramientas propias de las ciencias de la dirección, en especial lo relativo a la dirección estratégica, por objetivos y valores; así como de otras como la psicología, la filosofía, y la educación propicia la preparación de los representantes y dirigentes de las organizaciones sociales para diseñar y estructurar sus estrategias en función de la transformación social.

El curso muestra una novedosa visión de la gestión de las organizaciones sociales en función de la transformación social en los países de Latinoamérica, la sistematización presentada constituye una aportación teórica al debate político en relación con la existencia de los modos de transformar la realidad socioeconómica de la región.

Palabras claves: labor de dirección, organizaciones, gestión, dirección estratégica, psicología, filosofía, educación, valores.

Contenido

Introducción	7
Desarrollo	12
Introducción de los valores en el sistema de dirección de la gestión sindical en Cuba	12
DIRECCIÓN POR VALORES	17
Conclusiones	38
Bibliografía	41

Introducción

La complejidad del mundo actual, se manifiesta mediante una crisis global donde su expresión económica y la ecológica, marcan esencialmente, el devenir en el desarrollo del sistema social.

Los adelantos científico-técnicos, en especial en las tecnologías de la información y las comunicaciones, aportan a la crisis valor agregado y generan innumerables contradicciones que adoptan diferentes modos de manifestación en correspondencia con diversos factores contextuales, vinculados con posición ética y política de las clases sociales que componen el entramado social de cada país, con las características de los miembros que la integran, junto a otros factores asociados al propio funcionamiento de las organizaciones y de la actuación de sus integrantes.

En este panorama, los problemas y circunstancias que deben enfrentar los organismos y las organizaciones que integran la sociedad, en particular las organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones no gubernamentales, son cada vez más complicados y difíciles. Es por ello, que la interpretación acertada de estos fenómenos para asegurar una actuación consecuente, con los intereses, fines y objetivos requiere de la aplicación de métodos científicos de gestión. La obtención de la visión más completa posible de los vertiginosos cambios que se producen, es una necesidad insoslayable para lograr los objetivos que se persiguen.

En general, muchos sistemas sociales declararan entre sus objetivos el mejoramiento humano y la elevación del nivel de vida de la población sin embargo los niveles de pobreza, la marginalidad, el analfabetismo, la desnutrición, entre otras, crecen en muchas naciones y regiones. El conocimiento de los problemas y de los factores que agudizan

sus manifestaciones, es el objetivo del presente curso que intenta esclarecer las bases teóricas del funcionamiento de las organizaciones sociales, en particular de las organizaciones gremiales y sindicales en la actual coyuntura, aclarando su interrelación con las concepciones del Socialismo del Siglo XXI, precisando sus funciones y modos de gestión así como mostrar como emplear algunas herramientas de las ciencias sociales y humanísticas para atemperar la gestión de las organizaciones.

La utilización de las organizaciones sindicales como modelo o ejemplo de los análisis que se realizan, es sólo un recurso para lograr la comprensión de estos temas. La selección de esta organización además está dada por ser una de las más antiguas, y universales en los sistemas sociales a partir del siglo XIX.

La aparición de las organizaciones gremiales y sindicales, en sentido general, se asocia al surgimiento y desarrollo del capitalismo. La contraposición generada con el surgimiento del capital se expresó en surgimiento de clases sociales. La contraposición capitalismo-socialismo marcó el de curso político-ideológico desde finales del siglo XIX hasta la actualidad.

Esta contraposición estuvo signada además por las formas de enfrentamiento a las contradicciones, las guerras mundiales y sus efectos de destrucción y muerte, empleadas convenientemente al ser vicio del capital, han tenido una influencia notable en la imagen del socialismo como sistema social. La desaparición del campo socialista y el desvanecimiento del debate ideológico trastornó el carácter de dicho debate generando una visión de confrontación entre los líderes políticos de las naciones.

La utilización de las formas más novedosas de dirección, entre ellas la utilización de los tanques pensantes para

pronosticar la labor ideológica, y formas de gestión que promueven valores individualistas, consumistas ha sido la base de la acción de las transnacionales y de los centros de poder para mantener su hegemonía.

La incesante lucha del pueblo cubano liderada por Fidel Castro Ruz, con su genialidad de imaginar el futuro y traerlo al presente de las naciones, permitió mantener las bases teóricas del socialismo cubano esencialmente martiano, marxista, leninista e internacionalista. La dolorosa y larga crisis económica vivida por nuestro pueblo también tuvo un costo en el debate ideopolítico y en la producción científica en este campo agudizando el curso de la polémica en relación con la pertinencia de las organizaciones gremiales y sindicales.

En el mundo existe una relación entre la agremiación y la afiliación política, por lo que la posición de los trabajadores en relación con el sindicato está mediada además por la actuación de los dirigentes sindicales, los cuales en su actuar reflejan diferentes posiciones que son asumidas por los trabajadores con actitudes diversas hacia las organizaciones gremiales y sindicales.

Los estudios más recientes realizados establecen que las causas y condiciones que provocaron su surgimiento del sindicalismo mantienen su vigencia, al determinar su relación directa con el desarrollo del capitalismo, por lo cual los sustentos teóricos que definen el funcionamiento de las organizaciones sociales, y entre ellas las sindicales en el actual contexto globalizador neoliberal sellan hoy las pautas para la necesaria transformación que el contexto actual demanda.

El estudio de estos temas permitió asumir el carácter sistémico de las contradicciones y por consiguiente esclarecer la vigencia de las teorías marxistas(1) en relación con la esencia de la misión del sindicalismo en el actual contexto, que además consideramos válidas para otras organizaciones sin embargo esta posición requiere de la contextualización no sólo temporal sino espacial y social.

"La tecnología -dice Marx (El capital, t. I)- descubre la relación activa del hombre con la naturaleza, el proceso inmediato de producción por el cual sustenta su vida, y, a la vez, también sus condiciones sociales de vida y las representaciones espirituales que de ellas se derivan."

En el prólogo a su Contribución a la crítica de la economía política, Marx formula acabadamente las tesis fundamentales del materialismo hecho extensivo, a la sociedad humana y a su historia.(2). En otro de sus escritos refiere que: *"En la producción social de su vida los hombres entran en determinadas relaciones necesarias e independientes de su voluntad, relaciones de producción que corresponden a una determinada etapa del desarrollo de sus fuerzas productivas materiales"*.

Con estas ideas como sustento y a partir de la experiencia sindical es evidente que las contradicciones objetivas que determinaron el surgimiento y posterior fortalecimiento de las organizaciones sindicales están vigentes. Las mismas sustentan además el surgimiento de nuevas organizaciones sociales en nuevos contextos. La práctica social desarrollada en los países de la región, así lo evidencia.

