

*Centro Universitario de Sancti Spiritus “José
Martí Pérez”*

*Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudios en Técnicas Avanzadas de
Dirección*

Trabajo de Diploma

*Título: Diseño e implementación la estrategia de
preparación y superación de los cuadros y sus reservas para
mejorar el desempeño en el Consejo de la Administración
Provincial de Sancti Spiritus.*

Autor: Alberto Guzmán Coca

*Tutor: Dr. C Eberto P. Gutiérrez Morales
Consultante: M.Sc. Renier Esquivel García*

Sancti Spíritus

2006-2007

Introducción

La nueva dimensión de los recursos humanos no se logra fácilmente, pues es necesario modificar políticas, enfoques y formas de actuación, individuales y colectivas enraizadas por muchos años. Para que los cambios se realicen con éxitos, es necesario la comprensión y adopción de un nuevo sistema de gestión de los Recursos Humanos que garanticen que todos los trabajadores lleven a cabo sus funciones óptimamente y en correspondencia a sus capacidades y actitudes a la vez que desarrollen sus desempeños de forma competitiva. De igual forma se requiere modificaciones en los métodos y estilos de dirección y la creación de nuevas condiciones organizativas en las entidades.

El Sistema de Formación y Superación en el marco del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos comprende un conjunto de acciones estratégicas para el ajuste e impulso de los aprendizajes de los trabajadores en concordancia a las necesidades de formación propias al desarrollo, y especialmente la innovación, de la actividad laboral de la entidad. Estará articulado al desarrollo de los subsistemas de Recursos Humanos al mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo, así como para su inserción más oportuna en el mercado de trabajo.

En la búsqueda de mayores niveles de eficiencia económica y social la entidad necesita de personal calificado, con un amplio perfil ocupacional e integrado a la nueva cultura de la organización. Para ello es necesario asegurar que los trabajadores desarrollen funciones más allá de las tareas que comprende un solo puesto, pero desarrollen de forma competente en correspondencia con las exigencias del rol que tiene asignado y o que cada uno asume. Con ello, la formación y superación por competencia y orientado al desempeño efectivo, se erige como base y garantía de los modos de actuación diferentes que se requieren en el desarrollo del Sistema de Gestión de Recursos Humanos que va diseñado para la unidad.

No es poco el esfuerzo que se ha hecho por las entidades, organismos y el estado en materia de capacitación y formación profesional; sin embargo no siempre los resultados han estado en correspondencia con las necesidades de la entidad. Es común que se impartan cursos y entrenamientos sobre temas que no son los que verdaderamente se necesitan o que no existan las personas que realmente deben asistir, la capacitación y formación ha sido más un gasto que una inversión. La Capacitación a Cuadros y su Reserva en Sancti Spiritus ha venido presentando logros sobre todo en lo cualitativo, sin dejar de cumplimentar los aspectos cuantitativos asociados a los criterios de medida trazados por la provincia, que consolidan lo que se venía logrando en años anteriores de forma sistemática.

Sancti Spíritus muestra una constancia en los resultados que se obtienen en la actividad vinculada al sistema de trabajo con los cuadros y en el último año se viene produciendo un proceso de mejora continua en los resultados que obtiene la provincia. De igual forma se destaca el creciente desarrollo que ha impuesto a la preparación y superación de cuadros, la universalización de la educación superior y con ella la extensión a todos los municipios de las posibilidades de ejecutar directamente acciones de capacitación que incidan en la mejora continua de las entidades, al igual que la categorización obtenida de las escuelas ramales como parte de la estrategia establecida hasta la fecha.

La **situación problemática** esta caracterizada por la necesidad de elevar el nivel profesional de los cuadros y sus reservas; no cuentan con la competencias necesarias. Sucede que los cursos que se imparten no son sobre temas que se necesitan o que no asistan las personas que realmente deben asistir. La capacitación como se expresa anteriormente se ha convertido en un gasto y no en una necesidad. Por supuesto que todo ello se hace extensivo a los cuadros y sus reservas. No son sistemáticos con el control, están expuestos a excesos de reuniones, no se sabe delegar, no se planifica el trabajo, existen problemas con la comunicación organizacional, con los métodos y estilos de dirección, y no se colegian las decisiones. De lo anterior se obtiene **el problema científico** de la investigación: no se cuenta con una estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas para mejorar el desempeño en el Consejo de la Administración Provincial.

Como **objetivo general**: diseñar e implementar la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas para mejorar el desempeño en el Consejo de la Administración Provincial.

Objetivos Específicos

1. Realizar un estudio de la bibliografía existente sobre la estrategia de preparación y superación y el desempeño.
2. Caracterizar la situación de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas y el desempeño en el Consejo de la Administración Provincial.
3. Proponer y fundamentar el procedimiento para diseñar e implementar la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.
4. Diseñar la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el Consejo de la Administración Provincial.
5. Implementar la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el Consejo de la Administración Provincial.

6. Evaluar los beneficios sobre el desempeño en el Consejo de la Administración Provincial provocados por la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

El **objeto de estudio teórico** es la estrategia de preparación y superación de cuadros y sus reservas. Y como **campo de acción** las estrategias de preparación y superación de cuadros y sus reservas en el Consejo de la Administración Provincial de Sancti Spiritus.

La **hipótesis** de la investigación es: si se diseña e implementa la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas se podrá mejorar el desempeño en el Consejo de la Administración Provincial.

Y como **métodos y técnicas** se emplearon: el análisis y síntesis, el histórico lógico, empírico y teórico. Como técnicas de investigación la observación, la entrevista, revisión de documentos, así como el uso de la computación.

Es importante reflejar el **valor teórico** de la investigación, el cual está dado por la construcción del marco teórico referencial de la investigación a través de un análisis minucioso de la literatura relacionada con el diseño e implementación de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas y el desempeño. El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas para el diseño y la implementación de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas que se pueda utilizar en otras entidades del país. El **valor práctico** radica en la factibilidad y pertinencia demostrada de poder implementar la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas para mejorar el desempeño en el Consejo de la Administración Provincial. El **valor social** se puede verificar en la satisfacción del pueblo.

Respecto al tipo de investigación se argumenta de la siguiente manera: **investigación correlacional** está dado por la influencia de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas sobre el desempeño en el Consejo de la Administración Provincial.

Variable independiente: la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

Indicadores:

- *Diagnostico estratégico*
- *Proyección de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.*
- *Ejecución de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.*
- *Control la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.*

Variable Dependiente: Desempeño del trabajo.

Indicadores: trabajo con la reserva de cuadro, control interno, organización del trabajo, ahorro de portadores energéticos, comunicación, capacidad para solucionar problemas críticos, toma de decisiones, capacidad para motivar, labor en equipos.

La investigación se estructura por una introducción donde se fundamenta el tema desarrollado. Un capítulo 1 donde aparece el marco teórico referencial del tema y de ello la conceptualización de las dos variables en estudio; un capítulo 2 donde se propone y fundamenta el procedimiento para diseñar e implementar la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas en el Consejo de la Administración Provincial. Y el Capítulo III donde se fundamenta el diseño y la implementación de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas. Las conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía consultada y los anexos.

Capítulo I: Marco Teórico Referencial de la investigación

El ambiente competitivo que impera hoy en el mundo hace que las organizaciones cubanas necesitan prever el futuro y estén preparadas para los cambios y hacer frente a estos retos, la actividad de las organizaciones con los cuadros de dirección al frente, no es simplemente trabajar duro y mucho es trabajar bien y con inteligencia con sentido previsor y sobre todo con resultados concretos.

La dirección estratégica constituye una necesidad indiscutibles debido a los cambios que se producen en el mundo, las organizaciones se mueven en un entorno puramente de cambios, lo que significa que su funcionamiento interno dependerá de su capacidad para adaptarse, prevenir enfrentarlos y de forma constante provocarlas para contribuir a la cultura del mismo, alcanzando la competitividad y la calidad deseada, Los sistemas de dirección se someten a las características del ambiente interno y externo por lo que estos para que sean efectivos deben tener flexibilidad, responsabilidad, reducción de los gastos, agresividad, rapidez y proyectar una visión.

Las organizaciones empresariales no siempre tienen niveles adecuados de desarrollo de allí que direcciones, especialistas y miembros no tengan la suficiente visión ni preparación para enfrentar o asimilar las transformaciones que derivadas de las contradicciones entre presente y futuro de la empresa implique cambios de la organización para el control que demandaran los mismos por lo tanto pasan a convertirse en variables del proceso de cambio una serie de incertidumbres que contribuirán a la aceptación e identificación de los fenómenos latentes en la actualidad

y como implantar de forma objetiva la estrategia empresarial para poder asegurar el desarrollo de nuestra organización.

1.1 Conceptos básicos sobre estrategias

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

En el diccionario **Larousse** se define **estrategia** como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- "conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa"
- "un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios"
- "la dialéctica de la empresa con su entorno (**Ansoff 1976**)"
- "una forma de conquistar el mercado"
- "la declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzados, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse"
- "la mejor forma de insertar la organización a su entorno"

El concepto de estrategia en el año **1944** es introducido en el campo económico y académico por **Von Newman y Morgerstern** con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

H. Igor Ansoff (1976), define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. El autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

Tabatony y Jarniu (1975) plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, la idea se acentúa en **1982** con la obra de **Michael Porter** sobre las ventajas competitivas.

Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

Henry Mintzberg (1989), en ese propio año plantea en su libro "**five Ps for strategy**", cinco definiciones con "p". **Plan**. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. **Ploy**. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. **Patrón**, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. **Posición**, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) **Perspectiva**: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Según **George Morrissey (1993)** el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí.

También se define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. La definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Según **Menguzzatto y Renau (1995)**: la estrategia empresarial "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".

James Stoner [1989], en su libro "**Administración**" señala: "los autores emplean distintos términos: "planeación a largo plazo", "planeación general", " planeación estratégica". Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

- Se ocupa de las cuestiones fundamentales;
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias;
- Supone un marco temporal más largo;
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad,

1.2 Creación y puesta en práctica de la estrategia en las organizaciones cubanas

La creación y puesta en práctica de la estrategia debe tener como puntos de apoyo iniciales, una **flexibilidad** importante así como un respeto total a ciertos **valores e ideas** en los que se apoya la empresa. El pensamiento estratégico nos invita a analizar y reflexionar sobre las **variables** que influyen en las organizaciones.

Es necesario un proceso con sus correspondientes etapas para llegar a establecer una adecuada estrategia empresarial.

Existen unas características a destacar dentro de la dirección estratégica, referidas a la continuidad, que es un proceso interactivo y que engloba a todos los ámbitos de la organización.

Continuidad: La estrategia esta en continua evolución, nunca tiene fin. Aunque en la dirección estratégica encontremos una planificación más o menos formal, la flexibilidad ha de ser posible. Alcanzando así la adaptación al momento y a las variaciones del mercado.

Interactividad: Aunque las etapas tengan un orden establecido, siempre existe la posibilidad de avanzar y retroceder dependiendo de las situaciones que se den. El haber superado una fase, no impide el repaso y modificación de la misma.

Completo: Todas las secciones, departamentos, mandos, empleados, es decir, todos los recursos materiales e inmateriales con los que cuente la organización han de participar en el desarrollo del plan estratégico. Aportando cada uno de ellos lo máximo posible.

1.3 Elementos integradores de la dirección estratégica. Sus etapas

La dirección estratégica es un proceso que a través del cual una organización determinada formula objetivos de largo alcance para situar la calidad, en un nivel superior, cualitativamente distinto al que tenía organizado un plan de acción dirigido a la obtención de los mismos. Se trata de la determinación de cual son los principales objetivos de una organización basada no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección del mismo, sino en la determinación de los cursos de acción flexible, lo suficientemente conveniente para cada futuro que se presenta ante el sistema.

"Nuestra cabeza es redonda para permitir al pensamiento cambiar de dirección".

Francis Picabia

Aunque en la práctica la división por etapas no es tan clara, conviene diferenciar varias fases en el proceso de dirección estratégica. Las más destacadas son el análisis estratégico, la elección de la estrategia, la implantación o puesta en práctica y el control o evaluación de la estrategia.

1.3.1 El análisis estratégico

Ante la gran cantidad de variables que cualquier empresa se encuentra independientemente del mercado en el que desarrolle sus acciones, es necesaria la realización de estudios y de análisis con el objeto de reducir la incertidumbre provocada por tantos factores incontrolados. Recopilando información y reflexionando sobre la misma conseguiremos una seguridad en las futuras decisiones estratégicas. Se analizarán los siguientes elementos:

1.3.2 La información

Es esencial buscar y entender de una forma sencilla los problemas que sufre la empresa, dando pie a la identificación de los mismos, consiguiendo así conocer los elementos principales que influyen en las decisiones estratégicas.

Los elementos principales más importantes en una empresa son el entorno, los recursos y capacidades de la empresa y los grupos que tienen interés en el desarrollo y funcionamiento de la empresa.

La recopilación de información relacionada con estos ámbitos y el análisis de la misma, responden a preguntas como cuál es el entorno en el que la organización desarrolla sus actividades, con qué recursos cuenta la empresa, qué ventajas o desventajas nos proporcionan nuestros recursos, de cuántos grupos de interés se compone la empresa, características de los mismos.

1.3.3 El entorno

¿Qué factores externos a la empresa influyen en la misma? Por una parte nos encontramos con factores generales que son iguales para todo tipo de empresas. Por otro lado vemos lo que afecta al mercado específico en el que se encuentra la organización a la que pertenecemos. Ante un entorno muy inestable y con miles de variables, es necesario identificar las oportunidades y amenazas que nos afectan.

1.3.4 Los recursos y capacidades

En el punto anterior nos centrábamos en el exterior de la empresa, mientras que aquí damos cuenta de los recursos y capacidades internas.

Conocer perfectamente lo que cada empresa posee puede derivar en la creación de ventajas competitivas, afianzando fortalezas y modificando debilidades. Aquí nos referimos al conocimiento tanto de nuestra propia empresa, como de los competidores.

1.3.5 Los grupos de interés

Como podemos imaginar, aquí nos referimos a los diferentes grupos que integran la empresa. Hablamos de los trabajadores, directivos, accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, entorno concreto... Dentro de la misión de la empresa podemos encontrar las aspiraciones de cada uno de estos grupos de interés, luego hemos de ver su capacidad de influencia, poder, etc.

La mejor estrategia en cada caso.

Dentro de la etapa se debe decidir cuál es la estrategia concreta que la organización llevará a cabo. Los pasos a seguir son: creación de posibles estrategias (alternativas), análisis de las opciones, y para finalizar elección de la más adecuada. Al realizar todo esto hemos de valorar lo que la empresa ha realizado y las nuevas modificaciones que se pueden introducir.

1.4 Creación de diferentes alternativas estrategias

Existen dos aspectos muy importantes a la hora de crear opciones, por un lado es necesario un análisis adecuado de los aspectos internos y externos de la empresa. Para ello muchas organizaciones siguen la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Esto facilitará el estudio.

Por otro lado, siempre tenemos que tener presentes a la visión y a la misión, nos referimos a la idea que la empresa tiene de su futuro (visión) y el camino general por el que quiere llegar a ese futuro (misión). Con esto presente procederemos a seleccionar la mejor opción, que debe basarse, en la mayor parte de las ocasiones, en alcanzar una ventaja competitiva y fomentar el desarrollo de la empresa.

- Creación de ventajas competitivas: Actualmente un precio más reducido, la calidad superior, la distribución, y otra serie de variables definen por qué un cliente elige un determinado producto en vez de decantarse por otro. Las alternativas influyen a la hora de definir la estrategia que nos llevará a conseguir una ventaja con respecto a la competencia.

- Desarrollo de la empresa. Aquí nos referimos al crecimiento que ha de tener la organización. Decisiones como la cantidad de productos que se ofrecen (diversidad de productos), posibles alianzas con otras empresas (expansión), los mercados que se cubrirán (nacionales, internacionales...), etc. Teniendo todo esto en cuenta valoraremos la mejor estrategia para la empresa.

Los encargados de elegir la estrategia a seguir han de respetar el pasado de la empresa y procurar no hacer modificaciones radicales. Aunque es cierto que el entorno actual es cada vez más complicado y nada es para siempre. La innovación continua debe ser una obligación en todas las organizaciones.

1.5 La evaluación de diferentes alternativas estratégicas

Cuando se tiene un número aceptable de alternativas estratégicas creadas hemos de proceder a la **evaluación** de las mismas. Es importante que valorar adecuadamente tres puntos:

Hay que saber que las estrategias han de estar en **consonancia** con los informes y análisis externos e internos. Valorando la estrategia que mejor aprovecha las oportunidades, evita amenazas y utilizar los puntos fuertes de la empresa, mejorando por otro lado los débiles.

También es muy importante conocer perfectamente los **recursos** (económicos, humanos, etc.) que posee la empresa o que puede adquirir, y ver si pueden poner en práctica la estrategia elegida.

Por último hay que tener en cuenta los **grupos** de interés y la satisfacción de sus intereses que realiza la estrategia escogida, dependerá mucho del poder de dichos grupos.

Existen varias estrategias para elegir, después de un análisis adecuado procederemos a determinar cual es la que más se acerca a la visión y la misión de la empresa. Pero tenemos que saber que hay dos análisis principales, por una parte el económico, racional, centrado en la parte externa e interna de la empresa. Por otra parte vuelven a tener repercusión los grupos de interés, su poder y su capacidad de influencia. Hay que intentar que la estrategia elegida combine el aprovechar las oportunidades y recursos que posee la empresa, con la satisfacción de los grupos de interés.

