

**Centro Universitario José Martí Pérez
Grupo de Estudio de Técnicas Avanzas de Dirección**

Tesis en Opción del Grado Científico de Master en dirección

Título: “Diseño e implementación de la estrategia de dirección para la UEB de Acueducto y Alcantarillado de Jatibonico hasta el 2007”

Autor: Lic. Mario García Zerquis

Tutor: Dr. Osvaldo Romero Romero

Sancti Spiritus 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. Un mundo para el que Cuba no estaba preparada, pero con el que ahora 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 Empresa Tabacalera y de Cultivos Varios Cabaiguán 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

^{1[1]} [Resolución Económica del V Congreso del PCC.](#)

la investigación el desarrollo de un modelo de dirección estratégico en la Unidad de Semilla y extensión Banao.

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente se planteó como **hipótesis general de investigación**, la siguiente: "...Si se desarrolla una estrategia de dirección en la Empresa Tabacalera y de Cultivos Varios Cabaiguán 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 la estrategia de dirección de la Empresa Tabacalera y de Cultivos Varios Cabaiguán 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 bibliográfica y un análisis detallado, que permita fundamentar teóricamente la tesis y el establecimiento de una estrategia para la dirección de la entidad en cuestión.
- Desarrollar la Estrategia de Dirección de la Empresa Tabacalera y de Cultivos Varios Cabaiguán 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 Empresa Tabacalera y de Cultivos Varios Cabaiguán con la eficacia necesaria que le permite satisfacer las necesidades de sus clientes internos y externos?
2. ¿La situación actual que presenta la Empresa Tabacalera y de Cultivos Varios Cabaiguán 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 Empresa Tabacalera y de Cultivos Varios Cabaiguán 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 Empresa Tabacalera y de Cultivos Varios Cabaiguán.
- Incremento de la eficiencia económica y competitividad de la Empresa Tabacalera y de Cultivos Varios Cabaiguán 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.

Realmente en nuestro trabajo no hacemos ningún **aporte teórico**, sino que presentaremos un modelo para elaborar la estrategia de dirección de la Empresa Tabacalera y de Cultivos Varios Cabaiguán 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 puntos fuertes y débiles; 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.

Capítulo I: Marco teórico referencial de la investigación.

Capítulo II: Modelo para el diseño de la estrategia de la Empresa Tabacalera y de Cultivos Varios Cabaiguán hasta el 2006.

Capítulo III: Implementación del modelo para el diseño de la Estrategia de Dirección de la Empresa Tabacalera y de Cultivos Varios Cabaiguán hasta el 2006.

Conclusiones.

Recomendaciones.

Bibliografía.

Anexos.

Capítulo I. Marco teórico – referencial de la investigación.

1.1 Introducción.

En el presente capítulo se hace un recuento sobre el proceso de implementación de la planeación estratégica en nuestro país. Seguidamente se fundamenta el enfoque estratégico y su necesidad en el ámbito cubano. Aquí se amplían los siguientes elementos: la realidad cubana actual, haciendo una caracterización del entorno de las organizaciones en Cuba, destacando los rasgos comunes y diferentes respecto al entorno global. Se fundamenta la necesidad de que nuestras organizaciones, en particular la U.E.B. de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico adscrita al I.NR.H., sean dirigidas con un enfoque y dirección estratégicos en busca de una mayor eficacia y eficiencia de la gestión empresarial.

Posteriormente se valoran los conceptos fundamentales sobre estrategia y la relación de la misma con algunos elementos básicos del proceso directivo, como son: objetivos, estructura organizativa, cultura organizacional y liderazgo.

En el trabajo también se argumenta sobre la planeación y la dirección estratégica, valorándose distintos modelos y procedimientos que se utilizan para diseñar la estrategia de dirección de cualquier entidad.

En este capítulo nos hemos propuesto los siguientes objetivos:

- Realizar una amplia revisión bibliográfica y su análisis minucioso para fundamentar teóricamente la tesis y significar la necesidad de la planificación y dirección estratégica en las condiciones de la economía cubana y en el desarrollo de la U.E.B. de Acueductos y Alcantarillados de Jatibonico adscrita al I.N.R.H.
- Analizar los principales conceptos y elementos teóricos considerados de mayor relevancia para proponer un modelo para el diseño de la estrategia de dirección de la U.E.B. de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico, que logre identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con aquellas áreas y actividades que determinan el cumplimiento eficaz de su misión.

1.2 Tendencias de la planeación estratégica en Cuba.

Antes del triunfo revolucionario se trabajaba con la planificación a escala de empresa privada y en lo gubernamental, pero nunca en forma integrada. Sin embargo, una verdadera planificación de forma integral y a escala nacional se materializa con la creación en 1960 de la JUCEPLAN (Junta Central de Planificación).

Sin embargo, desde antes del triunfo revolucionario y durante todo el proceso de estos 46 años, el principal conductor de la planificación en Cuba ha sido nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, quien ya en la década de los años 50 dio muestras de Planeación Estratégica en su histórico alegato “La Historia me Absolverá” (Castro Ruz, F 1953).

La época de los años 60 se caracteriza por la profundización y discusión de los estudios de Ernesto Guevara con respecto a la planificación y dirección de empresas, así como los realizados por Carlos Rafael Rodríguez, sobre todo con respecto a la concepción y modelo de desarrollo que se debían adoptar. Ambos pensadores defendieron el modelo de planificación centralizada, que fue el adoptado y está vigente aún. Sin embargo, durante las décadas del 60 y 70 prevaleció la adopción

desprejuiciada de teorías y técnicas de los países socialistas de Europa, sobre todo de la otrora Unión Soviética, donde, en la mayoría de los casos, se realizaron “copias” de dichas teorías y técnicas, sin tener en cuenta que las condiciones de desarrollo de nuestros países y sociedades eran diferentes.

En el año 1975, con la celebración del I Congreso del PCC, se busca ganar en organización y se aprueba la implantación gradual de un Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) que debía funcionar bajo el principio definido en la Plataforma Programática del PCC (Tesis y Resoluciones, 1976) referente a que “... La planificación es el eslabón central de la dirección de la economía nacional... ”.

Ya en la década del los 80 la economía cubana había llegado a un nivel de complejidad tal que los métodos centralizados de planificación constituían formas de dirección que frenaban la creación de relaciones de producción que estuvieran más acordes con el desarrollo de las fuerzas productivas. Es entonces que en la Reunión Nacional del Ministerio de Economía y Planificación, del 6 de abril de 1996, Carlos Lage Dávila apuntaba: “...nuestra economía tiene que ser más planificada, más conscientemente planificada todavía, pero planificada de una forma diferente, que tenga en cuenta las complejidades de nuestra situación... ”.

Téngase en cuenta que aún con las medidas de perfeccionamiento adoptadas se había arribado a los años 90 con notorias insuficiencias en la planificación, sobre todo empresarial, y que no permitían enfrentar los urgentes cambios en la economía cubana ante el irreversible fenómeno de la globalización a escala planetaria, para poder sobrevivir y continuar desarrollando el país.

De aquí se desprendió también la necesidad de cambios en el método de planificación y gestión empresarial a todos los niveles de la estructura del Estado y se comienza a pasar gradualmente de métodos de planificación, de previsión tradicionales a métodos de prospectiva estratégica a nivel de la sociedad y de las empresas en particular.

En la propia década de los noventa, el país decidió la implantación de la Dirección por Objetivos (DPO) como Sistema de Dirección, bajo la concepción siguiente:

- Significa un proceso dirigido de autoperfeccionamiento con factores político-sociales, asociados con la creación de una cultura organizacional socialista.
- Basada en las enseñanzas, ideas y valores del Comandante en Jefe y los principios socialistas (Eficiencia, Eficacia y Calidad).

- **Abarca el conjunto de enfoques y técnicas modernas de dirección, el factor humano como elemento clave y estratégico, el énfasis en la participación y el compromiso de los trabajadores, así como el ser flexibles trabajadores, sin “recetas” preconcebidas.**

Al evaluar los principales resultados del proceso de introducción de la DPO en Cuba en los últimos 4 años, en reunión del Secretario del Consejo de Ministros, Carlos Lage Dávila con los profesores del MES que asesoran en la implantación de la DPO y la Planeación Estratégica, se reconocía como un logro, “el inicio en el país de una cultura en la elaboración de objetivos anuales con mayor precisión y con un enfoque estratégico”. No obstante a ello, en esa propia reunión se identifica como insuficiencia que: “son pobres los conocimientos y habilidades para determinar y aplicar estrategias de trabajo a partir de los objetivos”. Esta situación, es válido apuntarlo, ha cambiado favorablemente en la actualidad.

Consecuentemente con su misión en la sociedad, varios Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) comienzan, en la segunda mitad de los 80, a estudiar las experiencias y el desarrollo moderno en el campo de la dirección de una manera más sistemática y profunda. Para ello se apoya en los avances que en esta esfera ha ido alcanzando el Ministerio de Educación Superior. En esa etapa el MES orientó elaborar una propuesta integral para la implementación en las entidades subordinadas a los diferentes OACE, de un programa de cambio orientado a mejorar sus niveles de productividad y eficiencia en correspondencia con las particularidades del sector.

Esto se hace realidad a principio de los 90, con la aprobación de un Programa General de Perfeccionamiento basado en la Dirección por Objetivos, el cual intenta diseñar un Sistema de Dirección que funcione con la lógica de los compromisos planteados por Axelrod & Axelrod (1997): “Un verdadero cambio conductual y mental de todos, debe acompañarse de un alto compromiso; por otra parte, las personas se comprometen con un curso de acción, sólo cuando la lógica se los indica o tiene significado personal”.

En este programa se pueden diferenciar dos etapas, según plantean Rodríguez González & Alemañy Ramos (1998), en su artículo referido al Perfeccionamiento de la Dirección o de implantación de la DPO en el MES:

- **Una primera etapa que se diseñó con el fin de crear las condiciones para el cambio, nunca superior a tres años (1992 – 1995), y**
- **Una segunda etapa que comenzó en el curso 1994-1995, en la que predominan las acciones de reafirmación, basadas en la experiencia de los años anteriores.**

Ya se reconoce, como una de las principales actividades de esta segunda etapa del programa, el establecer una proyección estratégica para todo el sistema, compartida e integrada a largo plazo.

Más que las herramientas empleadas, el mayor valor que aportó estratégicamente todo este proceso para todos los OACE es el cambio que representó para estos y las diferentes unidades organizativas subordinadas, la intención y el pensamiento estratégico de quienes dirigen nuestras instituciones.

Así se elaboró la planeación estratégica hasta el 2000 en todos los OACE, concluida en el año 1997. A finales de 1998 se comenzó a desarrollar la planeación estratégica hasta el 2003; y a partir de este mismo año se comienza a plantear la estrategia de la mayoría de las entidades de los diferentes organismos y entidades hasta el 2007. Este proceso incluye el aseguramiento material y financiero de la organización y por tanto a su organización económica.

1.3 El enfoque estratégico.

La función de administración es una actividad multidimensional que abarca diversas facetas. Parte del análisis de la situación para detectar oportunidades y riesgos, conocer los puntos débiles y fuertes de la propia organización. Continúa sus actividades con la planificación, estableciendo objetivos y diseñando estrategias para alcanzarlos, configura la organización de los medios necesarios para llevar a cabo las estrategias, realiza la ejecución de las mismas y controla el cumplimiento de los objetivos. (Santesmases, 1999).

Lo anterior nos permite concluir que en el propio concepto de administración se encuentran implícitos los elementos esenciales del enfoque estratégico.

Sin embargo, ha sido la existencia de un grupo de factores (Menguzzato, 1995), los que han favorecido la evolución de la teoría administrativa hasta el enfoque estratégico. Entre los de mayor impacto se encuentran:

- a) La constante evolución de las características del entorno en términos de mayor complejidad e incertidumbre ha obligado a las empresas a prestar más atención a las interrelaciones empresa-entorno (terreno de la eficacia),^{2[2]} adaptando sus estructuras y su dirección a fin de obtener el mayor aprovechamiento de las mismas.
- b) El aumento de la competencia ha provocado que las empresas para sobrevivir y desarrollarse deben incorporar innovaciones tecnológicas en procesos y productos con el fin de ser más eficientes, con lo que la tecnología se convierte en un factor básico y condicionante de la estructura empresarial.
- c) El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo y de servicio hace que su papel sea cada vez más importante y su consideración dentro de la empresa adquiera mayor relevancia.

^{2[2]} **M. Menguzzatto y J Renau: La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.**

d) La validez de los objetivos económicos, pero matizada por la necesidad de considerar, además, objetivos sociales.

Al analizar los factores anteriores nos damos cuenta que la administración estratégica se vincula con otros enfoques de la teoría de la administración y que el punto de partida para demostrar su necesidad, como un rasgo distintivo de la administración empresarial cubana, radica en comprender y analizar integralmente los siguientes elementos:

- Caracterización del entorno en el ámbito global.
- La realidad cubana actual.
- Cambios en el entorno y funcionamiento interno.

Todo ello exige la adopción de un enfoque de dirección estratégica, exigen modificaciones profundas en la labor del directivo para poder dirigir esos cambios. La necesidad de la innovación, la creatividad y la calidad del servicio al cliente interno y externo, constituyen elementos fundamentales de una nueva cultura en las organizaciones. Estos hechos convierten al directivo en un catalizador que fusione e integre la información, la tecnología y los recursos humanos.