El perfeccionamiento de su gestión está determinado por la conciencia y claridad que se tenga de la misión que le corresponde, de su papel y funciones. Junto a lo anterior es preciso considerar el desarrollo tecnológico alcanzado y las nuevas formas de gestión y comunicación.

Las aportaciones teóricas realizadas para el trabajo sindical, por el Comandante Fidel Castro, en el 53 Pleno Nacional de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC) expresó: "... la CTC y los sindicatos no son una simple organización profesional, sino una organización de masas, política, que es importante que tenga sus respuestas, sus meditaciones, sus análisis, sus soluciones para los problemas de la sociedad". Las mismas se constituyen en guía para todas aquellas organizaciones sociales que tributen a los objetivos del desarrollo social y humano.

La experiencia demuestra que para cualquier individuo, en cualquier sistema social, su objetivo esencial es poseer los medios de subsistencia para una vida digna. Sin embargo, el camino que cada individuo recorre para estructurar el porvenir y de construir el futuro que desea, transita por la visión ética y de valores que dicho individuo asuma.

Cuando de organizaciones se trata, lo esencial estriba en establecer una misión con valores compartidos por los miembros. La determinación de la misión, funciones y formas de gestión de muchas organizaciones es aún rudimentario por lo que la política que la organización asuma se constituye en el elemento esencial en la reflexión del trabajo intelectual, del compromiso social; de manera que, los análisis se conviertan en el proyecto político de interpretaciones prácticas que nos lleven a soluciones en el presente con la finalidad de alcanzar un mejor futuro.

Desarrollo

Introducción de los valores en el sistema de dirección de la gestión sindical en Cuba

La dirección puede comprenderse como el conjunto de acciones a través de las cuales los dirigentes o directivos obtienen la anuencia de los grupos sociales que encabezan, así como orientan, guían, organizan y controlan de forma consciente los recursos humanos, materiales y financieros puestos a su disposición, para alcanzar determinados objetivos.

La dirección sindical en nuestro país es un proceso de influencias políticas, económicas y sociales que, en el empeño por lograr determinados objetivos productivos, de servicios, de superación técnico - profesional, cultural e ideopolítica de los propios trabajadores y de desarrollo socio - económico en general de la nación, se establecen entre los dirigentes sindicales y la masa de afiliados a quienes los primeros representan ante el Partido, el Estado, el Gobierno, y las distintas organizaciones que constituyen la estructura de la sociedad cubana en general.

Al estudiar los principios para el desarrollo del ejercicio de la dirección, para las organizaciones sindicales, hemos considerado importante concebirla como un sistema general de acciones y relaciones, compuesto por diversas partes componentes, cada una de ellas con determinadas características que al integrarse producen cualidades nuevas en todo el sistema que no están presentes en ninguna de las partes que lo componen, es decir que el aspecto esencial del sistema son sus relaciones por lo que cualquier modificación en las cualidades presentes en algunos de los elementos del sistema, supone una alteración en el comportamiento de los demás y posiblemente de todo el sistema.

En esta concepción la interrelación entre lo estructural, lo organizativo y lo funcional conforman una tríada donde lo estructural comprende el sistema de estructuras orgánicas de la organización sindical (organizaciones de base, organizaciones distritales, municipales, provinciales y dirección nacional). En tanto lo organizativo está asociado a los documentos normativos y metodológicos así como los mecanismos de trabajo. Lo funcional parte de la misión y sus funciones.

En la experiencia realizada para el perfeccionamiento del sistema de dirección del SNTECD, se consideraron estos principios de la teoría y definición de sistema elaborándose así métodos para enfrentar y resolver diversos problemas. El enfoque sistémico es en la actualidad una de las principales herramientas en el desarrollo de las diferentes ciencias y se fundamenta en el análisis de cada problema como un todo integral, como un sistema, tomando en consideración todas sus interrelaciones: sistemas, subsistemas, elementos, relaciones. Este método permite descomponer un problema en sus partes componentes para ser solucionado.

En Cuba, durante el año 1995 en varios Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y algunas entidades empresariales, comenzó a hacerse énfasis en utilización de la dirección estratégica y la dirección por objetivos (D p O).

Por aquel entonces los organismos del país fueron convocados por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros a definir sus objetivos para el año 1996. La revisión de las propuestas derivó medidas correctivas, propuestas, valoraciones, etc. y todo un trabajo de caracterización, diagnóstico, evaluación de experiencias, estudio de los escenarios, ajustes, entre otras acciones que propiciaron la decisión de introducir en todo el país la D p O.

En los años siguientes se desarrollaron diversas tareas de seguimiento del proceso de introducción entre las cuales estuvo la evaluación de los resultados y la clasificación de los organismos de acuerdo a dichos resultados. Ya en 1997 se introdujo la Planeación Estratégica a

partir del criterio de que lo más efectivo en ese momento resultaba crear un horizonte de planificación de tres años (hasta el 2000).

En el 2001 se orientó introducir otra herramienta denominada Dirección por Valores lo cual requirió de toda una labor de preparación y superación de cuadros, así como la creación de condiciones propias. De toda esta experiencia nos hemos nutrido en el SNTECD y atendiendo a los estrechos vínculos que existen entre nuestro sindicato y los organismos que han desempeñado una función rectora en la introducción de estos conceptos, resulta viable y de interés para el sindicato, profundizar en ellos.

La valoración de la introducción de la Dirección por Objetivos (D p O) en la gestión de las organizaciones sindicales cubanas, evidencia que los resultados hasta ahora obtenidos, son muestra de su validez y amplias perspectivas en el propósito de elevar la efectividad del trabajo desarrollados.

“La D p O es un proceso donde, los dirigentes y subordinados de una organización identifican conjuntamente metas comunes, definen las principales áreas de responsabilidad, y utilizan los resultados como forma de evaluar la contribución, otorgando importancia e interés no sólo a los objetivos organizacionales, sino también a los de desarrollo personal.” (1)

“Los objetivos son necesarios en cualquier área donde se pretenda que el desempeño y los resultados ofrezcan de modo directo y vital posibilidades para la supervivencia y prosperidad de la organización, empresa o entidad.” (2)

La dirección por objetivos, podría formar parte de un proceso de planeación estratégica y así contribuir a definir una estrategia a largo plazo con objetivos a mediano y corto plazo, incrementando la dirección participativa, creando un ambiente organizacional de alta motivación en la dirección y los trabajadores, con adecuado equilibrio e integración entre el interés individual y el colectivo.

Todo ello permitiría mejorar la atención a los trabajadores, introducir formas colectivas de control y de auto - dirección, enfrenar con éxito el propósito de realizar la medición de la eficiencia, de la efectividad y de la productividad de la organización, precisar un método eficaz para establecer objetivos con integración vertical y horizontal, así como una evaluación del desempeño individual y colectivo orientada al futuro.

