

Centro Universitario José Martí Pérez
Grupo de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección

Tesis en Opción del Grado Científico
de Master en dirección

*Título: "Diseño e implementación de la estrategia de
dirección de la Unidad Empresarial de Aprovechamiento
Hidráulico de Sancti Spíritus hasta el 2008"*

Autor: Lic. Gustavo Manuel Sifonte

Tutor: Dr. C. Humberto García Rodríguez

Sancti Spíritus 2005

INTRODUCCION

Cada día más, la competitividad empresarial descansa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder creadoramente a los cambios que se producen en su entorno. Sin embargo, el entorno empresarial se ha vuelto cada vez más turbulento y dinámico. La globalización de la economía y la competencia son partes de nuestra realidad cotidiana, a su vez, fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las empresas e influyen, y a veces determinan, su funcionamiento.

La sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel más protagónico para las empresas. Todos estos factores incrementan significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza a la dirección de empresas en la actualidad.

Nuestro país, como parte de las relaciones económicas internacionales, no vive ajeno a estas transformaciones. Las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana se ha introducido constituyen hoy su ambiente externo, y en este tendrá que desenvolverse de forma permanente en el futuro. Este es el entorno de la economía cubana y de gran parte de su sector empresarial.

Las tendencias del mundo donde Cuba se ha reinsertado encierran grandes amenazas, pero también ofrece oportunidades para el país. Es un ambiente externo para el que Cuba no estaba preparada, pero con el que ahora ha tenido y tiene que interactuar y establecer un equilibrio externo y donde tiene, por tanto, que sobrevivir. Un mundo cuyo carácter dinámico e inestable exige, para enfrentarlo, una economía de mayor apertura, movimiento, competitividad y capacidad de adaptación y respuesta ante sus continuos e imprevisibles cambios.

Constituye un hecho concreto en nuestro país que ya no es posible dirigir nuestras entidades con una visión a corto plazo, o lo que es lo mismo, con miopía estratégica, se necesita capacidad para prever el futuro, ya sea para adaptarse y responder a él, o bien para contribuir a provocarlo, que es lo más aconsejable bajo determinadas circunstancias y condiciones.

El sector empresarial cubano necesita ser dirigido con una nueva y revolucionaria mentalidad, que lo guíe en esta ardua batalla para enfrentarse a un entorno cada vez más turbulento y complejo.

La dirección estratégica como actitud está llamada a desempeñar ese rol, convirtiéndose de hecho en un proceso gerencial que conlleva al cambio en las formas de pensar y actuar. Resulta innegable, por tanto, que para lograr la recuperación de la empresa cubana actual, en el contexto nacional, sobre bases sólidas que permitan eficiencia, eficacia y competitividad sostenidas, y para una reinserción exitosa en el ambiente externo, se requiere, entre otros aspectos, de una proyección y dirección estratégicas de las mismas, que potencie su creatividad, flexibilidad, dinamismo, rapidez y agresividad con una visión de futuro clara, previamente definida y compartida por todos sus miembros.

Hoy cobran mayor vigencia e importancia las palabras expresadas por J. Martí en el Periódico Patria, en 1894, cuando expresaba: **“Ver después no vale. Lo que vale es ver antes y estar preparados”**. También se reconoce la necesidad de asimilar lo más avanzado en el campo de la dirección empresarial moderna. En este sentido se plantea: “El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas” ^{1[1]}, deben contribuir a la competitividad y eficiencia de nuestras entidades.

Los cambios que se introduzcan en el sector empresarial cubano deben estar encaminados a mantener la preeminencia de la propiedad estatal socialista sobre la base de llevar la empresa estatal a un nivel de eficiencia superior en comparación con otras formas de propiedad, como elemento consustancial al socialismo. La dirección estratégica contribuye al logro de este objetivo, al guiar a la organización en la potenciación de sus fortalezas y aprovechamiento de sus oportunidades, así como a minimizar las debilidades y atenuar las amenazas que obstaculizan su desarrollo y desenvolvimiento eficaz.

De todo lo anterior se deduce que para alcanzar resultados eficientes en su gestión y para ser competitivas, nuestras organizaciones deben contar con su estrategia elaborada y proyectada, al menos para tres o cinco años.

El **problema científico** de esta investigación consiste en que la Unidad Empresarial de Base Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus, no cuenta con la Estrategia de Dirección para los próximos tres años, lo cual influye de manera negativa en la eficacia y eficiencia de su gestión.

Así definido el problema científico podemos referirnos a nuestro **objeto de investigación**, el cual se centró en el sistema de dirección estratégica, tomando como **campo de acción** de la

^{1[1]} **Resolución Económica del V Congreso del PCC.**

investigación el desarrollo de un modelo de dirección estratégica en la Unidad Empresarial de Base Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus. En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente se planteó como **hipótesis general de investigación**, la siguiente: "...Si se diseña e implementa una estrategia de dirección en la Unidad Empresarial de Base Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus, para los próximos 3 años, entonces se harán viables los cambios que contribuyan al incremento de la eficacia y eficiencia en su gestión.". En correspondencia con la hipótesis general de investigación planteada, el **objetivo general** de la investigación se definió como sigue:

- Diseñar e implementar la estrategia de dirección de la Unidad Empresarial de Base Jatibonico, al incremento de la eficacia y eficiencia de su gestión.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** que siguen:

- Realizar una amplia revisión y análisis bibliográfico, que permita fundamentar teóricamente la tesis y el establecimiento de una estrategia para la dirección de la entidad en cuestión.
- Desarrollar, a través del modelo seleccionado, la Estrategia de Dirección de la Unidad Empresarial de Base Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus para los próximos tres años, que logre identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con aquellas áreas y actividades que determinan el cumplimiento eficaz de su misión.
- Proponer un sistema de control que permita verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y la retroalimentación que propicie la toma de decisiones oportunas.

En correspondencia con los objetivos de la investigación se formularon las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Trabaja la Unidad Empresarial de Base Jatibonico, con la eficacia necesaria que le permite satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos?
2. ¿La situación actual que presenta la Unidad Empresarial de Base Jatibonico, con respecto a su estructura, la preparación, profesionalidad, conocimientos y motivación de sus trabajadores, sus valores, tradiciones, la comunicación, la ejemplaridad y estilos de sus directivos, influyen y condicionan el diseño y puesta en práctica de un sistema de Dirección Estratégica?
3. ¿Se incrementará la eficiencia, eficacia, competitividad e imagen corporativa de la Unidad Empresarial de Base Jatibonico, con el diseño e implantación de su Estrategia de Dirección?

4. ¿Se logrará satisfacer de manera más integral, oportuna y rápida, las necesidades de los clientes con la implantación de la Estrategia de Dirección?

La necesidad de aprovechar la profesionalidad, preparación, conocimientos y experiencias de su personal como principal activo de la subdirección, el logro de una acción directiva que responda a las exigencias de su entorno y la imperiosa necesidad de satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos, constituyen elementos suficientes que exigen la implantación de la estrategia de dirección en la unidad organizativa objeto de estudio y justifican esta investigación.

Los principales **beneficios** que se esperan obtener con la investigación son:

- Identificación de las principales dificultades que afectan el desarrollo de la Unidad Empresarial de Base Jatibonico.
 - Incremento de la eficiencia económica y competitividad de la Unidad Empresarial de Base Jatibonico, a través del comportamiento favorable del nivel de implicación, contribución, responsabilidad e identificación de todo el personal con sus resultados, así como una respuesta más eficaz a las demandas y exigencias de sus clientes internos y externos.
- Mejor control, organización y planificación de todos los recursos de la organización, así como del trabajo de la misma.
- Potenciación de los valores compartidos y fomento de una cultura empresarial que facilite el cambio propuesto.

El **valor teórico** de la investigación radica en el análisis realizado sobre el objeto y campo de la misma, que permitió la presentación de un modelo para diseñar la estrategia de dirección de la Unidad Empresarial de Base Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus con la finalidad clara de contribuir a la cultura de cambio tan necesaria para las organizaciones cubanas en las condiciones actuales.

La **significación práctica** radica en la factibilidad demostrada de poder implementar el modelo con resultados satisfactorios y de perspectivas alentadoras para su continuidad, quedando elaborada la estrategia de dirección de la organización para los próximos 3 años.

La **viabilidad** de la investigación está determinada por la necesidad que tiene la entidad de trabajar con una estrategia que le permita identificar sus fortalezas y debilidades; incrementar su eficiencia, eficacia y competitividad; implicar y responsabilizar a todo su personal; elevar su imagen corporativa y profesional y mejorar el control, planificación y organización de sus recursos, etc. Para ello la entidad cuenta con los medios, recursos y financiamientos que le permiten poner en práctica la estrategia trazada.

Los **métodos de investigación** empleados fueron, fundamentalmente, métodos teóricos: método histórico - lógico, análisis y síntesis. Además, se utilizaron distintas técnicas como la encuesta, trabajos en grupo y un amplio enfoque participativo durante el desarrollo práctico del modelo. El estudio documental fue amplio y diverso.

De acuerdo con todo lo anterior hemos decidido estructurar nuestro trabajo de la siguiente forma: introducción, desarrollo (compuesto de tres capítulos), conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO # 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Introducción

El entorno empresarial se ha vuelto turbulento. La internacionalización y la globalización de la economía, la competencia y la desregulación, son aspectos que lo caracterizan, así como los fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las empresas e influyen y a veces determinan su funcionamiento.

La sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel más protagónico para las empresas. La mundialización de la economía, además de endurecer la competencia, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos: político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

A partir de lo anteriormente expuesto consideramos necesario hacer alusión al hilo conductor que sustenta el marco teórico referencial de la presente investigación, el cual se observa en la Figura 1.1

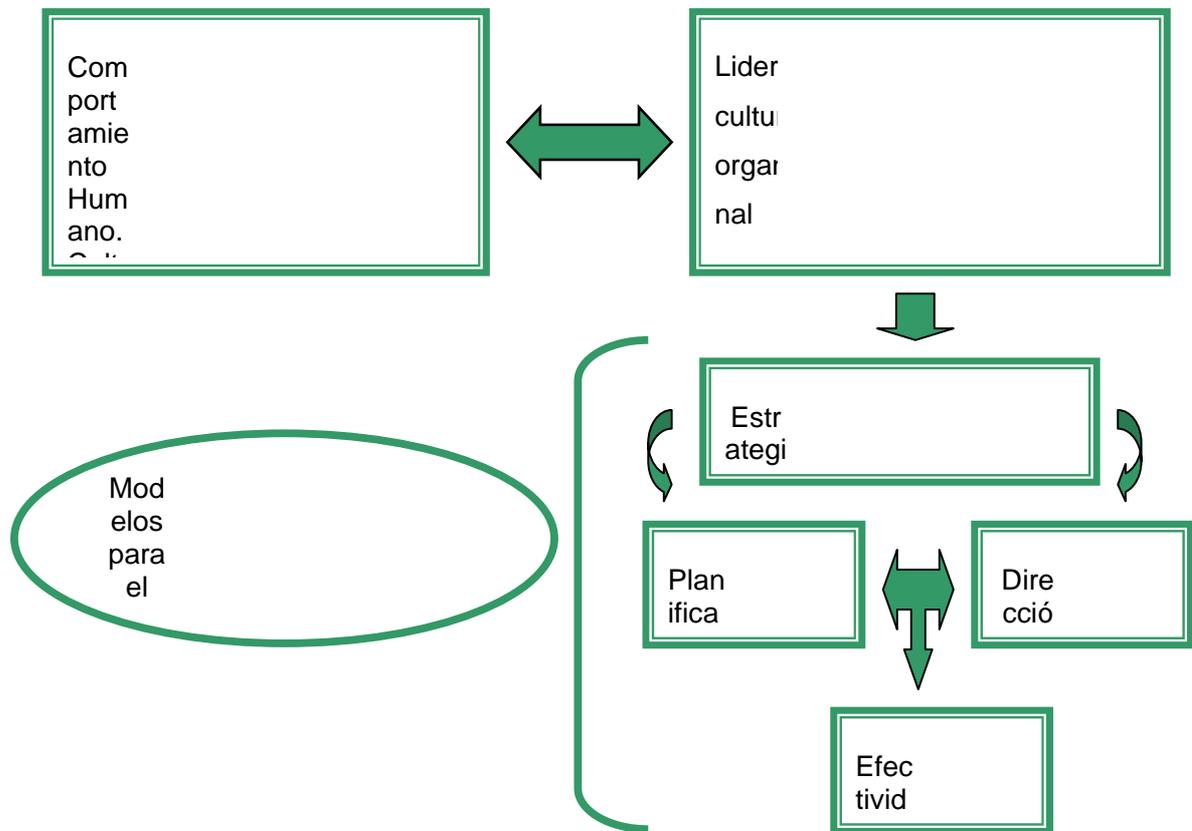


Figura 1. 1 Hilo conductor del marco teórico y referencial.

1.2 Relación comportamiento organizacional-cultura organizacional-cambio-perfeccionamiento empresarial

Para comenzar nuestro estudio se realizó una búsqueda sobre el tema referido al clima organizacional. La mayoría de los autores coincide que este es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. Es decir, el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Sobre el clima organizacional influyen diferentes factores, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Alteración de las condiciones económicas.
- Competencia.
- Cambio de líderes.
- Reestructuración, reducción.
- Proceso de capacitación.
- Días de pago.
- Conflictos entre empleados, entre un directivo y empleados, etc.

Otro elemento importante que se analiza es el tema de la cultura organizacional. En este sentido se puede señalar que la cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es. Sin embargo, **¿cómo se forman las culturas organizacionales?**

La cultura organizacional siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas de todas partes del mundo. Así se puede plantear que, desde sus inicios, en cualquier entidad siempre se habla de filosofía de trabajo. En la misma medida se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo.

S. Robbins (1999), plantea que: "la cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo"

A partir del criterio anterior y otros referidos en la literatura podemos plantear que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.

La organización es el escenario donde surge y se manifiesta la cultura organizacional y esta existe al margen de la propia existencia de la organización. La cultura organizacional es, en consecuencia, el reflejo de la conciencia social en la organización y su función primaria consiste en ayudar al colectivo de los hombres que laboran en ella a reconocerse a sí mismo y a identificarse como sus miembros.

La cultura organizacional es, en síntesis, la forma cotidiana en que los hombres se reencuentran con la idea de la organización, la forma en que se reconoce como parte de una tradición, de un perfil y un destino colectivo.

Como reflejo de conciencia social en la organización, la cultura organizacional presenta un carácter rezagado respecto a sus condiciones materiales. Esto lleva a que, si no se dominan adecuadamente sus rasgos fundamentales, difícilmente podrá conducirse un proceso de cambio en la mentalidad de sus trabajadores que contribuya a favorecer las transformaciones que se llevan a cabo y se producirá entonces un choque entre estos y la cultura existente, lo cual creará condiciones para que se consolide un proceso denominado de “atrofia cultural”.

Todo ello justifica que no se entenderá jamás el proceso de perfeccionamiento de la organización ni mucho menos se podrá llevar a cabo, si no se ha profundizado antes en la cultura de esa propia organización. Iniciar el proceso de perfeccionamiento es iniciar un proceso de cambio y no sólo de cambio tecnológico o de recursos, implica también un cambio de actuación, lo cual trae consigo un cambio en los actores principales de la organización, los hombres que forman parte de ella.

Por ello en las condiciones cubanas, generadas por múltiples factores, se han desarrollado algunas culturas que obviamente no se adaptan a las exigencias de hoy, por lo que se impone conocer en primer lugar cuales son las características de la cultura actual de la organización y en que modo entorpecerá o facilitará iniciar un proceso de perfeccionamiento.

Por tanto, desarrollar la cultura de trabajo en equipos, del destino compartido, de colaboración, de aprendizaje y contribución, de participación, etc. es la base ideal para enfrentar un proceso de cambio de tan amplia magnitud como lo es el “perfeccionamiento empresarial”.

Para lograr este anhelado perfeccionamiento de la actividad empresarial, existen autores^{2[2]} que sugieren la necesidad de un plan que contenga los siguientes elementos:

- Una visión/misión que sólo sea alcanzable mediante el cambio.
- Un análisis de lo que ocurre en el entorno y las presiones que llegan desde el exterior que podrían afectar su plan para lograr el cambio.
- La identificación de los obstáculos que, dentro de la organización, podrían frustrar el intento renovador.
- Un análisis anticipado de la posible resistencia de sus empleados al cambio propuesto.

^{2[2]} Gutiérrez Morales, Eberto P: Conferencia sobre cambio a impartir en la Universidad Autónoma de México, 2005. (en soporte electrónico)

- La identificación de los elementos de comunicación que serían más creíbles ante los ojos de los empleados.
- Un plan de implementación que se perciba como factible.

Como se observa, para realizar el cambio deseado es necesario un grupo importante de acciones para que el éste se convierta en una realidad aceptada por la mayoría, eso no se puede hacer si no se piensa y planifica cuidadosamente y con anterioridad. Para ello es una necesidad impostergable fijar objetivos nuevos y cautivantes^{3[3]}, explicar a todo el personal hacia dónde quiere ir y de qué manera^{4[4]}. Aquí es oportuno señalar que “los mensajes más claros y sencillos que provienen de un líder ayudan a establecer los objetivos hacia los que todo el mundo puede trabajar, los mensajes más poderosos son aquellos que son sencillos y directos y pueden servir como grito de batalla para todo el mundo en todos los niveles de la organización. El mensaje no tiene por qué ser elevado ni siquiera original.”^{5[5]}

En fin, los empleados no pueden ayudar desde sus lugares a lograr el sueño si no se los mantiene informados, mostrándole cómo se va a beneficiar cada uno con el cambio. Es significativo apuntar que cada persona querrá saber “qué tiene para ellos” la nueva situación, etc.

Eberto P. Gutiérrez (2004-2005) ha planteado que “es necesario lograr la planificación de forma tal que permita superar esa ansiedad, explicando a todos las ventajas y desventajas para cada uno.”^{6[6]} El referido autor sugiere tener en cuenta el siguiente modelo general de cambio. **(Ver Figura 2)**

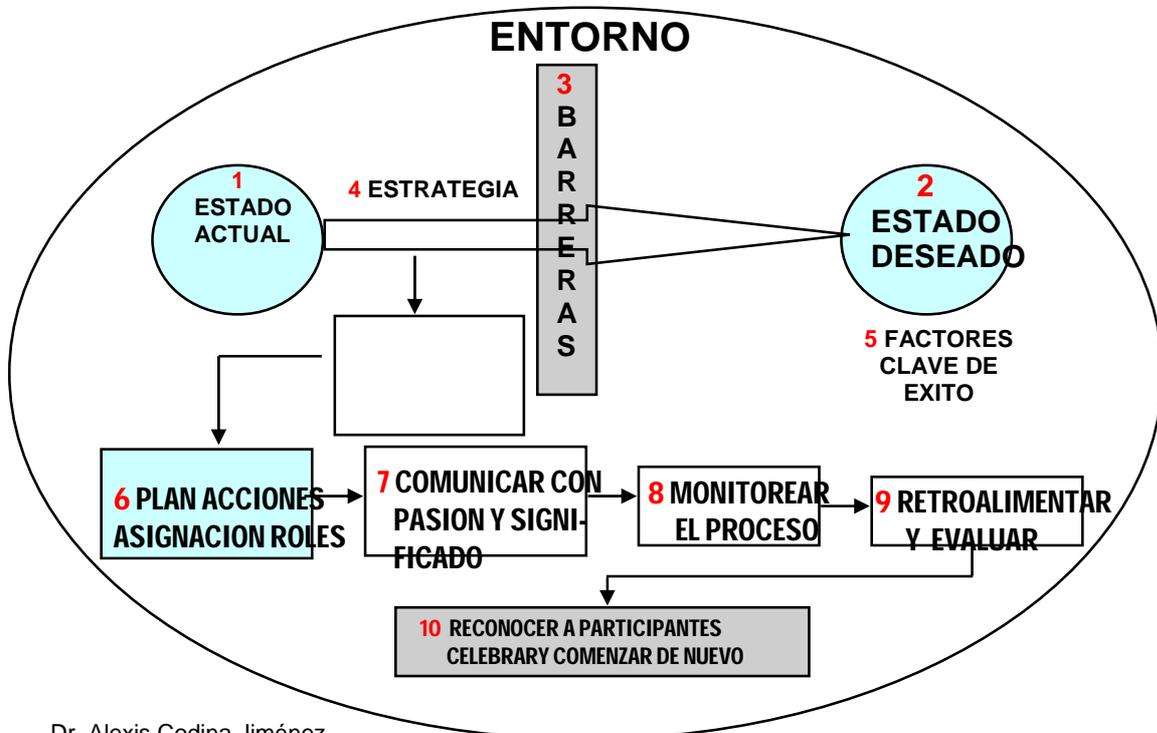
^{3[3]} Gutiérrez Morales, Eberto P: Conferencia sobre cambio a impartir en la Universidad Autónoma de México, 2005. (en soporte electrónico)

^{4[4]} Carlzon, Jan: El momento de la verdad. Ediciones Díaz de Santos, 1991.