Durante mucho tiempo se ha considerado que después del análisis y la elección de la estrategia, automáticamente se conseguía una implantación de la misma. Evidentemente se trataba de un error, ya que para poner en práctica la estrategia escogida hay que conocer perfectamente las capacidades de la organización, la estructura de la empresa, los procedimientos, acciones concretas, la cultura y otra serie de factores. Conocerlos y aplicar la estrategia en cada uno de ellos.

1.6 Control estratégico de todo el proceso de dirección

Aunque es más visible una vez implantada la estrategia, controlando sus resultados, el control estratégico ha de llevarse a cabo durante todo el proceso (creación de posibles estrategias, evaluación, puesta en práctica y control). Es normal que aparezcan modificaciones en algunos puntos que obligan a cambiar partes de la estrategia. Esto se consigue mediante un **control continuo** que se llevará a cabo fundamentalmente con sistemas de información eficaces. Hay que conocer en todo momento el estado en el que se encuentran ciertas **variables esenciales** de la empresa, la situación financiera, el personal, etc.

1.7 Aclaración sobre la planeación estratégica

Los planificadores han tendido echar la culpa de los problemas de la llamada “planeación estratégica” a una serie de riesgos, específicamente a la falta de apoyo de la alta dirección y a climas organizacionales no propicias a la planificación.

Pero la planeación estratégica puede haber desalentado el apoyo que sus proponentes proclamaban necesitar y por sí misma, haber generado climas no favorables a la elaboración de estrategias.

Por lo tanto, los problemas reales pueden encontrarse a un nivel más profundo que el de estos viejos, esto es, en una serie de “falacias” relacionadas con las habilidades para predecir discontinuidades, acerca de la capacidad de separar a los estrategas del hecho de hacer estrategias, así como de formalizar el proceso de elaboración de estrategias.

Las causas subyacentes de los problemas de hacer que la planeación funcione, rara vez son las deficientes técnicas:

1. La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planeación a un planificador.
2. Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del staff.
3. Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
4. Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del personal de línea.
5. Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
6. Descuidar el fomento de mismos en la empresa que favorezca a la planeación.
7. Asumir que la planeación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.
8. Inyectar demasiada formalidad al sistema, que le haga falta flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad.
9. Omisión de la alta dirección de revisar con las cabezas departamentales y divisionales, los planes a largo plazo que han desarrollado.
10. El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

Las situaciones antes descritas influyen en el interés del país por fomentar una cultura de planificación estratégica, lo cual significa hacer un plan sin plazos, que se modifica

cuando es necesario; es una evaluación continua, una adaptación continua de la organización y su concepción al entorno para orientar acciones que influyan sobre la situación en su conjunto, lo cual permite actuar mejor en sus partes.

Para los dirigentes, lo más importante hoy es concentrar su atención en la situación en su conjunto basado en información concreta que les permita definir lo importante y examinar, a la luz de las circunstancias, los problemas y las relaciones, sin detenerse en cuestiones secundarias.

Es imposible dar un enfoque estratégico a la dirección sin una reflexión profunda que permita comprender los problemas, captarlos y dominarlos, porque no todo lo que le atañe aparece visible a simple vista y sólo se puede comprender mediante el análisis detallado. En ese empeño deben considerarse las relaciones y la debida distinción o conexión de los aspectos referidos a los recursos humanos, el régimen de trabajo, la concentración y la dispersión de los esfuerzos entre los que se encuentran: estrategia a seguir, sentido de la acción principal y las acciones secundarias, centralización-descentralización del mando, acciones proyectadas-operaciones de decisión rápida, niveles superiores-inferiores, cuadros-personal, tareas pasadas-actuales, tareas actuales- futuras, tareas dictadas por unas condiciones-por otras condiciones, entorno estable-inestable, etapas históricas. Sólo después de un análisis pormenorizado se está en condiciones de formarse un juicio; toma decisiones y elaborar el plan.

El proceso de conocimiento (estudio o diagnóstico) de una situación no sólo tiene lugar antes, sino también después de la formulación del plan. Desde el momento en que el plan se lleva a la práctica hasta que se alcanzan los objetivos, media otro proceso de conocimiento de la situación, es decir, el proceso de la aplicación del plan. En el cual es necesario comprobar de nuevo si el plan trazado en el proceso anterior corresponde a la situación real, pues si no corresponde plenamente, es necesario, a la luz de los nuevos datos, formar un nuevo juicio, tomar una nueva decisión y modificar el plan inicial con vistas a hacer que corresponda a la nueva situación. Pero ocurre que, en muchas ocasiones, el plan no es rectificado.

Para que las organizaciones sean sostenibles es necesario que tengan un plan o proyecto de desarrollo aceptado por los actores internos, usuarios, clientes y socios, con políticas, objetivos, estrategias y prioridades bien claras. Pero sólo tenerlo, no será ventaja para las organizaciones incapaces de ejecutarlo; lo cual sólo es posible si existe capacidad técnica, conceptual, metodológica, organizacional, gerencial y estructural, ganada a través de la planificación, la participación y el compromiso de los involucrados.

Puede inferirse que las acciones a realizar deben encaminarse a obtener un mayor rendimiento organizacional e individual (tanto en cantidad como en calidad) y más responsabilidad mutua y compromisos. Esto se logra con la realización de una

planificación diferente, que aproveche las condiciones existentes y al personal capacitado para conducirla, y que se asuma como un proceso político, de labor conjunta, donde sobresalga la concertación de voluntades, el diálogo permanente, la formulación normativa y la previsión constante de resultados.

Muy importante resulta desarrollar alternativas para evaluar la eficiencia, efectividad y relevancia de la planificación a la luz de las corrientes contemporáneas de la administración y gerencia de proyectos. Para evitar que el plan se vuelva "camisa de fuerza" debe combinarse el privilegio de poder programar el desarrollo con la posibilidad de proporcionar respuestas rápidas a los problemas, posibilidades y situaciones nuevas. "... El mejor plan tiene que ser cambiado, porque lo que es bueno en enero, muchas veces ya en junio no es bueno, porque pasó la vida y surgieron cosas nuevas" (Castro, F. 1987).

Para que las organizaciones sean competentes y creíbles a escala social, deben satisfacer las expectativas de los sujetos con los cuales interactúa y para los cuales produce o brinda sus servicios. Por esa razón, enfrentan la necesidad y la presión socioeconómica de actualizarse y modernizarse, cambiar sus módulos organizativos para ser eficientes y efectivas en su actividad.

El cambio, como se define en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, debe verificarse como un proceso transformacional, en el cual se rehaga el rumbo de la organización a partir de una reorientación o reconstrucción que va desde su filosofía, hasta la puesta en práctica de los planes elaborados. No debe olvidarse que los cambios crean incertidumbre y, por lo general, tienden a ser rechazados por no estar claro el estado futuro y tener una duración indefinida.

Todo dirigente experimentado debe conocer a la perfección las características de su organización (insumos, procesos, productos, personal y la resultante de todos estos factores) y de las organizaciones competidoras, así como las demás condiciones relativas a las condiciones políticas, económicas, sociales, jurídicas, ambientales, etc. Con esos elementos estará más seguro de sí mismo y tendrá mayores posibilidades de lograr los objetivos al dirigir las acciones y a resolver las contradicciones entre lo subjetivo y lo objetivo.

De la milenaria sabiduría china sobre el arte de la guerra llega la siguiente frase que permite sintetizar el interés del país por introducir un enfoque estratégico a la dirección: ***"Un jefe... no puede pretender ganar la guerra traspasando los límites impuestos por las condiciones materiales, pero sí puede y debe esforzarse por vencer dentro de tales límites. El escenario de acción para un jefe... está construido sobre las condiciones materiales objetivas, pero en ese escenario puede dirigir magníficas acciones de épica grandiosidad..."***

Cuando realice la planificación estratégica de su organización evite por todos los medios:

1. Pensar que no es necesaria.
2. Desarrollarla sin la participación de las personas que deben apoyarla para que funcione.
3. Ponerla en práctica sin lograr consenso.
4. Centrarse en problemas a corto plazo que pueden resolverse con rapidez y facilidad.
5. No considerar sus efectos en el sistema como un todo.
6. No considerar las transformaciones que deben producirse en las responsabilidades, las funciones y el papel de cada individuo.
7. Hablar demasiado, ser muy abstracto o general.
8. No cuestionar los supuestos, paradigmas e ideas vigentes.
9. Hacerla rígida o con dificultad para su evolución.
10. No involucrar a todos (de abajo, afuera, nuevos, etc.)
11. Abusar con el empleo de frases manidas.
12. No obtener retroalimentación o dejar de evaluar el proceso y corregir el rumbo.

1.8 El enfoque estratégico como uno de los pilares en el proceso de dirección estratégica

Entre las definiciones más antiguas, recogidas desde el siglo XVIII se dice que **estrategia es una forma de establecer proyectos, hacerlos encuadrar con los medios disponibles, determinar dónde se debe obrar, crear garantías del éxito, e incluir la táctica, la historia, la geografía, la política, la administración, la psicología y la economía.** Todo lo cual fue considerado por el filósofo chino Sun Tzu y otros autores provenientes del área militar.

Los primeros en usar la estrategia en el ámbito empresarial fueron Von Neumann y Horgenstern en 1953, al desarrollar la teoría de juegos. No obstante, hasta la década del 60, el término estrategia se asociaba sólo a lo militar. En esos años y hasta fines del 70 se estructuró su contenido para aplicarlo al sector empresarial. Su surgimiento se ubica a mediados de los años 80, momento de proliferación de ideas en el presente campo, cuando eran inservibles los modelos basados en la previsión y el largo plazo.

“La planificación estratégica adopta una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizados al nivel de los conocimientos, las actitudes personales y profesionales con implicaciones para la cultura de la organización”, que constituyen una forma diferente de entender y practicar la administración basada principalmente en: la apreciación del entorno; la acción centrada en los clientes, usuarios, beneficiarios, socios y competidores; el compromiso con una visión prospectiva y el desarrollo de la organización; la movilización del talento humano de la organización,

para posibilitar con inteligencia y creatividad avances innovativos, oportunos y continuos.

Se afirma que “Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan... Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”.

La anterior y otras definiciones contemporáneas sobre dirección y planificación estratégica, permiten abordar el tema desde múltiples enfoques y opiniones, valorando la situación actual y futura de la organización, considerando su capacidad y el entorno, así como las vías para alcanzar sus metas. Así, se puede concluir que la planificación estratégica exige una actitud de disposición al análisis para definir objetivos, conocer adecuadamente el medio en que se actúa, reconocer la situación interna, e implementarlo todo de modo que se logre una elevada eficiencia y efectividad en la gestión. Ello precisa un fuerte desarrollo del sentido de la oportunidad, sensibilidad humana y flexibilidad en los miembros de la organización y, especialmente, en sus dirigentes. A partir de una comprensión amplia de la realidad, los implicados deciden el tipo de plan, la forma y el momento de ejecutarlo, así como qué harán con los resultados. Ello simplifica su conducción y organización.

Con la planificación estratégica no se busca sustituir la intuición de los dirigentes, ni hacer planes que sirvan para siempre. Se trata, en todo caso, de hacer una planificación flexible y continua, apoyada en acciones apropiadas.

1.9 Principios en la capacitación a los cuadros de dirección

En la capacitación a los directivos rigen una serie de principios derivados de las propias leyes generales del aprendizaje, en particular de la educación de adultos, y de las características sociopsicológicas que conforman a las personas cuando desempeñan actividades de dirección. La Dra Lilliam Calderón en su trabajo sobre “las bases sociopsicológicas en la capacitación a dirigentes” enuncia algunos principios que actúan en dicha capacitación:

El aprendizaje debe perseguir un objetivo.

Constituye el centro rector del proceso, la orientación de todas las acciones del profesor; el objetivo no puede ser ajeno a las necesidades. Los logros parciales que se obtienen deben ser evaluados y constituir la base de reajuste de los objetivos. Todo aprendizaje es un cambio, por lo que los objetivos deben estar enfocados al cambio concreto que se desea obtener.

Los métodos a utilizar dependen del cambio previsto. Ningún método es bueno o malo por sí mismo, su efectividad depende de lo que se desea lograr. El aprendizaje es un proceso del pensamiento, por lo que la capacitación debe propiciar la ejercitación a través de los métodos que exijan la reflexión y el análisis para que los cuadros arriben a sus propias conclusiones. El profesor de cuadros dominará los métodos activos de enseñanza utilizará y adecuará los mismos a las condiciones concretas del contenido y los objetivos.

La integración de las experiencias anteriores. Debe estar presente en el proceso. Se aprende con mayor facilidad aquello que está asociado con las necesidades, conocimientos, valores, actitudes y creencias que poseen los participantes como resultado de sus experiencias. Es necesario la combinación de los nuevos conocimientos y habilidades con los adquiridos anteriormente. El profesor en condición de facilitador propiciará el intercambio de experiencias de los participantes, logrando una plataforma de retroalimentación colectiva en el contexto de la dinámica del grupo.

Se aprende aplicando. Sobre todo en situaciones prácticas que reflejen las condiciones de la vida real y permitan al directivo evaluar su provecho cuando los aplique en su actividad laboral.

Disminuir la resistencia a aprender. En el proceso de aprendizaje el adulto se enfrenta a informaciones, hechos y situaciones que niegan determinadas creencias o actitudes que posee. Las personas tienden a seleccionar aquellas que confirman sus creencias y actitudes y rechazan mediante el olvido o la deformación aquellas que las niegan. En tal sentido es necesario hacer sentir al participante que sus puntos de vista son respetados y que tiene derecho a mantenerlos o cambiarlos, dándole la oportunidad de que aplique con éxito los nuevos conocimientos para lograr su reforzamiento.

La capacitación a dirigentes debe fomentar su independencia.

Todo adulto y en especial el directivo, necesita desarrollar su iniciativa y poseer un alto grado de independencia durante el proceso de aprendizaje. Para lograr esto no solo se requieren determinados métodos activos de enseñanza; es necesario crear un clima de confianza profesor – alumno.

Se necesita tiempo para procesar la información.

Conocido es que las personas solo pueden retener y comprender una determinada cantidad de información brindada. En el caso de los adultos esto es importante, pues si bien poseen mayor riqueza de criterios, conocimientos y experiencias que los más jóvenes, también necesitan más tiempo para efectuar reajustes y procesar nuevas informaciones. En tal sentido es prudente que el profesor considere el nivel de carga de nuevos contenidos en el tiempo, sin dejar de tomar en consideración que el proceso exige tesón y esfuerzo.

Los procesos de solución de problemas y aprendizaje son únicos e individuales.

Las personas poseen un estilo y procedimientos para enfrentar los problemas y realizar el aprendizaje que no necesariamente tiene que ser similar al de los demás. Generalmente se poseen determinadas insuficiencias y errores en el estilo que adoptan, por lo que el proceso de capacitación debe facilitar la observación de los procedimientos que siguen otros dirigentes (estrategia de aprendizaje) en tal sentido, y así incorporar experiencias positivas que permitan el auto perfeccionamiento.

La evaluación en grupo y la autoevaluación. Brinda a los participantes la oportunidad de formular los criterios de evaluación y medir sus propios progresos, lo que reafirma su independencia y aumenta la efectividad del aprendizaje mediante el reconocimiento e interiorización de los progresos logrados y las dificultades que aún deben resolver.

Estos principios nos confirman que el docente que capacite a cuadros de dirección debe poseer amplios y profundos conocimientos de su especialidad; determinadas características de personalidad y un alto grado de especialización en la enseñanza. El docente debe comprender los objetivos que persigue; las consecuencias de su conducta sobre los participantes; saber escuchar y respetar la personalidad de los alumnos; no olvidar que el adulto para sumir responsabilidad necesita sentirse también sujeto del proceso educativo y por tanto sujeto de la acción y reflexión crítica; lograr la máxima participación mediante la versatilidad en la selección de los métodos; haciendo del aprendizaje un proceso que reporte satisfacción personal y profesional.

1.10. El desempeño como resultante del proceso de planificación y dirección estratégica

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por tal razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo. En años recientes, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas.

En vista que el desempeño es una variable importante en el desarrollo de las compañías, así como su administración, éste es el objeto de estudio del presente ensayo. Para el mejor entendimiento del tema a tratar se proporcionan los conceptos tanto de desempeño como de administración del desempeño en las organizaciones.

Se define **desempeño** como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

La **Administración del desempeño**, es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

1.10.1 Administración del desempeño

La administración del desempeño y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo. Varias autoridades en el tema afirman que el más temprano conocimiento del sistema data de la Dinastía Wei de China durante el siglo III A.C. Posteriormente el concepto arribó a Estados Unidos de Norteamérica durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada hasta los años 1940-1950.

Sin embargo, el lector podrá preguntarse ¿cuál es la importancia de medir el desempeño humano dentro de una organización?, para lo cual se usará la analogía con una máquina.

Veamos entonces una máquina, la cual tiene una serie de medidores que ayudan a monitorear el desempeño: en el tablero de un automóvil, por ejemplo, hay una serie de instrumentos que miden la velocidad, la gasolina, el aceite y otros datos vitales para el conductor, pues le indican cuando existe algún problema. En conjunto estos instrumentos aseguran que el auto funciona bien y conduce a los pasajeros a su destino.

Como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados.

Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores.

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del

desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral.

Es así que algunos detractores de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros defensores sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos. Con la variedad de opiniones sobre el tema, un director se pregunta ¿si se debería implementar en la organización un sistema de administración del desempeño?, ¿si se emplea que debería ser incluido o excluido?, y ¿si debería ser el sistema existente eliminado? Para responder a estas preguntas veamos cómo funciona el sistema de administración del desempeño. Recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en la figura 1.1.



Figura 1.1. Administración del desempeño. Fuente: elaboración propia.