La estrategia de dirección desarrollada en el SNTECD consideró las siguientes premisas para la conformación del cuerpo de objetivos a establecer en cada etapa:

- La importancia de disponer objetivos estratégicos para la organización, identificados, definidos y comprendidos colectivamente con claridad.
- Definir pocos objetivos integrales que permitan su manejo adecuado.
- Lograr consenso colectivo sobre la prioridad de cada objetivo, así como sobre la posibilidad de alcanzarlo.

La incorporación de los conceptos de Misión y Visión para definir la dimensión de los propósitos trazados en dos momentos distantes en el tiempo (presente y futuro), así como servir de puntos de referencia en el estudio de los escenarios, el diseño del accionar y la evaluación de los resultados obtenidos, le imprimieron a la gestión de dirección un carácter estratégico.

Al combinar los objetivos con estas nuevas categorías avanzamos hacia el planeamiento estratégico. De manera que para formular los objetivos con un sentido de orientación estratégica hacia un resultado futuro previamente concebido, es preciso tener bien definido cuál es la MISIÓN y cual es la VISIÓN de la organización.

“La MISION es la razón de ser de la organización, es la meta inmediata que moviliza energías y capacidades. Constituye la base para alcanzar una unidad de propósitos entre dirigentes y trabajadores, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Es la expresión del aporte que la organización está llamada a hacer a la sociedad.” (3)

“En el plano estratégico la VISION desempeña un papel importante: VISION es la aspiración compartida de lo que debe ser la organización, dónde pensamos o quisiéramos que debería estar en el momento futuro que hemos predefinido. La VISION trae a la organización al futuro, la MISION la empuja.” (4)

A la hora de aplicar las visiones a las organizaciones podemos tener dos enfoques: un *enfoque global*, que expresamos en términos de lo **que queremos llegar a ser** (visión global) y uno *estratégico*, en términos de **hacia dónde dirigir nuestro esfuerzo** para llegar a donde queremos (visión estratégica).

La visión estratégica, es propia de la elaboración de un proceso de planeación estratégica y el enfoque global, o *visión global* constituirá uno de los valores finales y esenciales en el marco de la dirección por valores, aspecto este al que dedicaremos atención más adelante. Otro aspecto de significación en lo que se refiere al planeamiento estratégico es el estudio de los escenarios.

En tal sentido solo queremos precisar la importancia que para nuestra organización ha tenido el estudio de los factores internos y externos en el análisis de los escenarios; entendido por factores internos las debilidades y las fortalezas y externos las amenazas y oportunidades.

DIRECCIÓN POR VALORES

La agudización de las contradicciones económicas de los años 90, y la diversificación de sus manifestaciones, evidenció la necesidad de continuar avanzando en la gestión en la búsqueda esencialmente de mantener la unidad entre los miembros, así comienza el proceso de introducción de la dirección por valores, a partir del año 2002.

Con la acumulación de experiencias derivadas del esfuerzo de todos estos años a partir de la década de los 80 del pasado siglo en que comenzamos a dar los primeros pasos para la aplicación de los fundamentos, leyes y principios de la dirección, hasta la introducción reciente de la dirección por objetivos y el planeamiento estratégico, quedaron creadas las bases para el desarrollo de sistemas superiores en el marco de la dirección científica, como es el caso de la Dirección por Valores (D p V), aspecto que constituye el eje central de la estrategia de dirección encaminada a elevar el protagonismo y el liderazgo de nuestra organización sindical en el contexto del empeño perfeccionador que se lleva adelante a través de la actual Tercera Revolución Educacional Cubana.

Dirigir por valores no significa abandonar la dirección por objetivos o desestimar los resultados, sino incorporar a todo ello la dimensión humana dentro del pensamiento directivo, o sea es tener en cuenta que en esta era del conocimiento y la información, el hombre es el principal capital de las organizaciones, el elemento más dinámico el que contiene las mayores potencialidades.

Si en múltiples actividades se reconoce hoy día el importante vínculo que existe entre: cultura de los grupos, desarrollo de sus creencias y valores, elevación del potencial creativo y resultados de su labor en determinada gestión; con mayor razón aun debemos considerar importante esta relación y su

efecto cuando se trata del trabajo de organizaciones con misiones como la del Sindicato de Educación en nuestro país.

No tener en cuenta durante el ejercicio de la dirección, las creencias y valores de los colectivos, es desconocer los efectos que estos pueden derivar y enfrentarse a situaciones tales como:

- Errores en el diseño de una estrategia.
- Fracazos en determinados ajustes estructurales.
- Conflictos intergrupales en el seno de la organización.
- Falta de cohesión en los colectivos o en los equipos de dirección.
- Desavenencias personales.
- Falta de correspondencia entre los intereses individuales y las prioridades que ha definido el colectivo.
- Incumplimientos en los compromisos asumidos.
- Deterioro del liderazgo de los cuadros que encabezan la organización.

De manera que pudiéramos considerar los valores como el cauce estratégico idóneo para lograr las metas u objetivos que se traza una organización o grupo social.

En tal sentido la Dirección por Valores es importante por constituir un sistema en el que se fomenta el compromiso de los colectivos y por ende su accionar entusiasta y eficiente en pos de los objetivos trazados, a partir de las motivaciones que generan creencias e intereses desarrollados por procesos de amplia participación en la gestión, de búsqueda del protagonismo de las masas, de acercamiento de los intereses individuales a los colectivos y viceversa, así como de identificación de los trabajadores con la organización en que actúan.

Los valores tienen un carácter objetivo ya que el hombre en su condición de ser social, desarrolla su propia naturaleza dentro de la sociedad y forma sus valores a partir del conjunto de relaciones que establece en el seno de los diferentes grupos sociales.

Por ello, la introducción de esta herramienta en los procesos de dirección es vital, ya que incorpora a los sistemas de dirección anteriormente estudiados, el desarrollo de una cultura dentro de los colectivos basada en su educación moral, tradiciones, conocimientos, formación política e identidad, entre otros factores, la cual debe caracterizarse por su alta correspondencia con los objetivos que se persiguen en la gestión que ellos desarrollan dentro de la organización que los agrupa.

Encontrar un sentido colectivo al trabajo que entre varias personas se desarrolla es favorecer formas de pensamiento que nos permitan definir modos de actuación monolítica, o lo que es igual, lograr condiciones para que los esfuerzos se sumen y se genere una integración interna que combine creencias y valores comunes en el empeño por alcanzar los objetivos planteados.

La D p V se lleva adelante mediante diversos procesos que tienen lugar de forma consecutiva en una combinación que algunos autores denominan "cadena de valor" por cuanto cada uno de ellos es un eslabón que va incorporando valores al sistema.