Es cierto que muchas de las características del entorno que anteriormente se expusieron y la necesidad del cambio en la acción directiva son comunes a las condiciones en que desarrollan sus actividades las organizaciones y directivos cubanos. Sin embargo, extrapolarlo mecánicamente a nuestro contexto institucional, sería un error. Se impone describir brevemente algunas de las condiciones muy específicas y particulares que caracterizan al entorno de las instituciones en Cuba.

La realidad cubana actual está influida por acontecimientos muy complejos que tienen lugar en varias partes y esferas de la vida socioeconómica mundial. Este es un hecho real y la economía cubana se ha visto obligada a introducirse en este ambiente externo, y en este tendrá que desenvolverse de forma permanente en el futuro.

Al desaparecer las relaciones de colaboración e integración que tenía con los antiguos países del campo socialista, surgen determinadas interrogantes que debemos contestar con claridad y precisión:

Por tanto, ¿en qué mundo se reinserta Cuba? La respuesta es muy clara. En un mundo capitalista nuevo. Este es el entorno de la economía cubana y de una gran parte de su sector empresarial. En la actualidad se desarrollan acontecimientos muy importantes que marcarán la vida del sector empresarial cubano, dentro de los que se destaca la lucha por la integración latinoamericana que desarrollan los líderes de Cuba y Venezuela.

Ahora bien, ¿cuáles son las principales características del proceso de adaptación de la economía cubana?

Para responder esta interrogante debemos plantear que existe un primer momento que abarca hasta la primera mitad de 1993, caracterizado por el establecimiento de un nuevo equilibrio externo y el aseguramiento del equilibrio interno en condiciones de brusca contracción de la economía.

Posteriormente se sucede un segundo momento, que abarca desde el segundo semestre de 1993 y hasta 1995, caracterizado por avances en el proceso de restablecimiento de un cierto equilibrio externo y el logro parcial de estabilidad interna, a partir de los resultados de la aplicación de la estrategia trazada. Se caracteriza por el hecho de que es necesario mantener el equilibrio socioeconómico interno en condiciones de adaptación de los imperativos del nuevo ambiente, y en el que los desequilibrios financieros internos se han constituido en obstáculos para este proceso.

Lógicamente existe un tercer momento, que se extiende desde 1996 hasta la fecha, y es catalogado como “etapa de consolidación y reajuste”. A partir del V Congreso del Partido, se hace énfasis un número importante de medidas dirigidas a lograr mayor eficiencia económica, calidad y competitividad de las empresas.

¿Qué factores han influido en esta necesidad?

- a) Las características y tendencias del mundo donde Cuba se ha reinsertado: profundas contradicciones, transnacionalización, competencia despiadada, que encierra grandes amenazas, pero también ofrece oportunidades para el país. Un mundo para el que Cuba no estaba preparada, pero con el que ahora 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 grado de apertura, movimiento, competitividad y capacidad de adaptación y respuesta ante sus continuos e imprevisibles cambios.
- b) El bloqueo económico de Estados Unidos, que crea e impone barreras.
- c) La necesidad de cambio que permitan desarrollar las fortalezas con que el país cuenta y aprovechar las oportunidades que le ofrece su nuevo entorno, corrigiendo a la vez sus debilidades objetivas y subjetivas, muchas de las cuales se arrastran desde mucho antes del período especial.
- d) La necesidad de aprovechar la recuperación sobre bases sólidas, que permitan eficiencia, calidad y competitividad de forma sostenida.

Existe un antecedente, que por su importancia dentro de la cultura directiva cubana no se puede obviar: El medio fundamental para lograr esta organización práctica es el Sistema de Dirección Económica (S.D.E.), que constituye el modo específico de organización de la producción social, mediante el cual se regulan de forma consciente las necesarias interpelaciones que integran la vida económica del país. Si algo resulta vital, cuando se habla del S.D.E. en Cuba, es lo relacionado con la correlación Centralización-Descentralización. El análisis de esta correlación constituye una premisa básica a tener en cuenta cuando se pretende introducir, en el ámbito empresarial cubano, cualquier enfoque, procedimientos, metodología, modelos, relacionados con las técnicas modernas de gestión. ¿Por qué se plantea lo anterior?. La cultura del empresario cubano ha estado condicionada y ha recibido una gran influencia del comportamiento práctico de esta correlación.

Los sistemas aplicados en Cuba hasta finales de la década del 80 estuvieron enmarcados en un contexto distinto al que enfrenta en la actualidad el país, dentro del cual, y a pesar de sus deficiencias, fueron eficaces. Sin embargo, se caracterizaron por ser altamente centralizados.

Esto generó un conjunto de debilidades que marcaron la cultura del directivo cubano con mucha fuerza. Entre estas debilidades podemos citar:

- Tipificación de estructuras de dirección.
- Reglamentación detallada del trabajo empresarial.
- Excesivo nivel de tareas directivas, pérdida de la iniciativa creadora y de motivación al cambio.
- Resquebrajamiento del orden, no mando único.
- No existía necesidad de administrar presupuestos por parte de las empresas.
- Desconocimiento, voluntarismo.

Todas estas características formaron en el directivo cubano una cultura empresarial de la espera y conllevó a poca utilización de las potencialidades creadoras de los colectivos laborales, y por tanto a una ausencia casi total del enfoque participativo en la dirección empresarial. Cambiar esta cultura no se logra en poco tiempo. Se necesita establecer una estrategia de capacitación que provoque un cambio de actitud y aptitud, no sólo en los directivos, sino, también, en todos los trabajadores de todo el sistema empresarial cubano.

Obviar esta realidad podría traer consecuencias nefastas para la introducción en nuestro país de las técnicas modernas de gestión.

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

La eficacia está vinculada al logro de metas y objetivos, medida de su grado de cumplimiento, o sea, 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 capacidad competitiva, relacionada con la posibilidad de satisfacer las demandas del entorno, presupone lo siguiente:

- Capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantener un intercambio permanente con este.
- Capacidad para desarrollar y ubicar de la forma más apropiada los recursos disponibles.
- Capacidad de integrarse a sí misma, crear valores comunes, actitudes y comprensiones mutuas que consoliden la unión de los miembros.
- Capacidad de mantenerse en el mercado y crecer con utilidades aceptables a mediano y largo plazo.
- Capacidad para sobrevivir como organización a lo largo del tiempo.
- Capacidad para coordinar constantemente en el tiempo y el espacio sus elementos, de modo que las energías y fuerzas de todos los participantes siempre converjan para la solución de los problemas y el alcance de los objetivos.
- Capacidad de preservar su identidad e integridad ante los cambios internos y externos, frente a las amenazas para su supervivencia.

Resumiendo podemos 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 nueva concepción sobre la empresa exigen cambiar nuestros paradigmas gerenciales. Si hemos pensado y actuado en términos de producción, hoy la dirección nos pide que actuemos sobre la base de lograr eficiencia, eficacia, competitividad, cambio, calidad y excelencia sostenidos. Estos cambios deben provocar transformaciones funcionales en las direcciones de nuestras organizaciones: 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.

Nuestras empresas necesitan mirar con luz larga y anticiparse a los cambios que se operarán en su entorno. Nuestras empresas necesitan ser dirigidas con una dirección y un pensamiento estratégicos.

1.4 Conceptos y elementos fundamentales sobre Estrategia

A partir del análisis de la literatura y de experiencias prácticas podemos señalar que la actuación del personal de la organización y los agentes externos se basa, entre muchos aspectos, en la estrategia que diseña la dirección de la organización y la motivación que tengan ambos. Por tanto, la máxima dirección institucional debe lograr lo siguiente:

- Que exista una adecuada estrategia para lograr mover a la organización hacia niveles mayores de competitividad.
- Que dicha estrategia sea clara y entendible, para que el personal la pueda llevar a cabo.
- Que exista suficiente motivación en el personal, para que la estrategia se ejecute.
- Que exista una clara identificación de los agentes externos a la organización.
- Que exista motivación, para que los agentes externos actúen de acuerdo a la estrategia.

1.4.1 Evolución del concepto: “Estrategia.”

En la literatura internacional se maneja un grupo de conceptos, los cuales se reflejan a continuación:

- Definición de objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlos, lo que quiere hacer la empresa en el futuro. Actuación pensada en términos de objetivos y medios para lograrlos en un momento determinado. (Ch. Andrews, 1962).
- Es la dialéctica de la empresa con su entorno. (I. Ansoff, 1976).
- Es la fórmula para obtener el éxito, el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse, el plan para lograr una posición favorable en el campo empresarial, es la adopción de medidas para enfrentar un mundo externo, cambiante, es comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerlos fuertes. (Theodore A. Smith, 1979).
- Es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse. (K. R. Andrews, 1980).

- 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, con fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. (M. Menguzzato, y J. Renau, 1984).
- Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. (Tabatoni y Joruiou, 1985).
- Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar la estrategia hay dos claves: hacer lo hago bien y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. (Hatten.K.J, 1987.)
- 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. (J. Stoner, 1989).
- Son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. (H. Weihrich, 1990).
- La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente y comprende acción defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. (Michael E. Porter).
- Es un modelo de decisión que revela las acciones, objetivos o metas de la empresa, las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta de: En qué clase de negocio está la empresa, o en qué negocio requiere estar, qué clase de organización quiere ser. (Francisco J. Manso, 1991).
- Estrategia es el conjunto de criterios, ¡de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos. (Javier Cantera, 1994).
- Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en la práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (James Stoner, 1997).

- Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. (Santesmases, F 1999).
- Indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades. (Seminario – Taller sobre Planificación Estratégica, 1996).

El análisis detallado de la bibliografía consultada y de cada uno de los conceptos anteriores, nos permite destacar y precisar que todas estas definiciones y conceptos tienen muchos elementos comunes, es decir, todos de una u otra forma hacen referencia a que la estrategia es:

- Un patrón coherente.
- Un grupo de decisiones que se integran dirigidas a un objetivo.
- Un mapa que todos deben conocer y en el que todos pueden hacer algún aporte.
- Una descripción del negocio de la compañía hacia el futuro.
- Una exigencia actual de la dirección.
- Una motivación para lograr algo.
- Una forma de establecer prioridades y asignar recursos.
- Una respuesta a las oportunidades y amenazas externas.
- Una manera de expresar la cultura de la organización.
- Una manera de convertir debilidades en fortalezas internas.
- Una manera inteligente de aplicar la dirección proactiva, más ventajosa que la reactiva.
- La capacidad de la organización para responder con previsión a los cambios que se producen en su entorno. Se reconoce una capacidad de respuesta y no sólo de adaptación.

Es un grupo significativo de definiciones donde aparecen términos comunes como: objetivos, políticas, procedimientos, reglas, programas. Es lógico que así sea, ya que si la estrategia establece la meta general y las formas en que las organizaciones se comportan, sobre la base de determinados objetivos estratégicos; las políticas, procedimientos, reglas y programas, consignan los detalles para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización.

Las políticas, constituyen guías generales para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especifican aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canalizan el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de la misma. (J. Stoner, 1997).

Según J. Stoner (1997), los procedimientos, constituyen los parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad. Las políticas se llevan a cabo mediante los procedimientos. El mismo autor plantea que las reglas, establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación. Las reglas señalan en detalle acciones específicas que se deben tomar en determinadas situaciones.

Los programas, abarcan un grupo relativamente amplio de actividades operativas, y especifican etapas de importancia, su orden y cronología, y la unidad que será responsable de cada etapa. Un programa muestra: 1) los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo, 2) la unidad o miembro de la organización encargado de cada paso, y 3) el orden y la sincronización de cada paso. (J. Stoner, 1997).

1.5 Relación de la estrategia con elementos del proceso directivo.

1.5.1 Estrategia empresarial – Objetivos de dirección.

No existe entre los autores una definición aceptada por todos, sobre los objetivos. En su significado amplio un objetivo se describe como un estado, situación o resultado futuro que se desea alcanzar.

Lo que a continuación exponemos son algunos conceptos de objetivos que aparecen en la literatura consultada:

- Son una descripción de los resultados que deben de ser alcanzados. (Jh. Morrissey, 1979).
- Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de cualquier empresa, departamento o proyecto, además si estos tienen alguna importancia práctica para la organización deben ser verificables. Un objetivo es verificable si en alguna fecha prefijada en el futuro, se puede mirar atrás y decir con certidumbre “si se logro” o “no se logro”. (Koontz, 1990).
- Los objetivos son la razón de ser de todo sistema artificial, con la característica adicional de que el propio sistema es capaz de formar objetivos nuevos o de modificar los anteriores productos de la práctica social. (O. Carnota, 1990).

Los objetivos pueden clasificarse de varias formas:

- Por su contenido: Políticos, económicos, tecnológicos, ideológicos, etc.
- Por su nivel: Nacional, provincial, municipal, etc.
- Por el tiempo: Largo, mediano y corto plazo.

Sin embargo, la clasificación quizás más útil durante su formulación, es la relacionada con su precisión: objetivos trayectoria, objetivos normativos y objetivos tareas. Los objetivos

trayectoria indican la continuidad y generalmente son expresiones cualitativas. Se utilizan para plantear estrategias globales. Los objetivos normativos expresan un estado deseado, generalmente derivado de un objetivo trayectoria y por lo tanto acompañado de expresiones cuantitativas o cualitativas. Los objetivos tareas generalmente fijan la norma específica por la cual se guiarán las acciones operativas de la organización, por ello deben caracterizarse por su precisión. Expresan en cantidad, cualidad y tiempo lo que se desea alcanzar.

Desde el punto de vista jerárquico el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel social.