- **Conceptualización:** es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Por ejemplo, la empresa puede dirigir el desempeño con un sistema integrado de administración o enfocarse en un área específica. Una vez que ya se ha identificado hacia donde se quiere dirigir, se debe detallar el significado del mejor desempeño de manera comprensible, exhaustiva y lo más específica posible. Posteriormente se debe explicar a los empleados como el desempeño de cada área se integra para mejorar el desempeño de la empresa. Teniendo esto delineado, la empresa puede identificar los indicadores de desempeño que servirán para medir cada área, y que permitirán monitorear a los empleados.
- **Desarrollo:** es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función a los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de

un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), que como su nombre lo indica integra en un solo sistema todo lo que se viene haciendo en la empresa para mejorar el desempeño, y requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa. En grandes compañías es especialmente crítico porque incluye a todas las áreas de la empresa y a muchas diferentes personas. Sin un sistema integrado, todos los esfuerzos que se realicen serían descoordinados, confusos e ineficientes para lograr mejorar el desempeño.

- **Implementación:** en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre su propia planeación de desarrollo del desempeño, pues después de todo ellos son los más interesados en desarrollar sus habilidades para alcanzar una promoción. El IPSS está diseñado para permitir a los empleados tener información al alcance de su mano usando la tecnología, por ejemplo permite a los empleados consultar su actual nivel de habilidades de desempeño y determinar una estrategia de largo plazo para mejorarlas. Una cuestión crítica en la fase de implementación de un IPSS es asumir que el IPSS ha sido orientado al mejor desempeño identificado en la primera etapa.
- **Evaluación:** en la etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar como se están respondiendo los objetivos. Es necesario que el sistema de medidas de desempeño esté construido de tal manera que permita integrar todos los indicadores de desempeño para examinar el desempeño de los empleados y compararlo con el delineado en la primera fase.
- **Retroalimentación:** es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cual son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.

Un factor muy importante para la administración del desempeño es la evaluación continua del empleado, el sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

En tal sentido, algunos de los beneficios del Sistema de Administración son:

Feedback:

- ⇒ Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- ⇒ Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.
- ⇒ Al Proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

Metas:

- ⇒ Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones, etc. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación.
- ⇒ Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
- ⇒ Es efectiva en establecer un diálogo entre el jefe y el empleado con respecto a metas.

Comunicación:

- ⇒ Fomenta la comunicación entre empleado y supervisores.

Documentación:

- ⇒ Un buen SAD provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y permite a Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.
- ⇒ Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para Recursos Humanos y el jefe del empleado.

1.11 La medición del desempeño como vía para evaluar la efectividad del trabajo

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.

Uno de los últimos sistemas aplicados y que goza de mucha aceptación para la evaluación del desempeño, es la denominada evaluación de 360 grados. Es el proceso mediante el cual se le permite al empleado dar su opinión, y poder evaluar a la administración en la misma manera en que ha sido evaluado, al cual se le han venido incorporando diversos cambios y mejoras a fin de adaptarlo a las necesidades específicas de cada empresa.

1.12 Métodos recomendados según la literatura

◆ Método de Análisis Global del Desempeño

El método consiste en hacer un análisis global del desempeño de los trabajadores, sin entrar a precisar de forma detallada la valoración de cada uno de los indicadores utilizados en la evaluación. En el método de la valoración global realizada se le da a cada trabajador una calificación que pudiera ser, como se expresó anteriormente: **Excelente, Muy Bien, Bien, Regular, Deficiente**. El método es el más sencillo, pero tiene el inconveniente de no valorar por separado todos los indicadores, con lo cual puede obviarse algún aspecto que se deseaba evaluar. También tiene el inconveniente de que es propenso a que la evaluación se realice por comparación de un trabajador con otro.

◆ Método Analítico de Valoración por Factores

El método y el anterior son los dos métodos básicos de la evaluación del desempeño, utilizándose los demás como complemento de los mismos. El método consiste en analizar cada factor (Indicador) independientemente, decidiendo a través de una escala de puntos el comportamiento del trabajador en relación con dicho indicador. Es decir, el jefe al evaluar deberá decidir en qué grado el trabajador cumple los requisitos que implica cada indicador analizado. Para ello deberá utilizarse una escala de puntuación (como se recomiendan cinco categorías, la escala puede ser del 1 al 5), con el objetivo de otorgar al trabajador la puntuación que le corresponde respecto a ese indicador. Algunos autores recomiendan que, para contribuir a hacer más efectivo el método, el evaluador pida criterios sobre el evaluado a otras personas (por ejemplo compañeros de trabajo) sobre la base de la presente escala. En estos casos la evaluación definitiva del factor (Indicador) la hará el jefe, teniendo presente el consenso del personal consultado, para lo cual podrá utilizar la media o la moda de las puntuaciones otorgadas. El método tiene como ventaja que es fácil de entender por los subordinados y que analiza por separado todos los indicadores seleccionados para la evaluación. No obstante, tiene el inconveniente de ser mucho más complejo que el método anterior y puede mantener la tendencia a cuantificar cada indicador igualmente por comparación con otros trabajadores.

◆ Métodos de Incidentes Críticos

El método consiste en que el evaluador sistemáticamente observe y registre todos aquellos comportamientos (incidentes) del trabajador que impliquen actitudes y hechos positivos o negativos que influyan sobre la consecución de los objetivos deseados. Así, por ejemplo, observaría y registraría, actitudes y hechos tales como:

- Archiva diariamente todos los documentos, no permitiendo que se acumulen en la mesa de trabajo”

- “Utiliza adecuadamente los medios de trabajo, no desperdician los materiales utilizados”
- “Llega frecuentemente tarde a su puesto”
- etc.

Teniendo en cuenta el registro, cuando corresponda realizar la evaluación, el jefe debe hacer corresponder los incidentes registrados con los indicadores definidos para evaluar el desempeño y los utilizará como base para la valoración que haga del mismo. El método puede utilizarse como complemento de los anteriores y tiene como ventaja que al tener un registro de los hechos y conductas del trabajador aumenta la objetividad de la evaluación. Como desventaja o inconveniente puede señalársele que requiere de mayor tiempo y dedicación por parte del jefe, lo cual dificulta su aplicación.

◆ **Método de Evaluación por Comparación o de Clasificación por Rangos**

Mediante el método el jefe evalúa clasificando a los trabajadores que dependen de él de tal forma que establece una cierta jerarquía en la que cada empleado ocupa una posición, según su criterio. El método tiene como única ventaja lo sencillo que es y que requiere poco tiempo y sacrificio por parte de evaluador. Como desventaja su gran subjetividad, la pobre información que ofrece sobre el comportamiento de los evaluados y la poca valoración que se hace de los indicadores seleccionados.

◆ **Método Interactivo**

El método puede utilizarse también como complemento de los dos primeros y en el mismo la evaluación del desempeño se realiza a partir de un análisis conjunto entre el trabajador y su superior, sobre la actuación del trabajador y las causas que han provocado un alto o un bajo rendimiento. El mismo tiene como ventaja que al detectar conjuntamente las causas que conducen a un determinado rendimiento, permite actuar sobre ellas para conseguir mejores resultados en el futuro. También proporciona mayor retroalimentación al trabajador evaluado y fomenta un clima de comunicación y diálogo entre el trabajador y su superior.

◆ **Método de Autoevaluación**

La autoevaluación debe tomarse como base en todo proceso de evaluación del desempeño. En el presente caso se solicita al trabajador que se evalúe a sí mismo y las valoraciones que por él se ofrecen son utilizadas para conformar la evaluación definitiva. Las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea esta orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del trabajador y su dedicación al proceso de mejoramiento. Como inconveniente tiene la tendencia que toda persona tiene a presentarse a sí mismo de forma positiva, por lo que debe utilizarse sólo como complemento de otro método.

◆ **Método de Evaluación por Objetivos**

Se basa en el establecimiento previo de objetivos a cumplir. Se proponen los objetivos, los períodos de cumplimiento de los mismos y la fecha para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos. Una vez pasado el tiempo previsto se vuelven a reunir el trabajador y su jefe y conjuntamente evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos, así como las circunstancias que han influido en los resultados definitivos. En la segunda reunión se plantean también los nuevos objetivos a cumplir. La evaluación por objetivos es un procedimiento divulgado en nuestro país y hace poco tiempo se ha venido introduciendo en nuestras entidades como instrumento de planificación, organización y control del trabajo. El método puede y debe emplearse como complemento de otros métodos de evaluación. Entre las ventajas que tiene la evaluación por objetivos se tiene que es más preciso y menos subjetivo que otros métodos. Entre las desventajas que se le señalan está que en la consecución de los objetivos pueden intervenir factores ajenos al rendimiento del trabajador.

• **Método de Elección Forzosa**

En el presente método el especialista en evaluación del desempeño del área de recursos humanos encargado en diseñar el método, elabora un conjunto de pares de frases con el objetivo de caracterizar el desempeño del trabajador. Se pueden elaborar tantos pares de frases como se estime necesario, teniendo en cuenta los indicadores a evaluar. Pueden elaborarse incluso más de un par de frases para un indicador, con el fin de cruzar la información. Las frases pueden redactarse en forma positiva o negativa, pero nunca combinando frases positivas con negativas en el mismo par. Así, por ejemplo, si se desea evaluar el indicador "Capacidad de Análisis", podría establecerse el siguiente par de frases positivas:

- Es objetivo e integral en las valoraciones efectuadas.
- Posee gran cultura general.

Diseñado el método se presentan todos los pares de frases al Jefe que va a evaluar, con el fin de que escoja de cada par aquella frase que mejor caracteriza el desempeño del trabajador, sin que éste sepa la relación que guarda cada frase con el indicador que ella pretende evaluar. De tal forma el jefe está obligado a seleccionar sólo una frase de cada par y como ambas son positivas, no puede dar una visión de favoritismo o prejuicio. Concluido el paso y teniendo en cuenta el conjunto de frases seleccionadas por el jefe que evaluó, el especialista que diseñó el sistema, y que conoce cuál es la frase de cada par que mejor relaciona el indicador con un desempeño positivo del trabajador en relación con el mismo, propone la evaluación a dar al trabajador. Entre las ventajas que se le asignan al método está que elimina los favoritismos y prejuicios a la hora de evaluar y que es un procedimiento sencillo en su

aplicación. Entre las desventajas se señalan la complejidad de su elaboración y la alta profesionalidad y experiencia que se requiere del especialista que lo diseñe.

Si en el proceso de evaluación, como resultado del análisis realizado, se llega a la conclusión de que el desempeño del trabajador es inferior a las normas establecidas, se deben tomar medidas para mejorar su desempeño futuro, en esa u otra ocupación. Si se han logrado las normas o rebasado las expectativas que se tenían, el trabajador deberá ser estimulado y recompensado por su esfuerzo en el logro de los resultados. En tal aspecto el evaluador debe considerar propuestas referidas a: el puesto de trabajo, las características personales y a las acciones formativas

1.13 Las nuevas tendencias en torno a la gestión del desempeño

La administración del desempeño ha vislumbrado un proceso dinámico de mejora continua y que debe ser flexible al cambio. En la actualidad las compañías monitorean sus procesos de cambio y medición del desempeño del empleado a través de la inclusión de diversos softwares especializados. Las tecnologías de Información han hecho su inserción en la administración del desempeño de las organizaciones. La herramienta ha venido a facilitar los procesos, sin embargo muchas de estas compañías se han dejado llevar por el frenesí de utilizar estos nuevos programas sin contar con la inteligencia de negocios que apoye las decisiones tomadas en administración del desempeño. Una compañía puede fácilmente reemplazar el tradicional proceso de administración, por clicks en una computadora para aumentar su competitividad. Existen ahora softwares muy eficientes como Savvy managers, IPSS, entre otros, sin embargo, estos no pueden funcionar sin la debida administración gerencial.

Asimismo se plantea que la evaluación del desempeño no puede observarse como un fenómeno de revisión de desempeño, sino que debe ser usado para mejorar el futuro, haciéndolo parte de él. Por ejemplo, cuando se maneja un automóvil, uno sólo da una mirada a su espejo retrovisor de vez en cuando, mientras que si se observa por mucho tiempo tal espejo, puede sufrir un accidente. Muchos negocios en estos días están tomando mucho tiempo en observar por el espejo retrovisor, la ruta por la que han viajado, enfocándose en métodos históricos de administración del desempeño. Pocas son las compañías líderes, que aplican muchos de los principios básicos y la tecnología de métodos de administración de desempeño para proyectarse hacia el futuro. No tiene ningún sentido evaluar al empleado, e indicarle en que estuvo mal, dándole retroalimentación, si ésta no funciona para proyectarlo hacia el futuro mejorando su desempeño para alinearse con los objetivos de la compañía. Se sugiere, la incorporación de puntos de mejora que se establezcan en el tiempo para

chequear el progreso de los empleados a través de metas específicas, más que esperar hasta la próxima evaluación del desempeño para determinar el progreso.

Otro enfoque es la calidad total en el desempeño del trabajo. La nueva perspectiva nos dice que si bien es cierto el desempeño del individuo en gran parte depende de él, éste no recae en él únicamente, sino que en parte es trasladada al desempeño de la organización en general. Ambos tipos de desempeño se retroalimentan constantemente. El empleado forma parte del desempeño de la compañía y la compañía administra el desempeño del trabajador, brindándole además las herramientas necesarias para su desempeño eficiente y eficaz.

La teoría de la administración de recursos humanos y su práctica, se ha enfocado por muchos años en las diferencias individuales en la administración del desempeño. Es más, investigadores en selección de personal, valoración del desempeño y compensación les ha interesado más que todo la decisión basada en el análisis de las diferencias individuales. Un supuesto implícito ha sido que los individuos son importantes a la hora de determinar la variación en el desempeño laboral. Los defensores de la teoría de administración de calidad total, no ponen en duda el supuesto. Sin embargo, cuestionan el enfoque predominante en individuos, en vez de elegir enfatizar aspectos del sistema laboral como relevantes del desempeño.

La administración de calidad total ha evolucionado hasta el planteamiento que es ahora, caracterizada en términos de una integrada y sistémica estrategia organizacional, para mejorar el producto y la calidad del servicio. TQM (Total Quality Management) no es un programa como tampoco una herramienta específica o técnica. En vez, TQM puede ser visto como un cambio tanto en la manera de pensar como en la cultura organizacional.

Los siguientes elementos parecen ser la llave hacia TQM:

1. Compromiso de la alta gerencia en ubicar a la calidad como su principal prioridad.
2. Una amplia definición de calidad para alcanzar las expectativas de los clientes con el menor costo, lo que acompaña todas las fases de diseño, producción, y distribución del servicio o producto.
3. La institución de prácticas de liderazgo orientadas hacia valores TQM y su visión.
4. Desarrollo de una cultura de calidad.
5. Enrolamiento y empoderamiento de todos los miembros de la organización, en esfuerzos de cooperación para alcanzar mejoras en calidad.
6. Una orientación hacia administración por realidades, incluyendo el uso de la ciencia y técnicas de resolución de problemas como procesos estadísticos de control.

7. El compromiso continuo de mejorar las capacidades de los empleados y el proceso laboral a través de entrenamiento y benchmarking respectivamente.

8. Enrolar a los proveedores externos y clientes en los esfuerzos de administración de calidad total.

Uno de los elementos que se ha incorporado al evaluar el desempeño, es pensar en la salud mental que goza el empleado en ese momento, pues se ha encontrado a través de un estudio de dos años en la rama, que existe una relación positiva entre la salud mental del trabajador y subsecuentemente su desempeño laboral. Problemas de disfunción de salud mental representan serios costos a la industria en términos tanto humanos como financieros. Por ejemplo: hipertensión, alcoholismo, consumo de drogas, depresión y pérdida de autoestima en el empleado, todas estas observadas con cierta frecuencia en las empresas latinoamericanas. Los determinantes de la salud mental son encontrados tanto en ambientes laborales como en ambientes no laborales. Estudios mas recientes han investigado tales factores de trabajo, como el enrolamiento con el trabajo, la sobrecarga de trabajo, y el conflicto de roles; y entre los factores afuera del trabajo, se encuentra la familia.

Es importante entonces, para la empresa tomar en cuenta los factores mentales de sus empleados, no para funcionar como entidades de caridad, sino más bien para mejorar el desempeño del empleado en el trabajo. Para citar un ejemplo, se tiene que si un excelente gerente va a ser transferido hacia otro país por largo tiempo, a cambio de mejoras en la paga, a la larga puede verse afectado por el cambio de ambiente y la lejanía de su núcleo familiar, de no ser trasladado con él. Dicho gerente puede no desear dicho ascenso, pues factores de otra índole intervienen en su decisión, por lo cual la empresa debe tomarlo en cuenta.

Una nueva tendencia en el desempeño es el planeamiento de múltiples escenarios, y sus concentraciones en el futuro en vez de que es lo que realmente está pasando. Mediante la generación de múltiples escenarios “que pasa si” usando data que ya existe y aplicándola a la administración del desempeño como si los escenarios fueran reales, uno puede llevar la administración del desempeño hacia el próximo nivel. Como resultado se puede integrar óptimamente los escenarios “que pasa si” con el presupuesto tradicional y sistemas de planeación para cambiar más rápido que las normas de la industria e incrementar las ventajas competitivas de la organización.