Esta cadena estaría formada por el eslabón inicial o "**estudio de las bases conceptuales**", al cual sucede uno intermedio "**definición teórica de la estrategia a seguir**" y finalmente un eslabón de "**aplicación práctica de la estrategia asumida**".

En el ESTUDIO DE LAS BASES CONCEPTUALES se reconoce que las creencias y valores condicionan variables como eficiencia en el desempeño, disciplina del trabajo, autoestima, grado de realización profesional, entre otros.

De la misma forma se establece la secuencia entre "**creencias y valores**", los que ante determinados sistemas de "**reglas y normas**" reguladoras del comportamiento, propician la adopción de "**actitudes**", fundamento de las "**conductas**" que conducen al logro de los "**resultados**" deseados.

O sea, los resultados son fruto de ciertas formas de actuar, que las creencias y valores de las personas inducen en el marco de determinadas normas y reglas valoradas positivamente por estas. Dichos resultados, en la medida que se corresponden con las expectativas y tributan a la valoración positiva que sobre el hecho se alcanza en el contexto social, alimentan las creencias y los valores que los propiciaron.

La denominada fase de DEFINICIÓN TEÓRICA DE LA ESTRATEGIA es el eslabón en el que se precisa cuales son los valores que se requiere impulsar y como se estructuran los mismos. En tal sentido quienes han teorizado al respecto coinciden en clasificar los valores en Valores Estratégicos y Valores Tácticos.

Los valores estratégicos ya conocemos como se han conformado en el SNTCED a través de este proceso de desarrollo de la dirección científica; ellos son la **Identidad** de la organización, su **Misión** y su **Visión** y los valores tácticos dan lugar a los que con posterioridad conoceremos como Valores Compartidos. Los valores tácticos son las significaciones positivas que para los miembros de la organización tienen determinados hechos asociados a sus experiencias, carácter de las relaciones que sostienen en el contexto laboral y otros, frutos en general de su labor, conocimientos adquiridos, re-

conocimientos obtenidos, etc. y puestos de manifiesto a través de sus cualidades y las actitudes por ellos mantenidas. Estos constituyen el reflejo de su crecimiento laboral, profesional, cultural y humano en el empeño por el cumplimiento de la Misión y el alcance de la Visión.

La misión, a su vez, se expresa mediante las funciones; que en nuestro caso son:

Representación y defensa de los intereses,

Dirección o movilización de los trabajadores hacia objetivos y metas,

Educación de los trabajadores.

La determinación ordinal de estas funciones no está asociada a su preponderancia, en la práctica la representación y defensa marca el papel de la organización ante los conflictos, sin embargo en esta concepción se deja entrever una dualidad en la gestión de la organización sindical donde, por una parte, la función de dirigir a los trabajadores hacia determinados objetivos y metas es asumida mediante un proceso de educación donde se esclarecen los sustentos de las contradicciones, sus formas de manifestación. Por otra parte es imposible realizar la función de representación sin considerar determinados valores, de trata de defender los derechos de los trabajadores sin soslayar la justeza de las medidas o decisiones que se adopten. De hecho una posición educativa en tanto esa labor debe dejar una huella en el accionar de los afiliados y en la estructura organizacional.

Particular relevancia, tiene esta concepción en el proceso de construcción de una nueva sociedad, es decir en los procesos de transformación social. En este sentido la gestión sindical es concebida como un proceso formativo y educa-

tivo en el cual la labor de dirección se distingue en dos direcciones:

- La ejecutiva, de asesoramiento y servicios
- La unidad entre dirección e información.

La función ejecutiva y de asesoramiento tiene un carácter relativo fuerte dada por su independencia de los niveles estructurales existentes. La misión es única para la organización e independiente del nivel estructural. Lo que en cada nivel de la estructura se cumplen roles diferentes. En sentido general mientras más alejada, esté la instancia estructural de la célula básica de la organización: la sección sindical, es más visible la función de asesoramiento y servicio que la ejecutiva.

Por otra parte el principio de la unidad entre la dirección y la información es trascendental, en este enfoque educativo. Es imprescindible la información actualizada y documentada para conocer, las contradicciones, saber explicarlas, sustentar las causas, fundamentar sus modos de manifestación y a partir de ahí traducirlas en orientaciones, y directrices que se conviertan en guía para la actuación. Estas aportaciones de las ciencias de la dirección se complementan con la Filosofía pues otros principios, propios de la labor de dirección, que tributan a esta visión educativa son:

- **El centralismo democrático:** Hay que lograr que cada afiliado sea participante activo de la gestión del colectivo, de la transformación.
- **El eslabón fundamental:** Es el filtro de la gestión ya que presupone ya que ante cada situación debe quedar clara la relación entre la situación o problema, sus causas y consecuencias con la solución o respuesta. Es vital el análisis de consecuencias pues ellas se constituyen en fuente de nuevos problemas, en la mayor parte de los casos con efectos más

perniciosos. Este análisis deriva en la determinación de prioridades.

- **La correcta utilización del estímulo:** Es preciso lograr que toda la actividad del colectivo se convierta en fuente de estimulación, se traduzca en resultados.
- **Subordinación del interés colectivo al interés individual:** A los efectos del análisis desde lo educativo, este principio se constituye en **valor**, su más alta expresión es la **incondicionalidad**. La misma se manifiesta día a día a través del ejemplo.

Para la mayor comprensión de este enfoque, que se traduce en el mejoramiento de la gestión de la organización, la misma se operacionaliza mediante las fases siguientes: la planificación, la organización, la ejecución, el control y la evaluación. (Nótese la similitud con los procesos educativos).

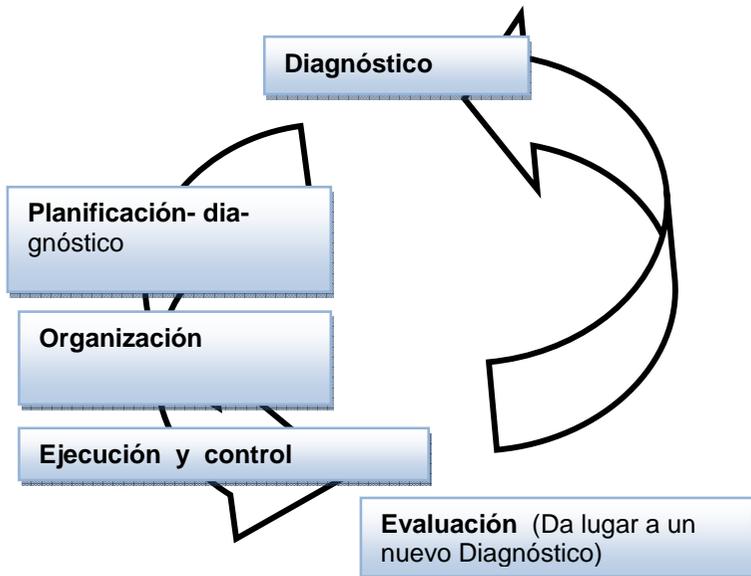
La evaluación de una situación (Diagnóstico) permite la identificación de un problema y de ahí se asume un estado deseado (Transformación), un debe ser (solución del problema). De ahí se precisan objetivos, formas y métodos, momento de realización, recursos, el control, así como los resultados esperados. Esta fase es la de planificación.