^{5[5]} Idem.

^{6[6]} Gutiérrez Morales, Eberto P: Conferencia sobre cambio a impartir en la Universidad Autónoma de México, 2005. (en soporte electrónico)

MODELO GENERAL DE CAMBIO



Dr. Alexis Codina Jiménez

Figura 2: Modelo de Cambio.

Un aspecto que no podemos obviar en este análisis es que el cambio no siempre es malo o representa resistencia, existe el cambio planeado, el cual está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis extenso del sistema total.

En otras palabras, se lleva a cabo un análisis profundo de la situación, que permita identificar los aspectos insatisfactorios y determinar, al mismo tiempo, el punto ideal a que se quiere llegar. De este modo, resulta más fácil determinar las acciones intermedias entre el estado actual y el estado final y deseado, de tal forma que este último sea más factible de alcanzar.

Resumiendo podemos concluir que el cambio planeado se realiza básicamente para:

- Lograr que los efectos del cambio perduren.
- Obtener un cambio participativo.
- Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización.
- Aplicar las herramientas adecuadas.
- Poder predecir los efectos del cambio.
- Manejar adecuadamente la resistencia al cambio.
- Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras.

1.2 Comunicación Organizacional

Los seres humanos han pertenecido a grupos y organizaciones formales e informales desde sus orígenes. A partir del momento en que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar roles, funciones o tareas en beneficio mutuo, hablamos de una organización. Desde hace varios milenios ha estado presente el interés por delimitar y comprender qué tipo de elementos o características pueden ser las más útiles para el buen funcionamiento de las organizaciones. Sin lugar a dudas la comunicación constituye parte esencial en el buen desempeño y éxito de la organización.

La comunicación ha sido abordada desde diferentes ciencias, por ejemplo la cibernética la analiza para conocer como transcurre el proceso de transmisión de información en la máquina y así poder crear los diferentes lenguajes que posibilitaron tener acceso a ella, la filosofía como ciencia también ha abordado el problema en tanto constituye un elemento importante en la formación del hombre, la sociología la ha estudiado por ser un fenómeno presente en todo grupo social y por último la psicología la estudia por considerarla la base de las relaciones interpersonales.

El origen de la **comunicación organizacional** como disciplina se vincula con la tendencia contemporánea a integrar áreas de comunicación que funcionaban de manera inconexa: en primer lugar los grandes campos de acción de la comunicación interna y externa; y en segundo lugar, lenguajes y técnicas como publicidad; relaciones públicas, comunicación corporativa, entre otras.

La comunicación organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades.

La escucha valiente se concentra en apertura y posibilidades; en oportunidades de aprendizaje, transformación y trascendencia; en prospectos para la auto-actualización y la autorrealización; en la curiosidad intelectual, vulnerabilidad emocional; y en abrir el corazón de uno.

1.3 Liderazgo, cultura organizacional y motivación a la luz de la estrategia empresarial

Para implantar la estrategia, es necesaria una superestructura que sustente la realización de ésta. Un elemento vital lo constituye el ejercicio del liderazgo (Menguzzato, 1995). Otro autor, James Stoner (1997), define el liderazgo administrativo como el “proceso de dirigir o influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo”.

Luego entonces, el liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales.

La persona que ejerce este tipo de poder es el líder. El líder, por consiguiente, es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influenciar sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal.

En el marco de la dirección estratégica no se puede concebir la dirección como la sola autoridad formal. La necesidad de movilización de los esfuerzos hacia los objetivos de la empresa implica la existencia del liderazgo. Tiene que existir una congruencia entre estrategia y liderazgo, teniendo siempre presente que el papel de los directivos es fundamental en todo proceso de formulación e implantación de estrategias.

Existe la necesidad de adecuar el estilo de liderazgo a la estrategia y viceversa, por cuanto que aquél influye en la estrategia a seleccionar y en su posterior ejecución, pero también una determinada estrategia, para ser puesta en práctica con éxito, exige de un determinado estilo de liderazgo.

De lo anterior se infiere que las personas que ejercen el liderazgo deben hacer alcanzar los objetivos empresariales a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa. Esto nos permite plantear que el papel de los directivos es el de crear una cultura que:

- Favorezca y mantenga el desempeño máximo;
- Estimule y emplee la creatividad;
- Provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio;

- Utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender;
- Busque y encuentre nuevos desafíos.

En su libro: “Administración y futuro de los 90 en adelante” y específicamente en el artículo “La misión del líder en negocios Peter F. Drucker (1987) señala “que los ejecutivos hacen, lo que creen y valoran, los premios que otorgan y a quiénes, es mirado, observado, minuciosamente e interpretado por toda la organización a la que pertenecen, y nada se nota más rápidamente, ni es considerado más significativo que una discrepancia entre lo que los ejecutivos predicán y lo que esperan que sus asociados prediquen”.

La cultura de un grupo y organización es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos, por lo tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la empresa, se alteran algunos elementos de su cultura, aquí es donde surge la resistencia al cambio. Mientras más grande sea la diferencia entre los nuevos valores y actitudes con los anteriores, mayor será la resistencia.

La administración de la resistencia al cambio incluye la eliminación del miedo a lo desconocido, que es el principal factor que ocasiona la resistencia. El cambio debe de ser preparado de tal forma que provoque el menor número posible de problemas y temores. Antes de comunicar un cambio dentro de la organización, se debe analizar cuidadosamente los factores en los que puede afectar al personal interno, tanto en el presente como en el futuro.

Es aquí donde entra el concepto de cultura organizacional. Para entender esto se plantea el esquema de las 4 dimensiones^{7[7]} de las culturas organizacionales exitosas que se indica a continuación:

1. **Visión:** Es la meta que define lo que se hace y lo que no se hace en la organización y dicta hacia dónde va la empresa. Es importante que todos los integrantes de una empresa conozcan la visión de la misma.
2. **Consistencia:** Se refiere al conjunto de normas, reglas, procedimientos y rituales que definen la forma particular o el estilo en que la organización responde a situaciones internas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la consistencia.
3. **Burocratismo:** Se refiere a la existencia exagerada de normas y reglas que impiden agregar valor a los diferentes procesos que tienen lugar en la organización.
4. **Participación:** Es una medida de la facilidad con la que la información y las ideas fluyen a través de la organización, aunque a veces una empresa no puede implementar todas

^{7[7]} [García, S & Dolan S: La dirección por valores. El cambio más allá de la DPO. Madrid, McGraw-Hill, 1997, 307 p.](#)

las ideas de sus miembros, debe de existir el ambiente y la libertad que incite la participación creativa y eficiente.

5. **Adaptabilidad:** Es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio, es una medida de la flexibilidad de la empresa. Cuando una organización tiene una alta participación y una alta adaptabilidad, se dice que tiene una cultura flexible

En otro artículo: "Liderazgo, hacer más que ostentar", Peter Drucker (1987) señala que "el fundamento de un liderazgo eficaz está en reflexionar acerca de la misión de la organización, definirla y establecerla en la forma más clara y visible. El líder fija las metas, las prioridades, determina y mantiene los estándares, asume compromisos. Pero antes de aceptar cualquier compromiso, un líder eficaz ha reflexionado acerca de lo que es correcto y conveniente. Lo que distingue un líder de un mal líder son sus metas. Un líder eficaz sabe que lo fundamental del liderazgo es crear energías humanas y misión humana. El último requerimiento de un liderazgo eficaz es ganarse la confianza. De lo contrario no habrá ningún seguidor. Un liderazgo eficaz no se basa en ser inteligente, sino que, fundamentalmente se basa en ser consecuente".

Otro aspecto que se aborda es la **motivación**. Todos los directivos se enfrentan a este asunto dentro de la actividad propia de conducción del colectivo hacia las metas definidas y cada cual tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca. Sin embargo, sería bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto al mismo.

- La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y Psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. **(Solana, 1993)**
- Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. **(James Stoner, 1996)**
- Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. **(Harold Koontz, 1999)**

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solanas, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Por otra parte tenemos que analizar la influencia del grupo en la motivación. En este sentido tenemos que las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los directores quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

1.4 El concepto de estrategia y pensamiento estratégico

Como se conoce actualmente no existe ninguna definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia, el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. Varios autores definen estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos, otros la definen como un conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo determinado, mientras que otros la definen como conjunto de objetivos y políticas de la institución.

Sin embargo podemos hacer referencia a algunos de los conceptos de estrategia que aparecen en la literatura consultada.

- Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. **(Quinn, 1980)**.
- Es un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. **(Glueck, 1980)**.
- **Henry Mintzberg (1984)** ofrece cinco definiciones de estrategia, a lo que él llama, **las 5 Ps de la estrategia**: La estrategia es un **plan**, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Es una **pauta de acción**, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Es un **patrón**, modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Es una **posición**, en particular, un medio para ubicar una organización en su entorno. Es una **perspectiva**, su contenido implica, no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.
- Es un patrón o modelo de decisiones que: 1) determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; 2) produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; 3) define la esfera de negocios a que aspira una compañía; 4) establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, 5) precisa la naturaleza de las contribuciones, económica y no económica, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades. **(Andrews,1980)**.
- Son las características básicas del match que una organización realiza con su entorno. **(Hofer y Schendel, 1978)**.
- La estrategia empresarial explicita 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 óptima de esta en el medio socioeconómico. (**Menguzzato y Renal, 1984**).

- Es un modelo o plan que expone de manera conjunta las políticas, los objetivos y las secuencias de acción más importantes de la organización.(**Minert, 1995**).
- Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (**Stoner, 1989**).
- **Steiner (1993)**, en su obra Planeación Estratégica analiza el concepto desde dos puntos de vista: Estrategias maestras, las que define como misiones, propósito, objetivo y política básica. Estrategias de programas, las que se relacionan con la adquisición de los recursos para proyectos específicos.
- La estrategia es una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos. (**Koontz y O'Donell 1987**).
- La estrategia constituye un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. (**Koontz y O'Donell, 1987**).
- **Michael Porter, Francisco J. Manso y The Boston Consulting Group (1997)** definen la estrategia como un enfoque de competencia. Incluso **Porter** en su definición incluye las cinco fuerzas competitivas: Rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

Lo anterior nos permite afirmar que lo más importante es entender que las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser eliminadas y brechas para ser superadas. Partiendo de que no se conoce una definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia es recomendable insistir en las características comunes, las que a continuación reflejamos:

- a. La estrategia permite orientar las decisiones que determinan los recursos y las principales acciones para lograr el objetivo propuesto y por tanto la efectividad del funcionamiento de la organización.
- b. La estrategia debe entenderse como un fenómeno objetivo, las condiciones surgen quieran o no sus participantes, sean advertidas o no de sus alcances o influencia.
- c. La estrategia tiene un carácter dinámico dado que lo favorable de hoy mañana puede convertirse en amenaza.

- d. Lo que maneja la estrategia son posibilidades y potencialidades que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades.
- e. La estrategia implica definir un grupo de objetivos y la forma de lograrlos en un tiempo determinado.
- f. Una estrategia compromete ante todo los corazones y espíritus de los seres humanos de la organización, pero lo que hay que compartirla con sus miembros, de forma tal que pueda llevarse a vías de hechos la estrategia formulada.

1.4.1 El concepto de pensamiento orientado a la planeación estratégica

El pensamiento estratégico puede definirse como la capacidad del ser humano de percibir las influencias del entorno en términos de totalidades para analizar, comprender y accionar, a diferencia del pensamiento tradicional que sólo percibe partes de este y de manera inconexa y estática. Este análisis holístico permitirá estar en mejores condiciones ante un proceso de toma de decisiones ante los nuevos y viejos problemas que enfrenta la dirección de la entidad, en cualquier circunstancia. Planificar es prever y decidir hoy las acciones que se pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

La suposición o creencia que las economías se comportaban de manera lógica y con cierto nivel predecible conduce a concebir estrategias como la armazón de un rompecabezas, donde la respuesta correcta a la solución del problema se basada en la aplicación de herramientas de planeación estratégica.

Suponiendo que las herramientas se usen correctamente, este estilo de planeación traza un camino para alcanzar objetivos futuros y crea ciertas escalas contra las cuales se miden los resultados. Las organizaciones que así lo hacen producen planes que en la práctica no son otra cosa que una versión ampliada de los objetivos cuantitativos en la medida en que los análisis parecen producir respuestas acertadas, estos planes se vuelven inflexibles e inmodificables, muchas veces sin importar que se estuvieran presentando cambios en las condiciones económicas.

La planeación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis de alternativas, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus operaciones. Es un proceso escrito y explícito para la determinación de los

objetivos de la organización a largo plazo, que considera además el control de los resultados.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en la construcción de una comunidad de intereses. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite involucrar a todos en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. Considera además, el concepto general de desarrollo de la organización en el futuro y las previsiones y distribución de los recursos totales en correspondencia con el ambiente interno y externo. El fin último es, alcanzar los propósitos más totalizantes de la organización con una visión proactiva.

La planeación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él, examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

La planeación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una empresa, facilitando una acción innovadora de dirección y de liderazgo.

Por último quisiéramos abordar brevemente la **marcada diferencia** entre **planear estratégicamente** y **dirigir estratégicamente**.

Se planifica estratégicamente bajo los modelos asumidos llegando a concebir hasta los planes de acción y de contingencia, donde deben quedar claros los recursos humanos, materiales y financieros para el cumplimiento eficaz de ese plan de acción.

Se dirige estratégicamente cuando se es capaz de ejecutar todo lo planificado con las correcciones pertinentes que el propio proceso y el escenario donde se ejecuta, lo exige, esto requiere tenerlo presente para los cambios que deben efectuarse en los métodos y estilos de dirección que hacen posible la toma de decisiones en tiempo real para evitar excesivos ajustes de lo planificado.

En la literatura se analiza esta problemática de la siguiente manera:

“La planeación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino, las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan al futuro”. **(Santesmases, 1999)**.

“La planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo”. **(Peter F. Drucker, 1987)**.

La planificación estratégica trata mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando

al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a los competidores. **(Kotler, 1988).**

La planificación estratégica es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. Con una adecuada planificación estratégica, la empresa podrá aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que llegue a identificar o se le presenten y utilizar con mayor efectividad los recursos internos de que disponga. La elaboración del plan estratégico de la organización pone de manifiesto, en definitiva, las prioridades, supuestos, cambios, y tendencias a considerar por la organización y que deben constituir su guía de actuación. **(Santesmases, 1999).**

El análisis de los conceptos anteriores brinda los elementos claves que están detrás del significado del proceso de planificación estratégica: El proceso es **estratégico**, porque involucra elegir la mejor manera para responder a las circunstancias del entorno de la organización. Ser estratégico entonces significa tener claros los objetivos de la organización, estar conscientes de los recursos de la organización e incorporar ambos para responder conscientemente en un medio ambiente cambiante.

El proceso es de **planeación**, porque involucra el establecimiento intencional de metas (elegir un futuro deseado) y desarrollar un enfoque para cubrir esas metas. El proceso es **disciplinado**, en tanto que requiere de cierto orden y patrones para mantenerlo enfocado y productivo. El proceso es acerca de **decisiones y acciones fundamentales**, porque para poder responder a las cuestiones anteriores deben tomarse decisiones estratégicas sobre lo que es más importante.

La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias. **(Menguzzato, 1995).**

La Planificación Estratégica es elaborada por el nivel superior de la organización en estrecha colaboración con los directivos de primera línea y otro personal de los diferentes niveles escogidos al efecto.

Considera el concepto general de desarrollo de la organización en el futuro y las previsiones y distribución de los recursos totales en correspondencia con el ambiente interno y externo. El fin último es, alcanzar los propósitos más totalizantes de la organización con una visión proactiva.

Es importante dejar explícito el hecho de que aunque la elaboración de la Planificación Estratégica de una organización sea responsabilidad de los directivos de primera línea y sus colaboradores más cercanos, es juiciosa y adecuada la participación de otros niveles de la organización que puedan aportar en su elaboración.

La Planificación Estratégica permite a las organizaciones llegar a precisar los aspectos siguientes:

- Una imagen precisa de la situación a la que se espera llegar en el futuro.
- La situación actual en relación con la futura
- Los objetivos y las iniciativas fundamentales que eliminarán la disparidad entre la situación actual y la futura, a la que se aspira.

En cuanto a la dirección estratégica debemos señalar que una de las principales razones de su fracaso radica en no reconocer el carácter político del proceso de implementación. Se trata de una técnica lógica y sistemática que ha de ocuparse además del poder y la autoridad, de la forma de organización, de los valores y la cultura de la organización, así como recursos disponibles para su ejecución. Requiere de una atmósfera psíquica correcta.

Preguntas sobre planeación estratégica

La planeación estratégica consiste en respuestas a una serie de preguntas en torno a la dirección en equipo u organizacional, que incluye las siguientes:

Misión: ¿Quiénes somos?

Visión: ¿Hacia dónde se quiere ir?

Metas u objetivos ¿Qué necesita para llegar a donde se quiere ir?

Objetivos tensos ¿Qué sería posible si realmente se prueba con fuerza y tesón?

Barreras ¿Qué se espera en el camino para llegar allí?

Estrategias ¿Cómo se puede salir airoso en la eliminación de esas barreras?

Tácticas ¿Qué se hace específicamente para superar esas barreras?

Planes de acción ¿Quién hará qué? ¿Cuándo? ¿Qué se requiere para ello?

La planificación estratégica sólo es útil si apoya el pensamiento estratégico y conduce a la dirección estratégica, base para una organización eficaz. El pensamiento estratégico significa preguntar, ¿se está haciendo lo correcto? Y por tanto, requiere de un entendimiento del medio ambiente y de creatividad en el desarrollo de respuestas eficaces a esas fuerzas. Entonces la dirección estratégica es la aplicación del pensamiento estratégico en el trabajo de guiar a la organización.

La dirección estratégica abarca la totalidad del problema estratégico. Presupone la creación de las siguientes premisas:

- Trabajar con pensamiento estratégico
- Trabajar con actitud estratégica
- Tener un comportamiento estratégico
- Crear una cultura empresarial estratégica que sirva de soporte al enfoque estratégico
- Desarrollar los recursos humanos como el activo principal para el éxito de la dirección estratégica
- Desarrollar un liderazgo transformador, para el cambio. "Se debe aprender a amar el cambio tanto como se ha odiado en el pasado". **(Tom Peters)**.

En síntesis, la dirección estratégica presupone una actitud, no solamente, reactiva, sino activa y voluntariosa, basada en el convencimiento de que el futuro de la empresa se puede moldear con una acción adecuada, y en el rechazo a la pasividad y a la neutralidad directiva. "Aceptar el fracaso cuando la situación es difícil es ya provocarlo; pero siempre hay algo que hacer..." **(Daigne, 1986)**.

La dirección estratégica constituye una necesidad indiscutible 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 y enfrentar esos cambios y de forma constante provocar los cambios para contribuir a la cultura de este y alcanzar la competitividad y la calidad.

La dirección se somete a las características del ambiente interno y al externo por lo que estas, para que sean efectivas deben tener flexibilidad, responsabilidad, reducción de los gastos, agresividad, rapidez, visión. Es decir deben tener definida su estrategia para la dirección.

La intención de destacar la palabra administración estratégica no se trata que se vaya a profundizar en ello netamente si no que se presente la vinculación económico financiera en los procedimientos administrativos concretos utilizados en la practica así como se hace énfasis en como usar el instrumento contable en el contexto de la ciencias de la gestión de organizaciones proporcionándole tanto al directivo como al analista financiero una luz sobre su futuro inmediato.