Hasta épocas recientes, muy pocas compañías tenían el tiempo de crear presupuestos y hacerle ajustes menores. Con el planeamiento basado en escenarios, usualmente se crea un presupuesto base, el cual es usado para generar varios, y algunas veces cientos de escenarios. El presupuesto de arriba hacia abajo ha permitido esparcir la habilidad de llevar data a cualquier nivel de agregación (centros de costos, líneas de

productos, divisiones) y tener la data ajustada a la base en patrones, o reglas de la empresa. Con el esparcimiento las empresas pueden crear escenarios “que pasa si”. Por ejemplo, una organización crea una línea meta superior de ingresos. El presupuesto es entonces compartido con los gerentes de línea de producto los cuales son responsables de miles de líneas de productos. Luego estos gerentes pueden ajustar sus metas para cada producto o ajustar su meta de producto general. Con cada cambio, los números de base están siendo cambiados. El mismo presupuesto es compartido con gerentes de ventas regionales. Ellos pueden ajustar sus metas con las de los representantes de ventas, y la data puede ser automáticamente cambiada. La suma de estos cambios se guarda como un escenario, y los procesos son repetidos. Estos procesos de colaboración entre las personas, a través de las empresas permite la construcción de múltiples escenarios. Probando los mejores y los peores escenarios se puede obtener la solución óptima la cual no siempre puede llevar a los más altos ingresos, aunque estas soluciones son consideradas como más importantes.

Combinando el planeamiento de escenarios y la administración del desempeño, se puede llegar a un mejor desempeño de los empleados, ya que la compañía completa está organizada.

Capitulo 2. Fundamentación del procedimiento propuesto para diseñar e implementar la estrategia de preparación y superación

Introducción

Los cambios organizacionales conviven y se desarrollan de forma dinámica en tal dimensión que se convierten en algo fantasmal e inevitable pues ellos suceden dado el crecimiento y rapidez de los descubrimientos científicos así como la globalización de la información y de los conocimientos, por todo lo anterior es necesario elegir de forma operativa y funcional diferentes procedimientos que permitan dar una secuencia metódica. En el presente capitulo se fundamenta el procedimiento a seguir para dar cumplimiento al problema científico.

2.1 Caracterizar la situación de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas y el desempeño

En el presente epígrafe se hará referencia a la situación actual de la planificación estratégica en la organización, se realizara una valoración de la estrategia anterior y

del periodo estratégico que culmina, todo ello a través de la revisión de documentos. Se caracterizará la situación del desempeño de los cuadros antes de la realización del estudio, para que sirva como base de comparación después de diseñada e implementada la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

2.2. Propuesta para el diseño e implementación de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas

A continuación se explicarán los pasos a seguir para diseñar las estrategias de preparación y superación de los cuadros y sus reservas. De ahí **la fundamentación del procedimiento.**

2.2.1 Fase de diagnóstico de los componentes de la estrategia de preparación y superación de cuadros y sus reservas

2.2.1.1 Razón fundamental de la organización: la misión

Lo esencial de la misión radica en que representa la razón fundamental para la existencia de la organización y debe ser elaborada por la alta dirección de la misma con una amplia participación e implicación de sus integrantes.

Conceptos de misión

En el trabajo de elaboración de la estrategia de dirección de una organización, la definición de su **misión** constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. Partimos de que los términos **misión y razón de ser** de la entidad se admiten como **similares**, siempre que se comprenda que nos referimos a la **finalidad global de la organización**, a aquello que no puede dejar de hacer porque de lo contrario sería otra, lo que la identifica y la diferencia de las demás.

La misión, como se expresó anteriormente, constituye la razón de ser de la organización, es decir, para qué existe, cuál es su función social, qué hace o debe hacer. Es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integridad a la organización. La misión interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.

En la bibliografía consultada se define la misión como:

- ✓ Papel que debe jugar la institución en el seno de la sociedad.
- ✓ Objetivo supremo, creencias, principios y valores que expresan convicciones, razón de ser.
- ✓ Declaración formal que sintetiza la dirección que desea seguir la organización.
- ✓ Expresión general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. **(Menguzzato, 1995).**

Es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el por qué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. **(Morrissey, 1995).**

Objetivos de la misión

- Prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre la organización.
- Brindar a empleados, clientes y otro una identidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento.
- Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.

Características esenciales de la misión

- Expresa el servicio que presta y no el producto que vende.
- Orientada al exterior (hacia las necesidades de los individuos y hacia las necesidades de la sociedad).
- Orientada hacia el futuro(no responde a los cambios, los promueve)
- Tener credibilidad tanto para los trabajadores como para los clientes y del conocimiento de todos.
- Tener cierto contenido (tiene que ser intangible, utópico ambiciosa, idealista, sin dejar de ser operativa)
- Revisada constantemente.
- Ser simple clara y directa.
- Ser altamente motivadora.
- Contener alto grado de originalidad (algo que la diferencie y llena de orgullo y reconocimiento al cliente.
- Debe ser única.

Normas que se deben tener en cuentas para la aplicación de la misión

- ⇒ Establézcala, hónrela y viva de acuerdo con ella, cree una cultura organizacional.
- ⇒ Comprometa a los nuevos trabajadores.
- ⇒ Hágala visible como un compromiso de todos.
- ⇒ Úsela en decisiones, estrategias, estructuras, sistemas, estilo, habilidades.
- ⇒ Revísela periódicamente.

Con una buena declaración de la misión se encontrara que aunque sea breve pero completa le ayudará a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la Organización.

La aplicación principal de la misión es una guía interna para quienes toman las decisiones importantes dentro de su Empresa para que todos los planes

Decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la Empresa. La misión de la organización debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de su Organización.

¿A quienes se incluyen en la declaración de la misión?

La responsabilidad principal para generar una declaración de la misión para toda su Empresa reside en el director general y en los miembros del equipo de alta administración. La responsabilidad secundaria queda en los otros gerentes importantes de toda la Organización.

La misión no es una precisión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro, su estrategia. No es más que la razón de ser de la organización, propósitos generales y específicos de la Empresa teniendo en cuenta interrogantes tales como:

¿Qué hace mi organización?

¿Para que lo hace?

¿Con qué criterios orientadores?

Estas preguntas se responden en equipo y depende de sus respuestas la elaboración de la misión, implicando a todo aquel que designe el grupo, colaborador y asesor

Problemas y dificultades en la práctica que permiten evitar los errores en la elaboración de la misión

- ❖ No reflejan un enfoque del ámbito de actuación o negocio, pues resaltan básicamente sus funciones y servicios o productos directos que ofertan.
- ❖ Carecen de originalidad, lo que impide que identifique de forma única a la organización.
- ❖ Ignoran tanto a los clientes externos como a los internos.
- ❖ Descripciones largas y tediosas que en nada motivan a los trabajadores y menos aún al público objetivo.
- ❖ Ignoran su más importante activo, los trabajadores.

Ideas básicas para formular la misión en la práctica

No existe un procedimiento único para su formulación, lo importante es que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso.

La misión debe responder, entre otras a las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestra razón de ser de la organización?

¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?

¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?

¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?

¿Qué valores nos mueven?

¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

Por supuesto, no siempre es posible dar respuesta a cada una de estas interrogantes, sin correr el riesgo de hacer una formulación excesivamente larga, pero ellas pueden tomarse en consideración a los efectos del análisis y elaboración de la misión. Esto es válido también como veremos al analizar las preguntas que contribuyen a la formulación adecuada de la visión.

Una buena misión debe:

- ✚ Ser compartida por los miembros de la organización.
- ✚ Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de abarcarlo todo.
- ✚ Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- ✚ Ser motivadora para el colectivo.
- ✚ Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- ✚ Tener credibilidad para los usuarios y clientes (Externos e Internos).
- ✚ Ser original, única.
- ✚ Formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan y hagan suya.

2.2.1.2 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto, etc., como base para diseñar posteriormente la estrategia.

El diagnóstico estratégico revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. No obstante, como se trata de hacer un diagnóstico, no solo del sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo, algunos autores hablan de diagnóstico estratégico para referirse a estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas también análisis externo e interno.

Análisis Interno

Fortalezas: son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la Misión.

Debilidades: principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la Misión.

La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente.

Oportunidades: se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección.

Amenazas: son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización.

La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente.

Construcción de la Matriz DAFO

Después que se hayan definidos estas cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), en plenaria, con todo el grupo, se construye, con la combinación de ellas, la **Matriz DAFO**. Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas están actuando en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente. Se trata entonces de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo.

La Matriz, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes Oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las Fortalezas. Aquí el análisis debe ser: ¿Con qué Fortalezas se puede aprovechar esta Oportunidad? Si es positivo se pone un asterisco (*) para marcarlo y así sucesivamente.

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será: ¿Con qué Fortalezas puedo atenuar esta Amenaza? Si es positivo se sigue el mismo proceso anterior. (Atenuar las amenazas apoyándonos en las fortalezas).

El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las Debilidades y aquí se procederá a: ¿Qué Debilidades me impiden aprovechar estas Oportunidades? (Eliminar o minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades). El procedimiento de marcar con asteriscos es similar.

En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Que debilidades me impiden atenuar esta Amenaza? El proceso de marcaje es similar a los anteriores.

Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayor incidencias hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo. Por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.

La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias. Por supuesto, en la práctica se superponen, se realizan individualmente o en conjunto. En este caso tenemos:

- **La estrategia DA (Mini – Mini).** El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.
- **La estrategia DO (Mini – Maxi).** La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.
- **La estrategia FA (Maxi - Mini).** Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.
- **La estrategia FO (Maxi – Maxi).** A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Como el análisis DAFO, exige comparar y cruzar cada elemento por categoría con el resto de los elementos, y viceversa, sería engorroso trabajar para cada entrada con un número muy grande de fuerzas, lo que haría sumamente laborioso el proceso combinativo. Por ello la experiencia recomienda trabajar con un número reducido de entradas, siempre que en ellas se concentren aquellos aspectos que resultan decisivos para el funcionamiento de la organización.

Problemas Estratégicos

La organización y sus principales directivos deben tener presente los problemas estratégicos que pueden sucederse en su desarrollo futuro para ello buscar vías y soluciones estratégicas que puedan dar respuesta a las mismas. El problema estratégico depende del resultado de la técnica utilizada donde señalaremos que debilidades y amenazas fundamentales tiene la organización.

Es evidente que al analizar cada uno de los objetivos estratégicos, se encontrará una larga lista de problemas por resolver, lo cual conducirá inevitablemente a un proceso que permita darles un orden de importancia, tanto a ellos como a las soluciones que se planteen, es por ello que se tendrá que considerar que no es posible atender todo al mismo tiempo, sino que es necesario establecer un grado de prioridades.

Soluciones Estratégicas

Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir el negocio y la estrategia, define como llegar hasta allí. Cada hombre de negocio debe diseñar una estrategia para alcanzar sus objetivos, que posteriormente debe convertirse en programas específicos a efectuar de manera eficiente y ser corregidos si se falla en la consecución de los objetivos.

Las soluciones estratégicas se basa en los problemas estratégicos previamente identificados que puedan afectar a la Empresa, trazando vías, formas, posiciones, alternativas, basadas en las situaciones positivas actuales y previendo soluciones futuras a los problemas que puedan presentarse. En éste aspecto nos apoyamos de las fortalezas y oportunidades que presenta la organización.

2.2.1.3 Valores

Para trabajar los Valores en la Dirección es necesario comprender que estos son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Los “Valores Compartidos” son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están formados por aquellos “valores básicos” que deben “guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización”. Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los “procesos cotidianos” que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la Misión y la Visión.

Son el “complemento de los objetivos” de cualquier organización, porque mientras los “Valores Compartidos” sirven para atribuir sentido a la acción de dirigentes y trabajadores en el logro de objetivos y estrategias, los objetivos sirven para traducir la acción en resultados específicos.

Los “Valores Compartidos” no sólo le dan sentido a la acción, sino que, además, le dan a cada entidad una fuerza única y particular de carácter e identidad. Dan pertinencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada organización. Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones.

En todo grupo humano existen creencias y valores, lo que se trata ahora es buscar “compartir” con todos los trabajadores de cada organización aquellos valores que necesitan ser jerarquizados para impulsarlos en virtud de lograr más y mejores resultados: eficiencia, eficacia y efectividad.

¿Cómo diseñar los valores compartidos?

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores pero los “valores compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir como “eje” en el funcionamiento de cada entidad. Pero sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas porque si no el eje se rompe, se traba o no funciona, por ello los “valores compartidos” son los “pocos” valores críticos que tienen mayor peso o más impactan la misión y la visión de la organización, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

Para jerarquizar los pocos “valores críticos” de las organizaciones se pueden utilizar los criterios de clasificación siguientes:

“valores éticos” son los que definen cómo nos relacionamos con los demás y responden a la pregunta ¿Qué valores nos han permitido llegar a ser lo que somos?

“Valores prácticos” son lo que definen como actuamos en nuestro trabajo y responden a la pregunta ¿Qué valores nos han permitido llegar hasta donde estamos hoy?

“valores de desarrollo” son los que definen cómo generamos o creamos y responde a la pregunta ¿Qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido lograr?

Algunos criterios de idoneidad que deben cumplir los valores compartidos son:

- No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
- No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, calidad no es lo mismo que calidez y sin embargo la segunda encierra a la primera, que está más desgastada.
- No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.
- Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
- Deben ser definidos en primera persona del plural.
- Deben ser potenciados mediante capacitación.
- Debe servir como criterios para la selección, evaluación y democión del personal.
- Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.
- Tienen que formar parte de las convicciones más profunda de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.

- Tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia.

Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definido dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que oriente sus objetivos de acción cotidiana:

- Los valores finales asociados a la visión: ¿Hacia dónde vamos? y su misión ¿Para qué vamos?
- Los valores instrumentados u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión.

La diferenciación entre valores finales y valores operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo haciendo referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a tener, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir, etc. De hecho los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa. Otro conjunto de valores finales es el integrado en la misión o razón de ser de la empresa. Los valores tácticos u operativos, configuran la cultura operativa que equivale a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la empresa: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Nunca debemos olvidar que uno de los elementos esenciales de la gestión del cambio lo constituye la construcción colectiva de nuevas creencias y valores. El plan de cambio no puede ser un mero deseo de la alta dirección de la empresa, tiene que construirse de la forma más participativa posible y es esencial ordenar la reflexión sobre qué nuevas creencias y valores necesitamos para sustentar el cambio que se desea. Sin el cambio de creencias y valores los intentos de cambio se quedan en un nivel tan superficial que únicamente pueden servir para generar alguna expectativa inicial y una casi segura frustración posterior.

La formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables: a) Los valores de los fundadores, de sus jubilados, de los recordistas productivos o de aquellos que con sus ideas de innovación, de lucha y de trabajo lograron cambios en beneficio de la empresa. b) Los valores sociales de la empresa en cada momento histórico, y del papel de su producción o servicio en beneficio de la sociedad. c) La tradición cultural de la sociedad para desarrollar esa producción o servicio, a través de una tradición orientada al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al orgullo de pertenencia, etc. d) Los valores de dirección

actual y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno. e) La formación y la influencia de consultores, el verdadero aprendizaje radica en desaprender lo aprendido e incorporar otra nueva y eso proviene después de la formación de la asistencia a cursos, de la lectura de publicaciones o de las intervenciones de consultores. f) Las normativas legales existentes como son la legislación laboral, económica, medio ambientales, etc. g) Los valores de sus empleados donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulativas. h) Los resultados de la empresa y el papel que juega el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.

Para llegar a determinar los valores compartidos se deben aplicar instrumentales que propicien la información suficiente sobre el consenso de valores en la organización. Encuestas, cuestionarios y entrevistas bien elaboradas pueden ofertar esta información.

2.2.1.4 Determinación de las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas

Para la determinación de las necesidades de capacitación se propone una herramienta que aparece en el Anexo 2 y que se apoya en la siguiente fundamentación.

La determinación de necesidades de capacitación

Sobre el concepto han existido diversas opiniones y aunque parece sencillo tiene su complejidad dependiendo de los preceptos que se tomen para su definición.

Si asociamos el concepto al desempeño del dirigente se puede inferir que un desempeño inadecuado es sinónimo de necesidad de capacitación, lo cual no es cierto, porque existen diversas causas que pueden originar un desempeño laboral por debajo del esperado y que no se resuelven a través de la capacitación. El Centro para la Promoción de las Exportaciones de Cuba en un artículo sobre la determinación de las necesidades de capacitación coincide con este criterio y expresa: "En este sentido es necesario aclarar que necesidades de capacitación y desempeño insuficiente no deben considerarse lo mismo, ya que innumerables problemas de desempeño se deben a factores ajenos a la capacitación". Así por ejemplo, en la Determinación de Necesidades de Capacitación se pueden observar las siguientes situaciones:

- ✓ No sabe y no tiene aptitud para aprender las tareas del puesto (trabajador mal seleccionado para el cargo que ocupa).
- ✓ No sabe y no desea aprender (trabajador que rechaza la capacitación o desmotivado).

Ante tales hechos lo más recomendable será alguna otra medida en lugar de capacitar, ya que los resultados que se obtendrían con la capacitación serían infructuosos.

Se la asociamos a los requerimientos del puesto, estándares de ejecución de un puesto, niveles de eficiencia, normas de actuación, en otras palabras al desempeño requerido o deseado se puede llegar a la conclusión que las necesidades de capacitación es la diferencia entre el desempeño real y el requerido del dirigente en determinada área de actividad de la Empresa.

Esta definición aunque es más amplia no puede ser todavía una definición exacta, porque tal diferencia entre lo real y lo requerido será la brecha entre ambas, pero aún no son exactamente necesidades de capacitación porque allí están incluyendo problemas de desempeño que no se resuelven por vía de la enseñanza.