La ejecución lleva a vías de hecho lo planificado, el control es el conjunto de acciones sistemáticas que debe valorar no sólo lo que se realizado y cómo se ha realizado, es primordial evaluar el impacto de lo realizado buscando desviaciones en el cumplimiento de los objetivos. Esta evaluación constituye de hecho un nuevo diagnóstico, lo que otorga al proceso un carácter cíclico pues pretende alcanzar un estadio superior.

Es importante insistir en la necesidad de que el control y evaluación atraviese todo el proceso y que evalúen los impactos del previsto.

El presente gráfico resume el proceso de dirección:

Operacionalización de la gestión sindical



Es importante además señalar que en el tránsito de una fase a otra del proceso, la evaluación y el control, adquiere particular significación ya que la misma debe valorar en que medida se da respuesta a los problemas detectados. En términos de resultado las acciones planificadas deben: minimizar o reducir las consecuencias de las contradicciones (en lo esencial las objetivas) y eliminar las subjetivas.

La piedra angular en el establecimiento de la acción de la organización está en la relación entre los procesos de

orientación, implementación, control y evaluación como fases donde se manifiestan las aristas estructural, orgánica y funcional de la gestión.

En correspondencia con el papel de lo inductor (función de dirección) y lo ejecutor (la movilización) en el accionar de la organización sindical, se evidencian posiciones en relación con el papel de las etapas del proceso:

1. Hiperbolización de la planificación, la organización y la ejecución.
2. Hiperbolización de dos o tres de estos aspectos en cualquiera de sus combinaciones
3. Los que los consideran una unidad entre ellos.

La estructuración de la unidad dialéctica entre todos los aspectos, es variada, sin embargo el análisis de las diferentes posiciones vislumbra una comunidad del enfoque pues en todos los casos se vincula el problema y el resultado con la efectividad de la gestión, otorgándole un carácter activo al funcionamiento en la búsqueda de soluciones para considerarlo efectivo. Esto equivale a considerar el proceso de dirección por valores como un reflejo de la realidad que posibilita al afiliado regular su actividad en las condiciones concretas de su colectivo laboral.

Este reflejo aporta las situaciones cotidianas que ejercen una función dinámica, conformándose así los móviles de la actuación de los afiliados, significa entonces que la gestión de la organización sindical se caracteriza por su dimensión dinámica a partir de la realidad.

En el proceso de formación y desarrollo de las clases sociales mediante la acción de las organizaciones sociales a que pertenecen debe tener presente la interrelación dialéctica que existe entre la expresión de la efectividad de la gestión de la organización en términos de rendimiento y en términos

de proceso, de manera que la competencia alimente la productividad del sujeto y que la estabilidad e intensidad en la ejecución sean expresión de su satisfacción.

El comportamiento de esta interrelación es similar al estimar que el aspecto distintivo de la personalidad es su función reguladora, donde las necesidades y los motivos se ven en una unidad dialéctica de lo afectivo y lo cognitivo que constituye el principio teórico metodológico fundamental para la comprensión de la personalidad como nivel regulador superior y más organizado de lo psíquico.

En este sentido, en relación con la gestión sindical, lo cognitivo está referido al conocimiento y comprensión de las tareas y misiones que tiene el trabajador en su colectivo, en su organización de base y la trascendencia de estos en el desarrollo económico y social de su país. Así al considera el aspecto distintivo de la acción del sindicato para contribuir al desarrollo social, en su función reguladora donde la competencia y la productividad se ven en unidad dialéctica de ser objeto y sujeto de la transformación.

La profundización en los aspectos teóricos y metodológicos de la acción sindical donde las concepciones marxistas juegan un papel por su vigencia en le contexto actual, forman parte del debate teórico en relación con la vigencia del socialismo.

La aparición en el panorama político internacional del presidente Hugo Rafael Chavez (recientemente fallecido), y la permanencia de su pensamiento que muestra una visión muy clara del desarrollo de su país centrada en el desarrollo humano y con un discurso político muy propio apegado a las raíces bolivarianas de la nación ha tenido una incidencia muy favorable en la viabilidad de un sistema político no hegemónico centrado en la participación, la democracia y la igualdad de derechos y oportunidades, bases

todas planteadas por los ideólogos marxistas. El cambio ocurrido en la región y la sustentabilidad de los procesos políticos que en la misma se producen está en la claridad que alcancen las organizaciones sociales y en especial las organizaciones gremiales y sindicales de su papel y funciones a favor del bienestar de los trabajadores y sus familias, en fin de sus pobladores.

El auge alcanzado por las técnicas de dirección y en particular el análisis de escenarios, así como la prospectiva científica y tecnológica, se debe a sus posibilidades de aplicación en diversos campos y ramas. Su utilización por los centros de poder no limita a otras organizaciones al empleo de sus herramientas para la formulación de estrategias y políticas para el logro de sus objetivos.

La valoración de la gestión de la organización sindical cubana se ha centrado, a partir de los objetivos declarados y de la temática en el análisis de la contextualización de la misión histórica de las organizaciones sindicales y de sus funciones:

- Representación y defensa de los derechos de los trabajadores
- Dirección , movilización y conducción de los trabajadores hacia los objetivos del desarrollo social que incluye el desarrollo y crecimiento personal de los trabajadores y sus familias.
- Educación de los trabajadores para la construcción social, que incluye la educación en los valores de la sociedad que se aspira a construir.

El énfasis en la D p O está asociado al papel de los valores compartidos en función de la construcción social, sin embargo la integralidad en la gestión requiere una mirada detallada a la interacción entre la función de representación y la función educativa. En este sentido, a partir

de la línea descrita anteriormente las complejidades del mundo actual demandan de los dirigentes de los trabajadores enfatizar en las técnicas para el análisis de escenarios y para la utilización de la prospectiva.

De lo que se trata es de asumir la gestión sindical como un proceso de representación, dirección y educación de los trabajadores donde para lograr una verdadera representación se requiere que las funciones de dirección y educación se estructuren no sólo mediante una planeación estratégica ya que la misma no asegura la visión anticipación de las contradicciones y por tanto, limita el papel proactivo en la representación. De esta manera, el estudio realizado esclarece la necesidad y los medios para establecer una gestión sindical renovada donde la prospectiva se puede incorporar como método de trabajo.