Ahora bien, no cabe la posibilidad de una actitud voluntariosa sin la anticipación. Por lo que la actitud estratégica debe ser también una actitud anticipadora. Además, una actitud voluntariosa requiere la aceptación del cambio, por lo que la actitud estratégica se

caracteriza por ser una actitud abierta al cambio, crítica de la propia concepción y práctica directiva, que supone la capacidad de cuestionar todo, de salir del marco de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones nuevas. Este debe ser el aspecto más difícil de cumplir en la actitud estratégica. Esta actitud estratégica, definida como una actitud voluntariosa, anticipadora, crítica y abierta al cambio se debe ir plasmando en los conceptos de estrategia de empresa, planificación estratégica y dirección estratégica, constituyendo así mismo su base fundamental.

La dirección estratégica constituye un enfoque diferente de entender y practicar la dirección, que reconoce y privilegia los aspectos críticos siguientes:

- La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas;
- El compromiso con la visión prospectiva a largo plazo;
- Las inversiones inteligentes centrada en los factores de cambio y transformación.

La dirección estratégica, contempla un modelo, una metodología, pero va más allá de eso, la dirección estratégica es una filosofía que debe prender en la mente de todos en la empresa, y provocar un profundo cambio de actitud y una actitud para el cambio, en el que las cuestiones sobre la estrategia sea lo cotidiano, la regla, y no la excepción.

Un buen modelo, una buena estrategia, fracasan si no tienen de soporte un verdadero pensamiento estratégico (dirección estratégica), que lo sustente, le impregne vida y acción.

Un resumen necesario:

- La dirección estratégica requiere de un pensamiento, una actitud y de una intención de quienes la practiquen.
- La dirección estratégica representa un proceso mental o intelectual, más que procedimientos o técnicas.
- El orden correcto es primero tener un pensamiento estratégico, y después poseer una metodología.
- En la actualidad se debe hablar más de dirección estratégica que de planificación estratégica.
- La dirección estratégica gana en eficiencia empleando una metodología adecuada a las características de la organización.
- No existe una herramienta metodológica única para llevar a cabo la planificación y la Dirección estratégica.

La implementación de un análisis estratégico y la conversión de las actuales formas de dirigir en una dirección científicamente demostrada, provocan que la organización se encamine a la obtención del éxito en sus gestiones, tanto desde el punto de vista de logros de objetivos y

metas planificadas como de hacerlo en el menor tiempo y con el gasto óptimo de recursos materiales y humanos.

1.4.2 ¿Cómo formular una estrategia?

Debido a que no existe una técnica para formular estrategias que sirva para todos los casos, los autores más prestigiosos recomiendan que en la formulación se disponga de suficiente información y creatividad para reducir el nivel de incertidumbre.

Efectivamente el éxito de las estrategias está en primer lugar en la claridad y precisión del objetivo deseado, el cual condiciona, entre otros el contexto, los diferentes actores y los factores críticos a considerar.

¿Cuál es la lógica que debe seguirse para la elaboración de una estrategia?

- Definir con claridad y precisión los objetivos a lograr teniendo en cuenta los contextos internos y externos en sus diferentes dimensiones.
- Mirar los diferentes grupos de actores externos e internos que pueden incidir.
- Evaluar los factores externos e internos que resulten útiles para el logro del objetivo.
- Pensar en acciones a corto, mediano y largo plazo. Establecer los pasos lógicos de la estrategia y su secuencia para combinar actores, factores y acciones.

1.4.2.1 ¿Cuál es la técnica más empleada para elaborar las estrategias?

La técnica de la matriz DAFO, que popularmente se emplea interpretando en cada uno de los cuadrantes los diferentes tipos de estrategias: estrategias ofensivas, defensivas, de adaptación y de subsistencia.

1.4.2.2 ¿Cómo se realiza es estudio de viabilidad y la evaluación de las estrategias?

Para realizar este tipo de estudio de se recomienda, entre otros, considerar los elementos principales siguientes:

- a. Descripción de estrategia: lo más simple que sea posible, en términos que permita tener una clara idea de las acciones que de ella se desprenden.
- b. Objetivos: Indicar el objetivo al que ella está dirigida, así como el resto de los objetivos con el cual está relacionada.
- c. Descripción de factores relacionados: se describen los factores externos en términos de oportunidades y amenazas, así como los internos en términos de fortalezas y debilidades, que están relacionados con la estrategia propuesta.
- d. Orientación estratégica del riesgo: Indicar si la orientación estratégica se encamina a la sostenibilidad de la organización. La adaptación a las condiciones futuras o a los

cambios organizacionales. Es posible que tenga una o varias orientaciones simultáneamente.

- e. Demanda estimada de recursos: Estimar la demanda de los recursos financieros clasificados en moneda nacional y C.U.C, en tres grupos: baja, media y alta.
- f. Resultados esperados: Estimar la contribución al logro del objetivo y el plazo previsto en tres grupos: bajo, medio y alto.

En relación con la evaluación de las estrategias, pueden apuntarse las enseñanzas siguientes:

- El hecho que una estrategia halla funcionado no es aval suficiente para juzgar cualquiera otra estrategia. Por supuesto, hay otros factores, como la suerte, la abundancia de recursos, decisiones excelentes, errores del enemigo, etc. que contribuyen a los resultados finales. Aún cuando cada situación estratégica sea única, existen algunos criterios básicos comunes que tienden a definir lo que es una buena estrategia éstos son los siguientes:

Objetivos claros y decisivos: ¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidas con claridad que son decisivas y factibles? Las metas u objetivos de las unidades subordinadas pueden tener su especificidad. No todas las metas pueden ser precisadas numéricamente, pero si poder verificarse, entenderse bien y ser decisivas.

Conservar la iniciativa: ¿Preserva la estrategia su libertad de acción y estimula el compromiso? ¿Establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos? Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo e incrementa los costos y baja la probabilidad de éxito.

Concentración: ¿Acaso la estrategia concentra el poder en el lugar y en el momento decisivo? ¿Define con precisión la estrategia que es lo que faculta que la organización sea más poderosa?

Flexibilidad: ¿La estrategia fundamenta las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad? El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planteado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja.

Liderazgo coordinado y comprometido: ¿Engendra la estrategia un liderazgo responsable y comprometido para cada una de sus metas principales? Los líderes deben ser seleccionados y motivados de tal manera, que sus propios intereses y valores

coinciden con las necesidades del papel que se les asigne. La estrategia exitosa requiere de compromiso, no sólo de aceptación.

Sorpresa: ¿Ha hecho uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, desprevenidos y desprovistos contrincantes? Junto con la correcta sincronización, la empresa puede alcanzar el éxito fuera de toda proporción, en cuanto a la energía utilizada y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.

Seguridad: La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la organización. Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes.

1.5 La efectividad y eficiencia empresarial

La eficiencia vinculada, como concepto, al uso de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, hacer más con menos. De ahí que la medición general de la eficiencia se desarrolle relacionando resultados (producción o servicios) con los recursos consumidos en el proceso. Eficiencia es hacer las cosas correctamente.

La eficacia vinculada al logro de metas y objetivos, medida de su grado de cumplimiento. Presupone un alto nivel de movilización y de compromiso de los trabajadores, capacidad de liderazgo y reforzamiento del conocimiento en función de alcanzar los propósitos perseguidos. Eficacia es hacer las cosas correctas, hacer lo que hace falta.

La **competitividad** está muy ligada a los conceptos de eficacia y eficiencia. Si bien sobre estos conceptos y definiciones persisten aún opiniones “controversiales”, más bien de tipo semántico, ofrecidas por diferentes autores e instituciones, por ejemplo **Stoner (1985)**; **Bain (1993)**; **Drucker (1993)**; **ISO 9000 (1999)**; en definitiva, lo importante es la obtención sistemática de resultados eficaces y eficientes, aspecto que **Martínez (1992)**, denomina **efectividad** y que ha sido el término empleado en esta investigación para definir el estado que requieren alcanzar todos los procesos que se ejecutan en una organización.

Según señala **Tompkins (1989)**, muchas organizaciones a escala internacional adoptaron como objetivo luchar por ser competitivas, aceptando implícitamente que otra organización estuviera también “en la punta” y que de lo que se trataba era de hacer un progreso significativo sólo para igualarla. Si bien resulta muy útil conocer la competencia, no es menos cierto que no siempre es certero querer imitar lo que otros han hecho, incluso en entornos que casi nunca permiten “transferir los éxitos”. En este sentido, el propio autor anteriormente

referido expone una clasificación de las organizaciones con respecto a su actitud ante el cambio, señalando que se pueden diferenciar tres tipos: tipo I, las que son consistentes en no cambiar; tipo II, las que cambian en forma inconsistente y tipo III, las que son consistentes con el cambio.

Esta clasificación, si bien fue desarrollada en otros contextos y con fines más generalistas que los planteados en esta investigación, la cual está circunscrita, en lo esencial, a una de las funciones empresariales, resulta pertinente también, para intentar una clasificación de la empresa manufacturera cubana (y quizás algo más allá), según experiencias obtenidas por la autora en el desarrollo de esta investigación.

Ante esta premisa “tan constante” como es el **cambio**, en el entorno contemporáneo, la empresa manufacturera cubana se agrupa, abrumadoramente, en aquellas que “son conscientes de la necesidad del cambio, intentan cambiar o incluso, cambian pero, generalmente, lo hacen de forma inconsistente”; esto no niega que también en los grupos I y III se incluyan algunas de las más “convencionales” y “avanzadas”, respectivamente. De hecho, la necesidad de haber planeado e iniciado a nivel de todo el país, lo que se denomina Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, es un ejemplo fehaciente de lo planteado.

La competitividad, más aun en países en vías de desarrollo, debe ser considerada como un estado por el que hay que transitar hacia lo que autores como el propio **Tompkins (1989)**, y más recientemente, **Drucker (1999)**, delinean, cada cual con sus matices respectivos, como el **éxito** empresarial; o sea, “ser el número uno...”, “ser el líder del cambio, que lejos de tratar de administrarlo, se sitúa delante de él”.

Si bien la globalización posee un carácter universal, ya sea por sus raíces –bien diseminadas, por cierto, a escala planetaria- como por sus efectos, tampoco es menos cierto que, como ya ha sido expresado en numerosos foros regionales e internacionales, su versión “neoliberal” ha sido nefasta y, prácticamente, rechazada por muchos países del “Sur”, por lo que tanto sus modelos de desarrollo, como sus “verdades” y conceptos globales, tienen que necesariamente ser revisados bajo la óptica de lo que ha sido denominado “desarrollo sostenible y solidario” (**Brito Viñas & Hernández Pérez, 1998; Hernández Pérez, 1999; Hernández Pérez & Brito Viñas, 2000**).

Según esto, alcanzar el éxito presupone para las empresas cubanas actuales:

- El convencimiento y consideración del cambio como “lo único constante”.
- Una marcada orientación al mercado y a los clientes (nacionales y extranjeros), de forma tal que se produzcan de manera efectiva, los productos y servicios que realmente “estén vendidos”.
- La difícil e ineludible misión de lograr un equilibrio operacional en dos monedas (o incluso, dos mercados) en condiciones de rentabilidad creciente (al menos mientras esta situación interna prevalezca), así como, y en lo externo, la también necesaria diferenciación entre el mercado de “libre competencia” y el que se derive de los acuerdos y convenios intergubernamentales, donde medien “precios solidarios”.
- Una adecuada, justa y necesaria proporción entre autonomía empresarial y dependencia estatal, conjugando, de manera efectiva, la rentabilidad de las operaciones en el mercado y el cumplimiento de las políticas, estrategias e intereses nacionales y territoriales.
- Contar con trabajadores calificados, polivalentes, motivados y adecuadamente remunerados, de acuerdo con los resultados de su trabajo; implicados y comprometidos con la organización a que pertenecen, que sean capaces de enfrentar los elevados retos y las difíciles condiciones a las que la empresa cubana se enfrenta actualmente y en el futuro.

Para conseguir elevados niveles de competitividad y éxito en las empresas, algunos autores han propuesto diversas estrategias. Por ejemplo, **Ansoff & Steward (1967)** definieron las estrategias de innovación: primera en el mercado, seguidora y eficiente en costos, que aún conservan plena vigencia. Más tarde, **Freeman (1974, 1982)** propuso las estrategias de innovación: ofensiva, defensiva, imitadora, oportunista, dependiente y tradicional.

Por su parte, **Foster (1986)**, insiste en las ventajas de una estrategia atacante frente a la defensiva y **Porter [1983]**, propone sus tres conocidas estrategias genéricas competitivas: diferenciación, liderazgo en costos y segmentación.

Asimismo, en 1981, la empresa consultora **Arthur D. Little** presentó un tratamiento específico de la tecnología como recurso estratégico, a partir de la clasificación de las tecnologías en: claves, básicas, incipientes y emergentes (**Little, 1981**), adoptada también por **Roussel et al (1991)** y a partir de esta clasificación propuso una metodología para gestionar la tecnología que incluye las estrategias tecnológicas: de liderazgo tecnológico, de seguidor, de adquisición de tecnología, de nicho tecnológico, de joint venture y de reconversión, también tratadas por **Veciana (1983)**.

Esta clasificación está en consonancia con la explicación que ofrece **Foster (1986)** sobre el comportamiento del ciclo de vida de la tecnología, a través de las curvas “S”. Los tres tipos

de estrategias mencionados (genéricas competitivas, de innovación y tecnológicas) deben aparecer efectivamente integrados en la organización.

1.6 Sobre los procedimientos estudiados para el diseño de la estrategia de dirección

Para lograr implantar y desarrollar una estrategia es imprescindible y necesario escoger la tecnología o procedimiento que se aplicará a la institución. Para lograr todo esto es necesario un estudio profundo de la bibliografía que se relaciona con el tema, analizar cual tecnología o modelo será más eficaz aplicar, teniendo en cuenta las características de la organización y su interés. **(Ver anexo # 1)**.

La necesidad de un procedimiento, una metodología que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución.

La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada empresa, en cada época distinta de su vida. Numerosos, y de distinta índole, son los factores que influyen en la selección de una metodología para el desarrollo de la estrategia empresarial:

- Misión y propósito de la organización.
- Tamaño de la organización.
- Estilo directivo.
- Complejidad del medio ambiente.
- Complejidad de los procesos básicos.
- Cultura estratégica de sus actores principales.
- Calidad de la información disponible.
- Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.

Es por lo anterior, que la consulta de la bibliografía especializada, permitió analizar un gran número de tecnologías y modelos y reconocer que todos persiguen el mismo objetivo: un mejor desenvolvimiento, desarrollo y competitividad de las organizaciones frente a su entorno.

Al valorar los modelos, se comprueba que algunos de ellos tienen un enfoque de marketing, haciendo énfasis en el análisis de la competencia, otros, sin embargo centran su atención en elementos económicos o puramente de dirección.

Sin embargo, independientemente de las diferencias que pueden existir entre ellos, condicionadas por las características concretas donde fueron aplicados, se debe reconocer que existen elementos comunes a todos los modelos: la gran mayoría tiene en cuenta la misión y la visión de la organización y la relación de ésta con su entorno, así como plantean la necesidad de objetivos estratégicos y un proceso de evaluación y control de la estrategia trazada.

Es preciso apuntar que en la bibliografía consultada cada autor tiene su procedimiento o tecnología, algunas parecidas y otras diferentes. Existen otros procedimientos, modelos y tecnologías explicadas por diferentes autores que tienen los mismos objetivos, hay que destacar que a los que hacemos referencia en éste trabajo poseen rasgos comunes para realizar la proyección estratégica, tales como: que cuentan con una misión, objetivos y razón de ser de la organización, así como tiene presente la vinculación o relación existente entre ésta y el entorno.

El modelo seleccionado para diseñar la estrategia de la empresa objeto de estudio es el que aparece en el **Anexo # 2**.

1.7 Conclusiones del Capítulo

- Resumiendo, se puede plantear que las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana se ha visto obligada a introducirse, su contexto empresarial, el propio proceso de perfeccionamiento, y la necesidad de asumir una concepción sobre la empresa exigen cambiar nuestros paradigmas gerenciales.
- Si se ha pensado y actuado en términos de producción hoy la dirección solicita que se actúe sobre la base de lograr eficiencia, eficacia, competitividad, cambio, calidad y excelencia sostenida. Estos cambios deben provocar transformaciones funcionales en las direcciones de nuestras empresas. La gerencia debe pasar de cuantitativa a cualitativa; de técnica a humana; de una visión hacia dentro a una visión hacia fuera; de operativa a estratégica y con ello con una visión proactiva.
- Nuestras empresas necesitan mirar con luz larga y anticiparse a los cambios que se operan en su entorno y estas necesitan ser dirigidas con un pensamiento y acciones estratégicas con el objetivo de elevar su rentabilidad financiera como indicador máximo con el cual se materializan los efectos de una buena gestión empresarial, lo cual esta matizado por la puesta en práctica de adecuados métodos y estilos de dirección que conlleven a la existencia de un liderazgo efectivo que garantice un adecuado

comportamiento de las personas dentro de la organización y en las relaciones de estas con los clientes externos de la misma.

- La implementación de la estrategia tiene como resultado la obtención de un elevado nivel de efectividad y eficiencia empresarial en la organización.
- La aplicación de la estrategia contribuye a elevar los niveles de Efectividad y Eficiencia Empresarial en la entidad. En el Capítulo II se representará un instrumento metodológico para desarrollar la estrategia con su correspondiente procedimiento específico para medir ambos niveles.

Capítulo # 2: Procedimiento general para desarrollar la estrategia de dirección hasta el 2008 de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus.

2.1 Introducción

El presente capítulo comienza con la presentación de las premisas y los objetivos del procedimiento general para la implementación de la estrategia de dirección hasta el 2008 de la UEB Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus. También se exponen los elementos básicos que fundamentan la necesidad de dirigir estratégicamente la entidad, proponiéndose y argumentando el modelo escogido y las fases para su conformación, destacándose el soporte metodológico que sirvió de base a todo el proceso en la entidad: Un proceso de capacitación y aplicación del enfoque participativo como condiciones claves en la creación y potenciación de la cultura para el cambio propuesto.

Por último, se explica y da tratamiento metodológico a los pasos del modelo, agrupados en las siguientes fases:

- **Fase de Diagnóstico:** Contempla la misión, el análisis estratégico y los valores compartidos y análisis de los rasgos de la cultura organizativa.
- **Fase de elaboración:** contempla la definición del problema estratégico general, la solución estratégica general y los escenarios más probables
- **Fase de Proyección:** Contempla la proyección de la organización a partir de su visión, las áreas de resultados claves y los objetivos estratégicos.
- **Fase de Ejecución y Control:** Contempla la puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos de la estrategia, así como la retroalimentación oportuna para tomar las acciones correctivas necesarias.

2.2 Premisas para la elaboración del procedimiento

Toda la actividad de desarrollo de la estrategia de dirección hasta el 2008 de la UEB Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus, tiene como base dos elementos que se considera imprescindibles en un proceso de cambio planeado. El procedimiento tiene como premisas:

- Impulsar el enfoque estratégico en la empresa, donde el sistema de contingencia forme parte pero no sea una constante en el trabajo.
- Las técnicas y herramientas desarrolladas para la implementación del procedimiento, permiten considerarlo dialécticamente, en continuo mejoramiento.
- El procedimiento articula con el proceso de perfeccionamiento empresarial, pues produce mejora en la efectividad empresarial, lo cual posibilita lograr de forma sistemática, un alto desempeño para prestar servicios competitivos.

2.3 Soportes metodológicos necesarios para diseñar e implementar la estrategia empresarial

Con vistas a llevar a cabo un efectivo diseño y la implementación de la estrategia empresarial se debe tener la capacitación como componente del cambio y el enfoque participativo dirigido a implicar, comprometer y responsabilizar a todos los miembros de la organización con el propio cambio.

La capacitación dirigida hacia el cambio no tiene como finalidad solamente aportar conocimientos, sino la de conseguir el cambio, o sea, conseguir cambiar a las personas (sus comportamientos, sus actitudes, sus sentimientos), de acuerdo con los cambios organizacionales que se producen en las empresas.

Si las organizaciones están abocadas al cambio, si han de cambiar para dar respuesta a la realidad de su entorno, en ellas todo ha de cambiar, ya que no cambiar dentro de un proceso de transformación social y laboral no significa quedar estancado, sino que significa retroceder. Sin embargo, las organizaciones no pueden cambiar por sí solas, necesitan a un agente que las impulse. Ese agente que mueve a las organizaciones hacia delante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en las mismas.