El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos generales, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación de su entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que este presenta, así como de la propia situación interna de la organización. El tercer nivel corresponde a los objetivos que se fijan en los niveles de decisión en las distintas unidades de la organización, muchas veces denominados objetivos funcionales, los cuales resultan de la derivación de los generales o de segundo nivel, en todos los casos constituyen una referencia para los objetivos del nivel inmediato inferior.

En el proceso de formulación de los objetivos estos deben cumplir los siguientes requisitos:

Pertinentes: Que estén en función de la finalidad del sistema y apoyen su materialización, así como de las políticas, directivas y estrategias que emanan de la gerencia superior.

Medibles: Siempre que sea posible el objetivo debe expresarse en términos cuantitativos, por ejemplo: "reducir los costos de transportación en un 20% con relación al año anterior".

Sin embargo, no siempre es posible cuantificar los objetivos que se aspiran a lograr y, en estas circunstancias, habría que expresar con toda claridad, los parámetros cualitativos que servirán de base a la gerencia para controlar su proceso e impacto correspondiente.

Factibles: No todo lo que se necesita se puede lograr en un período o lugar determinados. El balance adecuado entre necesidad y posibilidad, así como entre tareas y recursos disponibles constituye un instrumento de gran utilidad para la gerencia, que no puede ni debe soslayarse. La correcta evaluación entre las necesidades y las posibilidades reales de satisfacerlas es uno de los primeros pasos en la estrategia de un proceso de planificación con visión realista.

Aceptables: Los objetivos deben satisfacer, las expectativas y valores de todos aquellos que, de forma directa y muchas veces indirecta, están interesados en la materialización de los resultados que se pretenden alcanzar. En primer lugar, los objetivos deben de ser aceptados por los objetivos de su ejecución. Al mismo tiempo, la gerencia a sus diferentes niveles debe dar su necesaria aprobación y apoyo. Por ultimo, y no menos importante, es la aceptación del objetivo por parte de los beneficiarios de su cumplimiento.

Flexibles: Los objetivos no son una camisa de fuerza porque ello negaría el desarrollo dinámico de los sistemas organizacionales y su necesidad de adaptación a las condiciones cambiantes que impone el medio en que se desarrollan. Por supuesto, que la flexibilidad no debe convertirse en tolerancia ilimitada al cambio de objetivos y metas.

Cada modificación debe estar plenamente justificada y seguir un procedimiento similar al establecido para la formulación de los objetivos inicialmente aprobados.

Motivadores: La participación colectiva en la identificación de los problemas y en la formulación de los objetivos para darle la debida solución es en si, un factor motivacional de gran importancia para los actores sociales que intervienen en este proceso, más aún si son ellos los que deben materializar los resultados que se esperan alcanzar.

Cuando el responsable de una ejecución de la tarea participa en la concepción de su necesidad, lo hace sentir mas útil y satisfecho con la labor que realiza. Pero esto solo no basta, es necesario que el individuo llegue al convencimiento de que al cumplir con los objetivos institucionales realiza parte de sus aspiraciones como persona.

Comprensibles: Su formulación debe ser fácilmente entendible por todos los que están vinculados a su concepción y ejecución. A tal efecto, deben estar redactados en forma clara y sencilla a fin de evitar interpretaciones erróneas que dificulten su cumplimiento.

Comprometedores: El objetivo debe identificarse con una determinada área de responsabilidad e incluso, con los propios individuos que deben ejecutar las acciones necesarias para su realización. Cada objetivo, una vez aprobado, es de obligatorio cumplimiento y sirve de base para evaluar a sus ejecutores, en términos de resultados.

1.5.2 Estrategia Empresarial - Estructura Organizativa.

El éxito de la implantación de la estrategia, depende en parte, de cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización, es decir, de la estructura de la organización. Las posibilidades de éxito de una estrategia son mucho mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia.

Álvaro Cuervo, en su artículo: "Bases para el diseño organizativo de la empresa", plantea: "...La estructura es el sistema mas estable de relaciones entre los miembros de la organización, determina las actividades a realizar por cada individuo y unidad organizativa, así como las relaciones que deben mantener entre ellos y configura, por lo tanto, el marco de desarrollo de la toma de decisiones. La estructura organizativa, como elemento integrador de los elementos individuales y colectivos para el logro de los objetivos de la estrategia, parece ser un elemento determinante del éxito o el fracaso empresarial. (Álvaro Cuervo, 1989).

La estructura puede ser definida como "el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades. (Strategor, 1988).

También como "el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas". (H. Mintzberg, 1984).

A partir de los trabajos de (Chandler, 1962), las interacciones entre estrategia y estructura ha sido objeto de gran atención, tanto, en el ámbito teórico, como empírico. Casi todos los autores llegan a una serie de conclusiones, la esencial de las cuales es que: "...La estructura sigue a la estrategia...".

Peter F. Drucker, en su artículo: "Llega una nueva organización a la empresa", señala que "... en cuanto a su estructura, sus problemas y asuntos de dirección, la empresa, en próximos años, se parecerá muy poco a la típica empresa que hoy hemos conocido, y que aun se consideran normas en nuestros textos...". Será una organización basada en la información. Su estructura será un área clave que se verá afectada cuando una empresa varía su potencial, de proceso de datos, a una estrategia de producción de información.

Las organizaciones basadas en la información requieren objetivos comunes, claros y sencillos, que se traduzcan en acciones concretas. Tendrán que ser capaces de captar rápida y oportunamente toda la información que genere su entorno y poner todo el conocimiento de su personal en función de procesar esa información y llegar a un proceso de aprendizaje que le permita avanzar en este entorno tan cambiante. Las estructuras actuales no están diseñadas para jugar este papel. Se demanda rápidamente un cambio de estructura. Uno de los retos básicos al que se enfrenta la dirección en esta nueva estructura empresarial es el de proporcionar una visión de conjunto, y que esta la comparta la gran mayoría de sus miembros.

1.5.3 Estrategia Empresarial – Cultura Organizacional.

¿Qué es la cultura empresarial? En la literatura se presenta un análisis que refleja la siguiente situación:

- Conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico. (I. Ansoff, 1985).
- Conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes..., comunes a todos, o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa (desde la alta dirección hasta la base operativa), y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo. (M. Menguzzato, 1995)
- Conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de la organización. (J. Stoner, 1995).
- La cultura puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o al contrario, erigirse en “barrera invisible” que impide o retrasa el cambio estratégico. Resulta imposible implantar con éxito una estrategia que se contrapone a la cultura organizacional. (J. Stoner, 1997). De todo lo anterior se refiere, que una organización que se propone implantar una estrategia, debe diagnosticar su cultura.

Existen suficientes indicios de la existencia de un impacto, directo o indirecto, de la cultura de la empresa sobre su desempeño, y de forma más general sobre la realización y éxito potencial de la estrategia formulada”. (M. Menguzzato, 1995).

Hay que tener bien en cuenta la importancia de la estrategia, en cuanto al cambio que supone para la empresa, y también que riesgos entraña dicha estrategia para la cultura existente y el riesgo que se asimila a la intensidad de cambio de cultura que implica la estrategia). Las deducciones que se derivan son que cuanto mas fuerte y arraigada sea la cultura y mayor cambio provoque la estrategia, más difícil es lograr una congruencia entre ambas, y por consiguiente más necesario es el cambio de cultura o el cambio de estrategia. La primera cuestión es que los miembros de la dirección han de estar convencidos de la necesidad del cambio y, por tanto, conducir de forma activa dicho cambio. La segunda cuestión es que el proceso de cambio debe ser esencialmente participativo y apoyarse en un fuerte componente de capacitación.

De todo lo anterior se infiere, que una organización que se propone implantar una estrategia, debe diagnosticar su cultura con el objetivo de: identificar y caracterizar su cultura actual, y valorar los cambios que se deben operar en la cultura para facilitar la implantación de la estrategia. Sobre este último aspecto hay que considerar que no es fácil cambiar la cultura empresarial, pero se debe trabajar en el fomento de aquellos rasgos de la cultura que favorezcan el cambio que se propone introducir. Dentro de estos rasgos podemos incluir:

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).

Estructura: La medida en que las reglas, normas, regulaciones y supervisiones directas se emplean para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.

Apoyo: Grado de cordialidad, colaboración de los administradores para con sus subordinados.

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.

Recompensa al desempeño: Grado en que la asignación de recompensas, la evaluación, los salarios, así como las promociones se basa en el desempeño real de los trabajadores. La recompensa debe basarse en el aporte que cada uno haga al cumplimiento de la misión y misión organizacional.

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.

Tolerancia al riesgo: Medida en que se estimula a los trabajadores a ser innovadores, agresivos y asumir riesgos.

Analizando estos aspectos podemos formular las siguientes interrogantes:

¿Qué se debe hacer cuando la estrategia y la cultura resultan ser incompatibles?. ¿Hay qué cambiar la estrategia?. Varios autores responden a estas interrogantes. Así tenemos que (M. Menguzzato, 1995) plantea que, "...La cultura de empresa, raras veces, está tan arraigada como para llegar a la renuncia de un cambio estratégico totalmente necesario...". Otro autor (Scholtz, 1987) refiere que "...El cambio de la cultura de la empresa no es imposible, pero sí es lento y costoso...". A partir de lo anterior tenemos que el tiempo y el esfuerzo serán función de la fuerza de la cultura y una cultura débil se podrá modificar con relativa facilidad, mientras una cultura fuerte se podrá hacer evolucionar. La primera cuestión es que los miembros de la dirección han de estar convencidos de la necesidad del cambio y, por tanto, conducir de forma activa dicho cambio. La segunda cuestión es que el proceso de cambio debe ser esencialmente participativo y apoyarse en un fuerte componente de capacitación.

1.5.4 Estrategia Empresarial – Liderazgo

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. (M. Menguzzato, 1995).

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.

Muchas son las investigaciones que sobre la relación entre estrategia y liderazgo se han realizado. En su gran mayoría establecen relaciones entre las características personales de los directivos y los distintos tipos de estrategias. Algunos estudios profundizan en esta dirección, estableciendo interrelaciones entre características personales de los directivos, el por qué y como actúan, con las características de las estrategias a emprender.

Con respecto a la implantación de la estrategia en sí, algunos autores sostienen, aunque desde distintas perspectivas, que los estilos de liderazgo condicionan fuertemente, no solo las decisiones estratégicas a adoptar, sino la puesta en práctica de la estrategia, pudiendo producirse la inhibición de los directivos de este proceso, sino que están identificados con la estrategia que se ha de ejecutar.

Existe la necesidad de adecuar el estilo de liderazgo a la estrategia y viceversa, por cuanto que aquel 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 del liderazgo. "...Los 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. Lo que está bien claro en todas las investigaciones es que para ser totalmente eficaces y para ejercer una influencia importante en su organización, los líderes necesitan usar su visión personal y su energía para inspirar a sus seguidores...". (J. Stoner, 1997). Para dirigir a los demás, se necesita ver más que ellos.

En su artículo: "Liderazgo, hacer más que ostentar", Peter Drucker señala: "... El fundamento de un liderazgo eficaz esta en reflexionar acerca de la misión de la organización, definirla y establecerla en la forma mas clara y visible..."

Warren Bennis y Burt Nanus, en su libro: "Lideres" señalan que "... el liderazgo eficaz puede empujar a las organizaciones desde el estado actual hacia el futuro, puede crear imágenes de oportunidades potenciales para las organizaciones, puede inspirar en los empleados un compromiso con el cambio y pueden inyectar nuevas culturas y estrategias en organizaciones que movilicen y concentren la energía y los recursos..."

Los verdaderos líderes asumen la responsabilidad de reformar las prácticas organizativas para que se adapten a los cambios del entorno. Estos líderes dirigen los cambios organizativos que crean confianza y dotan a sus empleados para que busquen nuevas maneras de hacer las cosas.

Estos líderes vencen la resistencia al cambio creando imágenes de futuro que evocan confianza y maestría en las nuevas prácticas administrativas. Es verdad que encaramos un futuro incierto e inquieto, pero no uno sin visión. La visión es la mercancía de los líderes, y el poder es su divisa.

1.6 La estrategia en el marco de la planificación estratégica y dirección estratégica.

En sentido general, las estrategias deben describir, cuando menos, los elementos siguientes:

- Las tareas y acciones que han de llevarse a cabo.
- Quién es el responsable de cada tarea.
- Cuándo debe iniciarse y terminarse cada tarea.
- Los recursos disponibles para cada tarea.
- Las formas en que las tareas se relacionan entre sí.

Por tanto, la estrategia adquiere sentido dentro de la planificación y dirección estratégicas. A continuación hacemos un análisis de estos dos importantes conceptos.

¿Qué es planificar?: Es prever, aproximarse al futuro, decidir las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta el futuro. No se trata de hacer predicciones del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que el futuro ocurra. Partiendo de lo anterior se entiende, por diferentes autores, que la planificación estratégica es:

- La capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de una organización, como de su realidad interna. (Curso sobre planificación estratégica).
- Esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que den forma y guíen a una organización en lo que es, lo que hace y por qué lo hace, enfocado en el futuro. (Bryson, 1988).
- Proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. (Ph. Kotler, 1988).
- La planificación estratégica trata de 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. (Ph. Kotler, 1988).

- Análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de esta empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos en relación con la empresa. (M. Menguzzato, 1995).
- Conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de referencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades. (Seminario – Taller sobre Planificación estratégica).
- Es un proceso continuo, permanente y sistemático, a través del cual una organización toma sus decisiones. Para ello incluye, un reconocimiento lo más amplio y completo posible de sus entornos humanos, sociales y temporales.
- “La planeación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino, las acciones actuales teniendo en cuenta cómo lo afectaron”. (Santesmases, F. 1999).