La búsqueda de los elementos que sustenten lo nuevos modos de hacer la gestión de nuestras organizaciones sindicales, se realiza en tres dimensiones: la estructural, la organizativa y la funcional. La primera está referida a las estructuras orgánicas del movimiento sindical cubano; la segunda al sistema de reuniones y documentos que se constituyen en vehículo para realizar la acción y las últimas está asociada a los objetivos y funciones del sindicalismo.

Este último aspecto cobra particular relevancia si se tiene en cuenta que son los objetivos y funciones los que expresan el futuro que deseamos construir, mientras las estructuras y el sistema organizativo deben contribuir a la prevención de las consecuencias indeseables y a orientar los procesos de toma de decisiones a través de la detección de tendencias portadoras de futuro.

En resumen se trata de que el análisis sistémico en las tres dimensiones planteadas permita construir el futuro basado en los datos de pasado y del presente para cambiar las ten-

dencias y minimizar sus impactos. Como plantea Godet y nos demuestra cada día con sus reflexiones el Comandante Fidel Castro: “La prospectiva busca una forma de reflexión colectiva, una movilización de las mentalidades frente a los cambios del entorno estratégico”.¹

Las bases establecidas que se sustentan en los requisitos planteados para la prospección, los siguientes:

- ✚ Ver más allá de donde ven los ojos pues lo que ven los ojos es la coyuntura, está en el presente. Lo que se ve más allá está en el futuro es el salto cualitativo.
- ✚ Pensar de manera diferente con creatividad, imaginación, análisis, enfocar un mismo tema de diversas formas.
- ✚ Tener actitudes receptivas, asumiendo el reto al cambio.
- ✚ Entender la complejidad de un mundo interconectado y cambiante.

Estos requisitos, son asumidos como presupuestos para la actuación, ya que se manifiestan en las tres dimensiones expuestas, en sus entrecruzamientos e interrelaciones. Así en las organizaciones sindicales la prospectiva se convierte en proyecto político que permite al colectivo de trabajadores, en el entorno laboral y mediante la utilización de la asamblea de afiliados, en constructores de ese futuro producto de la reflexión colectiva. Pensar en el futuro es una manera de construir nuestras mentes, es una manera de conceptualizar la vida, las acciones diarias que se realizan, es una actitud ante la vida y por eso es un proyecto político.

La posición del Dr. Thomas Miklos quien en su libro Planeación prospectiva establece que los elementos básicos para

¹ Godet, Michael (1993) De la anticipación a la acción. Alga-Omega. Buenos Aires.

un prospectivista son: la creatividad, el análisis, y la capacidad para integrar los deseos y los futuros esperados con las condiciones actuales, se entrelaza con el criterio de que el sentido de pertenencia y la motivación de los trabajadores hacia la labor que realizan alcanza niveles superiores cuando se logra su real participación en la construcción de lo que vendrá.

En la asamblea de afiliados como principal forma de funcionamiento de nuestras organizaciones sindicales se manifiesta *la creatividad* como una manera de pensar que difiere sustancialmente a la posición mental acostumbrada durante la formación escolarizada; en este caso la creatividad es un procedimiento mediante el cual el individuo cambia la organización de su vida subjetiva, la creatividad como capacidad le permite generar ideas, hechos u objetos novedosos y significativos; así como resolver problemas por intuiciones o combinaciones de ideas de diferentes campos de conocimiento.

El trabajo realizado durante varios años con las direcciones sindicales nuestras Universidades para lograr la transformación de la gestión sindical y contribuir al desarrollo de una asamblea de afiliados que posibilite ejercitar nuevas formas de pensar, generó la utilización de varias técnicas y métodos, entre los que se encuentran:

- ✚ Ejercicio de los 6 sombreros de Edward De Bono,
- ✚ La lluvia de ideas,
- ✚ La matriz DAFO,
- ✚ Los mapas mentales de Tony Buzan (para determinar el entorno de los problemas y cómo éste puede influirán lo que se hace),
- ✚ La espina de pescado (determinar el efecto real de un conjunto de causas) y
- ✚ La Dialéctica del pensamiento.

La concepción en el análisis tiene un amplio espectro, puesto que pueden surgir todas las técnicas e ideas que permitan valoraciones desde diversos ángulos que van más allá de la lógica formal.

El trabajo de las Cátedras Universitarias de Estudios Sindicales permitió a su vez la utilización del método Delphi con dos objetivos esenciales:

- ❖ Exploratorio (Para eliminar incertidumbres o sorpresas)
- ❖ Normativo (Para ubicar o escoger opciones).

La utilización de expertos, algunos de los cuales cumplían funciones como dirigentes sindicales de base y en todos los casos son afiliados a las organizaciones le imprimió un sello particular a esa condición y dando un nuevo sentido a su acción participante pues los involucró en la toma de decisiones, para detectar tendencias y con ellas poder establecer las acciones para reducir los impactos, revertirlos o plantear nuevas opciones.

La utilización de las posibilidades informáticas de nuestros CES, en función del accionar sindical ha permitido obtener información valiosa para el trabajo de los expertos colocándolos "frente a frente" reduciendo el tiempo de trabajo de los expertos.

Un elemento importante no trabajado suficientemente es la complementación con otras técnicas como la construcción de escenarios para establecer futuros alternativos basados en diferentes visiones que permitan ver el problema con más claridad y faciliten la elaboración de estrategias respuesta. Los escenarios se constituyen en insumos en la planeación y toma de decisiones en procesos complejos.

La importancia de esta técnica radica en la determinación de secuencias hipotéticas de eventos o sucesos construidos para centrarse en procesos causales y puntos de decisión. Su análisis se desglosa en diferentes variables estructuradoras del pensamiento: medioambientales, demográficas, económicas, científico-tecnológicas, políticas, sociales, culturales y otras. Dan respuesta a dos cuestiones básicas:

- ❖ Como se desarrollará la situación paso a paso en el futuro.
- ❖ Cuáles son las alternativas que en cada momento de decisión pueden facilitar, desviar o interrumpir el proceso.

A pesar de los resultados expuestos, el análisis en el funcionamiento de organizaciones sindicales muestra diferentes formas de planeación, en las 300 organizaciones sindicales de base estudiadas (buroes y secciones sindicales) mostró que los estilos de dirección son:

- ✚ Planeación tradicional donde solo se deduce el futuro a partir de lo pasado en 99
- ✚ Planeación estratégica para dar soluciones estándar a problemas estándar en el interior de cada organización en 148.
- ✚ Algunos elementos de planeación prospectiva en 53

El comportamiento en los diferentes organismos que abarca el sindicato se muestra en la siguiente tabla:

Planeación de la gestión sindical en los CES

	MINED	MES	INDER	OTRAS	Total
Tradicional	31	17	42	9	99
Estratégica	47	66	21	14	148
Prospectiva	21	29	2	1	53
Total	99	112	65	24	300

El análisis de estos resultados tiene una doble lectura en tanto permite valorar el comportamiento hacia el interior de los organismos y por tanto en las condiciones de especialización en la atención de los dirigentes sindicales en los diferentes niveles de las estructuras orgánicas aporta elementos acerca del tratamiento a las mismas.