En una empresa en proceso de cambio, todas esas personas han de seguir esta misma línea de cambio. Pero el hombre, no es una máquina, y posee sentimientos, actitudes personales y valores individuales: qué opina, qué cree, qué siente, qué piensa sobre su trabajo, sobre sus funciones, sobre la empresa, sobre la organización de la misma, sobre su futuro profesional, sobre el futuro de la organización, son, entre otras, interrogantes a las que no siempre se le hallan respuestas claras y convincentes.

Una buena comunicación, un buen diálogo y correctas relaciones interpersonales pueden contribuir mucho. Pero, aunque se sea muy persuasivo, a veces no se tienen suficientes argumentos para poder convencer a las personas para que cambien sus sentimientos, su visión de las cosas. Cambiar actitudes es difícil.

Existen diferentes sistemas y acciones de intervención en un proceso de cambio, pero uno de los mejores por su efectividad en el cambio de actitudes personales es la capacitación, naturalmente la capacitación encaminada a lograr ese cambio.

La capacitación para el cambio va mucho más allá que la impartición de un curso con una metodología más o menos participativa (estudio de casos, simulaciones, trabajos en grupos, etc.), debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas, en su escala de valores. Debe estar dirigida a cambiar en las personas su forma de actuar, de pensar y su forma de ver las cosas. Por tanto, ha de actuar sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia las cosas, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización. Pero una cuestión debe estar bien clara: Un proceso de cambio de actitudes debe hacerse siempre escalonada y progresivamente para conseguir que las personas vayan interiorizando, a veces sin darse cuenta, una nueva manera de ver las cosas. Esto les permite variar su forma de observar, de analizar y de interpretar todo aquello que ocurre en su entorno profesional. Les va preparando poco a poco para asimilar y aceptar el cambio. A partir de ahí, son capaces de ver la necesidad del cambio por sí mismos y no como algo impuesto.

Estas reflexiones acerca del papel de la capacitación en los procesos de cambios fueron las que determinaron que la elaboración de la estrategia de dirección (proceso de cambio) hasta el 2008 de la UEB Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus, la cual se desarrollara sobre la base de un fuerte proceso de capacitación, que permitiera la asimilación consciente del cambio por parte de todos los miembros de la organización. En este sentido, se realizaron alrededor de veinte sesiones de capacitación, con una duración promedio de cuatro horas.

2.3.1 El enfoque participativo como base de la proyección estratégica

Todo el proceso de elaboración de la estrategia de la UEB Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus, se desarrolló sobre la base de la participación de los miembros en la definición de cada una de las partes del modelo empleado. Con esta participación consciente se buscaba y se lograron tres cosas:

- Implicar a todos en el proceso. No debía existir alguien en la organización que no conociera de qué se estaba hablando, todos debían hablar el mismo lenguaje.
- Lograr compromisos reales y conscientes de todos. Cada miembro del colectivo debía conocer con exactitud cuál era su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combinaba con el del resto del colectivo para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.
- Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos. Lo bueno o malo obtenido, era el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.

La base de todo el proceso consistió en involucrar a todos los trabajadores en la definición de todos los elementos del modelo, desde la misión hasta las principales acciones de control que se debían realizar para que la estrategia diera los resultados esperados. En este sentido se transitó por los distintos niveles de implicación:

- a. Se compartió información entre la gerencia y todos los trabajadores.
- b. Se buscaron ideas novedosas y creativas en los trabajadores.
- c. Se trabajó en equipos permanentemente.
- d. Se tomaron decisiones compartidas con los trabajadores, propias del proceso de proyección analizado.

Todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral. El proceso participativo que se desarrolló, y que tuvo un fuerte componente de trabajos en grupos, se caracterizó por una comunicación abierta entre jefes y subordinados y una alta cooperación entre todos los miembros de los equipos. Tengamos siempre presente que: “la dirección estratégica en un proceso humano mucho más que un sistema” (**Morrissey, 1995**).

2.4 Procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia empresarial

El presente procedimiento fue seleccionado por conformidad al tipo de empresa y su orientación a la prestación de un servicio vital para la población. El mismo se analizó con los miembros del consejo de dirección de la entidad, el cual estuvo de acuerdo en que se aplicara. Dicho procedimiento cumple, además, con los requisitos de corresponder con las características de la entidad para la que se ha diseñado y con las políticas y orientaciones de su organismo superior. También presupone un número de pasos o etapas que pueden ser asimilados por todo el personal de la entidad, contribuyendo a que el proceso sea lo más participativo posible.

El modelo escogido para la estrategia de dirección hasta el 2008 de la UEB Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus, se muestra en la figura 2.1.

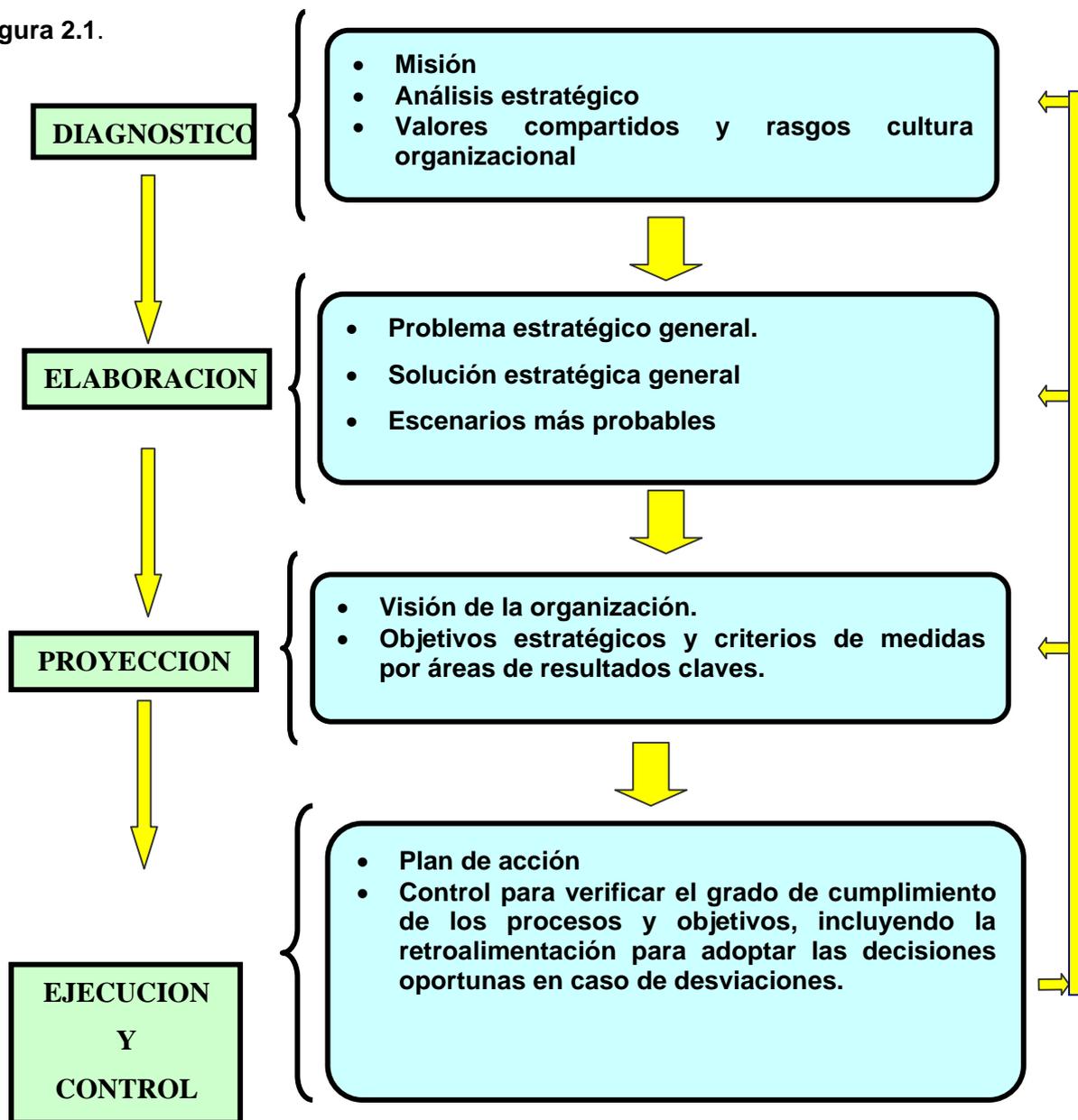


Figura 2.1 Procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia empresarial en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus.

Al realizar una valoración de los distintos pasos del modelo propuesto, se llega al consenso de proponer cuatro fases básicas en su desarrollo:

- Fase de diagnóstico: Contempla la Misión, el Análisis estratégico, la definición de los Valores compartidos, Análisis de los rasgos de la cultura organizacional, etc.
 - Misión de la organización.
 - Valores compartidos en la organización.
 - Análisis estratégico de la organización.
 - Matriz DAFO.
- Fase de elaboración: Elaboración del problema estratégico general, de la solución estratégica general y de los escenarios más probables.
 - Problema estratégico general.
 - Solución estratégica general.
 - Escenarios más probables hasta el 2008.
- Fase de proyección: Contempla la proyección de la organización a través de su Visión y los Objetivos estratégicos.
 - Visión de la organización.
 - Objetivos estratégicos y criterios de medidas por áreas de resultados claves.
- Fase de ejecución y control: Contempla la puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos, incluyendo la retroalimentación para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviaciones.
 - Plan de acción para la puesta en práctica de la estrategia.
 - Control y retroalimentación.

2.4.1 Fase de Diagnóstico

El proceso de planificación parte de la Misión. Esta no es más que la Razón de Ser de la Organización, sea esta un Ministerio o una pequeña empresa, ¿para qué existe ésta?, ¿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 integralidad a la organización. Se supone que la Misión tiene estabilidad en el tiempo, se dice también que es atemporal, aunque en el mundo de hoy, tal afirmación es endeble. En realidad la Misión hay que ajustarla periódicamente o de acuerdo a las circunstancias o coyunturas. Dependerá de si la organización es orientada a los negocios (cambios de entorno muy rápidos), o a la administración pública (cambios más lentos).

La Misión identifica la organización externamente, la distingue de otras organizaciones similares o no, pero además interrelaciona a la organización con el entorno en el que se

desempeña. Por otra parte la Misión tiene enfoques, puede estar orientada hacia Objetivos (Producir PPG en 1992; Garantizar de forma creciente la producción azucarera de la provincia, etc.). Puede estar orientada hacia los Valores (Garantizar bienestar personal y seguridad a los clientes; Desarrollar los Valores Patrios de los estudiantes, etc.). Orientada hacia los Implicados (Facilidad de acceso a los consumidores; Máxima higiene en la comunidad, etc.)

No obstante los elementos componentes de la Misión dispuestos de una forma adecuada son los que dicen en realidad para qué existe dicha organización. Estos elementos toman en consideración lo siguiente:

- Definición del Negocio o Actividad: En qué está la entidad, dónde actúa, para quiénes lo hace.
- Cuáles son sus Metas Principales, a dónde aspira a llegar.
- Cuál es su Filosofía Corporativa, cómo actúa o actuará, cómo expresa y materializa sus valores

Se analiza rápidamente estos tres elementos:

Definición del Negocio: Esta se enfoca hacia el cliente, consumidor o usuario más que a los productos que elabora o los servicios que brinda. Fumar un Puro Habano en Cuba y en el extranjero puede significar satisfacción, placer, pero además en el extranjero puede significar distinción, rango, posición. Beber Ron Havana Club, ídem, se enfoca hacia la persona que utiliza el producto o servicio, etc. No obstante la definición enfocada al negocio debe tener suficiente amplitud para asimilar los cambios en el entorno. Lo que debe incluirse en la definición del negocio son los **grupos** de personas a los que va dirigido el producto; hacia las **necesidades** de los mismos; y tener en cuenta las **competencias distintivas** de dicho producto o servicio. En otras palabras, **quiénes, qué y cómo**.

Metas principales: Lo que desea la organización alcanzar o mantener. Ser el primer productor de azúcar crudo o refino, de la provincia o del país. Mantener el primer lugar en el volumen de extracción de petróleo del país. Este enfoque tiende a producir esquemas y se ha criticado en otros países y se ha adecuado considerando entonces metas secundarias.

Filosofía corporativa: Es el conjunto de creencias básicas, los valores, la cultura, las aspiraciones, las prioridades que deben orientar el comportamiento de la organización y sus integrantes. Tiene diferentes momentos o etapas, y usos, la de su establecimiento, su difusión, su empleo como instrumento de educación y como fuente de evaluación del desempeño de los miembros de la organización.

En la bibliografía consultada se define la misión como:

- ◆ Papel que debe jugar la institución en el seno de la sociedad. **(Vergara, 1987)**.
- ◆ Objetivo supremo, creencias, principios y valores que expresan convicciones. Expresa la razón de ser. **(Rodríguez y Alemañy, 1995)**.
- ◆ Declaración formal que sintetiza la dirección que desea seguir la organización. **(Larnolla, 1992)**.
- ◆ 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)**.

En distintos cursos sobre dirección estratégica se define la misión como:

- ◆ Determinación del por qué existe y para qué existe la organización.
- ◆ Es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades.
- ◆ Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar su sentido de pertenencia.
- ◆ Propósito general y específico, lo que la sociedad espera de la organización.
- ◆ Declaración de las metas, lo que hace que una organización se diferencie de las demás.
- ◆ Expresión de quién es la empresa y donde está, de quién quiere ser y donde quiere estar.
- ◆ Premisa fundamental de la organización en línea con las expectativas de los clientes.

Una declaración de la misión comprende los siguientes elementos **(Morrissey, 1995)**:

- El concepto de su empresa.
- La naturaleza de su negocio.
- La razón para que exista su empresa.
- La gente a la que usted sirve.
- Los principios y valores bajo los que usted pretende operar.

También **Kotler, 1998**, plantea que la definición de la misión de las empresas se compone de cinco elementos: El primero es la historia. Cada empresa tiene una historia de objetivos, políticas y progresos. En la definición de su razón de ser, las empresas no deben alejarse

de su historia. El segundo elemento son las preferencias de los actuales dirigentes. Quienes dirigen en la empresa tienen sus objetivos y visiones personales. En tercer lugar, el entorno de mercado influye en la misión de la organización.

El entorno define las principales amenazas y oportunidades que deben tenerse en cuenta. En cuarto lugar, los recursos de la empresa determinan qué misiones son posibles. Finalmente, las empresas deben basar su misión en sus ventajas competitivas.

¿Por qué se necesita una declaración de la misión de la empresa? Tener una declaración breve, pero completa de la misión ayudará a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la empresa, proporcionará un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que se deben tomar, buscará el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de la empresa y atraerá la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización.

“La aplicación principal de la declaración de la misión es como **guía interna** para quienes toman las decisiones importantes dentro de la empresa, para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la empresa. En otras palabras, la declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de su empresa. **En lo externo**, la declaración de la misión proporcionará una comunicación a grupos de clientes, proveedores y comunidad financiera, así como a su casa matriz”. **(Morrissey, 1995)**. Una declaración de la misión bien desarrollada, proporciona al personal de la empresa una idea común de propósito, dirección y oportunidad.

No se debe incluir nada en la declaración de la misión, que la empresa no esté dispuesta a respaldar con acciones. Si cualquier parte de la declaración de la misión se percibe como que no refleja la manera en que la empresa hace su trabajo, destruirá la credibilidad de sus esfuerzos de planeación.

Entre las características básicas de la misión de una organización están: a) Expresar el servicio que presta, no el producto que vende; b) Orientada al exterior(hacia las necesidades de los individuos y la sociedad); c) Orientada al futuro; d) No responde a los cambios, los promueve; e) Tener credibilidad; f) Tener cierto contenido: intangible, utópico, ambicioso, idealista, sin dejar de ser operativa y realista; g) Revisada constantemente; h) Ser simple, clara y directa; i) Ser altamente motivadora; j) Contener alto grado de originalidad, algo que la diferencia y llena de orgullo; k) Reconocimiento del cliente; l) Debe ser única: su eficacia es su concentración; m) Debe centrarse en un número limitado de objetivos en lugar de

querer abarcarlo todo; n) Debe definir los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la organización; y o) debe destacar las políticas que la empresa decide honrar.

Cualquier enunciado de una misión que se respete debe incluir los siguientes puntos:

- Las necesidades que su empresa satisface
- Los clientes que atiende y a quienes desea atender
- Cómo procederá para atender a esos clientes
- A qué servicios se dedica la empresa

Como todo el proceso de elaboración de la estrategia de dirección se realiza con un enfoque participativo es necesario que en la definición y formulación de la misión se tengan en cuenta, al menos, dos cuestiones básicas: **Primero**, los grupos que trabajan en este paso deben tener bien claro que la misión es lo que la organización debe estar haciendo, y no lo que está haciendo. Preguntas tales como: ¿Qué es?, ¿Qué se hace?, ¿A quiénes se atiende?, ¿Cómo se ve?, y ¿Con quiénes se cuenta?, apuntan a definir la condición actual de la organización. Sin embargo, las preguntas: ¿Qué se quiere ser?, ¿Qué se quiere hacer?, ¿A quiénes se quiere atender?, ¿Cómo se quiere ser vistos?, y ¿Con quiénes se quiere contar?, apuntan a la definición de la misión de la organización.

Segundo, una vez definida la misión se debe garantizar: a) Que todos los miembros de la organización conozcan la razón de ser o misión de su organización, y b) que cada uno sepa en qué forma su esfuerzo individual se combina e integra con el esfuerzo de los demás a fin de contribuir al logro de la misión.

Es recomendable para la determinación de la misión tener en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- Revisión, estudio y análisis de los documentos normativos que posea la organización.
- Dar respuesta a grupos de interrogantes que orientan la definición correcta de la misión.
- Que en el trabajo práctico se divida al grupo en dos o tres equipos y que cada uno, una vez que haya determinado la misión que considera, la presente a la plenaria para su análisis.
- Que el proyecto de misión definido por todo el grupo en la plenaria, se circule entre el resto de los trabajadores y clientes principales buscando retroalimentación permanente, a partir de sus respuestas a un grupo de preguntas que se le formulan.

Una vez determinada la misión esta debe presidir el resto de las actividades de desarrollo del modelo, así como situarse en un lugar visible para todos en la organización.

Valores Compartidos

El verdadero liderazgo es en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los trabajadores.

Conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo ha de emprender si desea promover conductas orientadas al éxito de su empresa. ¿Hay algo capaz de dar más fuerza a una organización e incluso a un simple equipo que la existencia de valores realmente compartidos? Los valores son herramientas de los líderes dirigidos a fortalecer la capacidad de ilusionar, encausar y cohesionar equipos, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos con el objetivo de introducir realmente a las personas dentro del pensamiento directivo, rediseñando de forma continua la cultura de la empresa y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y superar sus tensiones internas. Los valores sirven para atribuir sentido a la acción.

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 va? y su misión ¿Para qué se va?
- 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 se debe 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 se necesita 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.

Análisis Estratégico

Este análisis está enmarcado en tres aspectos:

- Análisis del macro y micro entorno.
- Diagnóstico estratégico.
- Definición de los indicadores de efectividad y eficiencia empresarial.

Análisis del macro y micro entorno: Incluye los Grupos de Implicados, los Factores Claves, las Unidades Estratégicas de Negocio y las Áreas de Resultados Claves.

Los **Grupos Implicados** son un factor importante en el desarrollo del proceso estratégico. Tienen incidencia porque pueden ser internos y externos. Son todas aquellas personas

individuales u organizaciones o incluso comunidades, que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de los Objetivos y la Misión. Cuando inciden negativamente pasan a la categoría de Barreras.

Evidentemente los implicados internos son los que en su mayoría deben incidir positivamente, lo que dependerá de los Valores Compartidos. Ellos son los hombres y mujeres que se esfuerzan diariamente en el logro de los objetivos, pero también son las, los suministradores, los clientes, usuarios, consumidores, pacientes, organizaciones de masas y políticas, etc., en fin los que tienen algo que ver con la organización y su funcionamiento. Los vecinos individuales, o la comunidad, pueblo, etc. que se relaciona directa o indirectamente con la organización. A todos se debe tener en cuenta precisamente en la medida de su incidencia y deben ser tomados en consideración al elaborar las estrategias para alcanzar los objetivos.