El análisis de los conceptos anteriores nos proporciona 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 definidos y con suficiente claridad los objetivos de la organización, estar conscientes de los recursos de la organización e incorporar ambos para responder conscientemente en un medio 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.

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. “Debemos aprender a amar el cambio tanto como lo odiamos”. (Tom Peters).

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).

Ahora bien, no cabe la posibilidad de una actitud voluntariosa sin la anticipación; es decir 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 plasmar en los conceptos de estrategia de empresa, planificación estratégica y dirección estratégica, constituyendo así mismo su base fundamental.

La dirección estratégica es 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, que lo sustente, le impregne vida y acción.

Para planear, implantar y controlar un proceso de dirección estratégica debe existir una necesaria correspondencia entre pensamiento, actitud e intención estratégicos. Podemos plantear que existe efectividad en la implementación de la estrategia cuando se cumple:

$$E I E = P E * A E * I E = 1.$$

Donde:

PE: Pensamiento estratégico.

AE: Actitud Estratégica.

AIE: Efectividad de la implementación de la estrategia.

IE: Intención estratégica.

SI: $E \mid E = 1 * 1 * 0 = 0$ (No existe efectividad)

$$1 * 0 * 1 = 0$$

$$0 * 1 * 1 = 0$$

$$1 * 1 * 1 = 1 \text{ (Existe efectividad)}$$

1.7 Evolución de los sistemas de planificación.

Sobre el año 1916 el ingeniero industrial francés H. Farol plantea en sus obras que planificar es prever, calcular el porvenir prepararlo; prever es ya actuar. Con el advenimiento de la Gran revolución Socialista de Octubre en 1917, su principal líder (V. I. Lenin) se manifiesta en este campo e introduce la planeación perspectiva en los planes de electrificación de la URSS, o sea, plantea que el Socialismo + Electrificación = Comunismo. Para asegurar esto es necesario trazar planes quinquenales y anuales. Esto es un aporte importante de V. I Lenin, ya que por vez primera se consideró la necesidad de plasmar objetivos de forma organizada y el proceso para conseguirlos.

En los años 40 y 50 del siglo pasado, y en particular, después de la II Guerra Mundial existe la siguiente situación:

- Crecimiento económico y rápido desarrollo de los mercados (Esto provoca que las organizaciones comiencen a estimar la evolución del entorno donde les ha tocado actuar y desarrollarse)
- Surge y se consolida la D.P.O.
- Se consolida la teoría y práctica de la planificación perspectiva.
- La correcta definición de los objetivos se convierte en derrotero previsible del futuro.

En los años 50 y la primera mitad de los años 60 aparece la planificación a largo plazo, la cual engloba todas las actividades de la empresa. Esta tiene un horizonte temporal de 3 a 5 años. Las empresas cuando planifican a largo plazo deben considerar el entorno (mercado en que está presente la empresa) y su evolución. El objetivo esencial es hacer más y mejor lo que ya se sabe hacer. La capacidad de producción y financiación de la empresa debe estar a tono con el crecimiento del mercado. Sin embargo la previsión constituye aún la extrapolación del pasado_ya que comprende la tendencia estimada de la demanda, los precios, etc. En este período se produce una aceleración del ritmo de las innovaciones tecnológicas e intensificación del comportamiento competitivo, así como tenemos la existencia de alta demanda del mercado y la competencia, lo cual hace más difíciles las elecciones estratégicas: Desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos productos, penetración de nuevos mercados, etc.

Todo lo anterior hace que la Planificación a Largo Plazo se descompone en dos aspectos:

1. Planeación estratégica, que incluye:

- Fijación de grandes orientaciones.
- Modifica, mejora o acomoda la posición de la empresa frente a la competencia.
- Se centra en áreas que comprometen el porvenir de la empresa.
- Gestiona el cambio.
- Requiere de la participación de un número limitado de directivos.

2. Planeación operativa, que incluye:

- Garantiza una continuidad temporal.
- Afecta a todos los responsables.

En esta época también aparece la planeación estratégica integrada, la cual comprende una articulación de la PE y la PO. La misma comprende:

- Diagnóstico de la posición competitiva de la empresa en los diferentes segmentos económicos.
- Elaboración de un plan estratégico que determine el lugar que quiere ocupar la empresa en el conjunto de estos segmentos.
- Elaboración de planes operativos (Programación y coordinación de acciones para realizar la estrategia elegida)
- Elaborar presupuestos para implementar y controlar las acciones a corto plazo que se derivan de los planes operativos.
- Participación de Cúspide Estratégica, Mandos Intermedios y Núcleo Operativo.
- Aparición de la Planeación Estratégica Diferenciada. (Analiza la Planeación Estratégica y la Planeación Operativa como procesos relativamente independientes entre sí.
 - Cúspide Estratégica: Comunica a los Mandos Intermedios y Núcleo Operativo con el plan estratégico (Define la estrategia de desarrollo a poner en práctica y los objetivos a alcanzar por las diferentes áreas).
 - Mandos Intermedios y el Núcleo Operativo: Deben elaborar los planes operativos.

En los años 70 se produce un desarrollo estable de la producción, incremento de la RCT, una alta demanda del mercado y la competencia. Por tanto, la planeación estratégica se enfrenta a problemas como:

1. Mundialización de los mercados (Desarrollo de intercambio comercial y desarrollo de inversiones en el extranjero.)
2. Aparición de oligopolios que provocan que las empresas no dominantes busquen alianzas internacionales, diversificaciones o apoyo público.
3. Incremento de la RCT (Innovaciones tecnológicas)

Todo esto aumenta el riesgo de las operaciones o elecciones estratégicas.

Desde los años 80 hasta la actualidad podemos decir que las posiciones teórico-prácticas se mueven en las siguientes ideas:

- **El futuro no se puede prever, sino que hay que inventarlo.**
- **No se puede hacer más de lo mismo, pues los que están en la cúspide y dominan el mercado lo impiden. Por tanto, hay que hacer cosas distintas, innovar constantemente, hacer camino al andar.**
- **Es necesario desarrollar el pensamiento estratégico, la actitud estratégica y la intención estratégica.**

A manera de conclusión podemos señalar lo siguiente:

- 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 debemos 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 estratégicas.

1.8 Modelos y procedimientos para la dirección estratégica de las organizaciones.

La necesidad de un modelo, 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, entre estos podemos señalar los siguientes:

- a) Misión y propósito de la organización.

- b) Tamaño de la organización.
- c) Estilo directivo.
- d) Complejidad del medio ambiente.
- e) Complejidad de los procesos básicos.
- f) Cultura estratégica de sus actores principales.
- g) Calidad de la información disponible.
- h) Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.

Es por lo anterior, que la consulta de la bibliografía especializada, nos permitió analizar un gran número de tecnologías y modelos, que aparecen en el Anexo No. 1, 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, nos damos cuenta 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, debemos 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.

Para la elaboración de nuestro trabajo y partiendo del análisis de la bibliografía, nosotros hemos escogido el modelo que aparece en el Anexo No. 2 al cual haremos referencia en el próximo capítulo del presente trabajo. Este modelo es el fruto del trabajo investigativo de los profesores-investigadores del Grupo de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección del Centro Universitario de Sancti Spíritus, el cual se desarrolla en varias tesis de grado y de maestría desde el año 2000.

1.9 Conclusiones del Capítulo.

Después de realizar un estudio detallado de la amplia bibliografía consultada sobre el tema, hemos arribado a las siguientes conclusiones:

- Las condiciones de la economía cubana, y específicamente de su sector empresarial, hacen necesaria la dirección y planificación estratégica, como forma de encausar el rumbo correcto de nuestras organizaciones hacia el logro de su eficiencia, eficacia y competitividad.

- Existe consenso en el campo intelectual y empresarial de que dirigir organizaciones sin una estrategia adecuada, es como manejar un barco sin timón, en los que cualquier viento (entiéndase cambios que se operan en el entorno interno y externo de las entidades), marcará un rumbo de impredecibles consecuencias para las empresas.
- El enfoque y la dirección estratégica requieren un cambio radical de nuestro concepto tradicional de empresa y exigen asumir nuevos elementos que le proporcionan un contenido más social y orientado a su entorno.
- Los objetivos de dirección, la estructura organizativa, la cultura empresarial y el ejercicio de un liderazgo eficaz constituyen, entre otros, elementos imprescindibles a evaluar para la implantación de estrategias empresariales.
- La dirección estratégica va más allá de la existencia y aplicación de un modelo o tecnología de proyección, es un proceso de pensamiento y actitud estratégica, que demanda implicación, participación y responsabilidad de todos los miembros de la organización.
- La existencia de múltiples modelos y tecnologías para la dirección estratégica de las organizaciones se debe, en primer lugar, a que su diseño y aplicación está determinada por las características concretas de las organizaciones para los que se diseñaron.

Capítulo II: Modelo para el diseño de la estrategia de la U.E.B. de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico, adscrita al I.N.R.H., hasta el 2007

2.1 Introducción

En el presente capítulo se realiza una breve descripción del desarrollo de la U.E.B de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico, adscrita al I.N.R.H., hasta el 2007. También se exponen los elementos básicos que fundamentan la necesidad de dirigir estratégicamente dicha unidad organizativa.

Posteriormente se realiza la presentación y fundamentación del modelo seleccionado, 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.**

- **Fase de Proyección.**
- **Fase de Ejecución y Control.**

En este sentido en el capítulo nos propusimos los objetivos siguientes:

- Realizar una caracterización de la U.E.B de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico, adscrita al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, fundamentando la necesidad de dirigirla estratégicamente.
- Fundamentar teóricamente el modelo para el diseño de la estrategia de la UEB de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico adscrita al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos hasta el 2007.
- Explicar y dar tratamiento metodológico a cada uno de los pasos del modelo seleccionado, agrupados en las fases de: diagnóstico, proyección y ejecución y control.

2.2 Caracterización de la UEB de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico adscrita al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos

La UEB de Acueducto y Alcantarillado de Jatibonico se caracteriza por:

2.3 Modelo escogido y fases para su conformación.

Uno de los objetivos centrales del presente capítulo es la presentación y fundamentación teórico-metodológica del modelo seleccionado para desarrollar la estrategia de dirección de la empresa objeto de estudio. Ya hemos mencionado que dicho modelo consta de tres fases. Estas son:

1. **Fase de Diagnóstico:** Contempla la misión, el diagnóstico organizativo (análisis estratégico), los valores y el análisis de los rasgos de la cultura organizacional.
2. **Fase de Proyección:** Contempla la proyección de la organización a partir de su visión, las áreas de resultados claves, los factores claves de éxito y los escenarios, así como los objetivos estratégicos con sus criterios de medida.

3. **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.

Entendemos por **fase** la agrupación de un determinado grupo de pasos que pueden desarrollarse en un espacio de tiempo determinado acorde al desarrollo lógico del modelo.

2.3.1 Soporte Metodológico para el desarrollo del modelo.

La actividad de diseño de la estrategia de la UEB de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico, adscrita al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, tuvo como base dos elementos que consideramos imprescindibles en un proceso de cambio planeado:

- Fundamentación en un adecuado componente de capacitación para el cambio.
- Aplicación de un enfoque participativo dirigido a implicar, comprometer y responsabilizar a todos los miembros de la unidad organizativa con el propio proceso de cambio.

2.3.1.1 La capacitación para el cambio: breves reflexiones.

La capacitación dirigida hacia el cambio no tiene como finalidad solamente aportar conocimientos, sino la de conseguir el cambio^{3[3]}, 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^{4[4]}. 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.

^{3[3]} Gutiérrez Morales, Eberto P.: *Materiales de la asignatura Dirección Estratégica*. 2005.

^{4[4]} Lamolla, Francisco: *Materiales DEADE*, V Edición, Ciudad de La Habana, 2005.

Una buena comunicación, un buen diálogo y correctas relaciones interpersonales pueden contribuir mucho. Pero, aunque seamos muy persuasivos, 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 el diseño de la estrategia de dirección (proceso de cambio), de la UEB de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico se desarrolló sobre la base de un adecuado proceso de capacitación, que permitió la asimilación consciente del cambio por parte de la mayoría de los miembros de la organización.

2.3.1.2 El enfoque participativo como base de la proyección estratégica.

Todo el proceso de diseño de la estrategia de la UEB de Acueducto y Alcantarillados Jatibonico, adscrita al I.N.R.H, fue desarrollado sobre la base de la participación de los miembros de la referida entidad en la definición de cada una de las partes del modelo empleado. Con esta participación consciente se buscaba y se lograron tres objetivos esenciales:

- Implicación del personal en el proceso, todos en la organización debían conocer de qué se estaba hablando.
- Logro de 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.

- Responsabilización de todo el personal con los resultados obtenidos. Los éxitos y fracasos obtenidos sería el resultado 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 dirección de la empresa y sus 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.

Todo lo anterior nos permite concluir que los resultados obtenidos en la implementación del procedimiento seleccionado para diseñar la estrategia de la UEB de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico hasta el 2007, constituyen el fruto de un proceso integral de capacitación aplicado y de la participación de la mayoría de su personal, los que contribuyeron con ideas novedosas y creativas al desarrollo del mismo.