El especialista de la Organización Internacional del Trabajo. J.I. Prokopenko, al referirse a las necesidades de la empresa como las necesidades de perfeccionamiento del dirigente expone:” En el plano más general, la necesidad de perfeccionamiento se analiza aquí como la ruptura entre la competencia profesional que tiene el dirigente y los requisitos concretos del cargo o las tareas que se le plantean. Esta ruptura entre los requisitos y los resultados de la actividad del dirigente constituye propiamente la necesidad de perfeccionamiento. Si hablamos del futuro, podría ser entonces la ruptura entre sus resultados actuales y los requisitos futuros”. Por otra parte, señala que se debe analizar la estructura de las necesidades de perfeccionamiento en dos tipos, las necesidades docentes y no docentes, y plantea que: “En este caso el criterio a seguir son los procedimientos para satisfacer las necesidades, la ruptura entre lo requerido y lo deseado puede compensarse mediante la superación en cursos y seminarios(necesidades docentes), o a través de métodos de desarrollo organizativo incluyendo la estimulación de la actividad de consultoría, etc. (necesidades no docentes)”. De esta forma nos indica que las necesidades de capacitación son aquellas necesidades de perfeccionamiento del dirigente que se pueden satisfacer mediante la enseñanza.

Si asociamos el concepto a los conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y actitudes para el puesto actual o futuro.

Como la diferencia entre los conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y actitudes que tiene el trabajador dirigente y las que exigen su puesto actual o futuro.

Si asociamos estos dos niveles al desempeño podemos llegar a la conclusión de que por necesidades de capacitación se entiende la diferencia existente entre el desempeño requerido y el desempeño real del dirigente siempre y cuando tal brecha se deba a la falta de conocimiento, hábitos, habilidades, capacidades o actitudes que se resuelven a través de la enseñanza.

Esta definición es la más compleja, acabada y es válida para los cuadros de dirección que ya están en el desempeño de su trabajo profesional como dirigente y se ajusta

para la etapa de superación o desarrollo de los cuadros en funciones, para el caso de los futuros cuadros a formar en la profesión de dirigir no se ajustaría porque no habría dos polos de comparación. En este caso la necesidad de la capacitación la asociamos a la formación profesional del futuro dirigente y por tanto a los conocimientos, hábitos, habilidades, capacidades y actitudes básicas para iniciarse en la profesión de dirigir. El concepto de necesidades de capacitación lo podemos utilizar o ver en dos dimensiones:

- ✓ Necesidades de capacitación asociadas a la formación profesional del dirigente según las exigencias actuales y futuras de la sociedad y la esfera de la producción y los servicios.
- ✓ Necesidades de capacitación asociadas al desarrollo y perfeccionamiento profesional del dirigente para elevar los resultados y eficiencia de su trabajo actual y futuro.

En la práctica, en nuestras organizaciones e incluso por el personal que se encarga de planificar la capacitación a dirigentes, existe confusión de cuáles son las necesidades reales.

Importancia de la determinación de las necesidades de capacitación

Su importancia se fundamenta en los siguientes argumentos:

- ✓ Constituye el punto de partida del proceso de capacitación, sin lo cual es imposible elaborar correctamente los planes y programas de estudio. Son el fundamento en que se basan estos.
- ✓ Permite ayudar a la solución de los problemas de la organización.
- ✓ Elimina la tendencia a capacitar, propiciando su aceptación por los dirigentes, porque ésta debe satisfacer sus necesidades reales.
- ✓ Permite elevar la eficiencia de la preparación y superación de los dirigentes, contribuyendo a mejorar su labor de dirección.
- ✓ Posibilita ahorrar y utilizar mejor los recursos humanos, financieros y materiales al determinar previamente y con exactitud hasta dónde hay que perfeccionar al dirigente a través de la capacitación, lo cual puede resultar muy costoso si no se hace exactamente lo que se requiere.
- ✓ Sirven de punto de comparación para evaluar la efectividad práctica de la capacitación.

2.2.1.5 El estudio de la capacitación en el caso de los cuadros y sus reservas se agrupa por componentes que aparecen a continuación:

La preparación político ideológica

La Preparación Político Ideológica constituye la Estrategia Maestra Principal de la preparación y la superación de los cuadros y reservas, ya que comprende y está

presente en todas las acciones de capacitación. Está orientada a brindar las bases, argumentos y los fundamentos político-ideológicos de la Revolución y al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias de cuadros y reservas, en correspondencia con las orientaciones del Partido.

Para ello se analizará qué mensaje y enseñanza político-ideológica conlleva cada acción de capacitación en los diferentes componentes y se concebirán acciones específicas encaminadas a este fin. Entre ellas están el estudio y discusión de los discursos de Fidel y los principales dirigentes de la Revolución, el estudio de materiales y artículos importantes, las mesas redondas, las tribunas abiertas, el estudio y debate de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros, la conmemoración de las fechas patrióticas, el trabajo encaminado al conocimiento por todos y al afianzamiento de los Valores Compartidos deseados en la organización, así como el desarrollo de cursos o ciclos de conferencias con estas temáticas. En este aspecto es importante privilegiar la realización de acciones con todo el colectivo de dirección y el de trabajadores, cuando sea posible.

Preparación y superación para la defensa

Los Estados Unidos de América poseen una inmensa red de poder militar, económico y tecnológico, la cual está siendo utilizada con métodos y concepciones nazis. Los “ataques preventivos” que anuncian y ejecutan constituyen una seria amenaza para nuestro país. En tales circunstancias la Defensa adquiere la máxima importancia para preservar la soberanía e independencia nacional, la integridad territorial del país, el carácter socialista y el sistema político, económico y social establecido en la Constitución de la República, así como proteger a la población y la economía y mantener la vida de la nación.

Las características de las guerras que han tenido lugar en los últimos años, las experiencias obtenidas en la aplicación del Sistema Defensivo del Territorio y el perfeccionamiento experimentado en las concepciones de la Defensa Nacional, exigen acelerar la preparación de los cuadros y reservas, para dotarlos de los conocimientos y las habilidades necesarias para desarrollar su dirección a su nivel.

El componente abarca los principales conceptos y la dirección sobre la Defensa Nacional, la periodización del surgimiento y desarrollo de la guerra, las formas de la probable agresión militar contra Cuba y las acciones para enfrentarla, así como la preparación de la Defensa Nacional y del país y el paso al Estado de Guerra.

Preparación y superación técnico profesional

En la era de las grandes transformaciones del conocimiento científico técnico, la preparación técnico profesional adquiere una importancia de primer orden, por lo que los cuadros y reservas están llamados a ser ejemplo ante sus colaboradores en el

dominio de las técnicas y el arte de su profesión, así como mostrar una actitud favorable hacia todo lo nuevo construido por el hombre.

El componente abarca el sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o puesto de trabajo específico debe poseer cada cuadro y reserva para poder ejecutar con éxito las misiones encomendadas a sus respectivas organizaciones, las que se definirán sobre la base de un diagnóstico de las necesidades individuales y los contenidos de la misión y visión de la organización. Deben contemplarse de forma creadora los programas especiales de capacitación en aspectos concretos que se orienten por la dirección del país.

Preparación y superación económica

La Resolución Económica del V Congreso del Partido declara: “La eficiencia es, por tanto, el objetivo central de la Política Económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país”. Por esta razón, la preparación económica constituye una necesidad vital para todos los cuadros y reservas. En cualquier organización estos deben dominar los procesos económicos de su entidad, contribuyendo a la formación de una cultura económica en todos los trabajadores, así como mantenerse actualizados sobre la situación económica internacional en que se desenvuelve la economía cubana.

En la etapa es preciso reforzar la preparación en los aspectos relacionados con el control interno, el manejo del presupuesto, el sistema de auditorías, la disciplina económica y financiera y todos aquellos aspectos que contribuyan a la lucha contra el descontrol, las ilegalidades, el delito y la corrupción.

La efectividad de la preparación económica se mide por los resultados concretos obtenidos por la organización en el orden del control económico y financiero, en la eficiencia de la producción y los servicios y en la participación consciente de los trabajadores en las acciones económicas.

Preparación y superación en dirección

El V Congreso del Partido señaló que: “El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de la información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos. Para apoyar estos objetivos se deberá desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de los cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias.”

Es necesario preparar a nuestros cuadros y reservas en el dominio y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la Ciencia de la Dirección Moderna ha desarrollado en el mundo en los últimos tiempos, mediante un proceso de asimilación crítica. Para ello se debe partir de la identificación de las necesidades de cada equipo de dirección y de sus cuadros y reservas, según su preparación y actividad a que se dedique. Resulta de gran importancia que cada cuadro estudie las experiencias cubanas en el proceso de dirección, los avances logrados en el perfeccionamiento empresarial y la introducción masiva de la Dirección Estratégica y por objetivos, basada en valores, adaptándolas de manera creadora a sus condiciones concretas.

Formas de preparación y superación

En el proceso de elaboración de las Estrategias de Preparación y Superación se tomarán en consideración todas las formas, vías y experiencias existentes para entrenar, desarrollar, actualizar a los cuadros y reservas. Entre ellas se destacan: las mesas redondas, matutinos, debates, la preparación en el puesto de trabajo, los cursos, las consultorías, las rotaciones, los adiestramientos, talleres, diplomados, llegando a las especialidades, maestrías y doctorados cuando ello sea lo adecuado. Se privilegiará la autosuperación de cada cuadro y reserva, así como las acciones de capacitación en los colectivos de dirección. Para todas estas modalidades se recomienda utilizar, cuando sea posible y pertinente, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Se deben combinar estas formas para que permitan aprovechar todo el potencial que tiene la organización y el entorno y aplicarlas a las acciones de la gestión institucional.

2.2.2 Fase de Proyección. Establecimiento del estado deseado: la visión, y los objetivos estratégicos

2.2.2.1 La visión

La visión tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues “más de lo mismo” sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio.

La concepción dialéctica marxista, nos indica la necesidad del cambio permanente, con un carácter proactivo, por ello, en términos teóricos la visión es inalcanzable por cuanto al acercarse de manera práctica al ideal delineado, toda organización debe reformular nuevamente su visión planteándose retos superiores.

Lo recomendable es que la visión responda al menos a las preguntas que siguen:

¿ A dónde queremos llegar en el año tal?

¿Cómo queremos ser dentro de tantos años?

¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?

¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?

¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

Problemas y dificultades encontrados en la práctica relacionados de la visión

- Son sueños o aspiraciones imposibles de alcanzar, lo que les resta toda la credibilidad incluso al proceso mismo de planeación estratégica.
- No expresan ningún tipo de cambio cualitativo para la entidad, son “más de lo mismo”
- No precisan el horizonte de su elaboración o éste es tan corto que a simple vista se reconoce su falta de viabilidad.
- Prima una orientación interna, obviando el entorno.
- No brindan una dirección que exprese una aspiración de cambios para el futuro.

Cómo formularla en la práctica

El proceso práctico de formulación de la visión puede ejecutarse siguiendo el procedimiento indicado anteriormente para la misión, al cual pueden incorporársele otros métodos y herramientas del pensamiento creativo, pero sin olvidar el análisis lógico que garantice una decisión final realista y creíble.

Nuestra visión define lo que deseamos en el futuro que proyectamos, es decir nuestro estado deseado en los próximos años.

Una buena visión debe:

- ✓ Ser compartida por los miembros de la organización.
- ✓ Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.
- ✓ Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización.
- ✓ En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales.
- ✓ Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.
- ✓ Fomentar el compromiso con el futuro.
- ✓ Ser motivadora y retadora para el colectivo.

2.2.2.2 Desarrollo de los objetivos estratégicos

Los objetivos, en sentido general, son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Reflejan un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales. Por otra parte, los objetivos estratégicos representan una herramienta movilizativa importante de los esfuerzos y recursos organizacionales, pues no existe un elemento más básico y

decisivo en el establecimiento de un medio ambiente que favorezca el desempeño que permitir que las personas conozcan sus propósitos y objetivos. Si se desea que el esfuerzo grupal sea efectivo, las personas deben saber qué se espera que logren.

Los objetivos estratégicos, por su naturaleza, son objetivos trayectoria, es decir, presentan un carácter programático. Expresan la continuidad del objetivo en el tiempo y constituyen una trayectoria que debemos seguir. En tal sentido, se perfilan como direcciones principales o lineamientos generales de trabajo que imprimen direccionalidad al quehacer estratégico de la organización.

Una vez definidos los objetivos estratégicos se desata un proceso encaminado a la concreción de los resultados a alcanzar en el período estratégico como expresión de la materialización de las directrices fundamentales del trabajo de la organización que estos expresan. Este proceso se inicia con la determinación de los grados de consecución de los objetivos estratégicos.

Los grados de consecución expresan el avance previsto, en términos de resultados, que sustentan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su determinación presupone establecer cierta periodización en el horizonte temporal que comprende la estrategia trazada, la cual se establece generalmente por años, así como la determinación de los criterios de medida que permiten concretarlos.

Los criterios de medida, por su parte, expresan los resultados mensurables y controlables que se prevén alcanzar en cada uno de los lapsos establecidos previamente que periodizan el horizonte estratégico. De esta forma, los grados de consecución de los objetivos estratégicos se concretan en resultados específicos que se reflejan en términos de criterios de medida y que permiten, además, el control sistemático de la implementación de la estrategia. Por otra parte, estos criterios de medida constituyen el enlace básico con la dirección por objetivos, la que actúa como soporte del proceso estratégico, al erigirse en su principal sistema operativo de gestión.

Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos

Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. A continuación se recomiendan las siguientes:

⇒ Identificar las áreas de resultados claves

Como resultado de una profunda evaluación de la misión y la visión, se deben identificar aquellas áreas (que nada tienen que ver con la estructura organizativa de la organización) que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización. Un criterio básico para validar la existencia de un área de resultado clave consiste en evaluar la medida en que la todas o la

inmensa mayoría de las áreas administrativas de la organización tributan a sus resultados.

Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves del éxito), políticas, normas y reglamentos generales de la organización. Cuando esto no ocurra así, habrá que pensar si deben cambiarse. Un aspecto a tomar en consideración cuando se discuten de forma participativa los objetivos de la organización es, precisamente, su validación en términos de lo que queremos lograr.

⇒ **Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización y cómo**

A veces se discuten actividades o resultados concretos cuyo valor final es muy discutible. En ocasiones esto se condiciona a la falta de claridad entre lo urgente y lo verdaderamente importante. Otras, debido a que la fuerza de la inercia y la rutina conduce a considerarlo "porque así se ha venido haciendo siempre". Todas estas tendencias deben evitarse a la hora de formular los objetivos estratégicos. Estos deben reflejar la orientación principal o direccionalidad básica que se persigue en el desarrollo de cada una de las áreas de resultados claves identificadas.

⇒ **Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados**

Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de una organización, se abandona fácilmente. Si, por el contrario, el objetivo no implica ningún mejoramiento, obviamente tampoco estimula a poner ningún cuidado.

⇒ **Fijar los objetivos por escrito**

Aunque parezca trivial esta observación, no está de más destacarla. Cuando los objetivos estratégicos se establecen en forma verbal, ello puede acarrear algunos problemas, como son la falta de precisión y la dificultad en la comprensión por diversas personas.

⇒ **Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número**

Presentar varias direcciones para encauzar las acciones de la organización respecto a un área de resultado clave específica, lejos de favorecer la ejecución y el control, los debilita. Los objetivos estratégicos, por tanto, deben fijarse de forma racional en función de las áreas de principal impacto de la organización.

⇒ **Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico**

Generalmente los períodos que se identifican para reflejar el grado de consecución de los objetivos estratégicos son anuales. Ello establece un compromiso de la

organización de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el grado en que el desempeño de la organización se corresponde con la misión, la visión y el resto de las categorías estratégicas.

⇒ **Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización**

La única forma posible de evaluar y tomar medidas correctivas de apoyo a la estrategia consiste en determinar aquellos índices, indicadores, actividades principales o criterios específicos, cuyo chequeo y control sistemático permiten dar una medida de la evolución de la organización en correspondencia con su proyecto estratégico.

⇒ **Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo**

Los objetivos estratégicos se formulan al inicio del período estratégico, por lo que pueden perder vigencia e incluso caducar si no se evalúan sistemáticamente, se validan y adecuan a las condiciones del momento en un contexto que, como se sabe, es extremadamente cambiante.

Criterios de Medidas

Son los indicadores y sus magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos. Son las salidas principales del objetivo.

- Permiten la precisión y evaluación de los objetivos.
- Facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos.
- Su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de autoevaluación.

Diseño de los criterios de medida

- ⇒ Expresarse de modo que puedan ser medibles y verificables.
- ⇒ Deben ser claros y precisos.
- ⇒ Debe concretarse el indicador a utilizar para medir el objetivo.
- ⇒ Debe estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.
- ⇒ Se subordina al objetivo, no es el objetivo en sí.
- ⇒ No deben incluirse las acciones a desarrollar para alcanzar el propósito planteado.
- ⇒ Se redactan en presente y hasta en pasado, de forma sustantivada. Nunca en infinitivo como el objetivo.

Principales deficiencias en su formulación

- ❖ Excesos de criterios de medida.
- ❖ Tendencia a redactarlos como si fueran la Visión de la organización.
- ❖ Tendencia a redactarlos como si fueran objetivos.

- ❖ Tendencia a controlarlos como si fueran objetivos.
- ❖ No se precisan en el caso de los objetivos de carácter cualitativo.
- ❖ En ocasiones su contenido y enfoque tienden a ser estrategias, políticas o funciones.
- ❖ Redacción innecesaria de criterios de medida, cuando el objetivo en su redacción ya expresa claramente los resultados a alcanzar.
- ❖ Falta de correspondencia entre el criterio de medida planeado y el objetivo o el área de resultados clave a la cual pertenecen.
- ❖ Criterios de medida que incluyen una cantidad excesiva de indicadores para su medición, lo cual dificulta el aseguramiento y control de los objetivos.
- ❖ No se incluyen criterios de medida que permitan evaluar los niveles de eficiencia a alcanzar en los objetivos.