Los **Factores Claves** son aquellos acontecimientos de carácter natural o social que pudieran incidir positiva o negativamente en una organización, donde el sistema no tiene posibilidades de atenuar, impedir o provocar por estar fuera de su alcance. Generalmente son las oportunidades que se convierten en amenazas.

Las **Áreas de Resultados Claves**, son un aspecto importante del proceso de dirección estratégica, puesto que son la agrupación del conjunto de actividades similares o estrechamente relacionadas, que debe realizar la organización en función de su misión, la cual se denomina como unidades y direcciones estratégicas.

Éstas deben tener permanencia en el tiempo e impacto o trascendencia en la organización, además requieren de concentración de esfuerzos para su materialización. Precisamente, por el impacto que tienen sobre la misión y la visión, resulta necesario y conveniente identificarlas a fin de que la alta dirección le preste la mayor atención, sin que esto signifique que el resto de las actividades sean consideradas innecesarias. El directivo debe saber dónde colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mejores resultados.

El conjunto de unidades estratégicas que de alguna manera tengan elementos comunes, independientemente de sus particularidades, pueden ser agrupadas en direcciones estratégicas. De esta manera la organización habrá logrado reconocer tempranamente tanto sus unidades como sus direcciones estratégicas, las que no deben confundirse con la estructura de la organización; sin embargo, cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado, sí pueden tener una repercusión en la modificación o no de la estructura. Esto

último no es lo más importante, dado que una unidad o dirección estratégica puede dirigirse con independencia de la estructura organizativa.

Diagnóstico estratégico: Se realiza un análisis interno y externo de la organización.

El **interno** está orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa. El análisis interno es el estudio profundo de la organización, sus capacidades, recursos y el comportamiento de los hombres que en ella interactúan.

El análisis interno se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las **fortalezas**, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseen que los puede hacer mejor? ¿En qué son muy buenos? ¿Qué se sabe? hacer muy bien y es deseado por los clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son preguntas claves para analizarlas. Las **debilidades**, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas los hace inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué se necesita resolver para ser competitivos? ¿Qué no se hace bien? ¿QUÉ HACER PARA ELIMINARLAS?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

El objetivo de este análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo y en él debe aplicarse la filosofía de trabajo similar a la descrita en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial: “Descubrir las verdaderas causas de los problemas y no sólo sus efectos, que por lo general son los que se encuentran más a la vista; estudiar los problemas de abajo hacia arriba y desde diferentes ángulos; actuar de modo que se atenúe la resistencia a lo nuevo; lograr una amplia participación que permita hablar del plan como labor colectiva y cuestionárselo todo”.

La literatura consultada describe diferentes formas para abordar el análisis interno de la organización. En el trabajo se ha adoptado el análisis funcional que tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones básicas: Marketing, Producción, Servicio, Calidad, Recursos humanos, Economía, Investigación y desarrollo, etc. En la actualidad se analiza, por su importancia estratégica, la función directiva, a fin de poder evaluar también las ventajas, a veces inestimables que pueden proporcionar estos activos

intangibles, así como la resistencia que pueden imposibilitar la realización correcta de la estrategia, en mayor medida muchas veces, que la insuficiencia de recursos financieros o competencia técnica. En este sentido se incluyen, entre otros, los siguientes aspectos: Análisis de la estructura organizativa, Dominio y conocimiento de los objetivos empresariales por parte de todos los miembros de la organización, Estilos de liderazgo, Sistemas de información, planificación y control, etc.

Para el análisis interno se deben revisar documentos institucionales tales como: Informes, Balances, Actas del Consejo de Dirección, Consejos Asesores, Memorias de talleres y otros eventos. Además se deben aplicar encuestas, cuestionarios, entrevistas y realizar una buena observación. También es útil usar técnicas de trabajo en grupo y técnicas creativas, como la Tormenta de ideas, para que el grupo genere tantas fortalezas y debilidades como sea capaz de identificar. Luego en un proceso de análisis y reducción se llegará a cifras manejables sobre esas categorías. En este último caso es imprescindible usar instrumentos para lograr consenso que guíen al grupo en este sentido (Votación ponderada, Valoración de criterios, Reducción de la lista, Comparaciones apareadas, etc.).

El **externo**: aquí se deberán estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto generales como específicos y la evolución futura de éstos. *El análisis externo* se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización. Las oportunidades, se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportuna e intensamente. ¿Qué no está haciendo la competencia y que se puede aprovechar? ¿Qué es de máxima demanda para los clientes? ¿Qué necesidades tienen los clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son, entre otras, cuestiones importantes a valorar.

Las amenazas, son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno puede hacer daños o frenarlos? ¿Qué hechos les son desfavorables? ¿Qué hacen los competidores que los afectan? ¿QUÉ HACER PARA CONTRARRESTARLAS?, son criterios esenciales que se deben considerar.

El entorno externo tiene tanto elementos de acción directa como indirecta. Los grupos de interés que influyen directamente en una organización, forman su entorno de acción directa: Competidores, Clientes, Proveedores, Instituciones financieras, Sindicatos, Medios de comunicación, etc. Los elementos de acción indirecta están formados por el comportamiento

de un grupo de variables que influyen en el trabajo de la organización: Variables sociales, tecnológicas, económicas, políticas, legales, demográficas, etc.

En la conformación del análisis externo es necesario estudiar los planes vigentes en los diferentes niveles del sistema y otros afines; obtener información sobre clientes, usuarios, competidores, sobre la forma en que son percibidos los nuevos retos y las posibilidades de responder a ellos, correcciones que deben hacerse para lograr una labor de excelencia y amplio reconocimiento, nivel de satisfacción de las necesidades actuales y futuras, forma en que producen, tecnologías utilizadas, así como otras informaciones de interés para la organización. Se debe determinar el marco legal en que la organización desarrolla su labor. Se recomienda utilizar también técnicas grupales y de creatividad que propicien la generación de la mayor cantidad de ideas sobre las amenazas y oportunidades que presenta la organización y en un proceso de análisis posterior dejar aquellas que mayor impacto provocan. Esto último exige también la aplicación de instrumentos que guíen al grupo hacia el logro del consenso.

Construcción y análisis de la Matriz DAFO

Después que se definan estas cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), en plenaria y 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 apoyándose 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 se tiene:

- **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.

2.4.2 Fase de Elaboración

Con los resultados que se obtenga de la matriz DAFO se identifica el “problema estratégico general” y la “solución estratégica general”.

Problema Estratégico General:

“Si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades.”

Utilizando la misma información, pueden invertirse las dimensiones del análisis para establecer los lineamientos estratégicos que contribuyan a la definición de una “solución estratégica general”.

Problema Científico a Resolver.

Para alcanzar, en el sector de la construcción, altos niveles de efectividad empresarial, se necesita elegir y adecuar determinados instrumentos metodológicos para desarrollar un procedimiento general, con sus correspondientes procedimientos específicos de apoyo a la toma de decisiones estratégicas.

Solución Estratégica General

“Utilizar plenamente las fortalezas sobre las oportunidades que se presentan para minimizar las amenazas y superar las debilidades”

Sólo después de reconocer los problemas o amenazas e identificar las oportunidades, así como despejados el problema estratégico general y la solución estratégica general, se pueden fijar los objetivos o metas, aunque vale decir que hay autores que separan ambos conceptos”.

Escenarios más probables

Los escenarios más probables son un elemento que resulta de importancia estratégica, y que se deriva del análisis del entorno externo de la empresa. Estas fuerzas deben definirse, no solo valorando su comportamiento actual, sino, y es lo más importante, valorando su comportamiento futuro.

Por eso resulta necesario que la empresa defina los posibles escenarios de actuación en los que se verá involucrada, de acuerdo a la evolución futura de los factores identificados en su entorno externo.

Un escenario se define como “una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objeto de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones claves.

(Kahn y Wiener, citados por Menguzzato, 1995).

También puede definirse como “la descripción de los posibles marcos en que debe funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejercen influencia en su comportamiento” **(Eugenio Yáñez, 1987)**.

Los escenarios son instrumentos de simulación que permiten “ mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo, de las tendencias de políticas existentes o potenciales, y sus interacciones”. **(Kahn y Wiener)**. Por tanto, el método de escenario “tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (por lo menos parcialmente), e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura”. **(Saint Paul y Ténier – Buchot, 1974)**.

La práctica aconseja, la utilización de tres versiones de escenarios a partir de la evolución de las fuerzas del entorno: Un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo).

La utilidad del método de escenario en la dirección estratégica no se limita a un entendimiento del entorno y de sus relaciones con la empresa, así como de la evolución de éstas, sino que es un instrumento muy valioso en cuanto proporciona la flexibilidad tan necesaria en la dirección de la empresa actual. También se señala cómo el conocimiento del escenario más favorable ayuda a desarrollar una actitud estratégica, puesto que muestra a qué situación convendría llegar, tomando las decisiones y llevando a cabo las acciones que permitan influir en las variables esenciales adecuadas, así como en su evolución, y en los actores cuyo comportamiento es clave, dando así más realidad al carácter de anticipación inherente a toda estrategia empresarial.

En la construcción de los probables escenarios resulta vital que el grupo desarrolle su poder imaginativo, por lo que se hace necesario la utilización de técnicas de creatividad que propicien esa imaginación. El grupo debe ser capaz de trasladarse al futuro en que la organización se moverá y definir con qué contexto se encontrará. La tormenta de ideas, puede ser ideal para estos propósitos.

2.4.3 Fase de Proyección

Está conformado por las siguientes etapas:

Visión

Un momento clave del proceso lo constituye la definición de lo que se desea que sea la organización en el futuro que se proyecta, expresa su estado deseado en los próximos años, por ello debe generarse con el corazón, pero con la mente fría y los pies en la tierra.

La Visión significa ver a lo lejos, la imagen que se tiene del futuro, es un estado final que se ha estado tratando de lograr, es el sentimiento de vivir el futuro, la forma de sorprenderlo antes de que éste los sorprenda, la manera de comprometerse con ese futuro que se quiere crear con el corazón y los sentimientos.. No es simplemente un paso más del proceso, sino uno de los decisivos, porque con la formulación de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización y conformar la formulación de la estrategia. Su principal fuerza no radica en la descripción anticipada del futuro deseado, sino en establecer un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo.

Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos.

El papel de la Visión en la organización es lograr un foco de atención que permita que todos la sigan, comprometiéndose en dicho empeño, de ahí que debe cumplir los siguientes requisitos:

- Formulada por los principales dirigentes.
- Compartida con el equipo de dirección para apoyarla.
- Tener un horizonte predeterminado.
- Expresada de manera simple y clara para que todos la comprendan y se comprometan.
- Debe ser soñadora, pero objetiva.
- Debe ser positiva y alentadora.
- No se expresa en cifras.

Se expresa en tiempo presente porque se actúa como si se hubiera logrado.

Según las condiciones y situaciones que existan, unas organizaciones determinan su Visión y de ella sus metas y objetivos. Otras expresan sus metas y objetivos solamente. Otras recogen en su Misión elementos del estado futuro que se desea (Misión - Visión), etc. Existe una variedad de combinaciones en dependencia de la situación concreta que se confronte, no obstante, todas cumplen la necesidad de que la organización esté clara del hacia donde va encaminada.

Desde el punto de vista metodológico existen tres momentos en la elaboración de la Visión:

- El momento de elaboración de la Visión. Es un momento trascendental y como se ha avanzado en la determinación de los elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años, considerando que sólo se logrará con un gran esfuerzo y despliegue de recursos, sobre todo de inteligencia, y por otra parte, que esa organización no es idílica, es una organización humana y factible.
- El procedimiento de elaboración de la Visión. Elaborar la Visión exige del grupo creatividad e imaginación realista. Por tanto, en el procedimiento de su elaboración se utilizan métodos y técnicas para desarrollar la creatividad del grupo. Comúnmente se emplea el Brainstorming o Tormenta de ideas con los procesos adecuados de preparación, calentamiento y conducción que éste método exige. Se insiste en la cantidad de ideas y se puntualiza que esto no es un ejercicio para que todos salgan satisfechos de lo que quieren que sea su organización, sino del compromiso que para ellos mismos representará esta Visión. Finalmente se procede a validar las ideas aportadas analizando su realismo y factibilidad y corregir cualquier elemento que se considere tanto por su contenido como por su redacción.
- Retroalimentación Visión - Misión. A partir de este momento es necesario volver a la Misión y comprobar si la organización que se desea tener es compatible con ella. Si existieran dificultades, entonces se debe ajustar la Visión aún más. Incluso, en caso extremo repetir el proceso y preguntar si con nuestras fuerzas es posible alcanzar la Misión. Este momento es muy delicado y complejo, no existe receta alguna para su solución, hay que enfrentarse a las particularidades de la organización y de conjunto buscar las respuestas.

Los **objetivos estratégicos** deben expresar las metas que se propone alcanzar la organización a nivel global, y a largo plazo, en función de su Misión, pero también en función de la situación actual del entorno y sobre todo de su evaluación futura y de las oportunidades o amenazas que éste presenta para la organización y de la propia situación interna de ésta, de sus fuerzas y debilidades, de su capacidad actual y potencial en relación con su entorno. No existe una forma única de elaborar los objetivos estratégicos, como tampoco existe un conjunto de objetivos válido para toda la organización, e incluso inamovible a lo largo de toda su vida, ya que se alterará en función de los cambios en el entorno, de las modificaciones de las características de la entidad, de la evolución de su cultura, así como de la estructura de poder.

Constituyen la expresión de lo que se propone obtener, un enunciado sobre los resultados que deben ser alcanzados en un período determinado. Los objetivos colectivos, principales, generales y a largo plazo de la organización se elaborarán considerando los cuatro principios fundamentales siguientes:

- **Participación:** Elemento base para la Dirección Estratégica y uno de los aspectos más comunes de todas las corrientes de la gerencia moderna.
- **Precisión:** Deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados, cuando no puedan ser cuantificables deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- **Integración:** Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren los subobjetivos.
- **Realismo:** Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Para establecer los objetivos estratégicos es necesario determinar y verificar la correspondencia con la Visión de la organización, para ello se debe garantizar que exista un vínculo con las Unidades de Acción Estratégicas y las Direcciones Estratégicas.

2.4.4 Fase para la ejecución y control

Los planes de acción, como su nombre indica, son las formas de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las Estrategias definidas y aprobadas. Estos planes expresan las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo para materializarlas, así como dejan claramente definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas. De este modo, los planes de acción son descripciones concretas de lo que va a suceder. Están claramente relacionados con los objetivos de la Visión y las prioridades, constituyendo las vías detalladas de implementar las Estrategias y vencer las Barreras y considerándose además como la forma de fijar las responsabilidades personales. Los planes de acción tienen secuencia de tiempo, se basan en los recursos y son adaptables a las contingencias. Son prácticos.

Después de considerar estos aspectos, se puede afirmar que la elaboración de la estrategia ha concluido. Queda entonces la parte más compleja, es decir, su puesta en práctica y adecuada correspondencia con lo previamente establecido.

Control y retroalimentación

Si se reconoce que todo es cambiante, que posee un determinado grado de turbulencia y por ende, se establecen acciones de contingencia, se impone la necesidad de detectar de

manera sistemática y coherente las variaciones de las condiciones del entorno que decidieron establecer la dirección del desarrollo de la organización, para así determinar si existe la necesidad de reconsiderar el mismo.

Para poder cumplir con esta necesidad se impone que el control estratégico, o sea, el control sobre los aspectos de la relación empresa - entorno que determinan su supervivencia, integre al resto de los subsistemas de control de la empresa. De manera que a través de los resultados que se van alcanzando y el estado del entorno, se pueda valorar el presente y el futuro de la entidad y de ahí, que la dirección o rumbo de desarrollo establecido se mantenga o se vaya replanteando, adecuando a dichas características dinámicas.

Esto permite que el proceso estratégico se asimile por el proceso directivo en general y el cambio se vea como un elemento positivo para toda la organización.

La función de control aplicada a la dirección estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo. Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia:

- a) ¿En qué negocio se está?
- b) ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?
- c) ¿En qué son buenos? ¿Con quién se puede comparar?
- d) ¿Quiénes son mis competidores? ¿Por qué son mejores?
- e) ¿Qué estrategias tienen mis competidores?
- f) ¿En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿Por qué?
- g) ¿Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿Las tengo identificadas?
- h) ¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la empresa?
- i) ¿Cuál es exactamente nuestra estrategia? ¿Todos en la empresa tienen claridad sobre ella?

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a estas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control empieza a desempeñar su papel.

El grupo bajo la dirección del facilitador definirá las acciones que se requieren para ejercer el control de la estrategia. En este proceso juega un papel muy importante la Alta Gerencia de la organización, estableciendo las políticas de control al respecto.

2.4.5 Fase de Implantación

Con vistas a desarrollar el procedimiento general se debe potenciar una cultura donde exista un predominio del enfoque estratégico, para ellos es imprescindible que fluya la comunicación tanto vertical como horizontal, la presencia de un liderazgo oblicuo, el trabajo en equipo, las agendas de trabajo en función de la estrategia empresarial y el cumplimiento de una capacitación con el objetivo de impregnar el pensamiento estratégico y la implicación de todo el personal en este proceso para materializar el enfoque participativo en la toma de decisiones.

El directivo debe lograr en su organización el alcance de los objetivos organizacionales, supervivencia, preparación y capacitación del grupo para enfrentar la crisis, satisfacción del grupo con su líder, compromiso de los subordinados hacia los objetivos del grupo, bienestar psicológico, desarrollo personal de los subordinados, retención de la posición de autoridad en el grupo, ser agentes de cambio en la organización.

¿Qué debe hacer el directivo para mantener la moral del personal?

Tener preocupación por el individuo, tener preocupación por el grupo, mantener una disciplina justa, es decir, que se puedan explicar las promociones, premios y sanciones, porque hay medidas objetivas, mantener el dominio sobre sí mismo creando en las relaciones un ambiente agradable, informar de forma honesta de la marcha de la empresa, transmitir honestidad, mantener la organización de la comunicación. No abandonarla, responder con agilidad a las preguntas, solicitudes y propuestas del personal, corregir con la actitud y aptitud de recuperar el error a quien lo cometió, ser tolerante con los errores de los que tienen éxito. Que no se pueda decir que una vez que se equivocan nadie se acuerda de los éxitos cotidianos, medir y premiar por los éxitos continuados y no sólo por la dedicación, tener un trato cordial, mucho sentido del humor. Crear un clima agradable, no de tensiones, no hablar mal ante, ni de terceros, evitar los rumores.

2.5 Conclusiones del capítulo

Al evaluar el contenido del presente capítulo se arriba a las siguientes conclusiones:

- La necesidad de que la Unidad Empresarial de Base Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus, continúe expandiendo su negocio, responda oportunamente a sus clientes con productos de mayor calidad, aproveche eficazmente sus recursos humanos, y haga frente a la competencia que comienza a invadir su sector, exige que la Empresa elabore su Estrategia de Dirección valiéndose de todos los elementos que aporta el análisis de los estados financieros para la toma de decisiones tanto a corto, mediano y largo plazo.
- El modelo propuesto se corresponde con las características de la Unidad Empresarial de Base (UEB) Jatibonico y consta de ocho pasos agrupados en las fases siguientes:
 1. **Fase de Diagnóstico:** Misión, Análisis estratégico y Valores compartidos.
 2. **Fase de elaboración:** Elaboración del problema estratégico general, de la solución estratégica general y de los escenarios más probables.
 3. **Fase de Proyección:** Visión, Áreas de resultados claves y Objetivos estratégicos.
 4. **Fase de ejecución y control:** Plan de Acción y el Control y Retroalimentación de la estrategia.
- La metodología propuesta, en cada uno de los pasos que conforman el modelo, está estructurada sobre la base de la amplia utilización de la capacitación y el empleo de técnicas participativas, contribuyendo de esta forma a corroborar la validez del soporte metodológico del modelo propuesto.
- El proceso de control estratégico propuesto presupone el monitoreo constante de todos los pasos que forman parte del modelo y se realizará antes, durante y después de la elaboración de la estrategia, haciendo los ajustes pertinentes acorde al desarrollo alcanzado en la implantación de la estrategia.

CAPÍTULO # 3 Estrategia de dirección para la Unidad Empresarial de Base (U.E.B) Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus, hasta el 2008

3.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrollan de manera práctica todos los pasos del procedimiento propuesto anteriormente para realizar el diseño e implementación de la Estrategia de Dirección de Unidad Empresarial de Base (U.E.B) Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus, hasta el 2008, aplicando un amplio enfoque participativo que implicó a un número significativo de trabajadores de la empresa.