2.4 Fase de Diagnóstico.

Para abrir el proceso de elaboración de la estrategia de dirección en una organización existen tres preguntas que resultan claves responder. Aparentemente son de gran simplicidad, pero un análisis profundo de ellas nos permite conocer lo difícil que resultan:

- a) ¿Qué es y en qué lugar está la organización en este momento?
- b) ¿Qué será y en qué lugar estará la organización en un futuro determinado si se mantiene su desarrollo actual?
- c) ¿Qué debe ser y en qué lugar debe estar la organización en un futuro determinado?

En una organización que no se cuente con la estrategia elaborada, a los miembros de la dirección les resultará muy difícil encontrar las respuestas acertadas a las anteriores interrogantes. Existirán grandes diferencias de criterios y la duda y la incertidumbre inundarán el local donde se está realizando el análisis. Si los cuadros de la organización están conscientes de la necesidad de encontrar respuestas acertadas a dichas preguntas, y que requieren modificar el rumbo de la organización, entonces la elección de un modelo de

proyección estratégica se convierte en el requerimiento básico para satisfacer esas necesidades.

2.4.1 Definición de la misión de la organización.

En el trabajo de elaboración de la estrategia de dirección de una organización, la definición de su misión constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. Luego entonces se afirma que la misión no es más que la razón de ser de la organización, sea esta un ministerio o un pequeño establecimiento, 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 integridad de la organización. Se supone que la misión tiene durabilidad 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 está 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; si está orientada hacia los grupos implicados (Facilidad de acceso a los consumidores; proveedores, y entidades que se relacionan o se alían para lograr la misión con miras a la visión, 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:

1. Definición del negocio o actividad: En qué está la entidad, dónde actúa, para quiénes lo hace.
2. Cuáles son sus metas principales, a dónde aspira llegar.
- 3.Cuál es su filosofía corporativa, cómo actúa o actuará, cómo expresa y materializa sus valores.

Es necesario significar que debemos preguntarnos:

- ¿Para qué fuimos creados?
- ¿Dónde deseamos estar en el futuro?
- ¿Quiénes son nuestros “clientes” y qué esperan de nosotros?

2.4.2 Diagnóstico organizativo o análisis estratégico.

En el diagnóstico organizativo se hace un análisis interno y externo en que se mueve la organización. Se determinan las principales debilidades y amenazas, fortalezas y

oportunidades y las vías para eliminarlas, contrarrestarlas, potenciarlas y aprovecharlas respectivamente.

Existen varias matrices creadas por el BCG (Grupo de Consultoría) pero en este modelo que estamos explicando utilizaremos la DAFO para la determinación del diagnóstico de la organización.

¿Cómo procedemos para la aplicación?

Se comienza haciendo un análisis interno (debilidades y Fortalezas), se elaboran con trabajo en grupo todas las DEBILIDADES (son aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión) y FORTALEZAS (son los 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) que tiene la organización y posteriormente se realiza una selección.

Debilidades:

- ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones?
- ¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos?
- ¿Qué no hacemos bien?
- ¿QUÉ HACER PARA ELIMINARLAS?

Amenazas:

- ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno pueden hacernos daño o frenarnos?
- ¿Qué hechos nos son desfavorables?
- ¿Qué hacen nuestros competidores que nos afecta?
- ¿QUÉ HACER PARA CONTRARRESTARLAS?

Realizado este paso, se hace un análisis externo donde se procede a la detección de las OPORTUNIDADES (es todo aquello que me brinda el entorno y me favorece el cumplimiento de la Misión) y AMENAZAS (que no son más que aquellos factores externos que conspiran contra el cumplimiento de la misión y que influyen sobre la organización), posteriormente con el criterio del grupo se hace una selección.

Fortalezas:

- ¿Qué poseemos que nos puede hacer mejor?
- ¿En qué somos muy buenos?
- ¿Qué sabemos hacer muy bien y es deseado por los clientes?
- ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?

Oportunidades:

- ¿Qué no está haciendo la competencia y que podemos aprovechar?
- ¿Qué es de máxima demanda para los clientes?
- ¿Qué necesidades tienen nuestros clientes?
- ¿QUÉ HACER PARA APROVECHARLAS?

Se debe trabajar con un intervalo entre 3 y 5 valoraciones, aunque esto no es un principio rígido.

La matriz DAFO, 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: ¿Permite la Fortaleza (x) aprovechar la oportunidad (x)? Después de obtener este resultado se debe proceder a llenar la matriz a través de una votación ponderada, donde las respuestas pueden ser valoradas como sigue:

Impacto fuerte: 3.

Impacto medio: 2

Impacto débil: 1

El **Segundo Cuadrante** tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será: ¿Permite la Fortaleza (x) atenuar la amenaza (x)? El procedimiento si es positivo es igual a la anterior. (Resistir las amenazas apoyándonos en las Fortalezas).

El **Tercer Cuadrante** tendrá por el lado izquierdo las debilidades y aquí se procederá a: ¿Impide esta Debilidad (x) aprovechar la oportunidad (x)? El procedimiento de marcar con número es similar.

En el **Cuarto Cuadrante**, la pregunta será: ¿permite la Amenaza (x) que se materialice la Debilidad (x)?.

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

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

- **La estrategia DA (Mini – Mini).** El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.

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

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

2.4.3 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, cohesión al sistema y cada una de sus unidades organizativas. Toda empresa

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

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

La diferenciación entre valores finales y valores operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo haciendo referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a tener, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir, etc.

De hecho los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa. Otro conjunto de valores finales es el integrado en la misión o razón de ser de la empresa. Los valores tácticos u operativos, configuran la cultura operativa que equivale a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la empresa: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Nunca debemos olvidar que uno de los elementos esenciales de la gestión del cambio lo constituye la construcción colectiva de nuevas creencias y valores. El plan de cambio no puede ser un mero deseo de la alta dirección de la empresa, tiene que construirse de la forma más participativa posible y es esencial ordenar la reflexión sobre qué nuevas creencias y valores necesitamos para sustentar el cambio que se desea.

Sin la transformación 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 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 ambiental, etc.
- g. Los valores de sus empleados donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensa establecidos.
- 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, entre ellos la encuesta, el cuestionario y la entrevista, los que bien elaboradas pueden ofertar esta información.

2.5 Fase de Proyección

2.5.1 Definición y determinación de la visión

La visión es una imagen posible del estado futuro deseado. Algunos autores consideran que la visión de una organización es una expresión general de los objetivos generales para un período determinado, como ejemplo de éstos últimos otros suelen señalar: la rentabilidad, la eficiencia, la calidad, los clientes, la responsabilidad social, etc. Sin embargo, debe destacarse que un objetivo correcto debe tener asociado una expresión que permita medir su logro.

Lo anterior nos demuestra que existe variedad de opiniones en cuanto a la definición de este concepto. A continuación mostramos un análisis de este planteamiento teórico. Así tenemos que por visión se entiende:

- "Comprensión compartida de lo que debe ser la organización y cómo debe cambiar".
- "Imagen mental de un estado futuro posible o deseable para la organización, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o declaración de Misión".
- "Es una condición mejor de la que existe ahora".

- "La Visión se asocia con la Meta, la Misión con la forma de conducirse".
- "Es una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro. Es inspiración clara, retadora pero sensible, estable pero flexible, y prepara para el futuro haciendo honor al pasado. Se vive en los detalles de su ejecución."
- "Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores".
- "Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación".
- "Es algo nebuloso y grandioso. (El cual si fuera clara, no sería una visión)".

Por tanto, la visión es el principio integrador. Si sabemos donde estamos (situación actual) y tenemos idea de a dónde queremos ir (visión o estado deseado), la brecha existente entre ambas situaciones crea lo que se llama tensión creativa o gap estratégico, que es lo que hace saltar a la organización hacia dicha Visión.

La visión debe comprometernos de corazón, a conciencia, debe llegar a las preocupaciones y necesidades profundas. Debe representar la seguridad de lo que nosotros y nuestros compañeros queremos crear. Es algo que vale la pena alcanzar. Le da significado al trabajo que desarrollan todas las personas en la organización. Por su definición es un poco nebulosa y amplia (si estuviera clara ya no sería una visión, sino una meta). Es simple y faculta a quienes la sienten suya. Es un documento vivo al cuál se le puede ir añadiendo algo cada vez. Es un punto de partida para llegar cada vez más al nivel de especificidad. Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.

Pero, ¿Para qué queremos tener una Visión? El futuro se crea sobre la base de lo que elegimos y decidimos en el presente, pero generalmente decidimos sin un sentido de dirección a largo plazo, agobiados por una parte por los problemas de trabajo y personales reales y por otra parte por carecer, precisamente de una visión. Es evidente que ciertos objetivos y resultados se obtienen o no, tras largos años de decisiones acumuladas, y ahí es donde entra a jugar la visión como una manera de dar forma a nuestras elecciones y decisiones.

Sus características son:

- Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas.
- Es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear.
- Es algo que vale la pena alcanzar.
- Aporta significado al trabajo que hace la gente en la organización.
- Por su definición es algo nebuloso y grandioso. (Si fuera clara, no sería una visión).
- Es simple.

- Es un documento vivo al que siempre se le puede hacer adiciones.
- Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores.
- Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.

Luego entonces, debemos señalar que la visión debe contestar varias interrogantes. Algunas de estas son las siguientes:

- ¿Qué es lo único en nosotros?
- ¿Cuáles valores constituyen las verdaderas prioridades?
- ¿Qué es lo que me haría comprometer personalmente mi mente y mi espíritu con esta visión?
- ¿Qué necesita realmente nuestra organización que nuestro equipo puede y debe aportar?
- ¿Qué es lo que yo quiero que mi equipo cumpla de forma tal que yo esté comprometido, alineado y orgulloso de mi asociación con él?

En la definición de la visión se producen determinados errores. Entre los más comunes tenemos los que a continuación relacionamos:

1. Asumir que usted pueda actuar sin una visión y creerlo así mientras todo le marche bien.
2. Crear una visión sin participación de la gente cuyo parecer es necesario para convertirla en realidad.
3. Adoptar decisiones sobre el contenido de la visión sin previo consenso.
4. Tener una visión basada en problemas a corto plazo, o problemas que puedan ser resueltos rápidamente, o que sean relativamente fáciles.
5. Crear una visión insignificante, no lo suficientemente retadora o limitada al status quo.
6. Ignorar el efecto del cambio en un área de la cultura de la organización, y en el sistema como un todo, dando como resultado una visión limitada a una pequeña parte de lo que necesita cambio.
7. La visión no indica cómo los papeles, funciones y responsabilidades de cada persona, serán diferentes en el futuro.
8. Tener tanta palabrería y ser tan general o abstracta la visión, que no inspira.
9. Está basada en lemas bellos, pero vacíos.
10. Crear una visión inamovible que no pueda ser cambiada.

2.5.1.1 El momento de elaboración de la visión

Este es un momento trascendental y, por supuesto, como se ha avanzado en la determinación de elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años. Por supuesto, se trata de construir una organización que no sea idílica, tiene que ser una organización humana y factible.

Todo ello constituye un paso trascendental, pues el grupo debe dejar definida la visión de su organización. La aplicación de un enfoque participativo en el que se empleen técnicas grupales y creativas constituye la clave para el éxito en este momento.

2.5.1.2 Retroalimentación Visión – Misión

A partir de este momento, es necesario regresar a la misión y comprobar si la organización que deseamos tener es compatible con la misión definida. Si al respecto existieran dificultades entonces se debe ajustar la visión aún más. Incluso se puede repetir el proceso o preguntarse si con nuestras fuerzas es posible alcanzar la misión. Se debe incluir otra etapa en el tratamiento metodológico de la visión y convertirse así en el siguiente paso.

2.5.1.3 Comunicación de la visión

El líder puede generar la visión del futuro de su organización, y puede ser un genio en sintetizarla y articularla, pero esto llega a ser significativo sólo cuando la visión ha sido eficazmente comunicada a toda la organización y efectivamente institucionalizada como principio orientador.

No se puede establecer una visión por decreto, o por el ejercicio del poder, o por coerción. Más se impone por persuasión, por la creación de un compromiso abnegado y entusiasta a la visión, porque se ha hecho en el tiempo oportuno, porque es beneficioso para la organización y para la gente que en ella trabaja, porque se implicó a todos en su definición y reinó en todo momento un enfoque participativo para su formulación.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los trabajadores. A continuación mostraremos algunas formas en que una declaración de la visión puede ser comunicada:

- Publicaciones internas
- Informes
- Orientación a nuevos empleados.
- Manuales para empleados.
- Placas en la pared.
- Tarjetas de visitas.
- Letreros para mesas.
- Carteles.

- Criterio para determinación de nuevos proyectos y para el reclutamiento y selección de personal.
- Reuniones con los trabajadores, etc.

2.5.1.4 Propósito de la visión

Crear una organización de categoría mundial que aporte a nuestros clientes (tanto internos como externos) un servicio, propiciando a nuestros negocios ventajas competitivas significativas, incorporando mejoras sustanciales tangibles a nuestra línea de base e incrementando el valor económico y estratégico de nuestros activos.

Para llevar a la acción estos principios, nos comprometemos a:

- Ofrecer un servicio superior tanto a nuestros clientes internos como externos; exigirnos y exigir a nuestros homólogos un nivel de excelencia, mediante documentos y responsabilidades claramente definidos; explotar al máximo la tecnología existente y asimilar las nuevas tecnologías y métodos para brindar una valoración y revalorización constante y creativa de los procesos de negocios, comunicar informaciones, estrategias y metas que resulten oportunas y relevantes, que sean compartidas por todos.
- Mejorar las condiciones de trabajo a fin de proporcionarles un entorno cómodo y digno dentro del cual puedan crecerse, así como remunerar el mejor desempeño.