2.2.3 Ejecución. Principales acciones para cumplir con los objetivos estratégicos

Plan de acción es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas.

Diseño del plan de acción:

- ⇒ En el plan de acción debe reflejarse:
 - Tarea o acción.
 - Responsable
 - Participantes en la ejecución.
 - Periodo de cumplimiento.
 - Recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea.
- ⇒ Debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta.

Principales dificultades en su formulación:

- Los planes no están en correspondencia con los objetivos propuestos, lo cual hace que no se garantice el cumplimiento de los mismos.
- Falta de coincidencia entre el momento de elaboración de los objetivos y la orientación de las cifras directivas.
- En muchos lugares no se elaboran aún los planes de acción.

2.2.4 Sistema de control para evaluar la implementación y el impacto de la preparación de los cuadros y reservas

El **grafico de Gantt** es una herramienta útil que facilita la **planificación de las etapas de control** de cualquier procedimiento, el mismo refleja gráficamente las etapas y visualiza los tiempos de ejecución, siendo ello el punto de partida para la comparación del estado deseado, con el estado actual de la ejecución del procedimiento. Es un diagrama o gráfica de barras que se usa cuando es necesario representar la ejecución o la producción total, ésta muestra la ocurrencia de actividades en paralelo o en serie

en un determinado periodo de tiempo. Tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente. Este fue desarrollado por Henry L. Gantt en 1917 y es una sencilla herramienta de gráficos de tiempos, ya que son fáciles de aprender, leer y escribir.

Un gráfico de Gantt es un sencillo gráfico de barras. Cada barra simboliza una tarea del proyecto. En donde el eje horizontal representa el tiempo. Como los gráficos se emplean para encadenar tareas entre sí, el eje horizontal debería incluir fechas. Verticalmente, y en la columna izquierda, se ofrece una relación de las tareas.

Una ventaja importante de los gráficos Gantt es que ilustran claramente el solapamiento entre tareas planificadas.

Como usar un gráfico de Gantt para planificación:

Primero, se escribe la lista de actividades en la columna de la izquierda del gráfico Gantt. Las fechas correspondientes a la duración del proyecto se anotan en el eje horizontal del gráfico. Habrán de determinarse fechas de inicio y fin de cada tarea, fijándose bien en las dependencias parciales o totales de entre tareas.

Los gráficos Gantt suelen utilizarse para mostrar el avance de los proyectos, en virtud de que pueden compararse de forma conveniente la planificación original con el desarrollo real. Para informar del avance del proyecto se tiene que ampliar las convecciones propias del gráfico de Gantt. Si una tarea ha sido completada, su barra correspondiente aparecerá más oscura. Si ha sido completada solo parcialmente, la parte proporcional de la barra estará más oscura. El porcentaje de barra oscurecida debería corresponder al porcentaje de tarea completa. Las barras más claras simbolizan tareas que no han sido empezadas. A continuación, se trazara una línea vertical perpendicular al eje horizontal y que cortará a éste en la fecha del día. Entonces, se puede evaluar el avance del proyecto. **Rojas J. (2003)**

En resumen, para la planificación de actividades relativamente simples, el gráfico de Gantt representa un instrumento de bajo costo y extrema simplicidad en su utilización. Para proyectos complejos, sus limitaciones son bastantes serias, y fueron éstas las que llevaron a ensayos que dieron como resultado el desarrollo del CPM, el PERT y otras técnicas conexas. Las técnicas introdujeron nuevos conceptos que, asociados más tarde a los de los gráficos de Gantt, dieron origen a las denominadas “redes-cronogramas”. **Alejandra M. (2006)**

Evaluación del cumplimiento de las estrategias

Es necesario verificar periódicamente si la organización se está moviendo en dirección de sus objetivos o no, cómo se han introducido las decisiones, qué resistencia se ha ofrecido a esto y por qué, qué cambios en el entorno han hecho girar el rumbo aunque se mantengan los objetivos.

Las dos cuestiones básicas en el control de la estrategia son:

- ¿Se está ejecutando la estrategia como se planeó?
- ¿Está alcanzando la estrategia los resultados que se buscaban?

Sistemáticamente la alta dirección de la entidad debe estar respondiendo a estas interrogantes, pues estas respuestas garantizan que se hagan a tiempo los ajustes necesarios y que la estrategia diseñada surta el efecto deseado. Aquí juegan un papel determinante los escenarios definidos anteriormente.

2.3 Valoración de los beneficios sobre el desempeño provocados por la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas

En el presente epígrafe se realizara una valoración de los beneficios que género la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas a través del estudio del desempeño de los cuadros y reservas en el periodo en estudio.

Capitulo 3. Diseño e implementación de la estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas del CAP de Sancti Spiritus

En el presente capitulo se realizara el diseño y la implementación de la estrategia de preparación y superación de cuadros y sus reservas para el Consejo de la Administración Provincial de Sancti Spiritus, se hará mediante el procedimiento propuesto en el capitulo 2.

3.1 Caracterización de la situación de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas y el desempeño

El presente documento recoge la estrategia provincial de la Capacitación a Cuadros y su Reserva en Sancti Spíritus, la cual debe regir ese propio año y debe ser tomada en consideración tanto por la subordinación local, como por la nacional. Esta versión recoge la actualización realizada para el año 2006, a partir de las valoraciones realizadas en los análisis del cumplimiento hasta el año 2005. La Capacitación a Cuadros y su Reserva en Sancti Spirtus ha venido presentando logros sobre todo en lo cualitativo, sin dejar de cumplimentar los aspectos cuantitativos asociados a los criterios de medida trazados por la provincia, que consolidan lo que se venía logrando en años anteriores de forma sistemática. En los Balances de la Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno, se han realizado análisis del cumplimiento de los programas priorizados por la estrategia nacional, así como la valoración del estado de cumplimiento de la superación en los componentes básicos de la estrategia. Sancti Spíritus muestra una constancia en los resultados que se

obtienen en esta actividad vinculada al sistema de trabajo con los cuadros y en el último año se viene produciendo un proceso de mejora continua en los resultados que obtiene la provincia. La provincia cuenta con 8 municipios, donde trabajan 2221 cuadros a nivel de la subordinación local y 3439 miembros de la reserva. Su estructura económica productiva la conforman los sectores, agropecuario, turismo, azucarero alimentario, en cuanto a la subordinación nacional y de la salud, educación, cultura, comunales, transporte, alimentario, comercio y gastronomía, en lo que a la subordinación local se refiere. De igual forma se destaca el creciente desarrollo que ha impuesto a la preparación y superación de cuadros, la universalización de la educación superior y con ella la extensión a todos los municipios de las posibilidades de ejecutar directamente acciones de capacitación que incidan en la mejora continua de las entidades, al igual que la categorización obtenida de las escuelas ramales como parte de la estrategia establecida hasta la fecha.

El desempeño se estudia a través de los indicadores: comunicación, capacidad de valorar los resultados, capacidad para solucionar problemas críticos, toma de decisiones, capacidad para motivar, labor en equipos. La encuesta aparece en el anexo 1.

3.2 Fase de diagnóstico de los componentes de la estrategia de preparación y superación de cuadros y sus reservas

La misión: Promover el desarrollo económico y social de la provincia, dirigir, coordinar y controlar la ejecución de las políticas, programas y planes aprobados, priorizando el uso eficiente y eficaz de los recursos materiales, financieros y humanos, haciendo énfasis en el ahorro de portadores energéticos como parte de la revolución energética y la protección del medio ambiente, la mejora continua de la calidad de los productos y servicios, desarrollando una lucha abierta contra la corrupción y las ilegalidades, incorporado de forma resuelta a la Batalla de Ideas que libra todo nuestro pueblo para preservar las conquistas de la Revolución, lo que se revertirá en la mejora de la calidad de vida y el progreso científico – técnico de los espirituanos.

Resumen del diagnóstico

La Planificación estratégica para la Provincia de Sancti Spíritus ha sido modificada en su estructura de objetivos contando en el presente período con XIII Áreas de Resultados Claves y 34 objetivos estratégicos entre los cuales figura el “**Sistema de trabajo con los Cuadros**”.

En el mismo se recogen 7 criterios de medida entre los cuales hay uno estrechamente vinculado a la Estrategia de Capacitación a Cuadros de la Provincia, el cual plantea: Se implementa el 100% de las estrategias de desarrollo de los cuadros y reservas acorde a las necesidades detectadas y en las condiciones de cada organización.

Principales problemas detectados

1. El procedimiento para la Determinación de las Necesidades de Capacitación por parte de los organismos y entidades debe continuarse aplicando, sobre todo en lo referido a su perfección en la estrategia maestra principal.
2. Continuar la generalización del procedimiento para la medición del impacto de la capacitación no está generalizada en el territorio.
3. No se trabaja en todas las vías de superación la auto preparación por lo que se desestima su utilidad.
4. Se requiere continuar el trabajo de actualización de los entrenadores de las entidades de subordinación local y nacional así como los municipales y pasar a formas de preparación que permita abarcarlos a todos.
5. Continúa siendo una dificultad la bibliografía existente, que es limitada y no satisface las necesidades de capacitación de los cuadros.
6. Los locales de trabajo tanto en el CUSS, PPP y las entidades no tienen todas las condiciones para el desarrollo del trabajo

Análisis de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para darle cumplimiento a la visión hasta el 2009.

Debilidades.

- Insuficiencias en el Sistema de Trabajo con los Cuadros y en especial con sus reservas.
- No implementación de las vías de solución a las deficiencias detectadas en el diagnóstico que arrojó la guía en el curso de Control interno y poca aplicación de lo aprendido en el de análisis e interpretación de los estados financieros.
- Dificultades de bibliografía que continúan limitando las posibilidades de capacitación.
- No se generalizan las mejores experiencias que ya se tienen en los casos de mayor resultados.

Fortalezas.

- Experiencia acumulada en la provincia en la capacitación de cuadros.
- Proceso de universalización de la Educación Superior y la categorización de las Escuelas Rmales.
- Nivel cultural alcanzado por los cuadros en estos años.
- Entrenadores existentes en los municipios y en las distintas instancias y organismos.

Amenazas.

- Corrupción, ilegalidades e indisciplina social.

- No contar con una infraestructura adecuada para el desarrollo de las actividades de capacitación.
- El desarrollo desigual en el trabajo con los cuadros en los diferentes OACE.
- Falta de financiamiento que limita las posibilidades de capacitación.

Oportunidades.

- Cambios tecnológicos para las comunicaciones.
- Programas de Batallas de Ideas.
- La infraestructura Institucional existente (CETAD, CES, Escuelas Ramales, etc).
- Necesidades crecientes del trabajo de Consultoría y Asesoría a la dirección de los CAP, CAM y las entidades.

Problema Estratégico

Si incrementa la corrupción, ilegalidades e indisciplina social, teniendo en cuenta las insuficiencias en el Sistema de Trabajo con los Cuadros y en especial con sus reservas, no podrá utilizarse el nivel cultural alcanzado por los cuadros para aprovechar los cambios tecnológicos en las comunicaciones y los Programas de Batallas de Ideas.

Solución estratégica

Si se utiliza el nivel cultural alcanzado por los cuadros para aprovechar los Programas de la Batalla de Ideas y los cambios tecnológicos en las comunicaciones, se minimizara el efecto de la corrupción, ilegalidades e indisciplina social y se superaran las insuficiencias en el Sistema de Trabajo con los Cuadros y en especial con sus reservas.

Determinación de las necesidades de capacitación de los cuadros y reservas

Para la determinación de las necesidades de capacitación se propone una herramienta que aparece en el Anexo 2 y que se apoya en la siguiente fundamentación.

Las principales necesidades encontradas están relacionadas con el componente de dirección, de ello las **funciones del ciclo directivo, los diferentes sistemas de dirección, técnicas de dirección, comportamiento organizacional**, y otros temas como **calidad, recursos humanos, marketing**. En el componente técnico profesional las principales necesidades se manifiestan en que no han recibido **cursos de actualización**. Y en el económico manifiestan no haber cursado el de **avalúos e interpretación de los Estados Financieros**, pero necesitan el **de contabilidad y finanzas para cuadros y el de control interno**.

Dichos cursos se han dado en diferentes años pero aun se presentan dificultades en los conocimientos y habilidades en dichos temas.

El especialista de la Organización Internacional del Trabajo. J.I. Prokopenko, al referirse a las necesidades de la empresa como las necesidades de perfeccionamiento del dirigente expone:” En el plano más general, la necesidad de perfeccionamiento se analiza aquí como la ruptura entre la competencia profesional que tiene el dirigente y los requisitos concretos del cargo o las tareas que se le plantean. Esta ruptura entre los requisitos y los resultados de la actividad del dirigente constituye propiamente la necesidad de perfeccionamiento. Si hablamos del futuro, podría ser entonces la ruptura entre sus resultados actuales y los requisitos futuros”. Por otra parte, señala que se debe analizar la estructura de las necesidades de perfeccionamiento en dos tipos, las necesidades docentes y no docentes, y plantea que: “En este caso el criterio a seguir son los procedimientos para satisfacer las necesidades, la ruptura entre lo requerido y lo deseado puede compensarse mediante la superación en cursos y seminarios(necesidades docentes), o a través de métodos de desarrollo organizativo incluyendo la estimulación de la actividad de consultoría, etc. (necesidades no docentes)”. De esta forma nos indica que las necesidades de capacitación son aquellas necesidades de perfeccionamiento del dirigente que se pueden satisfacer mediante la enseñanza.

Valores compartidos

COMPROMISO CON LA REVOLUCIÓN Y EL PARTIDO: Es este el principal atributo que debe caracterizar a los directivos y trabajadores del territorio para preservar los principios revolucionarios y las conquistas alcanzadas será la máxima responsabilidad que asumirán y estará presente en cada misión o tarea que realicen tanto dentro como fuera del país. Tampoco les abandonará una profunda sensibilidad revolucionaria y el humanismo que ha marcado la ética de la sociedad cubana. Por supuesto a nuestros cuadros y trabajadores no les puede faltar esa integridad, lealtad y honestidad, atributos que hoy debemos preservar del soborno, los regalos y otras prácticas ajenas a nuestro sistema social.

CONSAGRACIÓN: Es dedicarse con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa, ser exigente con uno mismo en el cumplimiento de los deberes laborales. La disposición de trabajar por lograr los objetivos propuestos más allá de lo dispuesto.

COMPROMISO CON LA CALIDAD: Tener como principio de toda tarea este atributo, es poner la excelencia como meta en el trabajo y no hacer la más mínima concesión a la mediocridad y a la falta de calidad en aras de cantidad o de abaratar los costos.

PROFESIONALIDAD: Lograr el dominio total de la actividad que se realiza, aplicando estilos creativos, dando respuesta científica a cada tarea o misión asignada, planificando y organizando el trabajo, actualizando los conocimientos continuamente.

COMBATIVIDAD: Alentar cada proyecto, cada labor, con optimismo, mantener el espíritu de victoria y de triunfo en cada trabajador sin olvidar el principio de colaborar con todas las empresas del sistema, sintiéndose partes de un todo, mecanismo vital para aglutinar fuerzas y ser un gran equipo triunfador.

SOLIDARIDAD: Brindar ayuda solidaria a personas que carecen de los aspectos más esenciales para la vida, (salud, educación, cultura, alimentación, etc.). Valor que expresa un verdadero rasgo humanitario del ser humano, acorde a los principios éticos y morales que nos caracterizan.

Escenario Negativo

1. Ha existido un estancamiento de la economía nacional que ha impedido el crecimiento, siendo los resultados de este año iguales o inferiores a los del año 2005.
2. La situación económica nacional e internacional, ahonda la brecha en los niveles adquisitivos de la población fomentando desigualdades.
3. El hegemonismo estadounidense se ha incrementado y ha logrado que otros países o bloques de estos se sumen a la política de bloqueo contra Cuba.
4. Se ha interrumpido el flujo de remesas y viajes hacia Cuba desde los E.U.
5. Se han producido eventos naturales que han dañado la economía y el desarrollo social.
6. Existe una contracción de la inversión extranjera en el país.
7. Se reducen las posibilidades de obtener créditos internacionales.
8. Se reducen las posibilidades de exportación y los precios de las mismas.
9. Se estanca o disminuye la afluencia de turismo internacional en el país.
10. Se Mantienen las limitaciones de inversión en medios y equipos para el territorio.
11. No se ha logrado establecer un mecanismo de retribución y atención a la masa de trabajadores que atenta contra sus principales valores.

Escenario Positivo

1. Se ha iniciado un proceso de eliminación paulatina del bloqueo económico.
2. No existen restricciones para el envío de remesas ni para los viajes desde los E.U.
3. Se ha incrementado ostensiblemente el intercambio comercial con países de Asia, Europa y América Latina.
4. La economía del país ha logrado incrementos sustanciales en los últimos 3 años.
5. Existe un aumento de las oportunidades de negocio en el ámbito nacional y extranjero que pueden ser aprovechadas por las entidades del territorio.
6. Los proveedores nacionales garantizan los suministros en tiempo y con calidad.

7. Se ha elevado el nivel adquisitivo de la población y la moneda nacional se revalúa positivamente.
8. Se ha logrado un incremento significativo de la actividad turística.
9. Se abren nuevas posibilidades y potencialidades internas para la exportación.
10. Se han logrado aplicar sistemas de retribución y atención a los trabajadores que han permitido alcanzar los valores deseados.