En este sentido, las organizaciones de base del MES y el MINED muestran niveles superiores de aplicación de formas novedosas de gestión, en los casos de organizaciones como el ISDI, ISRI, UCI, Escuela Nacional de Partido y otros centros de Educación Superior de otros organismos valorados se observa aplicación mayoritaria de la planeación estratégica. Dentro de las organizaciones sindicales de base valoradas, es significativa la cifra de organizaciones que aplican métodos tradicionales de trabajo (33,0%).

El análisis de las diferentes formas de planeación aporta comportamientos que permiten identificar donde se encuentran las fortalezas en las formas creativas de conducción de la acción sindical permitiendo el diseño a nivel de la máxima dirección de la organización para la estructuración de estrategias en la búsqueda de propuestas dirigidas a la creación del futuro deseado, a partir de pensarlo considerando el pasado y los futuros más factibles, y nos conduce

a un nuevo método en el accionar a partir de responder varias preguntas:

- ✚ ¿Qué debo hacer?
- ✚ ¿Qué no debo hacer, pues sería un error o al menos podría ser contraproducente?
- ✚ ¿Qué debo impedir que ocurra (o que otros hagan)?
- ✚ ¿Qué debo intentar que ocurra para que se configure el escenario deseado? (Influencia de nuestra conducta sobre la de terceros orientada a nuestros fines).

La propuesta metodológica de la nueva gestión sindical se basa en complementar la planeación estratégica al incorporarle elementos de la prospectiva, y sus técnicas se asocian a tres objetivos básicos:

1º. Conocer

Abarca la identificación y conformación de los futuros posibles, implica integrar y analizar toda la información diversa y dispersa que proviene de múltiples fuentes. (El proceso de vinculación con la base como una vía para obtener información).

2º. Diseñar

Está orientada a la elaboración de los modelos de realidad ante los cuales han de tomarse las decisiones y a la identificación del mejor modelo posible, para lo que se requiere inteligencia, razonamiento y consenso.

3º. Construir

A partir de la identificación del mejor futuro posible, se evalúa su pertinencia, se comprometen los actores sociales y se cumplen los compromisos establecidos, mediante el seguimiento y la adecuación permanente;

nos induce la visión de que la construcción dura hasta que se inicie un nuevo proceso de construcción de escenarios. (Desarrollo en espiral).

En esta concepción se expresa una doble dinámica para la reflexión, por un lado la reflexión compartida y muy participativa para conocer las necesidades y deseos sociales (base de la planeación por objetivos o estratégica); por el otro la prospectiva que implica diseñar e interpretar el futuro deseable y posible, darle seguimiento lo que significa una reflexión iterativa "compartida" al pasar a la acción que o deja de ser estratégico para el futuro de la organización. En resumen es un futuro aceptado por todos.

El análisis de futuros posibles aporta al trabajo de las organizaciones sindicales una visión, desde su función de representación, cuando tienen el papel de evitar crisis y conflictos, o cuando éstos ya existen y entonces lo que cabe es actuar mediante la negociación y la mediación. Dirimir un conflicto es un proceso que cada vez se hace más complejo, en ocasiones no se comprende que existen varios factores capaces de crear tensiones o conflictos En el contexto laboral existen algunos como son:

- Las palabras de rechazo, condena, negación, burla, desvalorización, injurias, las mentiras y calumnias.
- Los gestos de violencia, desprecio o la falta de respeto.
- Los actos de sanción abusiva o de abuso de poder..
- Los ambientes de prohibiciones.
- La posibilidad de desempleo.

En muchos casos se asume que todo conflicto tiene una solución jurídica, pero la práctica ha demostrado que no siempre eso es así; debido a que en múltiples ocasiones los con-

flictos se dirimen en las arenas políticas. En la solución de los conflictos el sindicato debe contextualizarlos.

Los planteamientos que deben hacerse ante el conflicto son los siguientes:

❖ ¿Cómo prevenirlo?

Apostar a la prevención de los conflictos, la etapa de conocer brinda información esencial para precisar cuáles son las contradicciones que se manifiestan. La etapa de diseño presupone valorar las contradicciones y sus impactos, y dentro de la identificación del mejor futuro posible al integrar se tomará la decisión a partir del futuro donde se minimicen los impactos no favorables.

❖ ¿Cómo administrarlo?

Ante un conflicto es preciso, el examen exhaustivo de la situación para detectar el verdadero problema, para la acción sindical es insoslayable la comunicación con las partes en conflicto y con todo aquel que pueda esclarecerlo. En ocasiones es necesario evaluar el problema en el colectivo.

¿Cómo resolverlo?

Cuando el problema esté suficientemente aclarado se deben buscar las soluciones posibles consultando la legislación laboral y realizando las valoraciones políticas que correspondan al contexto en que se desarrollan, a las características de los implicados. Se trata de buscar el bien común para respetar tanto el bien de las personas directamente implicadas como el bien de los grupos. (Garrido, 2004: 25-26)

Asumir la transformación de la gestión sindical no está exenta de riesgos, sin embargo al estudiar la factibilidad de este método se evidencia la necesidad cada vez más creciente que tienen las organizaciones sindicales de tomar decisiones oportunas y evaluarlas, es una técnica por tanto que por sí sola asegura su recuente aplicación.

La determinación del acierto en los procesos decisionales implica la evaluación del impacto de las decisiones y por consiguiente, la generación de los indicadores idóneos los cuales deben abarcar el contexto interno y el externo.

La utilización de los mecanismos orgánicos de trabajo: activos de secretarios generales, participación en las reuniones de buroes sindicales, reuniones con secretarios generales y otros dirigentes sindicales de las Universidades permitió comprobar que es viable el empleo de los mismos, con la aplicación de diferentes técnicas, como la lluvia de ideas (donde todos aportan sus ideas) y el TKJ, método empleado para construir consensos para dar seguimiento a la estrategia propuesta y valorar la efectividad de los procesos decisionales.

Conclusiones

Es evidente a todas luces, la importancia de desarrollar nuevos y más efectivos enfoques durante el ejercicio de la dirección. En el V Congreso del Partido Comunista de Cuba, se hizo énfasis en este aspecto.