Con este conjunto de valores compartidos, crearemos una organización de categoría mundial que esté facultada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y ellos estén orgullosos de pertenecer a ella.

EXIGENCIAS: a) debe comunicarse a todos

b) debe integrar a la gente en pensamiento y acción

c) debe cultivar un profundo compromiso de logro

d) motivadora por su imagen.

2.5.2 Definición de las áreas de resultados claves

Representan el peso mayor en el desarrollo del trabajo; de ellas depende el resultado final actual y prospectivo de la organización. Debe tener un orden de jerarquía -prioridad- según el impacto que tendrá en la organización el cumplimiento de las mismas.

Las actividades, servicios, departamentos, productos que afecten o estén en las mayores cantidades de usuarios o receptores serán claves. Los destinatarios más implicados serán claves, siempre a partir de la MISIÓN.

2.6 Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión, la visión y con el diagnóstico estratégico de la empresa.

Una vez que se hayan definido la misión y visión de la empresa, y en el momento de determinar los objetivos estratégicos de la organización, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobras que se le ofrecen, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Si se ha logrado una buena lista de las debilidades y fortalezas de la organización, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama para determinar los objetivos estratégicos, utilizando el análisis DAFO. La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan, evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. Por el contrario, las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinado por sus correspondientes combinaciones de factores, exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras. Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: **¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo?**

Ahora bien, cuando se habla de objetivos la posibilidad de verificación de su cumplimiento es la clave. Por tanto, como se planteó en el primer capítulo, los objetivos tienen que ser ante todo medibles. En este sentido juegan un papel muy importante los criterios de medidas: Indicador objetivamente verificable que mide cambios o resultados específicos. Deben ser observables y mensurables. En otras palabras, los criterios de medidas son los parámetros utilizados para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos.

En el caso del modelo para la estrategia de dirección presentado en este trabajo, los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas se determinan para cada una de las Áreas de Resultados Claves que se definieron en el paso anterior.

Para llegar a definir los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas el grupo debe realizar una amplia revisión de todos los pasos anteriores y detenerse en la definición de la misión y visión de la organización, así como en el estudio del diagnóstico estratégico. Luego, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidos los objetivos por cada ARC y sus criterios de medidas.

Este es un paso que lleva imaginación, pero también mucho análisis y paciencia de todo el grupo. Por lo que su dirección eficaz es sumamente importante en este momento. El papel del facilitador es esencial.

2.7 Fase de ejecución y control

2.7.1 Elaboración del plan de acción

Es importante esclarecer que un programa de este tipo no es un plan de trabajo, pues en condiciones esto llega a confundirse.

Conociendo las barreras es necesario establecer el programa para superarlas. En este paso hay que definir el ¿Qué hay que hacer?, ¿Cuándo hay que hacerlo?, ¿Qué recursos se disponen para la ejecución de las acciones? y ¿quiénes son los responsables?

Después de considerar estos aspectos podemos afirmar que la elaboración de la Estrategia ha concluido, aunque queda la parte más compleja: su puesta en práctica y sobre todo que esta puesta en práctica se corresponda con las exigencias que están previstas y las características y cultura de la entidad.

En qué orden cronológico debemos hacer las acciones y después le asigno el tiempo, los implicados y la unidad que dirige la ejecución y los recursos materiales y financieros que disponemos para la realización de las mismas. Posteriormente a este paso se elabora el plan de trabajo.

2.7.2 Control y retroalimentación de la estrategia.

El control es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y por lo tanto sometido a las perturbaciones del entorno, y en consecuencia también del sistema empresa. La principal misión del control es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente

definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria realmente seguida para evitar las desviaciones que se vayan produciendo.

A través de los planes de acción se implementa la estrategia, no obstante, la planificación sin el correspondiente sistema de control es totalmente inútil porque mediante el control se verifica el cumplimiento de los objetivos y se analizan las posibles acciones correctivas.

El control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica, se centra en dos puntos **(Schendel y Hofer, 1979) citados por Menguzzato, 1995**: a) Si la estrategia se está implementando como se planificó, y b) Si los resultados producidos por la estrategia son los esperados. Si existen desviaciones, entonces se produce un proceso de retroalimentación que origina el reciclaje del proceso.

El control estratégico implica la posibilidad de emprender acciones correctoras debidas a cambios en el entorno, a problemas en el mismo diseño de la estrategia y en la ejecución de la misma. 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 estamos?
- b. ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?
- c. ¿En qué somos buenos? ¿Con quién me puedo 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 dirección de la organización, estableciendo las políticas de control al

respecto. Se recomienda a la entidad establecer mecanismos de retroalimentación que permitan detectar oportunamente las desviaciones que pudiesen ocurrir en cada uno de los pasos del modelo, entre estos tenemos: aplicación de encuestas, entrevistas, observaciones, contactos con los clientes, visitas a clientes potenciales, etc.

2.8 Conclusiones del Capítulo.

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

- Existe una necesidad objetiva de que la UEB de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico, adscrita al I.N.R.H continúe brindando sus servicios, respondiendo con oportunidad a sus clientes, aprovechando eficazmente sus recursos humanos.
- El procedimiento propuesto se corresponde con las características de la organización objeto de estudio y consta de ocho pasos agrupados en las fases siguientes:
 - **Fase de Diagnóstico:** Contiene la definición de la misión, el diagnóstico organizativo (análisis estratégico), los valores compartidos y el análisis de los rasgos de la cultura organizacional.
 - **Fase de Proyección:** Contempla la proyección de la organización a partir de su visión, las áreas de resultados claves, los factores claves de éxito y los escenarios, así como los objetivos estratégicos con sus criterios de medida.
 - **Fase de Ejecución y Control:** Presupone 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.
- El procedimiento propuesto, en cada uno de sus pasos, está estructurado 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 mismo.
- 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 formulación e implementación de la estrategia.

Capítulo III: Implementación del procedimiento para el diseño de la estrategia de dirección de la UEB de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico, adscrita al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, hasta el 2007.

3.1 Introducción

En el presente capítulo se desarrollan de manera práctica todos los pasos del procedimiento propuesto anteriormente para realizar el diseño de la estrategia de dirección de la UEB de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico, adscrita al I.N.R.H, hasta el 2007, aplicando un amplio enfoque participativo que implicó a un número significativo de trabajadores de la empresa.

Justamente, en esta fase de la investigación nos proponemos como objetivos particulares lo siguientes:

- Realizar el diseño de la estrategia de dirección de la UEB de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico, adscrita al I.N.R.H, a través de la implementación del procedimiento seleccionado anteriormente.
- Proponer a la dirección de la U.E.B un mecanismo de control que permita verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y la retroalimentación que propicie un adecuado proceso de toma de decisiones.

3.2 Implementación del modelo: Fase de diagnóstico

Al llegar a esta etapa de nuestro trabajo solo restaba desarrollar cada una de las fases y los momentos correspondientes a cada una de estas, siguiendo la lógica del modelo 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 diagnóstico organizativo o análisis estratégico, así como la definición de los valores compartidos de la organización objeto de estudio y realizar un diagnóstico de los rasgos de la cultura organizativa.

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.

La UEB de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico tiene como misión: "...Brindar servicios de Acueducto y Alcantarillados en el municipio efectuando el tratamiento de aguas y residuales, así como realizando la construcción y mantenimiento de las obras hidráulicas y de alquiler de equipos especializados a terceros bajo contratos en ambas monedas, haciendo el más racional uso de los recursos materiales, financieros, luchando abiertamente por la eliminación de corrupción y las ilegalidades y manteniendo la superación y estimulación del personal, todo ello para satisfacer las demandas de la población y de las entidades, apoyando los programas de la revolución y la batalla de ideas que libra nuestro pueblo..."

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 (24)

1. (3) Buena calidad humana y técnica en el personal.
2. (3) Respuesta rápida a las quejas.
3. (3) Buenos metidos y formas en el cobro del agua.
4. (3) Dueños del mercado, únicos suministradores de agua potable.
5. (3) Gran cantidad de reservas de agua para el tratamiento.
6. (3) Capacidad de innovación de los trabajadores y técnicos.
7. (3) La existencia de puestos de mando con plantas de radio en todos los municipios.
8. (3) Financiamiento y distribución adecuada de los productos químicos.

DEBILIDADES (19)

1. (3) No-realización y atrasos en los contratos en divisa.
2. (2) Atraso en la tecnología existente.
3. (3) Deficiencias en los métodos y estilos de dirección
4. (2) Poca agresividad fundamentalmente en soluciones a problemas donde se debe asumir riesgos.
5. (3) Poco sentido de pertenencia de los trabajadores por la Empresa.
6. (3) No existe una comunicación eficiente.
7. (3) No se trabaja por mejorar la cultura en el uso de agua por la población.

OPORTUNIDADES (15)

1. (2) Posibilidad de ejecución de pequeños proyectos y construcción de obras hidráulicas.

2. (3) Mantenimiento y limpieza de cisternas y Fosas.
3. (3) La posibilidad de brindar servicio de agua las 24 horas.
4. (2) Diferenciar los precios del agua según grifos, cisternas y tipo de cliente.
5. (2) Limpieza y mantenimiento de tanques, así como la construcción y colocación de sus tapas.
6. (2) Construcción y mantenimiento de fosas.
7. (1) Prestar asesoría técnica a terceros.

AMENAZAS (18)

1. (3) Afectaciones climatológicas.
2. (1) La existencia de plagas, epidemias y contaminación ambiental.
3. (2) Crisis mundial y el bloqueo norteamericano.
4. (3) Presencia de Competidores.
5. (1) La Mayoría de las Empresas que no están en Perfeccionamiento.
6. (3) Las pocas empresas que operan en divisa en el territorio.
7. (3) Los salarios no dan respuestas a las necesidades.

3.2.3 Construcción de la Matriz DAFO

Se procedió a construir la matriz, a partir de identificar la relación entre sus variables y sus resultados se muestran en la Figura 3.1

Matriz DAFO	Oportunidades.				Amenazas.				Suma.	
	1	2	3	4	1	2	3	4		
F	1	2	1	2	2	1	3	1	1	13
O	2	3	2	2	3	1	3	2	2	18
R	3	3	3	2	3	2	3	3	2	21
T	4	3	3	3	3	3	2	2	2	21
D	1	3	3	2	2	2	2	1	3	18
E	2	1	1	2	2	1	2	2	1	12
B	3	3	2	2	2	1	2	1	3	16
I	4	2	1	2	2	2	1	1	2	13
Suma.	20	16	17	19	13	18	13	16		

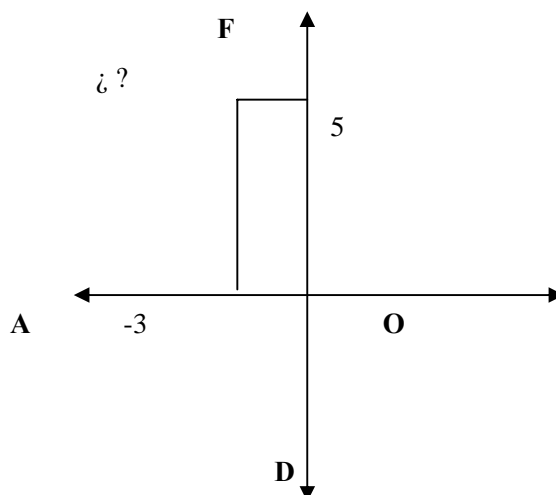
Figura 3.1

Matriz DAFO	Oportunidades.	Amenazas.
F O R T	40	33

D E B I	32	27
----------------------------	-----------	-----------

$$\text{Suma (F)} - \text{Suma (D)} = -3$$

$$\text{Suma (O)} - \text{Suma (A)} = 5$$



A partir de lo anterior podemos concluir que la organización objeto de estudio debe desarrollar una estrategia de **Maxi – Mini o adaptación**; lo cual implica maximizar sus fortalezas (Buena calidad humana y técnica en el personal, respuesta rápida a las quejas, buenos metidos y formas en el cobro del agua, dueños del mercado, únicos suministradores de agua potable. gran cantidad de reservas de agua para el tratamiento, capacidad de innovación de los trabajadores y técnicos, la existencia de puestos de mando con plantas de radio en todos los municipios, financiamiento y distribución adecuada de los productos químicos) y minimizar las amenazas que inciden sobre la misma (afectaciones climatológicas, la existencia de plagas, epidemias y contaminación ambiental, crisis mundial y el bloqueo norteamericano, presencia de competidores, la mayoría de las empresas que no están en perfeccionamiento, las pocas empresas que operan en divisa en el territorio, los salarios no dan respuestas a las necesidades)

3.2.4 Definición de los Valores

Para diagnosticar los valores existentes en la organización objeto de estudio se aplicó el instrumento reflejado en los Anexos No. 3 y No. 4.

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 é 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 UEB de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico adscrita al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos existen los siguientes valores:

VALORES FINALES:

Valores personales

Amor a la familia.
Confianza en el éxito.
Elevación del nivel cultural.
Igualdad de derechos.
Cumplir metas personales.
Relaciones humanas de amistad, respeto, colaboración desinteresada, solidaridad.
Asumir riesgos.
Honradez.
Honestidad.
Ejemplaridad.
Laboriosidad.
Sacrificio.

Valores ético sociales

Humanismo.
Consagración al trabajo.
Proyección estratégica.
Superación cultural y político-ideológica.
Honestidad.
Sinceridad.
Laboriosidad y amor al trabajo.
Colaboración.
Compromiso con la revolución.
Estimulación por los resultados finales del trabajo
Bienestar.