Escenario Probable

1. Se sostiene las condiciones de bloqueo.
2. Se mantienen restricciones al envío de remesas y de viajes procedentes de los E.U.
3. Existe estabilidad en cuanto al crecimiento medido de la economía cubana.
4. Se ha incrementado la afluencia de turismo internacional hacia el país.
5. Se mantiene la estabilidad política y social.
6. Se centralizan las políticas de inversiones y comercial.
7. Existe un ligero incremento del nivel adquisitivo de la población.
8. A partir de la aplicación de sistemas salariales y de estimulación en las entidades vinculadas a los resultados, así como incrementos de pensiones y estimulación a sectores priorizados.
9. Se mejoran las posibilidades de exportación e intercambio comercial con países de América Latina.
10. Se incrementan las ofertas de los productores nacionales y disminuyen paulatinamente los precios de las producciones de alta demanda popular.

3.3 Fase de Proyección. Establecimiento del estado deseado: la visión, y los objetivos estratégicos

La visión hasta el 2009 en la Estrategia General de la Provincia Espirituana se reestructura en el siguiente enunciado:

La provincia se caracteriza por mantener un trabajo estable y ascendente en los programas estratégicos de su desarrollo económico y social, elevando la eficiencia y eficacia de sus organizaciones, la calidad de sus producciones y servicios, la atención al hombre, el ahorro de portadores energéticos es parte de la cultura del pueblo, la aplicación de las ciencias y la innovación tecnológica y que armonizado con la protección del medio ambiente y la tranquilidad ciudadana, hace más plena y digna la vida de los espirituanos, portadores de un alto sentimiento de consagración e incondicionalidad en la Batalla de Ideas y las tareas de la Revolución, continuando la lucha abierta y sin descanso contra la corrupción y las ilegalidades.

En relación con la Capacitación a Cuadros hasta el 2009 las metas principales son las siguientes:

- Se consolida la implementación del procedimiento para el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y estos constituirán referencia para la confección de los planes de capacitación a Equipos de Dirección, Cuadros y Reservas.
- Los municipios y entidades, ejecutan mediante sus entrenadores el 75% de la capacitación de sus cuadros y reservas.
- Se aplica de manera generalizada el procedimiento de medición del impacto de la capacitación, utilizándose sus resultados en el perfeccionamiento de las estrategias de capacitación y el desarrollo de las entidades.
- Continúa elevándose el uso de la auto preparación, los cursos semi presenciales y a distancia así como en Diplomados y Maestrías para el perfeccionamiento de la capacitación.

Objetivos de la estrategia de capacitación a cuadros:

1. Garantizar que la estrategia maestra principal de preparación Político – Ideológica se incorpore a todas las acciones de capacitación y se convierta en el eje central de la preparación y superación de los cuadros y sus reservas.
2. Continuar priorizando la capacitación de los cuadros de las empresas que tienen proyectado o ejecutan el proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
3. Desarrollar el movimiento de Entrenadores, sobre todo en los municipios, superándolos y categorizándolos, apoyándose en las SUM.
4. Consolidar la integración del Sistema de Escuelas Ramales del Territorio.
5. Desarrollar un proceso de medición del impacto de la capacitación de los cuadros, de manera que se pueda ofrecer guías para la acción en el perfeccionamiento de los sistemas de dirección en la provincia promoviendo
6. Desarrollar un taller científico técnico para el intercambio de las mejores experiencias en la preparación de los cuadros y reservas y el desarrollo de la administración.

Segmentos a los que fundamentalmente va dirigida la estrategia:

• A los Cuadros de la subordinación local de Sancti Spiritus

- A la Reserva de Cuadros de la subordinación local de Sancti Spiritus.
- Al movimiento de entrenadores y profesores tiempo parcial que se vinculan a la capacitación de los cuadros y reservas.

Componentes de la estrategia nacional que se abordan en el territorio y sus principales objetivos.

Estrategia Maestra de Preparación Político Ideológica:

La Estrategia Maestra de Preparación Político Ideológica se puede enunciar como el curso de acciones que permitirá que la preparación político Ideológica se apoye en las

distintas formas y vías de Capacitación para reforzar el papel de los cuadros en la Batalla de Ideas y penetre todas las acciones de capacitación en dependencia de las exigencias concretas de cada lugar y tipo de curso. La Preparación Político Ideológica constituye la Estrategia Maestra Principal de la preparación y la superación de los cuadros y reservas, ya que comprende y está presente en todas las acciones de capacitación. Está orientada a brindar las bases, argumentos y los fundamentos político-ideológicos de la Revolución y al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias de cuadros y reservas, en correspondencia con las orientaciones del Partido. Para ello se analizará qué mensaje y enseñanza político-ideológica conlleva cada acción de capacitación en los diferentes componentes y se concebirán acciones específicas encaminadas a este fin. Entre ellas están el estudio y discusión de los discursos de Fidel y los principales dirigentes de la Revolución, el estudio de materiales y artículos importantes, las mesas redondas, las tribunas abiertas, el estudio y debate de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros, la conmemoración de las fechas patrióticas, el trabajo encaminado al conocimiento por todos y al afianzamiento de los Valores Compartidos deseados en la organización, así como el desarrollo de cursos o ciclos de conferencias con estas temáticas. En este aspecto es importante privilegiar la realización de acciones con todo el colectivo de dirección y el de trabajadores, cuando sea posible.

Se registrará por las siguientes Políticas Generales:

1. Las acciones de Capacitación Político Ideológico que se definan, en cada territorio o empresa, se desarrollarán prioritariamente de manera integrada en todas las acciones de capacitación que se programen por cada uno de los componentes de la capacitación, aunque podrán existir acciones de capacitación que de forma independiente aborden el aspecto político ideológico.
2. La dirección Principal de la preparación Político Ideológico ha de ser el fortalecimiento del papel de los cuadros en la Batalla de ideas y de manera particular en la lucha contra la indisciplina, el delito y la corrupción.
3. La definición de los contenidos y acciones de preparación político ideológica tendrán en cuenta las orientaciones generales pero se basará en las necesidades particulares de cada lugar en dependencia de los resultados de los DNA y de la evaluación de la situación político ideológica de cada empresa o territorio.
4. Cada territorio o empresa deberá definir de manera concreta cuales serán los aspectos sobre los que recaerá el peso de la capacitación político ideológica y a partir de los resultados del sus DNA establecerá cuales serán las acciones de capacitación que deberá emprender y cada entidad encargada de ejecutar las acciones de capacitación deberá establecer los cursos particulares para satisfacer las exigencias

de los DNA y las formas mediante las cuales cada acción de capacitación va a considerar la dimensión político ideológica, atendiendo a las siguientes direcciones generales.

- El papel de los cuadros en la Batalla de Ideas.
- La lucha contra las indisciplinas, el delito y la corrupción.

La estrategia maestra se materializará a través de los restantes componentes de la capacitación a través del desarrollo de los siguientes programas:

Programas que se proponen deban caracterizar la estrategia territorial de preparación y superación de cuadros y sus reservas en el presente trienio.

- Fortalecer el papel y la actividad del Gobierno en la dirección, proyección y control de la Capacitación a Cuadros.
- Continuar el programa de medición del Impacto de la Capacitación a Cuadros.
- Continuar desarrollando programas coordinados con el sistema de Escuelas Ramales que permitan el aprovechamiento del potencial de infraestructura física, académica y tecnológica de Gestión y transmisión de la información para abarcar todas las proyecciones de trabajo.
- Desarrollar el Programa de preparación de los Profesores y Entrenadores para incorporar los elementos y enfoques del trabajo político – ideológico a sus actividades de capacitación.
- Desarrollar un programa intensivo de control, preparación, superación y categorización de los entrenadores en los municipios a través de las escuelas ramales y a través de la educación a distancia, a través de las Sedes Universitarias Municipales.

Programa de preparación de los Profesores y Entrenadores para incorporar los elementos y enfoques del trabajo político – ideológico a sus actividades de capacitación.

El programa debe ser desarrollado creadoramente por cada entidad o territorio en dependencia de los recursos que tenga a su disposición buscando lograr:

- Que todas las actividades de Capacitación que se ejecuten tengan incorporado de manera coherente y motivadora los aspectos del trabajo político Ideológico que se vinculen con la temática que se este desarrollando.
- Que todas las Escuelas Ramales, Sedes Universitarias Municipales y organismos dedicados a la capacitación creen las condiciones organizativas para que se logre la preparación metodológica necesaria de los entrenadores, de manera que la incorporación del componente político ideológico en las acciones de capacitación se desarrolle de manera coherente y motivadora.

Además los planes de capacitación que se elaboren tomarán en cuenta los componentes de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros de acuerdo con las siguientes prioridades:

En el de dirección:

- La transformación cultural a lograr en la comprensión de que el control interno es una forma eficiente de realizar la gestión del control
- Conducción del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.
- La Dirección Estratégica y por Objetivos basada en valores.

Entre los propósitos fundamentales estará el apoyar el proceso de Perfeccionamiento Empresarial con la capacitación en las nuevas tecnologías de dirección y el cambio cultural en la gestión del control.

El V Congreso del Partido señaló que: “El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de la información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los proceso productivos. Para apoyar estos objetivos se deberá desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de los cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias.”

Es necesario preparar a nuestros cuadros y reservas en el dominio y empleo de la teoría, los métodos, técnicas y herramientas que la Ciencia de la Dirección Moderna ha desarrollado en el mundo en los últimos tiempos, mediante un proceso de asimilación crítica. Para ello se debe partir de la identificación de las necesidades de cada equipo de dirección y de sus cuadros y reservas, según su preparación y actividad a que se dedique. Resulta de gran importancia que cada cuadro estudie las experiencias cubanas en el proceso de dirección, los avances logrados en el perfeccionamiento empresarial y la introducción masiva de la Dirección Estratégica y por objetivos, basada en valores, adaptándolas de manera creadora a sus condiciones concretas.

En el Económico:

- **Aprendizaje en el puesto de trabajo en contabilidad y otros temas relacionados con la problemática como un componente del Control Interno.**
- Superación en los aspectos relacionados con el control interno, el manejo del presupuesto, el sistema de auditorias, la disciplina económico y financiera y las nuevas indicaciones y resoluciones establecidas que contribuyan a la lucha contra el descontrol, las ilegalidades, el delito y la corrupción.

Siendo su propósito fundamental lograr una adecuada conciencia y capacidad de Gestión Económico financiera de la actividad empresarial y que las empresas y entidades avancen y consoliden los procesos de certificación de la contabilidad.

La Resolución Económica del V Congreso del Partido declara: “La eficiencia es, por tanto, el objetivo central de la Política Económica, pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país”. Por esta razón, la preparación económica constituye una necesidad vital para todos los cuadros y reservas. En cualquier organización estos deben dominar los procesos económicos de su entidad, contribuyendo a la formación de una cultura económica en todos los trabajadores, así como mantenerse actualizados sobre la situación económica internacional en que se desenvuelve la economía cubana.

En la etapa es preciso reforzar la preparación en los aspectos relacionados con el control interno, el manejo del presupuesto, el sistema de auditorías, la disciplina económica y financiera y todos aquellos aspectos que contribuyan a la lucha contra el descontrol, las ilegalidades, el delito y la corrupción.

La efectividad de la preparación económica se mide por los resultados concretos obtenidos por la organización en el orden del control económico y financiero, en la eficiencia de la producción y los servicios y en la participación consciente de los trabajadores en las acciones económicas.

En el Técnico Profesional:

- **La Capacitación Jurídica en los cursos nacionales establecidos y sus adaptaciones a las exigencias del territorio.**
- **El uso de la TIC en la toma de decisiones.**
- **Medio ambiente**
- Innovación Tecnológica

Siendo su propósito fundamental la capacitación técnica de cada profesional añadiendo elementos que formen una cultura integral para la gestión a través de la cultura jurídica, informática, de innovación y medioambiental.

En la era de las grandes transformaciones del conocimiento científico técnico, la preparación técnico profesional adquiere una importancia de primer orden, por lo que los cuadros y reservas están llamados a ser ejemplo ante sus colaboradores en el dominio de las técnicas y el arte de su profesión, así como mostrar una actitud favorable hacia todo lo nuevo construido por el hombre.

El componente abarca el sistema de conocimientos y habilidades que en su profesión o puesto de trabajo específico debe poseer cada cuadro y reserva para poder ejecutar con éxito las misiones encomendadas a sus respectivas organizaciones, las que se

definirán sobre la base de un diagnóstico de las necesidades individuales y los contenidos de la misión y visión de la organización. Deben contemplarse de forma creadora los programas especiales de capacitación en aspectos concretos que se orienten por la dirección del país.

En el de la Defensa:

- Programas para la Preparación del país para enfrentar una situación de guerra desde el tiempo de paz.

Siendo su propósito fundamental el apoyar los planes de preparación para la defensa del país en caso de agresión, logrando una preparación desde la paz

Los Estados Unidos de América poseen una inmensa red de poder militar, económico y tecnológico, la cual está siendo utilizada con métodos y concepciones nazis. Los “ataques preventivos” que anuncian y ejecutan constituyen una seria amenaza para nuestro país. En tales circunstancias la Defensa adquiere la máxima importancia para preservar la soberanía e independencia nacional, la integridad territorial del país, el carácter socialista y el sistema político, económico y social establecido en la Constitución de la República, así como proteger a la población y la economía y mantener la vida de la nación.

Las características de las guerras que han tenido lugar en los últimos años, las experiencias obtenidas en la aplicación del Sistema Defensivo del Territorio y el perfeccionamiento experimentado en las concepciones de la Defensa Nacional, exigen acelerar la preparación de los cuadros y reservas, para dotarlos de los conocimientos y las habilidades necesarias para desarrollar su dirección a su nivel.

El componente abarca los principales conceptos y la dirección sobre la Defensa Nacional, la periodización del surgimiento y desarrollo de la guerra, las formas de la probable agresión militar contra Cuba y las acciones para enfrentarla, así como la preparación de la Defensa Nacional y del país y el paso al Estado de Guerra.

3.4 Ejecución. Principales acciones para cumplir con los objetivos estratégicos

En el proceso de elaboración de las Estrategias de Preparación y Superación se tomarán en consideración todas las formas, vías y experiencias existentes para entrenar, desarrollar, actualizar a los cuadros y reservas. Entre ellas se destacan: las mesas redondas, matutinos, debates, la preparación en el puesto de trabajo, los cursos, las consultorías, las rotaciones, los adiestramientos, talleres, diplomados, llegando a las especialidades, maestrías y doctorados cuando ello sea lo adecuado. Se privilegiará la autosuperación de cada cuadro y reserva, así como las acciones de capacitación en los colectivos de dirección. Para todas estas modalidades se recomienda utilizar, cuando sea posible y pertinente, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Se deben combinar estas formas para que permitan

aprovechar todo el potencial que tiene la organización y el entorno y aplicarlas a las acciones de la gestión institucional.

En la tabla 3.1 aparece el plan de acciones a desarrollar para realizar la ejecución de las estrategias

Tabla 3.1. Plan de Capacitación para los Cuadros en el Año 2007. Fuente: elaboración propia.

Denominación de la acción	Fecha	Participantes	Responsable
<u>Componente Técnico- Profesional</u> Curso Jurídico, seminario sobre calidad, seminario sobre recursos humanos, decreto ley 187, 188.	2007	Cuadros y reservas	Jefe de cuadro
Diplomado de perfeccionamiento	2007	Directores	Directores
<u>Componente Económico</u> Curso Contabilidad y Finanzas, control interno, talleres sobre análisis e interpretación de estados financieros.	2007	Cuadros y reservas	Jefe de cuadro
<u>Componente Dirección</u> Funciones del ciclo directivo, los diferentes sistemas de dirección, técnicas de dirección, comportamiento organizacional Maestría de amplio acceso en Dirección Evento sobre medición de impacto de la capacitación	2007 2007 2007	Cuadros y reservas	Jefe de cuadro
<u>Componente Defensa</u> Curso de un mes en la escuela de la defensa	2007	Cuadros y reservas	Jefe de cuadro

Preparación Política e Ideológica

La preparación político ideológica constituye la Estrategia Maestra Principal de la preparación y la superación de los cuadros y reservas, ya que comprende y está presente en todas las acciones de capacitación. Esta orientada a brindar las bases, argumentos y los fundamentos políticos – ideológicos de la Revolución y al fortalecimiento de las convicciones revolucionarias de cuadros y reservas, en correspondencia con las orientaciones del Partido.

Para ello se analizará qué mensaje y enseñanza político – ideológica conlleva cada acción de capacitación en los diferentes componentes y se concebirán acciones específicas encaminadas a este fin. Entre ellas están el estudio y discusión de los discursos de Fidel y los principales dirigentes de la Revolución, el estudio de materiales y artículos importantes, las mesas redondas, el estudio y debate de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros, la conmemoración de las fechas patrióticas, el trabajo encaminado al conocimiento por todos y al afianzamiento de los valores compartidos en la organización, así como el desarrollo de cursos, seminarios o conferencias con estas temáticas.

En este aspecto es importante privilegiar la realización de acciones con todo el colectivo de dirección y el de trabajadores, cuando sea posible.

Este es un componente esencial, que cobra gran importancia en la actualidad. Los cuadros tienen que ser los principales guías y esclarecedores en sus colectivos y deben caracterizarse por su identificación con los principios de nuestra Revolución, el Partido y el Gobierno. Este componente está implícito en cada una de las acciones de preparación que se realizan, no debe aparecer como un componente sólo.

Objetivos

Incrementar la preparación integral de nuestros cuadros y reservas, a fin de que su actuación se corresponda con los principios que rigen el Código de Ética.