Justamente, en esta fase de la investigación se proponen como objetivos particulares lo siguientes:

- Realizar el diseño de la estrategia de dirección en la UEB Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus, para validar nuestra hipótesis de investigación planteada, apoyándonos en el procedimiento seleccionado.
- Proponer a la dirección de la empresa un sistema de control que permita verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y la retroalimentación que propicie un adecuado proceso de toma de decisiones.

Es válido señalar que para la realización de esta parte de la investigación se creó un grupo de trabajo, presidido por el Director y varios integrantes de los diferentes niveles de la estructura de dirección, el cual sesionó por más de doce encuentros, siendo los facilitadores y aplicando técnicas de trabajo en grupo.

El presente trabajo se considera un entrenamiento para los miembros del grupo, preparándolos como agentes de cambio al tomar algunos de estos encuentros para estos fines y además con su elaboración, la entidad lo presentara como parte componente del expediente del proceso de perfeccionamiento empresarial.

3.2 Implementación del modelo: Fase de diagnóstico

Al llegar a esta etapa del trabajo solo restaba desarrollar cada una de las fases y los momentos correspondientes a cada una de estas, siguiendo la lógica del procedimiento escogido. Justamente, la primera fase es la referida a la realización de diagnóstico. En la misma se incluyen los siguientes momentos: definición de la misión, realización del análisis estratégico, así como la definición de los valores compartidos de la organización objeto de estudio.

Para lograr una mayor objetividad y profundidad en los análisis se procedió a realizar una caracterización breve de la entidad. De esta manera se conocieron los siguientes datos:

La Unidad Empresarial de Base (U.E.B) Jatibonico posee la característica de ser la de mayor número de embalses en comparación con las demás creadas en la provincia; dentro de su territorio se encuentran 4 presas:

Embalse	Volumen Hm³	Uso
Lebrije	128.00	Abasto Industria y población
Felicidad	57.60	Riego
Siguaney	9.30	Abasto industria
Dignora	31.89	Abasto población
TOTAL	226.82	Abasto y Riego

Los principales usuarios son las Unidades Básicas de Producción Cooperativas (UBPC) cañeras, el sector campesino y las industrias, también hay que señalar que dentro de su territorio existen dos presas de abasto a la población, los embalses Lebrije y Siguaney. Esta UEB abarca los territorios pertenecientes a las actuales zonas hidráulicas Jatibonico y Taguasco.

Los recursos hídricos en el municipio tienen como principal uso el abasto a población, la agricultura, el desarrollo acuícola, etc. y para ello contamos con un potencial hidráulico de 251.9 Hm³. Los principales ríos atendidos por la Unidad Empresarial de Base (U.E.B) Jatibonico, son:

Nombre del Río	Area de la cuenca Km²
Jatibonico del Sur	872.0
Jatibonico del Norte	243.1

La corriente fluvial más importante es "Jatibonico del Sur", la cual reclama de su protección y cuidado como un elemento de peso en el manejo integrado de la misma.

Dicha entidad cuenta con una estructura de dirección plana, que facilita el cumplimiento de sus principales metas. **(Ver Anexo # 3).**

Cada una de las divisiones estructurales tiene definida sus funciones específicas y también sus funciones comunes, que son:

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente.
2. Rendir cuenta periódicamente al Director General.
3. Responder por la calidad de los servicios.
4. Dirigir y orientar las acciones de trabajo del personal subordinado.
5. Establecer una estrecha colaboración con el sindicato, la UJC y el PCC.

6. Controlar las medidas que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que realizan.
7. Responder por la disciplina y el máximo aprovechamiento de la jornada laboral en su área.
8. Elaboración de los objetivos de trabajo y del plan de trabajo para los diferentes periodos.
9. Exigir que el personal subordinado desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a la exigencia de sus funciones y contenido de trabajo.
10. Exigir por el cumplimiento del Reglamento Disciplinario Interno.

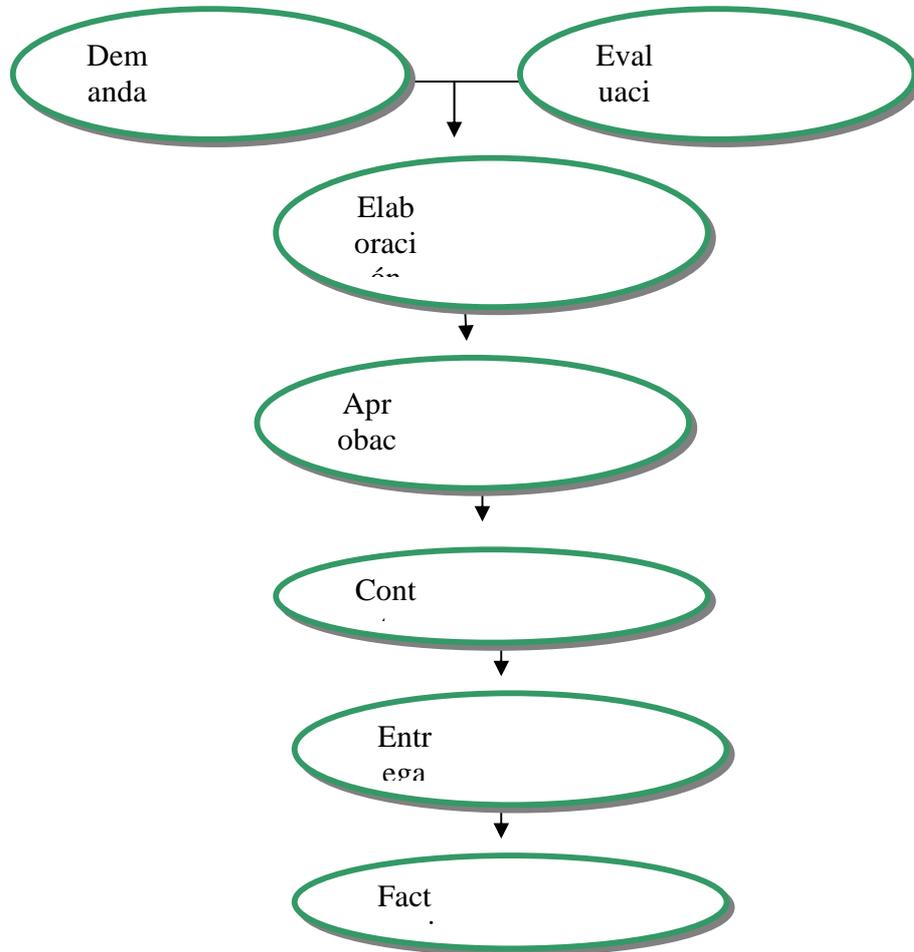
El soporte económico de la empresa se basa fundamentalmente en las siguientes actividades:

- Cobro de agua a entidades estatales y sector privado.
- Servicio de Laboratorio de Química y Biología de las Aguas.
- Venta de energía eléctrica
- Cobro del derecho al vertimiento de residuales.

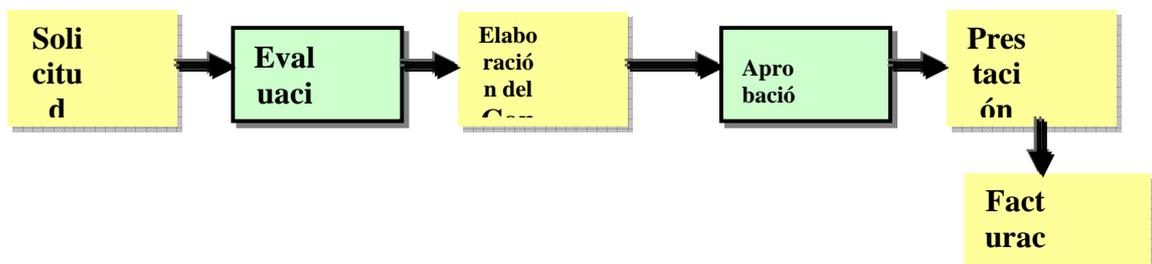
Para el desarrollo de la actividad hidráulica en la provincia se hace indispensable aplicar el Sistema Empresarial para alcanzar el objetivo central basado en incrementar al máximo su eficiencia y competitividad sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propicien el desarrollo de la iniciativa, creatividad y la responsabilidad de todos los directivos y trabajadores.

El flujo de los servicios que se ofertan está diseñado de la siguiente forma:

Para el servicio de provisión de agua:



Para la prestación de otros servicios:



3.2.1 Formulación de la Misión

Para formular la misión se realizaron sesiones de trabajo en las que prevaleció la implicación del personal, el cual tuvo la oportunidad de expresar sus ideas. A continuación mostramos la misión de la organización.

MISI

La Unidad Empresarial de Base Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus, tiene como misión: "...La administración eficiente de las obras hidráulicas y la venta del servicio de provisión y derecho del agua a todos los clientes del municipio Jatibonico..."

También hicimos la revisión de su objeto social el cual consiste en:

OBJ

- Brindar servicios de provisión de agua superficial regulada, no regulada y subterránea, tanto las operadas por el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (I.N.R.H), como por el derecho de uso de las operadas por el usuario, en ambas monedas.
- Prestar servicios de estudios de calidad de las aguas superficiales y subterráneas, uso, disponibilidad y conservación de las aguas y prevención de inundaciones y avenidas, en ambas monedas.
- Generar y comercializar, de forma mayorista y en ambas monedas, energía eléctrica a la Unión Eléctrica y de forma minorista a la población sistemas no conectados a la red nacional en moneda nacional.
- Otorgar el derecho al vertimiento de residuales a corrientes superficiales u otras autorizadas.
- Brindar servicios de construcción de casas de explotación y obras hidrométricas, en ambas monedas.
- Ofrecer servicios de alquiler de equipos de construcción en moneda nacional, cobrando el gasto en divisa al costo.
- Cultivar y comercializar de forma mayorista y en ambas monedas productos forestales de las áreas propias de la entidad, cumpliendo con las regulaciones vigentes al respecto.
- Ofrecer servicios de mantenimiento constructivo y electromecánico a instalaciones y obras hidráulicas del sistema del I.N.R.H , y terceros, en ambas monedas, etc.

- Producir y comercializar de forma minorista a los trabajadores del sistema del I.N.R.H, productos agropecuarios, forestales y acuícola y cuando existan excedentes de productos agropecuarios a la población a través del Mercado Agropecuario Estatal en moneda nacional, cumpliendo las regulaciones vigentes al respecto.

3.2.2 Elaboración del análisis estratégico

En su elaboración participó el Consejo de Dirección Ampliado. Se realizaron varias sesiones de trabajo cuyo resultado mostramos seguidamente.

Fortalezas.

1. Estabilidad del personal técnico profesional con gran experiencia en la actividad y dispuesto para el mantenimiento de las obras hidráulicas.
2. Disponer de especialistas de automatización y automatizados los sistemas de calidad.
3. Contar con más del 90% de la infraestructura hidráulica con la categoría de excelente.
4. Ser una Entidad en Perfeccionamiento Empresarial.

Debilidades.

1. Insuficiente transporte para el desarrollo de la actividad técnica y administrativa.
2. No se dispone de un eficiente sistema de comunicación en la U.E.B
3. Insuficiente ingresos de divisas.
4. No disponer de un equipamiento técnico, red interna ni de acceso a la información científico técnica a través de los medios informáticos.

Oportunidades.

1. Contar con un considerable potencial de agua superficial.
2. No existen competidores en la venta de agua.
3. Posibilidad de incrementar el número de clientes en moneda nacional y divisa.
4. Contar con una amplia red en el territorio y fuera de este que ofrecen capacitación.

Amenazas.

1. Disminución de los consumos de agua del Ministerio del Azúcar y Ministerio de la Agricultura.
2. Díficil situación económica y financiera en el ámbito nacional e internacional.
3. Existen sectores más atractivos desde el punto de vista salarial y técnico.
4. Existen competidores dentro y fuera del territorio con los servicios de análisis de calidad del agua.
5. Existencia de la dualidad de monedas para la venta de agua.

3.2.2.1 Construcción de la Matriz DAFO

Matriz DAFO		Oportunidades.				Amenazas.					Suma.
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	
FORT	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	13
	2	2	2	1	3	1	2	1	1	1	14
	3	3	2	3	1	1	3	1	1	1	16
	4	1	2	2	1	1	1	2	2	2	14
DEBI	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	12
	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	12
	3	1	1	2	2	2	2	1	2	2	15
	4	1	2	2	1	2	2	1	1	1	13
Suma.		12	12	15	14	10	15	9	11	10	

A partir de lo anterior podemos concluir que la organización objeto de estudio debe desarrollar una estrategia de Maxi – Maxi o crecimiento; lo cual implica maximizar las fortalezas: contar con más del 90% de la infraestructura hidráulica con la categoría de excelente, disponer de especialistas de automatización y automatizados los sistemas de calidad, ser una entidad en Perfeccionamiento Empresarial; y maximizar las oportunidades que inciden sobre la misma: posibilidad de incrementar el número de clientes en moneda nacional y divisa, contar con una amplia red en el territorio y fuera de este que ofrecen capacitación.

3.2.3 Definición de los Valores

Para diagnosticar los valores existentes en la organización objeto de estudio se aplicó el instrumento reflejado en los Anexos # 4 y # 5.

Es necesario señalar primeramente que los valores finales son aquellos compuestos por los valores personales (son aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo) y los valores ético sociales (constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad)

Los valores instrumentales u operativos la organización están compuestos por los valores ético morales (Se refiere a los modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales y no son necesariamente en sí mismos fines asistenciales): ¿Cómo cree Ud. que hay que comportarse con quienes lo rodean? y los valores de competencia (son valores más individuales y socialmente condicionados, no están relacionados con moralidad ni culpabilidad y entre ellos están la imagen, la imaginación, la iniciativa o la lógica): ¿Qué cree Ud. que hay que tener para poder competir en la vida?

Teniendo en cuenta lo anterior es que mostraremos los resultados obtenidos. En la UBE Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus existen los siguientes valores:

VALORES FINALES:

Valores personales

Amor a la familia.
Defensa de la revolución.
Obtener resultados positivos en el trabajo.
Elevación del nivel cultural.
Cumplir metas personales.
Relaciones humanas de amistad, respeto, colaboración desinteresada, solidaridad.
Voluntariedad.
Necesidad de integración social.
Honradez, Honestidad.
Ejemplaridad.
Ser revolucionario.
Cumplimiento del deber.
Laboriosidad.
Esfuerzo por ser mejor cada día más.

Valores ético sociales

Elevación del nivel cultural, político e ideológico.
Interés por los nuevos avances científico-técnicos.
Humanismo.
Consagración al trabajo.
Superación cultural, político-ideológica y técnico-profesional.
Honestidad.
Sinceridad.
Laboriosidad y amor al trabajo.
Colaboración.
Entrega a las tareas de la revolución.
Estimulación por los resultados finales del trabajo.

VALORES INSTRUMENTALES U OPERATIVOS:

Valores ético morales

Amistad.
Exigencia.
Intransigencia ante lo mal hecho.
Preocupación sincera por los problemas de los demás.
Solidaridad.
Compañerismo.
Compartir lo que tenemos.
Buena comunicación.
Respeto.
Confianza.

Valores de competencia

Hacer un trabajo de calidad.
Seguridad en uno mismo.
Autoestima elevada.
Cultura general.
Humanismo.
Ser sacrificado.
Ser colaborativo
Promover la unidad entre compañeros.
Amor al trabajo.
Dominar el contenido del puesto de trabajo.
Honestidad.
Prestigio ganado con el esfuerzo cotidiano.

3.2.3.1 Conceptualización de los valores compartidos

A continuación mostramos la conceptualización de los valores definidos.

Valores.	Conceptualización.
Espíritu de sacrificio.	Perseverancia, constancia en el trabajo, laboriosidad, tenacidad, ser ejemplo en el colectivo. Amar el trabajo y/o estudio consagración al deber, aprovechamiento óptimo de la jornada laboral, estar dispuesto a desempeñar cualquier puesto de trabajo siempre que sea necesario, obtener resultados de trabajo con la calidad requerida.
Prestigio.	Profunda ética laboral, amplio conocimiento técnico, respeto y protección al medio ambiente. El respeto por nuestros clientes externos e internos y la búsqueda incesante de la satisfacción de sus necesidades reales y formales son el eje central de nuestra actividad. Existe la convicción de que por esta vía se alcanza con mayor eficacia y eficiencia el cumplimiento de nuestra razón de ser.
Amor a la obra de la revolución.	Querer, sentir, apreciar a la revolución por sus logros, respuesta positiva ante las tareas asignadas, enfrentamiento a conductas que vayan en contra de los principios medulares de la revolución, cumplir con los programas de la revolución, enfrentar con decisión lo mal hecho, sobre cumplir los planes técnico-económicos, cariño hacia los máximos líderes de la revolución (en especial hacia Fidel), defensa de causas justas y dar la vida por estas, contribuir al fortalecimiento de los principios y valores de la revolución.
Optimismo.	Ver en las cosas sus aspectos favorables, tratar de dar solución a los problemas que se nos presentan y no poner dificultades ante cada tarea que se nos asigna, pensar siempre en la posibilidad real de cumplir con las metas que se nos asignan, confianza en las estrategias y el plan de desarrollo de la empresa, luchar por obtener metas cada vez mas superiores, convertir sueños en realidades.
Organización y cohesión.	Escuchar consejos, mantener la unidad del colectivo, respeto de los unos por los otros.
Exigencia.	Intransigente con la disciplina, exquisito con la calidad, control por área de responsabilidad.

3.2.3.2 Resultados del análisis de los rasgos de la cultura

Para profundizar en el análisis de la organización también realizamos un estudio de los rasgos de la cultura de la misma (Ver Anexo # 6). Los resultados obtenidos son los siguientes:

Rasgo de la cultural.	Esencia.	Puntuación.
Autonomía Individual:	Grado de independencia y oportunidad de ejercer la iniciativa que las organizaciones ofrecen a sus miembros. Libertad que las personas tienen para hacer el trabajo que les corresponde.	4
Estructura.	La medida en que las reglas, normas, regulaciones y supervisiones directas se emplean para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.	4
Apoyo.	Grado de cordialidad, colaboración de los administradores para con los subordinados.	4
Identidad.	Medida en que los miembros de la organización se identifican con esta en su conjunto, como sistema, más que con su estrecho grupo de trabajo o de experiencia profesional.	5
Recompensa al desempeño	Grado en que la asignación de recompensas, la evaluación, los salarios, las promociones se basan en el desempeño real de los trabajadores. La recompensa debe basarse en el aporte que cada uno haga al cumplimiento de la misión y visión organizacionales.	3
Tolerancia al conflicto.	La disposición de ser abierto y honesto ante la diferencia y admitir las discrepancias o diferencias individuales como algo positivo y que puede contribuir al desarrollo de la organización.	4
Tolerancia al riesgo.	Medida en que se estimula a los trabajadores a ser innovadores, agresivos y a asumir riesgos.	2

El instrumento aplicado nos permite señalar que el rasgo de la cultura organizativa que mejor se desarrolla es **la identidad**, como expresión de la filiación que tienen los miembros de la entidad con esta, sintiéndola como un todo, por encima de las actividades que desarrollan las

dependencias por separado, sino que ven a la actividad de los recursos hidráulicos íntegramente para el logro de los objetivos de la organización. Por otra parte, se puede observar que el rasgo que más dificultades presenta es el referido a **la tolerancia al riesgo**. Al analizar sobre la baja calificación que se le otorga a la tolerancia al riesgo y partiendo de su conceptualización podemos plantear que en la organización hay poca estimulación al espíritu de innovación, se mantienen constantes en sus responsabilidades laborales porque se consideran cumplidas, por tanto no se ven presionados a asumir riesgos.

3.3 Fase de elaboración: Problema estratégico general

A partir de la información obtenida en el análisis estratégico y la matriz DAFO se procedió a plantear el **Problema Estratégico General**: "...Si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades."