VALORES INSTRUMENTALES U OPERATIVOS:

Valores ético morales

Amistad.
Exigencia.
Competitividad.
Solidaridad.
Compañerismo, compartir lo que tenemos.
Buena comunicación.

Valores de competencia

Hacer el trabajo con calidad requerida y exigida.
Eficiencia económica.
Competitividad.
Dominar el contenido del puesto de trabajo.
Seguridad en uno mismo.
Autoestima elevada.

Respeto. Cultura.
 Confianza. Proximidad al cliente.
 Proximidad al cliente. Amor al trabajo.
 Confianza en la capacidad de los dirigentes. Honestidad.
 Prestigio ganado con el esfuerzo cotidiano.

3.2.4.1 Conceptualización de los valores compartidos.

A continuación mostramos la conceptualización de los valores definidos. (Ver tabla 3.1)

Valores.	Conceptualización.
Confianza en el éxito	Basado en la motivación de los directivos y trabajadores a enfrentar las dificultades con espíritu de triunfadores.
Eficiencia Económica	Lograr hacer un uso racional de los recursos y tener un control confiable reconocido por auditores externos.
Planeación Estratégica	Lograr la participación cada vez más creciente de los trabajadores en la planeación, realizando su implementación y control.
Bienestar	Incrementar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones reconociendo esfuerzo y premiando los resultados.
Competitividad	Hacer todo los servicios con la suficiente calidad que permita entrar en la creciente competencia.
Asumir Riesgos	Dentro de las legislaciones vigentes y sin violar lo establecido tomar decisiones riesgosas para obtener los resultados esperados.
Proximidad al Cliente	Trabajar para que todos sepan que lo primero es el cliente que en nuestro caso es la satisfacción del pueblo al recibir un agua de mayor calidad acorde a nuestros recursos y tecnologías.

Tabla 3.1

Para profundizar en el análisis de la organización también realizamos un estudio de los rasgos de la cultura de la misma. Los resultados obtenidos son los siguientes (ver tabla 3.2):

Rasgo de la cultura.	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.	3
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.	4
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.	4
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

Tabla 3.2

El instrumento aplicado nos permite señalar que el rasgo de la cultura organizativa que mejor se desarrolla es el de autonomía individual. Por otra parte, se puede observar que los rasgos que más dificultades presentan son los referidos a la tolerancia al riesgo y el apoyo, o sea, la medida en que se estimula a los trabajadores a ser innovadores, agresivos y a asumir riesgos, así como el grado de cordialidad, colaboración de los administradores para con los subordinados.

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, por tanto no se ven presionados a asumir riesgos.

3.3 Fase de Proyección

Esta fase contempla la proyección de la organización a partir de su visión, las áreas de resultados claves, los escenarios y los objetivos estratégicos, con sus criterios de medida.

3.3.1 Formulación de la Visión

Para definirla 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 al Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos Jatibonico, 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:

VIS

“... La UEB de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico, adscrita al INRH, logra el perfeccionamiento de los controles económicos y contables acreditados por auditorias externas y mantiene la lucha contra la corrupción y las ilegalidades. Participa, además, en los programas de la revolución que involucran nuestra empresa para el apoyo a la batalla de ideas. Se realiza la aplicación de un Sistema de Atención a los Recursos Humanos que favorece una mayor eficiencia de los mismos. Existe mayor eficiencia en el uso de los equipos de cómputo disponibles. Se instala una planta potabilizadora y se producen mejoras y la sustitución de redes y estaciones de bombeo en un 15 % por año. Se produce una mejora del transporte hasta tener una disposición técnica de un 90 %. Se realiza la rehabilitación de lagunas de oxidación...”

3.3.2 Definición de las Áreas de Resultados Claves

Para definir las ARC se procedió al diseño de la estructura de la UEB Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico 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. Batalla de Ideas y lucha contra la corrupción y las ilegalidades.
2. Gestión de los Recursos Humanos
3. Dirección Económica - Financiera
4. Calidad
5. Comercialización.
6. Mantenimiento y suministros
7. Sistema de Ciencia, tecnología e impacto ambiental

3.3.3 Elaboración de los Escenarios

Para la definición de los mismos se procedió a identificar los Factores Claves de Desarrollo. A continuación mostramos los mismos:

- Batalla de ideas

- Situación económica internacional
- Lucha contra la corrupción y las ilegalidades
- Mercado para nuestra cartera de productos y servicios
- Calidad y competitividad
- Conocimiento y preparación de directivos, colaboradores y trabajadores
- Perfeccionamiento empresarial

A partir de su identificación se procedió a describir los escenarios. En el presente trabajo se hará referencia al escenario intermedio. El motivo es que en la literatura^{5[5]} se hace alusión a que las organizaciones deben trabajar sobre el escenario este tipo de escenario. En este sentido podemos señalar que este escenario quedó formulado de la siguiente manera:

Escenario intermedio o tendencial:

La batalla de ideas continúa siendo un punto de partida para el avance del país, traducido en la solución de los más apremiantes problemas socioeconómicos, así como político-ideológicos, entre los que destaca la lucha contra la corrupción y las ilegalidades. De manera general, en los próximos tres años, se mantendrán de manera general o se fortalecerán las limitaciones impuestas por las diferentes leyes norteamericanas que han sido elaboradas contra Cuba, la situación económica internacional se caracteriza por la interdependencia entre los países y se profundiza la diferencia entre los países del norte y sur, lo que se hace evidente en la realización de un comercio bajo condiciones anormales, manteniéndose las restricciones para el acceso a fuentes de financiamiento a corto y mediano plazos. Los precios del petróleo continúan elevándose. No se permite la comercialización de productos cubanos en el mercado norteamericano; sin embargo se desarrolla un comercio ascendente con países como Venezuela, Brasil, México, etc. Aunque se mantienen condiciones adversas para el desarrollo de la economía mundial se produce cierta recuperación en los principales indicadores económicos a nivel global. El Perfeccionamiento Empresarial continua desarrollándose en muchas organizaciones y en la nuestra favorece la integración y el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización. Se realiza un fuerte proceso de formación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad, lo cual favorece lograr niveles de eficiencia en la organización.

3.3.4 Formulación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medida

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 (ARC) definidas.

ARC: Batalla de Ideas y Lucha Contra la Corrupción y las Ilegalidades.

^{5[5]} Lamolla, Francisco: *Materiales DEADE*. V Edición. Ciudad de La Habana, Cuba, 2005.

Objetivo 1: Promover en la UEB y todas sus áreas la participación en todas las acciones y tareas de la batalla de ideas que libra nuestro pueblo.

Criterios de medidas.

- 1- Se logra una participación activa de la UEB en los programas de la revolución.
- 2- Se mantiene un alto nivel de preparación y comprensión de los trabajadores sobre los programas en que participan.

Objetivo 2: Trabajar con sistematicidad para la prevención de indisciplinas, el delito y la corrupción, manteniendo actualizados los planes de prevención sobre la base de las orientaciones del MAC.

Criterios de medidas

1. Se cumple con la resolución 101 del MAC en los casos de corrupción, evaluando las causas y condiciones que lo originan así como las medidas que se adopten para que no se repitan.
2. Se da continuidad a las resoluciones 013 y 020 del MAC.
3. Se analiza en los consejos de dirección las temáticas que abarcan el plan de prevención cuando corresponda.
4. Se capacitan a los directivos y trabajadores en el cumplimiento de la resolución 297 y se cumple el programa para su implementación.

ARC: Gestión de los Recursos Humanos.

Objetivo 1: Diseñar e implementar un Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos (SIGRH).

Criterios de medida.

1. Se ha capacitado al 100 % del personal de la UEB vinculado a la actividad de dirección de los recursos humanos.
2. Se continua la capacitación del 100% de los trabajadores para los puestos que desempeñan y el 30% de los profesionales se titulan en alguna acción de superación profesional.
3. Se ha puesto en práctica de acuerdo al calendario establecido del sistema de Gestión de los recursos humanos.
4. Se implementa la estrategia de capacitación y superación de Cuadros y sus reservas, logrando entre otras acciones que 50% reciban el curso básico de preparación jurídica y que el 100% se prepare en lo referido a la defensa y el componente político e ideológico.
5. Se ha logrado la vinculación directa de los trabajadores a sus áreas mediante los sistemas de pago, según cronograma aprobado al efecto.
6. Se logra avalar la seguridad y protección por el MININT.

7. Se ha logrado declarar la UEB “Lista para la Defensa en la 2da. Etapa”.
8. Se implanta el sistema de seguridad y salud en el trabajo.

ARC: Control Económico y Financiero.

Objetivo 1: Perfeccionar el control económico contable y financiero, logrando un mayor uso de estos en la toma de decisiones.

Criterios de medidas.

1. Se ha logrado mejorar las condiciones de trabajo a los trabajadores del área económica, según cronograma aprobado a tales efectos.
2. Se ha recalificado por puestos de trabajos a todo el personal del área.
3. Lograr mayor incidencia en la toma de decisiones de los resultados económicos y controles contables de cada una de las unidades.
4. Se lograron resultados satisfactorios y aceptables en cada una de las auditorias que se realizan tanto internas como externas, alcanzando la categoría de Contabilidad Certificada.

ARC: Calidad

Objetivo 1: Implementar el sistema general de gestión de la calidad.

Criterio de Medidas.

1. Se logra la capacitación a los trabajadores en las normas generales de calidad a lograr según la tecnología existente.
2. Se trata el 98% del agua servida a tratar.
3. La continuidad de la cloración alcanza el 98%
4. Se logra el abastecimiento de agua con buena calidad bacteriológica alcanzando más del 95% de potabilidad conciliada con el MINSAP.
5. Mantener la condición de eficiencia lograda y obtener los siguientes resultados:
 - El 33% de las plantas potabilizadas.
 - El 100% de las plantas residuales.
 - El 100% de las estaciones de bombeo de acueducto.

- El 100% de las estaciones de bombeo de alcantarillado.
 - El 70% de las lagunas de estabilización.
6. Mantener los resultados alcanzados en el ciclo de limpieza de fosas, nunca mayor de 7 días.
 7. Se concluye las tres primeras etapas de preparación para la acreditación del laboratorio, lográndose la certificación en el control de la calidad de este y el de la planta potabilizadora y la residual.
 8. Mantener como vía de control de la calidad el plan de monitoreo en redes e instalaciones sobre las siguientes categoría y parámetros:

> 95% de Potabilización (Sin Riesgos)		Evaluación de Excelente
De 90% a 94,9%	(Bajo Riesgo)	Evaluación de Muy Bien
De 80,9% a 89,9%	(Riesgo moderado)	Evaluación de Bien
De 70% a 79,9%	(Alto riesgo)	Evaluación de Regular
< 69,9%	(Muy alto riesgo)	Evaluación de Mal

ARC: COMERCIALIZACIÓN

Objetivo 1- Desarrollar el plan Comercial.

Criterios de medidas.

1. Se definió correctamente el mercado por cada uno de los productos identificando los clientes y caracterizándolos
2. Se establecieron las estrategias de Comunicación Comercial
3. Se utilizan mecanismos de retroalimentación con los clientes que permita recoger sus opiniones fundamentalmente a través de las 20 oficinas de atención a la población, creadas según cronograma de ejecución.
4. Se ajustan a través de los cobradores y las oficinas de atención creadas el plan de captación acorde a la resolución 47/04.

ARC: Mantenimiento y Suministros.

Objetivo 1 Desarrollar el plan de mantenimiento aprobado en correspondencia con las necesidades de aseguramiento.

Criterios de medidas.

1. Se realiza las mejoras y sustitución de redes y estaciones de bombeo en un 3 %, aproximadamente 5,2 kilómetros.
2. Se rehabilita la laguna de oxidación propuesta.

3. Se mantienen funcionando y con los mantenimientos reglamentados las plantas potabilizadoras en explotación.
4. Se continúa perfeccionando las compras de materia primas y materiales acorde a las necesidades para lograr la calidad acorde a nuestras tecnologías.
5. Se cumple con el plan de mejoramiento del transporte hasta tener una disposición técnica de un 93 %.
6. Disponer de almacenamiento de productos químicos según cronograma aprobado a tales efectos.
7. Mantener la oferta de 5 platos o más en los comedores obreros dando cumplimiento al convenio colectivo de trabajo.
8. Se logra la terminación de la reconstrucción del comedor obrero.

ARC: Sistema de ciencia, Tecnología e Impacto ambiental

Objetivo 1: Alcanzar niveles superiores de organización del sistema de ciencia, tecnología y de impacto ambiental.

Criterios de medidas:

1. Se cuenta con sistemas de ciencia y tecnología y se cumplen los planes de acciones en no menos de un 80%.
2. Establecer la metodología de evaluación y control de aplicación de los sistemas de gestión de la calidad, Información, propiedad Industrial y gestión ambiental.
3. Establecer la metodología de evaluación y control de los sistemas en la empresa.
4. Se logra la incorporación de la empresa al programa ramal del INRH, “Gestión Integrada del Agua”
5. Presentar en el Forum de Ciencia y Técnica un 2% más de ponencias en relación con el año 2003.
6. Se logra la conectividad con el INRH.

3.4 Fase de Ejecución y Control

Esta fase 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.