Criterios de Medidas

1- Hemos logrado que la autopreparación de nuestros cuadros y reservas a partir de los discursos de nuestros principales dirigentes, documentos del Partido y del Gobierno, reflexiones sobre las mesas redondas, tribunas abiertas se conviertan en instrumentos indispensables en el intercambio directo con los colectivos de dirección subordinados, los trabajadores y la población..

2- Se logra que el 100 % de los cuadros y reservas dominen las medidas tomadas por el Partido y el Gobierno, conozcan nuestra historia, la cultura de nuestra provincia, sus raíces y tradiciones, las que caracterizan a su colectivo de dirección como forma de lograr su verdadera identidad.

Se realizan las gestiones correspondientes para que los cuadros y sus reservas designadas, que faltan por recibir cursos de Actualización Política en la Escuela del PCC, lo reciban.

3.5 Sistema de control para evaluar la implementación

Controlar sistemáticamente la proyección del trabajo de la estrategia nacional que establece.

1. Realizar en el primer trimestre del año un proceso de conciliación de las estrategias de Capacitación de los municipios y entidades.
2. Sistematizar el trabajo del grupo Coordinador de Preparación y Superación de Cuadros de la provincia como vía de intercambio con las Escuelas Ramales y demás organismos encargados de la capacitación.
3. Comenzar la activación de comisiones coordinadoras a nivel de municipio para potenciar la capacitación desde una gestión compartida.
4. Preparación de los cuadros de todas las empresas y del gobierno para enfrentar el Perfeccionamiento Empresarial, haciendo énfasis en las temáticas del Diagnóstico.
5. Profundizar en la ampliación de las vías para la preparación y actualización de los profesores y entrenadores de cuadros para lograr su excelencia. .
6. Promover los estudios sobre la medición del impacto de la Capacitación a cuadros.
7. Introducir y potenciar en las distintas acciones de capacitación los siguientes elementos:

- La dirección estratégica y por objetivos basado en los valores como filosofía de dirección para la mejora continua de las entidades
- El Control Interno como vía más eficaz de lograr la gestión del control y el logro de una seguridad razonable.
- La Contabilidad como forma de control eficaz y base para la eficiencia del control interno
- La Informática y las Nuevas tecnologías asociadas
- Dirección ambiental, Propiedad industrial, la problemática energética (introducirlas en los programas existentes).
- La Educación Jurídica de los Cuadros y reservas, culminando el programa elaborado al efecto.
- La implementación de sistemas integrales de Gestión de los Recursos Humanos en las entidades.

3.6 Valoración de los beneficios de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas

En el presente epígrafe se realizara una valoración de los beneficios de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas a través del estudio del desempeño de los cuadros y reservas en el periodo en estudio.

En el periodo del primer semestre del 2007 se puede valorar que los indicadores presente una pequeña mejoría, aunque hay que señalar que la estrategia de preparación y superación de los cuadros es hasta el 2009, no obstante se puede analizar el periodo de enero hasta la fecha. El desempeño se estudia a través de los

indicadores: trabajo con la reserva de cuadro, control interno, organización del trabajo, ahorro de portadores energéticos, comunicación, capacidad para solucionar problemas críticos, toma de decisiones, capacidad para motivar, labor en equipos. Los mismos se pueden evaluar de favorable, pero se debe trabajar por llegar al máximo de 20 según la escala establecida.

De acuerdo al resultado de la medición los indicadores sobre los que hay que incidir con mayor fuerza son:

1. El trabajo de selección, atención y preparación de la reserva
2. Los resultados del control interno sobre todo en las empresas
3. El ahorro de los portadores energéticos.

Tabla 3.1. Indicadores de desempeño. Fuente: elaboración propia.

Indicadores	Estado inicial	2007 junio
Trabajo con la reserva	12	15
Control interno	10	13
Organización	12	15
Portadores energéticos	10	12
Comunicación	16	17,5
Objetivos, resultados	14	15,5
Solución de problemas	14	15,5
Toma de decisiones	15	16,5
Motivación	15	16
Trabajo en equipos	16	16,5

Además se espera:

Dar una superación de acuerdo a las necesidades

Dar orden de prioridad a las necesidades

Aprovechar mas eficientemente las potencialidades de capacitación con se que cuenta.

Evaluación real del impacto de la capacitación.

Desarrollar la conciencia de los cuadros las necesidades de capacitación.

Se va a mejorar el desempeño de los cuadros.

Se le puede dar un carácter sistémico

Además se materializa el enfoque participativo debido a que cada municipio adapta la estrategia de acuerdo a sus características.

Conclusiones

1. Se realizó un estudio de la bibliografía existente sobre la estrategia de preparación y superación y el desempeño, comprobando la carencia de estudios relacionados con las estrategias de preparación y superación de cuadros y sus reservas.
2. La Capacitación a Cuadros y su Reserva en Sancti Spiritus ha venido presentando logros sobre todo en lo cualitativo, sin dejar de cumplimentar los aspectos cuantitativos asociados a los criterios de medida trazados por la provincia, que consolidan lo que se venía logrando en años anteriores de forma sistemática. En los Balances de la Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno, se han realizado análisis del cumplimiento de los programas priorizados por la estrategia nacional, así como la valoración del estado de cumplimiento de la superación en los componentes básicos de la estrategia.
3. Se propone y fundamenta el procedimiento para diseñar e implementar la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, el cual está en correspondencia además con la estrategia nacional de preparación y superación de los cuadros del estado y del gobierno.
4. El diseño consta de una fase de diagnóstico donde se define la misión, se realiza el diagnóstico estratégico, y se identifican los valores compartidos. La segunda fase de proyección establece la visión, los objetivos estratégicos, así como los criterios de medidas. La tercera fase de ejecución establece las principales acciones para cumplir con los objetivos estratégicos. Y una cuarta fase de control para evaluar el diseño y la implementación de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.
5. El proceso de implementación se desarrolló apoyado en el plan de acción establecido, tomando en consideración todas las formas, vías y experiencias existentes para entrenar, desarrollar, actualizar a los cuadros y reservas. Entre ellas se destacan: matutinos, debates, la preparación en el puesto de trabajo, los cursos, las consultorías, las rotaciones, los adiestramientos, talleres, diplomados, llegando a las especialidades, maestrías y doctorados cuando ello sea lo adecuado.
6. Se puede decir que en el periodo del primer semestre del 2007 se valora que los indicadores presentan una pequeña mejoría. El desempeño se estudia a través de los indicadores: trabajo con la reserva de cuadro, control interno, organización del trabajo, ahorro de portadores energéticos, comunicación, capacidad para solucionar problemas críticos, toma de decisiones, capacidad para motivar, labor en equipos. Los mismos se

pueden evaluar de favorable, pero se debe trabajar por llegar al máximo de 20 según la escala establecida.

Recomendaciones

- 1- Discutir en los niveles necesarios los resultados de la presente investigación.
- 2- Continuar la implementación de la estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas hasta el 2009.
- 3- Generalizar el procedimiento propuesto en el resto de los organismos.
- 4- Presentación de los resultados de la investigación en eventos científicos para la reflexión de los acertados señalamientos de la crítica científica y su divulgación.

Bibliografía

1. Ackoff, R. (1983). Planificación de la empresa del futuro. Editorial Limusa. México.
2. Acle Tomasini. A. 1989.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México./ A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo.
3. Alabart, Y. 2003-: Cambios económicos y su impacto en la cultura empresarial cubana.
4. Albertch K. (1992). La revolución de los servicios. La Habana: Departamento de BME capacitación INTER.
5. Anónimo (2006): En el sitio "<http://es.wikipedia.org/wiki/Cambio>"
6. Ansoff, H.I. & Stewart, J.M. (1967). Strategies for a Technology-Based Business. Harvard Business Review. Vol. 45. U.S.A. ; pp. 79-83.
7. Arias Rivera, M. L. 1990.- La Planificación Estratégica. / Magda Luisa Arias Rivera. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana,
8. Camp R.C (1989), Business Benchmarking: finding and implementing Best practices. Nueva York: Quality Resources.

9. Cantú H.D (1997). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México: Mc. Graw Hill INTERAMERICANA EDITORES S.S de C.V.
10. Cáravez Y.S. (1997). SERVQUAL. Una herramienta para la medición de la gestión de la calidad en servicios. Trabajo de Diploma. Cienfuegos, Cuba. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.m, Universidad de Cienfuegos.
11. Cárdenas T. F. (1986). Aplicación de la estadística y el muestreo para su diseño. México: Editorial Trillas.
12. Carnota Lauzán, Orlando. 1991 - Cuando el tiempo no alcanza./ Orlando Carnota Lauzán. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales.
13. Carnota, O.: Teoría y práctica de la dirección socialista. Editora Política, La Habana, 1991.
14. Carobello, C. 2002: Entrevista a José Luis Rodríguez, titular del MEP. Revista Bohemia, La Habana.
15. Case, K. [1999]. "Estrategia corporativa". A: ESADE. Cómo elaborar un [plan estratégico](#) en la empresa. Madrid, Cuadernos Cinco Días, 1999, pp 311- 316..
16. Castro, R. F. (1996). La agricultura en Cuba. Selección temática de 1959 a 1996. Editora Política.
17. Chandler, A. D. (1962) Estrategia y administración./ A. Weiler. Edición pirámides. Madrid.
18. CHANDLER, A.D., Jr. (1990). Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge, MA: Harvard University Press.
19. Chiavenato, I. 1989 - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México.
20. Cronin J.J. y Taylor S.A (1994) SERVPERF Versus SERVQUAL reconciling performance based and perception- minus-expectations measurement of service quality. Revista: Journal of Marketing, Vol. 58 Enero Pág. 125-131.
21. Crosby P.B (1988), The Eternally Successful Organization. México Mc Graw.Hill.
22. Cué M. J.L. (1987). Estadística, La Habana: Elab, Universidad de La Habana.
23. Cuervo, A. 1995 - Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Economía Española .
24. David, Fred 1990. Concepto de Administracion ESTRATEGIA Pearson EDUCACION,.
25. David, R. F. 1990. Fondo Editorial Legiz , Tercera Reimpresion ,Febrero.
26. Deal y Kennedy. 1985: Culturas corporativas. Editorial Fondo Educativo Interamericano, México
27. Deming, E. W. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid: Editorial Diaz de Santos.

28. Díaz Llorca, C. 1990. Métodos para el perfeccionamiento de la dirección/ Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales,.
29. Díaz Pontones, V. 1999. Relación entre la estrategia y el proceso de perfeccionamiento Empresarial. / Vicente Díaz Pontones. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre, Ciudad de La Habana, Cuba.
30. Drucker, Peter, F. [1996]. [Administración](#) y futuro./ Ed. Sudamericana. [Buenos Aires](#), 250 pp.. Editora Política (1997). Resolución Económica del V Congreso del Partido. p. 40 y 41.
31. Egelhoff, William G. [1993] Great strategy or great strategy implementation - Two ways of competing in global markets. Sloan Management Review, 34 (2) pp 37-50.
32. Fernández Romero, A. 1989. Directivos profesionales. En su: Dirección y Progreso, Floyd, Steven W. 1996. La Gerencia Intermedia. / Steven W. Floyd y Bill Wooldrige. Ediciones Prentice Hall.
33. Fremont, E., et.al. 1988: Administración en las organizaciones. Editorial Mc. Graw Hill, México
34. Friederich August Von der Heydte [1988] La [Guerra](#) Irregular Moderna. Ed/ EIR. Washington, [Estados Unidos](#). 325 pp.
35. García Valdés C. 1998 Economía Cubana: Del trauma a la recuperación. /Carlos M. García Valdés, Gerardo Gómez Moreno y Otros. Editorial Pueblo y Educación. La habana.
36. García, M. 2002: Consideraciones acerca de la función metodológica de la [Economía Política](#) en la formación de economistas en Cuba. Evento XL Aniversario de los estudios de Economía, UH, La Habana
37. García, M. 2002: Consideraciones acerca de la función metodológica de la Economía Política en la formación de economistas en Cuba. Evento XL Aniversario de los estudios de Economía, UH, La Habana
38. García, S. 1997 La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill.
39. Gárciga Marrero, R. 1986. Socialismo y Dirección de la Producción. / Rogelio Gárciga Marrero. La Habana; Editorial Ciencias Sociales..
40. Gárciga, Rogelio J [1999]. Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos./ Ed. "Félix Varela". La Habana, [Cuba](#). 270 pp..
41. George Morrissey (1993). La estrategia empresarial. En <http://www.monografias.com>
42. Gimber, Xavier [1998]. El enfoque estratégico de la empresa./ Ed. Deusto S.A., Madrid, España, 193 pp..

43. Golden, Brian R. [1992] SBU Strategy and Performance: The Moderating Effects of the Corporate-SBU Relationship. *Strategic Management Journal*, 13 (2) pp. 145-158.
44. Goldratt, Eliyahu M.[1995]. No fue la suerte./ Ediciones Castillo SA, México, 250 pp..
45. Goldsmith, Joan [1997]. [Memoria seminario](#) Dirección por objetivos. Octubre 1997./ Compilado por los profesores: Felipe Herrera Torres y Mercedes 45. Ceneca Montejo./ Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, pp 109 – 118.
46. Goold, Michael; Quinn, John J. [1990] The Paradox of Strategic Controls. *Strategic Management Journal*, 11 (1) pp 43-57.
47. Green, Sebastian [1992] The Impact of Ownership and [Capital](#) Structure on Managerial Motivation and Strategy in Management Buy-Outs: A Cultural Analysis. *Journal of Management Studies*, 29 (4) pp. 513-535.
48. Grönroos C. (1994). A service quality model and its marketing implications. *Revista: European Journal of Marketing*, Vol. 18. No. 4, págs. 36 -44.
49. Guerrero Ramos, Dorena [1998]. La Dirección por Objetivos: realidades y perspectivas./ Dorena Guerrero Ramos, Clara Creag Fernández./ Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, pp 237 – 244.
50. Hernández, M. 2000 La brecha entre el control de gestión y la estrategia. / Maritza Hernández Torres y Dorena Guerrero Ramos. *Rev. Folletos Gerenciales*. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre, Ciudad de La Habana, Cuba.
51. Hervías H. (2007). Concepto del cambio y su aplicación en las organizaciones. En <http://www.monografia.com>
52. Hinojosa M. (2007). Diagrama de Gantt. En [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
53. Informe Central al I Congreso del PCC. 1975. Editora Política. La Habana, Cuba.
54. Informe Central al III Congreso del PCC. 1985. Editora Política. La Habana, Cuba
55. ISO 9000:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Requisitos. En <http://www.nc.cubaindustria.cu/onni/internacionales.htm>
56. ISO 9004:2000. Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la mejora continua. En <http://www.nc.cubaindustria.cu/onni/internacionales.htm>
57. Jarrillo, J. C. 1987. Dirección y Estrategia. / José Carlos Jarrillo. Editorial Mc Graw Hill. México.
58. Kelley S.W., Donnelly J.H. y Skinner S.J. (1990). Customer participation in service production and delivery. *Revista: Journal of Retailing*, Vol. 66. No.3, págs. 315 - 335.

59. Kenneth, J. A. 1994. Manual de Administración Estratégica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México.
60. Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Wehrich. 3ra Edición. S/Editorial.
61. MacGregor, Lawrence. [1999]. Can your company actually execute its strategy? Harvard Business Review. P 10.
62. Marrero Delgado, F. (2001) – Procedimientos para la toma de decisiones logísticas con enfoque multicriterio en la cadena de corte, alza y transporte de la caña de azúcar, aplicaciones en CAI de la provincia Villa Clara.
63. Mc. Callum J.R. y Harrison W. (1985). Interdependence in the service encounter. Massachusetts: Lexington Books.
64. Menguzato y Renau [1995]. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I., 427 pp..
65. Mintzberg, Henry [1994]. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review, Canadá, pp 4- 18.
66. Morrisey, George [1993]. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid,
67. Ohmae, K. (1989) La lógica mundial de las alianzas estratégicas. Harvard Business Review, No. 4; pp. 96-110.
68. Parasuraman A., Zeithaml A.V. y Berry L.L. (1988). SERVQUAL a multiple - item scale for measuring costumers perceptions of quality. Revista: Journal of Retailing, Vol. 64. No. 1, págs. 12 - 40.
69. Porter, Michael.[1998], ¿Qué es la estrategia?./ Folletos Gerenciales, No8 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, 44 pp..
70. Portuondo Vélez Angel L. 1997. ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿ Dirigir por objetivos o estratégicamente? / Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril Ciudad de La Habana, Cuba.
71. Quin, Robert E. [1996] Sabiduría para el cambio./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
72. Robbins, S. 1991: Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México.
73. Rodríguez, J.L. 1997: Discurso pronunciado en el VI Congreso de la AEALC, La Habana, Cuba.
74. Rojas J. (2007). Técnicas de Planeacion. En [http:// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
75. Rosales, M. – 1989 La Capacitación Municipal de IULA. / Mario Rosales. Revista Información Directa, Número 11, Noviembre. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.

76. Sallenave, Jean, P. [1992], Gerencia y planeación estratégica./ Grupo Editorial norma SA, Colombia, sp.
77. Schein, Edgar [1994]. Cultura Empresarial y el Liderazgo./ Barcelona, Plaza & Jones, pp 10 – 250.
78. Steiner, George A. – Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A: Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México.
79. Stoner, H. 1997. Administración. . En su: Planeación Estrategica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.,
80. Tabatorny y Jarniu (1975). Decisiones estrategicas. En <http://www.monografias.com>.
81. Von Neumann y Horgenstern (1953). Teoria de Juegos. En <http://www.monografias.com>
82. Zeithaml V.A., Parasuraman A. y Berry L.L. (1990). Delivering Service Quality: Balancing Customers Perceptions and Expectations. Nueva York: Free Press.