Si se **materializan** la difícil situación económica y financiera en el ámbito nacional e internacional, la existencia de competidores dentro y fuera del territorio con los servicios de análisis de calidad del agua, la disminución de los consumos de agua del MINAZ y MINAGRI, la existencia de la dualidad de monedas para la venta de agua y la existencia de sectores más atractivos desde el punto de vista salarial y técnico, **teniendo en cuenta** los insuficientes ingresos de divisas, el no disponer de un equipamiento técnico, red interna ni de acceso a la información científico técnica a través de los medios informáticos, el hecho de que no se dispone de un eficiente sistema de comunicación en la Empresa y el insuficiente transporte para el desarrollo de la actividad técnica y administrativa, **no podrán utilizarse** la fortaleza de contar con más del 90% de la infraestructura hidráulica con la categoría de excelente, el hecho de disponer de especialistas de automatización y automatizados los sistemas de calidad, ser una Entidad en Perfeccionamiento Empresarial, así como la estabilidad del personal técnico profesional con gran experiencia en la actividad y dispuesto para el mantenimiento de las obras hidráulicas **para aprovechar plenamente** la posibilidad de incrementar el número de clientes en moneda nacional y divisa, la oportunidad de contar con una amplia red en el territorio y fuera de este que ofrecen capacitación, con un considerable potencial de agua superficial y la no existencia de competidores en la venta de agua.

3.3.1 Definición de la solución estratégica general

Partiendo del problema estratégico general se formula la **solución estratégica general**, consistente en "...Utilizar plenamente las fortalezas sobre las oportunidades que se presentan para minimizar las amenazas y superar las debilidades...."

La UBE Jatibonico deberá **utilizar plenamente la fortaleza** de contar con más del 90% de la infraestructura hidráulica con la categoría de excelente, el hecho de disponer de especialistas de automatización y automatizados los sistemas de calidad, ser una Entidad en Perfeccionamiento Empresarial, así como la estabilidad del personal técnico profesional con gran experiencia en la actividad y dispuesto para el mantenimiento de las obras hidráulicas, **sobre las oportunidades** que se presentan consistentes en la posibilidad de incrementar el número de clientes en moneda nacional y divisa, la oportunidad de contar con una amplia red en el territorio y fuera de este que ofrecen capacitación, con un considerable potencial de agua superficial y la no existencia de competidores en la venta de agua, **para minimizar** la difícil situación económica y financiera en el ámbito nacional e internacional, la existencia de competidores dentro y fuera del territorio con los servicios de análisis de calidad del agua, la disminución de los consumos de agua del MINAZ y MINAGRI, la existencia de la dualidad de monedas para la venta de agua y la existencia de sectores más atractivos desde el punto de vista salarial y técnico, **con vista a superar** los insuficientes ingresos de divisas, el no disponer de un equipamiento técnico, red interna ni de acceso a la información científico técnica a través de los medios informáticos, el hecho de que no se dispone de un eficiente sistema de comunicación en la Empresa y el insuficiente transporte para el desarrollo de la actividad técnica y administrativa.

3.3.2 Definición de las Áreas de Resultados Claves

Para definir las Áreas de Resultados Claves (ARC) se procedió al diseño de la estructura de la UEB Jatibonico adscrita al INRH y con posterioridad se realizó una entrevista al Director de la misma, el cual planteó que las principales áreas, en las que se necesita un cambio significativo y un mejoramiento de sus resultados, son las siguientes:

1. Dirección General.
2. Aprovechamiento hidráulico.
3. Dirección de Calidad
4. Gestión de los Recursos humanos.
5. Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.
6. Mecanización.

3.3.3 Formulación de los escenarios más probables hasta el 2008

Para la definición de los escenarios se tuvo en cuenta aspectos de carácter interno y externos, tanto en el territorio como a nivel nacional e internacional. A los efectos de la actividad en la entidad objeto de estudio es preciso señalar que la misma deberá trabajar con el siguiente escenario:

Escenario tendencial o intermedio

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, aunque la economía del país ha logrado incrementos sustanciales en los últimos dos años. Existe una contracción de la inversión extranjera en el país. Se mantienen las limitaciones de inversión en medios y equipos para la U.E.B. Se ha elevado el nivel adquisitivo de la población y la moneda nacional se revalúa positivamente. Se ha logrado aplicar sistemas de retribución (vinculados a los resultados) y atención a los trabajadores, que permitan alcanzar los valores deseados. Se reafirma una estabilidad política y social. Se han producido eventos naturales que han dañado la economía. Existirá más conocimiento y preparación de directivos, colaboradores y trabajadores para enfrentar la creciente competencia. Se han producido eventos naturales que han dañado la economía. Se mantiene la lucha contra la corrupción y las ilegalidades. Existirá más conocimiento y preparación de directivos, colaboradores y trabajadores para enfrentar la creciente competencia. El proceso de perfeccionamiento empresarial hace posible la integración y formación básica de los trabajadores, así como la eficiencia de la Organización.

3.4 Fase de proyección: definición de la visión de la UBE Jatibonico

Para definir la visión se le pidió al director de la organización que la formulara individualmente para luego compartirla con el grupo de trabajadores de la UEB Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus, mediante el trabajo en grupo.

Con esto se buscó la posibilidad de compartirla y asumir compromisos serios en su cumplimiento y desarrollo en los próximos tres años.

La visión quedó formulada de la siguiente forma:

VISION:

“...Somos una UEB de referencia y altamente competitiva en la administración plena y eficiente de las obras hidráulicas y la prestación de servicios, lo que permite garantizar la provisión y derecho del agua a todos los clientes con la optima calidad, asegurando la satisfacción de las necesidades, así como la protección del medio ambiente”.

3.4.1 Objetivos estratégicos y criterios de medidas por áreas de resultados claves

Luego de realizar todo el proceso anterior se comenzó la formulación de los objetivos estratégicos con sus correspondientes criterios de medida por cada una de las áreas de resultados claves definidas.

ÁREA DE RESULTADO CLAVE # 1: DIRECCIÓN GENERAL.

Objetivo 1.1: Consolidación de la marcha del Perfeccionamiento Empresarial.

Criterios de medida:

- Se logra tener la Contabilidad Certificada en un plazo de seis meses, y la seguridad y protección avaladas por el Ministerio del Interior en el primer trimestre del 2006.
- Se alcanza Indicadores de eficiencia superiores cada año disminuyendo en un 50% las cuentas por cobrar con mas de 30 días y alcanzando el 100% de la contratación del servicio de provisión de agua.
- Se logra, en el primer semestre del año en curso, la reinscripción en el registro mercantil y trabajar en el ordenamiento del registro y control de los inmuebles, propiedad del estado, asignados o en uso.
- Lograr mayor incidencia en la toma de decisiones de los resultados económicos y controles contables de cada una de las obras.

Objetivo 1.2: Trabajar con sistematicidad para la prevención de indisciplinas, el delito y la corrupción.

Criterios de medida:

- Se cumple con la resolución 101 cuando se produzcan casos de corrupción, argumentando las causas y condiciones así como las medidas para que no se repitan.
- Se le da continuidad a la resolución 13 y 20 del Ministerio de Auditoria y Control (M.A.C) y los cuadros rinden cuenta sobre este aspecto en el Consejo de Dirección.
- Se analiza en los consejos de dirección las experiencias negativas y positivas detectadas.

- Se implanta la resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios (M.F.P), permanente.

Objetivo 1.3: Mantener el trabajo consolidado de los grupos de abastecimiento de agua y sus activistas con vista a garantizar las demandas de agua para tiempo de guerra en la defensa, economía y población.

Criterios de medida:

- Se aseguran las reservas de alimentos para tiempo de guerra.
- Se asegura las obras protectoras al 100% de los trabajadores.
- Se asegura las reservas movilizativas para el cumplimiento de las misiones asignadas.

Objetivo 1.4: Consolidar los niveles de producción agropecuaria en la U.E.B

Criterios de medida:

- Se logra el autoabastecimiento de cárnicos, huevos y leche en un 50%.
- Se logra que las ventas de producción agropecuaria crezcan anualmente en un 10%.

ÁREAS DE RESULTADO CLAVE # 2: APROVECHAMIENTO HIDRÁULICO.

Objetivo 2.1: Mantener la categoría de excelente en las cuatro presas existentes en explotación.

- Lebrije.
- Felicidad.
- Siguaney.
- Dignora.

Criterios de medida:

- Se destinan los fondos financieros tanto en Moneda Libremente Convertible como en Moneda Nacional para garantizar los recursos necesarios que demandan estas obras.

Objetivo 2.2: Incrementar los niveles de eficiencia en la entrega de agua a los usuarios, que se correspondan cualitativa y cuantitativamente.

Criterios de medida:

- Se realiza el proyecto de explotación del sistema hidráulico Sur "Uruguay".
- Se garantiza que el 100 % de las obras hidráulicas, medios de transporte vinculados a la operación y la U.E.B Jatibonico posean comunicación vía radio interna y con la dirección de la empresa.
- Se establecieron las estrategias de Comunicación Comercial.
- Se utilizan mecanismos de retroalimentación con los clientes que permita recoger sus opiniones fundamentalmente a través del especialista comercial y la oficina de atención a la población.
- Se completa del 100% de la red de hidrometría en condiciones cerradas.

	2005	2006	2007
Metros instalados	25% de los mayores consumidores.	50%	25%

Objetivo 2.3: Alcanzar el 100% del cumplimiento en la reforestación de las franjas hidrorreguladoras de los embalses del territorio.

Criterios de medida:

- Se trabaja de conjunto con la Empresa Forestal Integral en la liberación de las tierras a reforestar así como en la protección y conservación de las plantaciones.
- Se siembra 1000 árboles frutales anualmente en las zonas aledañas a las obras hidráulicas, garantizando un 70 % de supervivencia.

ÁREAS DE RESULTADO CLAVE # 3: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Objetivo 3.1: Preparación y Capacitación de los Trabajadores, Cuadros y Reservas que demanda el desarrollo de la Empresa para cumplir con eficiencia y mayor calidad sus funciones y responsabilidades.

Criterios de medida:

- Se cumple con una estrategia de preparación y superación a mediano plazo de trabajadores, cuadros y reservas que responda a sus planes de desarrollo y a la resolución 21 para entidades en perfeccionamiento.

- Se alcanza que el 100 % de los cuadros hallan pasado el curso de preparación jurídica, preparación política y en la defensa.
- Se realizan anualmente 100 acciones de postgrado y otras modalidades y lograr que participen el 100% de los profesionales y técnicos existentes y el 100% de los cuadros y reservas.
- Continuar la capacitación del 100% de los trabajadores para los puestos que desempeñan y el 30% de los profesionales se titulen en idioma inglés y/o francés así como el 100% en alguna acción de superación profesional.
- Se implanta el sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Objetivo 3.2: Obtener niveles superiores en la aplicación de sistemas de pago por los resultados individuales del trabajo.

Criterios de medida:

- Se logra la vinculación directa de los trabajadores a sus áreas mediante los sistemas de pago, según cronograma aprobado al efecto.
- Se establecen sistemas de pago para trabajadores vinculados a la producción agroforestal.

ÁREAS DE RESULTADO CLAVE # 4: SISTEMA DE CIENCIA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.

Objetivo 4.1: Obtener de niveles superiores de organización del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica y de sus impactos en la Unidad Empresarial de Base y la Empresa.

Criterios de medida:

- Se cuenta con la estrategia del sistema de Ciencia y Tecnología y se cumplen sus planes de acciones estratégicos.
- Se establece la metodología de evaluación y control de aplicación de los sistemas de gestión de la calidad, información, propiedad industrial y gestión ambiental.
- Se presentan en el Forum de Ciencia y Técnica un 2% más de ponencias, cada año.
- Se consolida el funcionamiento de la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores.
- Establecer la metodología de evaluación y control de los sistemas en la empresa.

- Se logra la incorporación de la empresa al programa ramal del I.N.R.H “Gestión Integrada del Agua”.

ÁREAS DE RESULTADO CLAVE # 5: DIRECCIÓN DE CALIDAD.

Objetivo 5.1: Desarrollar un sistema de gestión de la calidad en el laboratorio para el control y vigilancia de la calidad de las aguas y en el resto de la Empresa.

Criterios de medida:

- Se concluye con las etapas de preparación para la acreditación del laboratorio.
- Se logra el aval de conformidad del sistema de gestión de la calidad de toda la empresa.
- Se cumple con el programa de calibración y verificación de todo el equipamiento técnico existente en la U.E.B.
- Se realiza el 100% del plan de muestreo de la Red Cal.
- Capacitación a los trabajadores en las normas generales de calidad a lograr según la tecnología existente.
- Desarrollar dos Intercambios-Taller sobre Gestión de Calidad.
- Crear un comité de Calidad a nivel de Empresa y en cada municipio, logrando capacitarlos en el cumplimiento de sus funciones.

ÁREAS DE RESULTADO CLAVE # 6: MECANIZACIÓN.

Objetivo 6.1: Alcanzar niveles superiores en el aprovechamiento del parque de equipos.

Criterios de medida:

- Se alcanza no menos del 75% de disponibilidad técnica de los equipos.
- Se logra que el 90% de los técnicos vinculados a la venta del servicio de provisión de agua tenga un medio de transporte apto para su uso.
- Se mantienen los equipos funcionando y con los mantenimientos reglamentados.

3.5 Fase de ejecución y control

Esta fase contempla la definición del plan de acción y el control, incluyendo la retroalimentación, para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviaciones.

3.5.1 Plan de acción para la puesta en práctica de la estrategia

ARC / No. de Objetivo	Acciones a ejecutar	Responsable	F. Cumplimiento																																										
<p>Objetivo 1.1: Consolidación de la marcha del Perfeccionamiento Empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Lograr un ciclo de cobro en la Unidad Empresarial de Base (U.E.B) de 21 días. Alcanzar la Certificación de la Contabilidad en el primer trimestre. Alcanzar los siguientes indicadores de eficiencia, mensualmente: <table border="1" data-bbox="645 560 1361 1062"> <thead> <tr> <th>INDICADORES</th> <th>U/M</th> <th>OBJETIVO 2005</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ventas</td> <td>MP</td> <td>349.20</td> </tr> <tr> <td>Promedio de Trabajadores</td> <td>U</td> <td>61</td> </tr> <tr> <td>Fondo de Salario</td> <td>MP</td> <td>193.50</td> </tr> <tr> <td>Ingreso por Trabajadores</td> <td>MP</td> <td>5.80</td> </tr> <tr> <td>Gasto de Salario por peso de Ingreso.</td> <td>MP</td> <td>0.55</td> </tr> <tr> <td>Ingresos Totales.</td> <td>MP</td> <td>3.54</td> </tr> <tr> <td>Gastos Totales</td> <td>MP</td> <td>330.00</td> </tr> <tr> <td>Ingresos en MLC.</td> <td>MP</td> <td>46.00</td> </tr> <tr> <td>Utilidad Total.</td> <td>MP</td> <td>24.00</td> </tr> <tr> <td>Consumo Material.</td> <td>MP</td> <td>30.00</td> </tr> <tr> <td>Mantenimiento Constructivo.</td> <td>MP</td> <td>6.50</td> </tr> <tr> <td>Productividad del Trabajador.</td> <td>MP</td> <td>4989.00</td> </tr> <tr> <td>Valor Agregado.</td> <td>MP</td> <td>303.90</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> Analizar en cada Consejo de Dirección o Junta de Dirección los resultados económicos y controles contables de cada una de las obras, para asegurar una mayor incidencia de estos en la toma de decisiones. 	INDICADORES	U/M	OBJETIVO 2005	Ventas	MP	349.20	Promedio de Trabajadores	U	61	Fondo de Salario	MP	193.50	Ingreso por Trabajadores	MP	5.80	Gasto de Salario por peso de Ingreso.	MP	0.55	Ingresos Totales.	MP	3.54	Gastos Totales	MP	330.00	Ingresos en MLC.	MP	46.00	Utilidad Total.	MP	24.00	Consumo Material.	MP	30.00	Mantenimiento Constructivo.	MP	6.50	Productividad del Trabajador.	MP	4989.00	Valor Agregado.	MP	303.90	<p>J. Departamento Económico. J. Departamento Económico. J. Departamento Económico.</p> <p>Director</p>	<p>Mensual. I Trimestre. Mensual.</p> <p>Permanente.</p>
INDICADORES	U/M	OBJETIVO 2005																																											
Ventas	MP	349.20																																											
Promedio de Trabajadores	U	61																																											
Fondo de Salario	MP	193.50																																											
Ingreso por Trabajadores	MP	5.80																																											
Gasto de Salario por peso de Ingreso.	MP	0.55																																											
Ingresos Totales.	MP	3.54																																											
Gastos Totales	MP	330.00																																											
Ingresos en MLC.	MP	46.00																																											
Utilidad Total.	MP	24.00																																											
Consumo Material.	MP	30.00																																											
Mantenimiento Constructivo.	MP	6.50																																											
Productividad del Trabajador.	MP	4989.00																																											
Valor Agregado.	MP	303.90																																											

<p>Objetivo 1.2: Trabajar con sistematicidad para la prevención de indisciplinas, el delito y la corrupción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chequear el Plan de Medidas para evitar manifestaciones de indisciplinas, corrupción e ilegalidades. • Rendir cuenta ante el colectivo de trabajadores del cumplimiento de la resolución No 101. • Rendir cuenta ante el Consejo de Dirección del cumplimiento de la resolución No 101. 	<p>Director</p> <p>Miembros del Consejo de Dirección y Jefes de Obras.</p> <p>Jefes de Obras.</p>	<p>Mensual.</p> <p>Mensual.</p> <p>Mensual.</p>
<p>Objetivo 1.3: Mantener el trabajo consolidado de los grupos de abastecimiento de agua y sus activistas con vista a garantizar las demandas de agua para tiempo de guerra en la defensa, economía y población</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el trabajo de los Grupos de Abastecimientos de Agua, los Grupos imprescindibles y los activistas para el cumplimiento de mision en tiempo de guerra. • Cumplir el cronograma de concentrados, ejercicios y entrenamientos planificados. • Compatibilizar las obras con los intereses de la defensa. • Asegurar las reservas de alimentos para tres meses al finalizar el año. • Concluir refugio de las presas Lebrije y Siguaney. • Definir refugio de la oficina central. • Mantener en buen estado las obras protectoras. • Garantizar el cumplimiento del plan de acumulación de las reservas movilizativas asegurando las nomenclaturas destinadas para el cumplimiento de las misiones en tiempo de guerra. 	<p>Jefe Dpto Técnico.</p> <p>Jefe Dpto Técnico.</p> <p>Jefe Dpto Técnico.</p> <p>Jefe Dpto Técnico.</p> <p>Jefe de Obra. Director. Jefe de Obra.</p> <p>Director.</p>	<p>Primer Trimestre.</p> <p>Permanente.</p> <p>Permanente.</p> <p>Diciembre 2006.</p> <p>Diciembre 2006. Diciembre 2006. Permanente.</p> <p>Diciembre 2006.</p>
<p>Objetivo 1.4: Consolidar los niveles de producción agropecuaria en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar los niveles de producción de autoconsumo por Obras, según carta tecnológica 	<p>Jefes de Obras.</p>	<p>Diciembre 2006.</p>
<p>Objetivo 2.1: Alcanzar la categoría de excelente en las dos presas en las cuatro presas existentes en explotación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar a la Empresa la propuesta de necesidades de financiamientos tanto en Moneda Libremente Convertible como en Moneda Nacional para garantizar los recursos necesarios que demandan las obras de la Unidad Empresarial de Base (U.E.B). 	<p>Director</p>	<p>Enero 2006.</p>