Las novedades del mundo actual con sus impresionantes descubrimientos donde se destacan las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones generan un sentido absolutamente nuevo de los aprendizajes, las relaciones interpersonales, la cultura, la actividad científica, la producción literaria, etc.

El crecimiento extraordinario de la población en el planeta y la impostergable necesidad de alimentar a una masa humana que se multiplica a un ritmo cada vez mayor, es algo que coloca en estado de alarma a la sociedad mundial que percibe la incapacidad del sistema económico social hoy imperante de crear bienes y distribuirlos de tal manera que satisfagan las enormes necesidades de la población mundial.

Como parte de todo lo anterior, resulta latente la amenaza de desaparición de la especie humana como fruto de su propia actuación como victimario en la agresión de que es víctima el espacio que le sirve de hábitat como consecuencias de un capitalismo que ha perdido toda esencia humanista, que vive del más desmedido derroche y para el más irracional derroche. ,

Todo este panorama nos lleva a pensar en las potencialidades creadoras del hombre, en su capacidad de asociación para buscar soluciones a los problemas, en el alcance de sus

ideas, en el enorme potencial contenido en los valores que podemos contribuir a formar, en la riqueza emancipadora de la educación y la cultura, de ahí la importancia y urgencia de la introducción de las ciencias sociales y humanísticas así como sus técnicas, en el ejercicio de dirección de las organizaciones, basada en métodos científicos e incorporando creativamente experiencias de distintas etapas de la historia de las organizaciones sociales.

Las concepciones marxistas continúan siendo el sustento teórico de la acción de los sistemas sociales que tributan al desarrollo integral de la especie humana, a su crecimiento personal y humano, otras ciencias como las de la dirección, la sociología, la psicología y las pedagógicas adquieren particular importancia contribuyendo a la labor movilizativa y de compromiso de los miembros.

Las organizaciones sindicales pueden tributar a la construcción social sin que se pierda la esencia de su misión, pues en el período de construcción social prevalecen valores y modos del sistema precedente, sólo se requiere de establecer su funciones y objetivos, en correspondencia con las formas de manifestación de dichas contradicciones y del análisis de los factores que las agudizan o frenan.

La transformación de la gestión encuentra en la dirección estratégica y en la introducción de los valores en la dirección una vía para potenciar el liderazgo de la organización y por consiguiente elevar la eficiencia y la eficacia de su acción. La prospectiva aplicada a la gestión de las organizaciones sindicales permite plantear los comportamientos en términos de tendencias, de eventos emergentes o re- hechos portadores de futuro, lo que constituye una necesidad en el con texto actual.

El objetivo de la transformación de acción de las organizaciones sociales, en especial la organización sindical median-

te la aplicación de la prospectiva es ir más allá de la influencia económica, al manejar la gestión de forma integral e integradora en el plano económico, en el ideológico y en el social.

La función de representación se ve particularmente con esta propuesta, pues en todos los procesos de negociación y mediación es aplicable el análisis, construcción y utilización de los escenarios de futuro; permitiendo alertar sobre conflictos genéricos por venir; en particular aquellos asociados a la seguridad en el trabajo, a la seguridad social, al ambiente laboral.

El alto costo, para los colectivos laborales, de los conflictos en el ambiente laboral hace que la prospectiva aplicada a la acción de la organización sindical se torne en sumamente valiosa y estrictamente necesaria.

Los indicadores y elementos cuantificables del trabajo que hemos podido disponer para evaluar lo realizado, permiten para arribar a la conclusión de que se ha experimentado un mejoramiento del rendimiento y por tanto de la efectividad de la labor de la organización.

Resulta indispensable continuar estudiando las vías a través de las cuales puedan insertarse en la estrategia de dirección por valores, procesos sindicales de planificación y evaluación de los resultados individuales y colectivos como el de los compromisos emulativos en cada período y el cumplimiento alcanzado en tal sentido.

Bibliografía

Abreu Mejías, Luís; "Conceptos fundamentales, leyes y principios de la labor de dirección. Desarrollo de la gestión de dirección en el SNTECD" (en Abreu Luís y otros autores "Manual para el Curso de Superación Básica de las Escuelas Elementales del SNTECD"; Editorial Pueblo y Educación, Unidad de Propaganda Gráfica "Revolución de Octubre" La Habana 1999)

Abreu Mejías, Luís; Ponencia "una aproximación a los Antecedentes Históricos y Derivaciones del Congreso Constitutivo del SNTECD celebrado en 1961", presentado en evento científico por el 40 Aniversario de la Constitución del SNTECD; 2001

Abreu Mejías, Luís; Ponencia "Labor del SNTECD en el impulso a las tareas de la Educación Superior Cubana", presentado en Congreso Mundial de la Educación Superior; París, Francia; 1998.

Baena Paz, Guillermina. (2004) Prospectiva política. Guía para su comprensión y práctica. Edición electrónica. Octubre 2004. Se encuentra online en http://www.metadata.org.mx/subnodofuturo_mexico.

----- (2004-2005) Prospectiva construyendo futuros. Revista online 1, 2, 3, 4 del 2004 y 5, 6, 7 del 2005. Edición del Subnodo Futuro México, Proyecto Millenium. A/C UNU, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México. Disponible en www.metadata.org.mx/subnodofuturo_mexico.

----- (2005) Construcción del pensamiento prospectivo. Técnicas para desarrollarlo. México. Editorial Trillas.

----- (2007) Aplicaciones de la prospectiva a la política. Convenio Andrés Bello. (CAB). Universidad Nacional Autónoma de México.(UNAM). Facultad de ciencias Políticas y Sociales. 44p. ISBN 978-958-698-215-3.

Bas, Enric (2003) Prospectiva. Herramientas para la gestión estratégica del cambio. Barcelona. Editora Ariel.

Engels, Federico; Anti Düring; La Habana, 1975; pp. 34 – 35

Díaz Llorca, Carlos; Criterios para la aplicación de los valores en la dirección; Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de la Habana, año 2000, p.2.

De Bono, Edward. (1998). Seis sombreros para pensar., Argentina, Eds. Garnica.

Gabiña, Juanjo. (1996). El futuro revisitado. La reflexión prospectiva como arma reestrategia y decisión., Alfaomega, Macombo, Colombia.

Garduño Raúl (2004). Prospectiva para todos, México, UNAM FC y PS (Working Papers 1, Prospectiva política.

Godet Michael (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. Cuaderno No. 5. España. Prospectiker

Marx, Carlos y Engels, Federico: Obras Completas t. XXVI, 2da edición; editorial Moscú, 1955 – 1967; pp. 118, 119

----- (2004) Megatendencias para el siglo XXI. Un estudio Delfos, México. Fondo de Cultura Económica.

Miklos Thomas (2003).Las decisiones políticas. De la decisión a la acción. México. Editorial Siglo XXI-IFE