<p>Objetivo 2.2: Incrementar los niveles de eficiencia en la entrega de agua a los usuarios, que se correspondan cualitativa y cuantitativamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elevar la eficiencia en el Control, Operación y Mantenimiento de las redes de monitoreo, para lo cual se debe: • Dar mantenimiento a la pluviométrica, logrando mantenerlas excelentes. • Establecer las estrategias de Comunicación Comercial. • Utilizar mecanismos de retroalimentación con los clientes que permita recoger sus opiniones fundamentalmente a través del especialista comercial y la oficina de atención a la población. • Efectuar reunión anual con una actividad recreativa con todos los observadores voluntarios de la Unidad Empresarial de Base. 	<p>Jefe Dpto Técnico. Jefe Dpto Técnico. Jefe Dpto Técnico. Jefe Dpto Técnico.</p>	<p>Marzo y Septiembre 2006. I Trimestre. I Trimestre. Marzo 30</p>
<p>Objetivo 2.3: Alcanzar el 100% del cumplimiento en la reforestación de las franjas hidroreguladoras de los embalses del territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de las tierras a reforestar. • Realizar las labores agrotecnicas planificadas a las áreas reforestadas, garantizando la supervivencia al 70 % de 0.6 hectáreas a sembrar. • Proteger y conservar las plantaciones por obras, según planificación. 	<p>Jefe de Obra. Jefe de Obra. Jefe de Obra.</p>	<p>I Trimestre. II Trimestre Permanente.</p>
<p>Objetivo 3.1: Preparación y Capacitación de los Trabajadores, Cuadros y reservas que demanda el desarrollo de la Empresa para cumplir con eficiencia y mayor calidad sus funciones y responsabilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la preparación en los nuevos métodos y técnicas de dirección de todos los cuadros y dirigentes de la Unidad Empresarial de Base (U.E.B). • Alcanzar niveles inferiores al 2% en el comportamiento del ausentismo reducible. • Concluir el trabajo de identificación, evaluación y prevención de los riesgos de cada área de trabajo, así como el programa para la reducción o eliminación de los mismos. Manteniendo como Área Protegida a: Dignora, Felicidad, Lebrije, Siguaney y la Unidad Empresarial de Base (U.E.B). • Garantizar la capacitación del personal técnico así como el resto de los trabajadores, según las necesidades de aprendizaje. • El 100 % de los Cuadros y las Reservas reciben preparación en los componentes que establece el Estado y el Organismo. 	<p>Director. Jefes de Departamentos y Jefes de Obras. Jefes de Departamentos y Jefes de Obras Jefes de Departamentos y Jefes de Obras Director.</p>	<p>Diciembre 2006. Mensual. Diciembre 30. Según Plan de Capacitación. Diciembre 2006.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar no menos del 95 % de los especialistas y dirigentes vinculados al plan general de capacitación. • Capacitar al 100 % de los trabajadores en la Política Laboral y Salarial, según las bases del Perfeccionamiento Empresarial y del Convenio Colectivo de Trabajo. • Alcanzar el 100 % de los cargos con una reserva preparada. • El 90 % de las promociones que se realicen procedan de las reservas. • Capacitar al 100% de los trabajadores para los puestos que desempeñan y que el 30% de los profesionales se titulen en idioma inglés y/o francés así como el 100% en alguna acción de superación profesional. • Continuar implementando el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo. 	<p>Director.</p> <p>Jefes de Departamentos y Jefes de Obras.</p> <p>Director.</p> <p>Director.</p> <p>Director.</p> <p>Jefes de Departamentos y Jefes de Obras.</p>	<p>Diciembre 2006.</p> <p>Trimestral.</p> <p>Mensual.</p> <p>Mensual.</p> <p>Trimestral.</p> <p>Trimestral.</p>
<p>Objetivo 3.2: Obtener niveles superiores en la aplicación de sistemas de pago por los resultados individuales del trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y ajuste del Proyecto de Sistemas de Pago por resultados a todos los trabajadores, incluido el personal administrativo, con la implementación de las nuevas medidas salariales. • Establecer un sistema de pago para los trabajadores vinculados a la producción agroforestal. • Lograr la vinculación directa de los trabajadores a sus áreas mediante los sistemas de pago, según cronograma aprobado al efecto. • Implementación de los Sistemas de pago diseñados. 	<p>J. Departamento Económico.</p> <p>J. Departamento Económico</p> <p>Director.</p> <p>J. Departamento Económico.</p>	<p>I Trimestre 2006.</p> <p>II Trimestre 2006.</p> <p>III Trimestre 2006.</p> <p>III Trimestre.</p>
<p>Objetivo 4.1: Obtener de niveles superiores de organización del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica y de sus impactos en la UEB y la Empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar priorizando la aplicación y desarrollo de la ciencia, la innovación tecnológica y la asimilación de tecnologías como vías para elevar la eficiencia económica, siendo necesario trabajar en: • Establecer la metodología de evaluación y control de los sistemas en la empresa. • Se logra la incorporación de la empresa al programa ramal del I.N.R.H , “Gestión Integrada del Agua”. • Elaborar y discutir el Banco de problemas 	<p>Jefe Dpto Técnico.</p> <p>Director.</p> <p>Jefes Dptos y Jefes de</p>	<p>Enero 2006.</p> <p>Enero 2006.</p> <p>I Trimestre.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora el Plan de Generalizaciones. • Cumplir con los cronogramas establecidos por: <ul style="list-style-type: none"> ○ Forum de Ciencia y Técnica. ○ ANIR. • Garantizar el funcionamiento del Consejo Técnico Asesor, así como asesorar y proponer los temas de interés y acciones apropiadas para una eficaz toma de decisiones. • Garantizar una mayor compartimentación del personal en el proceso de informatización de la Unidad Empresarial de Base (U.E.B). Lograr la automatización de las informaciones que se reciban y envíen dentro del Sistema del INRH. 	obras. Jefe Técnico-Operativo. Jefes Dptos y Jefes de obras. Director. Director.	I Trimestre. Mensual. I Trimestre.
Objetivo 5.1: Desarrollar un sistema de gestión de la calidad en el <u>laboratorio para el control y vigilancia de la calidad de las aguas</u> y en el resto de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los trabajadores en las normas generales de calidad a lograr según la tecnología existente. • Desarrollar dos Intercambios-Talleres sobre Gestión de Calidad. • Reorganizar el Comité de Calidad a nivel de Unidad Empresarial de Base (U.E.B, logrando capacitarlos en el cumplimiento de sus funciones. • Garantizar más eficiencia en la operación mediante: <ul style="list-style-type: none"> ○ Determinar las acciones a ejecutar y chequeos de la vigilancia técnica por obras. ○ Asegurar el 100 % de cumplimiento del plan de muestreo y observación de las redes del ciclo hidrológico. • Estrechar los vínculos con cada uno de los usuarios con vistas a lograr la máxima calidad en la confección de las demandas de agua y garantizar su presentación en la fecha prevista. 	Jefe Dpto Técnico. Jefe Dpto Técnico. Jefe Dpto Técnico. Jefes de obras. Jefes de obras. Jefe Dpto Técnico.	Enero. Marzo 2006 y Abril 2007 . I Trimestre Mensual. Mensual Permanente y a Chequear en Noviembre 2006.
Objetivo 6.1: Alcanzar niveles superiores en el aprovechamiento del parque de equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar niveles superiores en el aprovechamiento del parque, lográndose permanentemente alcanzar el 75 % de disponibilidad técnica de los equipos. • Se mantienen los equipos funcionando y con los mantenimientos reglamentados 	Jefe Dpto Técnico. Jefe Dpto Técnico.	Diciembre 2006. Permanente.

3.5.2 Control y retroalimentación. (Medidas de control)

El control está concebido desde el mismo momento en que comenzó la realización de la estrategia de desarrollo de la U.E.B, por tanto, no se limita a comprobar su implantación, sino que comienza a realizarse desde que se define la misión de la organización y así sucesivamente en cada uno de los pasos. Las principales acciones que considera el control en este sentido son:

- Retroalimentación permanente, a partir de los criterios de los clientes, acerca de la validez y cumplimiento de la misión de la organización, indagando sobre el comportamiento del personal al respecto.
- Diagnóstico constante para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la organización e introducir las correcciones necesarias y medidas de contingencia.
- Chequeo trimestral a las Áreas de Resultados Claves para evaluar su desempeño. (Debemos señalar que en la Unidad Empresarial de Base se tomara un grupo de medidas técnico-organizativas para asegurar el ahorro de recursos, fundamentalmente portadores energéticos, que de una forma u otra influirán en la eficiencia de la entidad. Las mismas son:
 1. Reducir al mínimo en el taller automotor el lavado de piezas con combustible utilizando sustitutos.
 2. Velar por el buen estado técnico del sistema de alimentación de los motores así como del sistema de encendido.
 3. Remotorización con motores diesel según las posibilidades de los equipos con motores de gasolina.
 4. Minimizar siempre que sea posible el uso de horario de los equipos de aire acondicionado usándolo excepcionalmente después de las 6:00 PM.
 5. Garantizar la máxima hermeticidad en las puertas y ventanas de los locales climatizados.
 6. Reducir la iluminación en parqueos, almacenes, pasillos, escaleras y áreas públicas al mínimo indispensable. Valorar casos concretos de no iluminación de algunos de estos lugares de 6:00PM-11:00 PM y después de las 5:00 AM. Por estos conceptos se prevé ahorrar anualmente 12.5MWH de Energía Eléctrica por importe de 875.00 CUC y 2220 LTS de Combustible por un importe de 738.00 CUC.
- Rendición mensual en los Consejos de Dirección de los Jefes de las Áreas de Resultados Claves para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el logro de sus criterios de medidas y las acciones previstas en el plan de acción.

- Análisis mensual por cada ARC, con todo su personal para evaluar los resultados que se van obteniendo, detectar las causas de algunas afectaciones y adoptar las medidas correctivas oportunas.
- Reunión Anual de Evaluación de la Estrategia con todos los trabajadores de la empresa para valorar sus resultados.

Además, se proyecta realizar las siguientes medidas de control:

1. Revisión semestral de la estrategia por parte de la máxima dirección de la UEB.
2. Realizar chequeos trimestrales del cumplimiento de las tareas por las diferentes áreas claves de resultados.
3. Rendir informe trimestralmente al Consejo de Dirección de la Implementación de la estrategia por la dirección de calidad y los compañeros que atienden el sistema de ciencia e innovación tecnológica.
4. Analizar mensualmente el cumplimiento de los objetivos de trabajo de cada dirección con sus trabajadores y elevar informe del análisis a la dirección general.

3.6 Conclusiones del Capítulo

1. El diseño e implementación, parcial, de la estrategia en la UEB Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus hasta el 2007 ha permitido implicar y responsabilizar a todo su personal con el logro de los resultados, así como, se ha convertido en vehículo idóneo para el desarrollo de sus potencialidades, capacidades, conocimientos y experiencia, permitiendo con ello lo establecido para las empresas en perfeccionamiento.
2. La definición de los valores compartidos ha contribuido a una mayor identificación del personal con su organización y a la creación y refuerzo de una cultura organizacional en correspondencia con el cambio introducido.
3. La estrategia elaborada le despeja el camino a la dirección de la UEB y contribuye a que las estructuras de dirección del resto de sus unidades organizativas logren una mayor organización y control del trabajo.
4. El cumplimiento de los criterios de medida permitirá el cumplimiento de la misión, la materialización de la visión y el logro de los objetivos estratégicos.

CONCLUSIONES GENERALES

Una vez desarrollado nuestro trabajo se arribó a las siguientes conclusiones:

- La revisión bibliográfica y la fundamentación teórica permitieron ampliar y profundizar en conceptos de estrategias, procedimientos y procesos de planeación, así como dejar bien definidas las relaciones de la estrategia con otros componentes del proceso directivo, haciendo énfasis en la Dirección Estratégica como actitud.
- La Estrategia de Dirección para la UEB Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus hasta el 2008 se desarrolló por el modelo concebido, respondiendo a las características particulares de la entidad objeto de estudio.
- El modelo concebido consta de 8 pasos, agrupados en las fases siguientes: **Fase de Diagnóstico:** Contempla la misión, el análisis estratégico y los valores compartidos. **Fase de Elaboración:** contempla la definición del problema estratégico general, la solución estratégica general y los escenarios más probables. **Fase de Proyección:** Contempla la proyección de la organización a partir de su visión, las áreas de resultados claves y los objetivos estratégicos. **Fase de Ejecución y Control:** Contempla la puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos de la estrategia, así como la **retroalimentación** oportuna para tomar las acciones correctivas necesarias.
- La puesta en práctica de las tareas concebidas en los planes de acción permitirán el logro de los objetivos de la UEB Jatibonico adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spíritus y el cumplimiento exitoso de su misión y visión organizacionales.
- El desarrollo del proceso de formulación de la estrategia ha contribuido significativamente a lograr resultados positivos tangibles e intangibles en la organización, que se traducen en una mayor eficacia y eficiencia en las actividades económicas, así como una mejor atención a todo su personal y el logro de un clima de trabajo satisfactorio potenciando sus valores compartidos.
- El sistema de control y seguimiento de la estrategia permitirá conocer oportunamente las desviaciones y las causas de las mismas, así como introducir las medidas correctoras que permitan encausar su rumbo hacia el logro y materialización de su visión.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, así como las conclusiones presentadas es que podemos arribar a las siguientes recomendaciones:

- Continuar con el desarrollo e implantación de la Estrategia de Dirección para la UEB Jatibonico, adscrita a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus hasta el 2008.
- Extender el diseño de la estrategia en todas las unidades organizativas de la UEB, a partir de los resultados alcanzados en el presente trabajo y de las experiencias adquiridas por su Consejo de Dirección.
- Crear y sistematizar el trabajo de un Grupo de Cambio que permita dar seguimiento a la ejecución de cada una de las acciones previstas y que favorezca un proceso de capacitación de todo el personal en las temáticas de Dirección Estratégica y Cambio Organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff, R. – Planificación de la empresa del futuro. / R. Ackoff. Editorial Limusa. México, 1983.

2. Acle Tomasini. A.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México./ A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo. 1989.
3. Alabart Pino, Y.- La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. / Yesmin Alabart Pino y Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
4. Applegate, Lynda M.- Perspectivas de la dirección para el año 2000. / Lynda M. Applegate, James I. Cash, Jr., y D. Quinn Mills. Harvard-Deusto Business Review. 2do trimestre, 1989.
5. Arias G. Fernando. – Capacitación para la excelencia. / Fernando Arias G. Editorial Argus. México 1990.
6. Arias Rivera, M. L.- La Planificación Estratégica. / Magda Luisa Arias Rivera. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana, 1990.
7. Arquin. G. - La planeación estratégica en la Universidad./ Gerard Arquin. 1988
8. Bennis, W. - Líderes. / Warren Bennis y Burt Nanus. Fotocopia.
9. Besseyre De Hort. CH. - Gestión estratégica de los recursos humanos./ Charles Besseyre De Hort. Ediciones Deusto S.A., 1990.
10. Bowman, C. - La esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall. 1996
11. Carnota Lauzán, Orlando. - Cuando el tiempo no alcanza./ Orlando Carnota Lauzán. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales. 1991.
12. Chiavenato, I. - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.
13. Comba Morayta, G. - La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa. / Guillermo Comba Morayta. Artículo en 6 p.
14. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
15. Cuervo, A. - Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Economía Española, España, 1995.
16. Cloke, K. - 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. / Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La habana, 1996.
17. Díaz Llorca, C. - Métodos para el perfeccionamiento de la dirección/ Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1990.

18. Díaz Pontones, V. - 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 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
19. Díaz, R. - Conceptos sobre Estrategia Empresarial./ René Díaz y Raúl Cruz. 20 p.
20. Documento Programático: El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
21. Domenech Nieves, S. - Cuba, Economía en Período Especial. / Silvia Domenech Nieves y Otros. Editora Política, La Habana, 1996. 339 p.
22. Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.
23. _____: - Llega una nueva organización a la empresa. / Peter F. Drucker. Harvard-Deusto Business Review, 1988.
24. Fernández Romero, A. - Directivos profesionales. En su: Dirección y Progreso, 1989
25. Floyd, Steven W. - La Gerencia Intermedia. / Steven W. Floyd y Bill Wooldrige. Ediciones Prentice Hall, 1996.
26. García Echevarría, S. - Estrategia Empresarial. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España, 1993.
27. García, S. - La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill, 1997.
28. García Valdés C. - Economía Cubana: Del trauma a la recuperación. /Carlos M. García Valdés, Gerardo Gómez Moreno y Otros. Editorial Pueblo y Educación. La habana, 1998.
29. Gárciga Marrero, R. - Socialismo y Dirección de la Producción. / Rogelio Gárciga Marrero. La Habana; Editorial Ciencias Sociales. 1986.
30. Guns B. - Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. / Bob Guns y Kristin Anundsen. Ediciones Prentice Hall. 1996
31. Gutierrez Casas, G. - Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico. / Gil Gutiérrez Casas. Revista Alta Dirección Número 140, 1988
32. Gutiérrez Castillo, O. - El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajo efectivos. / Orlando Gutiérrez Castillo. Ponencia presentada al Evento Científico "Las Ciencias Sociales de Cara al 2000", Escuela Superior del Partido, La Habana, 1990.
33. Hermida, J. - Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. / Jorge Hermida y Roberto Serra. Ediciones Macchi. Argentina, 1989.

34. Hernández, M. - 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 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
35. Informe Central al I Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1975.
36. Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1985.
37. Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1990.
38. Jarrillo, J. C. – Dirección y Estrategia. / José Carlos Jarrillo. Editorial Mc Graw Hill. México, 1987.
39. Kenneth, J. A. – Manual de Administración Estrategica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
40. Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra Edición. S/Editorial.
41. Kotter, Jonh P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. / John P. Kotter. Ediciones Díaz Deusto S.A.
42. Kotter, Jonh P. - Escogiendo estrategias para el cambio. / Jonh P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
43. Llanes Delgado, W. - La Dirección por valores. ¿Es realmente nueva?/ Wilde Llanes Delgado. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
44. Martínez Martínez, Carlos C. - Consideraciones sobre la capacitación a cuadros de dirección. / Carlos Cristóbal Martínez Martínez. Artículo. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad Central de Las Villas.
45. Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995
46. Mintzberg, H. - Diseño de organizaciones eficientes. / Henry Mintzberg. Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1984.
47. Minztberg, H. – El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
48. Morrisey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrisey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
49. Pedreira De Pinho, Sonia M. - Año 2000:¿Cambiarán los patrones de eficacia del directivo? / Sonia M. Pedreira de Pinho y José Medina García. Socios Directores de Berndtson International, S.A.

50. Perelló Barredo J. L. - Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. / Javier Luis Perelló Barredo. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
51. Picazo Manríquez, Luis R. - Ingeniería de servicios. Fotocopia. S/Editorial.
52. Portuondo Vélez Angel L. - ¿ 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 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
53. _____: Sistemas participativos, Primera y Segunda parte. / Angel Luis Portuondo Vélez. Revistas Información Directa Números 3 y 5 de 1990. Ed. Centro Coordinador de Información Científico –Técnica para Dirigentes del Estado. Comisión Coordinadora del SUPSCER. La Habana, 1990.
54. Quinn Robert E. - Sabiduría para el cambio. / Robert E. Quinn. Ediciones Prentice Hall.
55. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
56. Reyes Ponce, A. - Administración por objetivos. / Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México, 1996.
57. Robbins, S. - Administración, teoría y práctica. / Stephen Robbins. Hispanoamericana S.A., 1987.
58. Rodríguez García José L. - Cuba: el camino de la recuperación económica. 1995 – 1999. /José Luis Rodríguez García. Revista Cuba Socialista, Número 16, 1999. Ed. Comité Central del PCC. La Habana, 1999.
59. Rodríguez García F. - Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes. / Francisco Rodríguez García, Luis Barreiro Pousa y Otros. Ed. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Septiembre 1988.
60. Rosales, M. - La Capacitación Municipal de IULA. / Mario Rosales. Revista Información Directa, Número 11, Noviembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
61. Sans I. Valls M. - La capacitación para el cambio. / Maité Sans I. Valls. Rev. Información Directa Número 12, Diciembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
62. Santesmases Mestre, M. - Marketing. Conceptos y Estrategias. / Miguel Santesmases Mestre. Madrid. Ediciones Pirámides S.A. 1999.
63. Smith, A. - Estrategia, dinámica de los negocios. En su: Una dimensión faltante. México D.F.; Ediciones Mc Graw-Hill. 1979.

64. Steiner, George A. - Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A. Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México
 65. Stoner, H. - Administración. . En su: Planeación Estrategica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1987.
 66. S. Odiorne, G. - El lado Humano de la dirección. / George S. Odiorne. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
 67. Thompson, A.A. - Dirección y Administración Estratégica. / Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1994
 68. Wall, Stephen J. - Estrategias innovadoras. / Stephen J. Wall y Shannon Rye Wall. Ediciones Prentice Hall. 1996.
 69. Waterman, R.H. - En busca de la excelencia. / Robert H. Waterman y Tomás J. Peter. / s.1, s.n. s.a/.
 70. Wehrich, H. - Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. / Heinz Wehrich. 1990.
 71. Yáñez González, E. - Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación., 1982. 270 p.
 72. [Http: //www.unizar.es](http://www.unizar.es)
 73. [Http: //www.ub.edu.ar](http://www.ub.edu.ar)
 74. [Http: //www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirest.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirest.htm)
-