Elaboración del Plan de Acción

Área de Resultado Clave: Batalla de Ideas y lucha contra la corrupción y las ilegalidades

No.	Acciones.	F. Cumplim.	Responsables
1			
2			
3			

4			
5			
6			

Área de Resultado Clave: Gestión de los Recursos Humanos

No.	Acciones.	F. Cumplim.	Responsables
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Área de Resultado Clave: Dirección Económica - Financiera

No.	Acciones	F. Cumplim.	Responsables
1			
2			
3			
4			
5			

Área de Resultado Clave: Calidad

No.	Acciones	F. Cumplim.	Responsable
1	Desarrollar dos Seminario-Taller uno sobre Calidad y otro sobre Potabilización del Agua.		
2	Crear un comité de Calidad a nivel de UEB, logrando su capacitación para el cumplimiento de las funciones asignadas.		

- 3 Emitir certificados de calidad a la salida de la planta potabilizadora mensualmente.
-

Área de Resultado Clave: Comercialización

No.	Acciones	F. Cumplim.	Responsables
1			
2			
3			
4			
5			

Área de Resultado Clave: Mantenimiento y suministros

No.	Acciones	F. Cumplim.	Responsables
1			
2			
3			
4			
5			

Área de Resultado Clave: Sistema de Ciencia, tecnología e impacto ambiental

No.	Acciones	F. Cumplim.	Responsables
1			
2			
3			
4			
5			

3.4.1 Presentación del sistema y/o mecanismo de control y retroalimentación

El control está concebido desde el mismo momento en que comenzó la elaboración de la UEB de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico, adscrita al INRH; 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 las unidades organizativas del propio sistema, así como de los clientes externos, 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 bimestral a las Áreas de Resultados Claves para evaluar su desempeño.
- Rendición trimestral 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 ARC, con todo su personal para evaluar los resultados que se van obteniendo, detectar las causas de las desviaciones y adoptar las medidas correctivas oportunas.
- Reunión Anual de Evaluación de la Estrategia con todos los trabajadores del área para valorar sus resultados.

Se recomienda a la entidad establecer mecanismos de retroalimentación que permitan detectar oportunamente las desviaciones que pudiesen ocurrir en cada uno de los pasos del modelo, entre estos tenemos: aplicación de encuestas, entrevistas, observaciones, contactos con los clientes, visitas a clientes potenciales, etc.

Además, sugerimos a la organización objeto de nuestro estudio la aplicación del siguiente modelo para revisar y controlar los objetivos.

Unidad Organizativa:		Jefe de la Unidad Organizativa:		Periodo que se evalúa:
Objetivo que se evalúa:				
Revisión No.:		Fecha:		Firma:
¿Se obtuvo lo señalado para la revisión parcial?				
Si:		No:		Parcialmente:
Razones:				
¿Se puede alcanzar aún al final del período?				
Si:		No:		Parcialmente:
Acciones correctivas.				
¿Se debe desechar o modificar el objetivo?				
Si:	No:	Razones:		

3.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Al concluir nuestro análisis en el presente capítulo, hemos arribado a las siguientes conclusiones parciales.

- El diseño de la estrategia de dirección en la UEB de Acueducto y Alcantarillados de Jatibonico y su implementación parcial (aspecto decidido por sus directivos) ha permitido implicar y responsabilizar a todo su personal con el logro de los resultados y se ha convertido en vehículo idóneo para el desarrollo de sus potencialidades, capacidades, conocimientos y experiencias.
- La definición de la misión y la visión, al hacerse de manera compartida, ha permitido que todo el personal contribuya y se comprometa de manera consciente al logro y realización de ellas, movilizand o todas sus reservas en esta dirección.
- La definición de los valores compartidos ha contribuido a una mayor identificación del personal con su entidad y al reforzamiento de una cultura organizacional matizada por un alto grado de cordialidad y colaboración de los administradores para con los subordinados.
- La consecuente aplicación práctica de las actividades y tareas contempladas en el plan de acción permitirán el cumplimiento de la misión, la materialización de la visión, así como el logro de los objetivos estratégicos. En ello juega un papel importante el máximo directivo de la entidad.
- 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.

ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DEL PERFECCIONAMIENTO EN LA EMPRESA

POSITIVOS

1. Mejoras salariales para los trabajadores.
2. Mayores facultades para la toma de decisiones de la Dirección de la Empresa.
3. Fue o es un proceso que llevó a nuestra empresa, con poca preparación de los trabajadores, no estábamos preparados para el cambio.
4. Mejora de salario
5. Las facultades otorgadas materializan la solución de las dificultades.
6. Mejora el nivel de ingreso de los trabajadores.
7. Se va variando la estructura según va resultando más funcional.
8. Aunque no todo lo deseado va cambiando la mentalidad de jefes y trabajadores
9. Mejora la eficiencia.
10. Avance de los conocimientos en la superación técnica y profesional.
11. Motivación en el interés en cuanto a la mejora del trabajo a realizar.
12. Mayor organización y eficiencia
13. Mejoría salarial
14. Motivación por parte de algunos trabajadores

NEGATIVOS:

1. Falta de Recursos para enfrentar las distintas tareas por limitaciones financieras.
2. La Atención al Hombre no es buena
3. La Empresa le falta aún mayor autonomía en la toma de decisiones.
4. Quedaron muchos compañeros, valiosos compañeros disponibles, padres de familia, personas que trabajaban hacia años en el acueducto y que manejaban su actividad.
5. Desaparecieron las brigadas de saneamiento ambiental, que ahora tanto trabajo nos ha dado conformarlas y encontrar un personal que desempeñe una actividad tan fuerte como lo es chapea en condiciones no favorables.
6. Siempre hubo sus violaciones a la hora de reubicarnos a todos, los disponibles e incluso las plazas fijas. Que incluso quedaron profesionales de la misma actividad de acueducto, ingenieros hidráulicos disponibles y las plazas fueron ocupadas por técnicos.
7. El entorno en general no está en perfeccionamiento
8. Exceso de visitas y controles
9. Todavía centralizamos demasiado las tareas.
10. Hemos aumentado el nivel de papeleo y con ello el burocratismo.

11. Siguen las movilizaciones y las tareas extra de distintos niveles afectándonos
12. Disgusto y descontento en la motivación de los trabajadores.

Anexo No. 1

Modelo propuesto por Gerard A. (1988).

1. Parte de la formulación de la filosofía y de las orientaciones de la institución.
2. Misión.
3. Metas y objetivos.
4. Análisis del medio externo.
5. Análisis del medio interno.
6. Integración de los elementos de análisis del medio ambiente externo con los del ambiente interno.
7. Las exigencias de la planeación estratégica.

Modelo propuesto por Stoner J. (1989).

1. Formulación de metas.
2. Identificación de actuales objetivos y estratégicos.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recurso, fortalezas y debilidades de la organización.
5. Identificación de las oportunidades estratégicas y amenazas.
6. Análisis de brechas, determinar el grado de cambio requerido en la estrategia actual.
7. Toma de decisiones estratégicas.
8. Puesta en práctica de la estrategia.
9. Medición y control del proceso.

Modelo propuesto por Porter. (1990).

1. Evaluación de las fuerzas competitivas.
2. Señalamientos de los puntos fuertes.
3. Plan de acción.
4. Posicionamiento.
5. Influir en las fuerzas competitivas.
6. Anticiparse a los cambios.

Modelo propuesto por Besseyre Des Horts (1990).

1. Definición de la misión.
2. Diagnóstico interno y externo.
3. Formulación de los objetivos.
4. Elección de las estrategias.

Modelo de Eugenio Yañez (1991).

1. Definición de la misión de la organización.
2. Identificación de los grupos implicados.
3. Determinación de los factores claves.
4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas
5. Construcción y análisis de la matriz D.A.F.O.
6. Definición del problema estratégico general.
7. Definición de soluciones estratégicas. Generales.
8. Descripción de los posibles escenarios de actuación.
9. Determinación de la visión.
10. Generación de las opciones de acción estratégica.
11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas.
12. Barreras a superar.
13. Programa de acción.

Modelo propuesto por Harold Koontz (1991).

1. Los diversos insumos organizacionales.
2. El perfil de la Empresa.
3. Orientación de la alta gerencia.
4. Propósitos y objetivos principales.
5. El ambiente externo presente y futuro
6. El ambiente interno presente y futuro.
7. Alternativas estratégicas.
8. Evaluación de las estrategias.
9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.
10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.

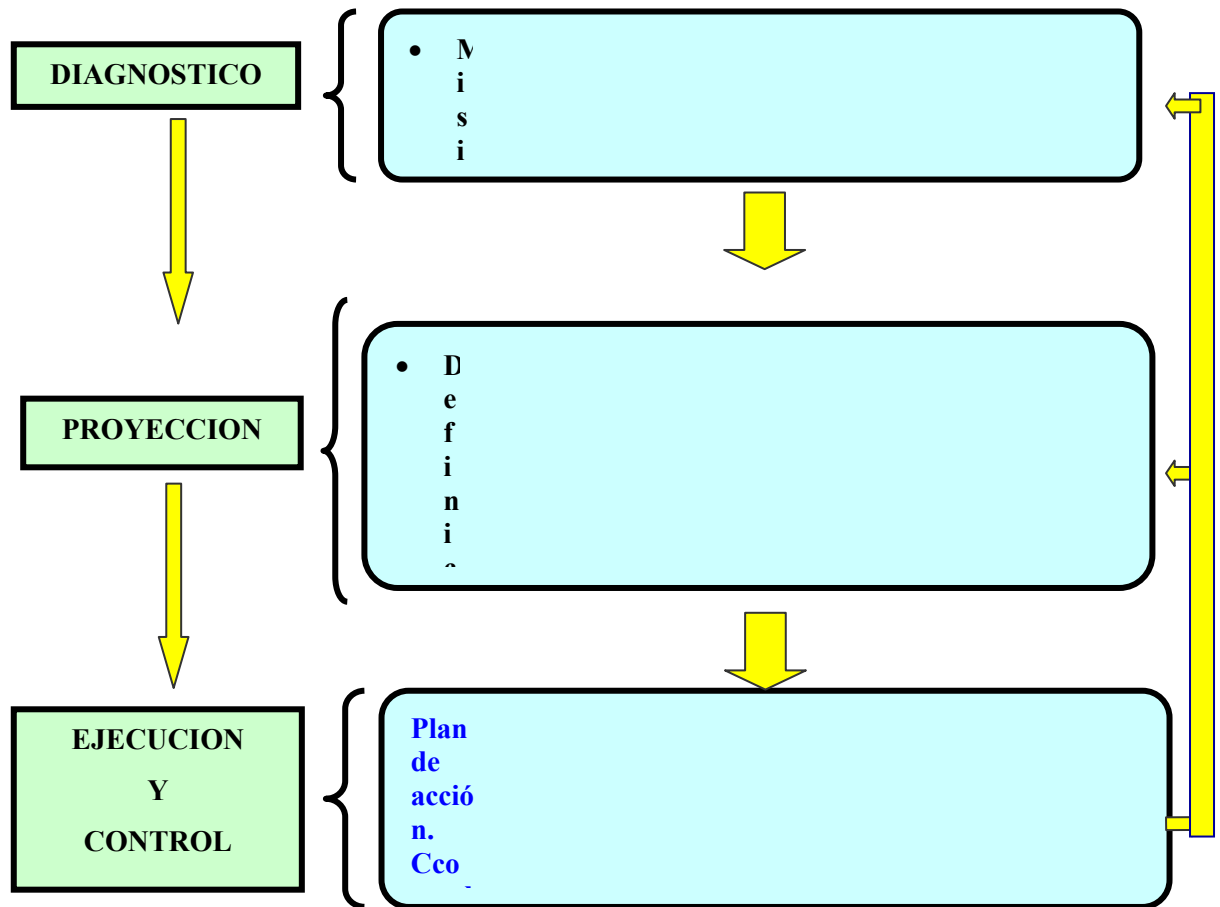
Modelo propuesto por Michael G. Porter (1991).

1. Evaluación de las fuerzas competitivas y sus causas en su industria (rivalidad, competencia, compradores, proveedores, nuevos participantes y sustitutos).
2. Señalamiento de los puntos fuertes a las causas fundamentales las fuerzas competitivas de la industria.
3. Plan de acción.
 - Posicionamiento.
 - Influir en las fuerzas competitivas.
 - Anticiparse en los cambios.

Modelo propuesto Gutiérrez E. (2000).

- 1- Determinación de la misión.
- 2- Análisis estratégico.
- 3- Valores compartidos.
- 4- Determinación de la visión
- 5- Escenarios de actuación
- 6- Determinación de las áreas de resultados claves.
- 7- Elaboración de los objetivos estratégicos.
- 8- Plan de acción.
- 9- Control y retroalimentación.

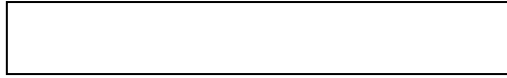
Anexo No. 2 Procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia empresarial en la Unidad Presupuestada Servicios Comunes Jatibonico.



Anexo No. 3. Encuesta para definir los valores.

Por este medio le pedimos que comparta con nosotros sus criterios sobre los valores que UD. Considere estén presentes en la organización, así como en el modo de actuar de cada uno de ustedes. De antemano le recordamos que no nos preocupa quién piensa, sino qué piensa.

2	Logros.	
3	Proximidad al cliente.	
4	Valores de las personas.	
5	Acción proactiva.	
6	Responsabilidad.	
7	Adaptación.	
8	Excelencia.	
9	Competitividad.	
10	Ser los mejores.	
11	Contribuir con la comunicación.	
12	Liderazgo.	
13	Mejora continua.	
14	Servicios.	
15	Innovación rentabilidad.	
16	Rentabilidad.	
17	Diferenciación, Diversificación.	
18	Calidad de vida.	
19	Eficiencia económica.	
20	Planificación estratégica.	
21	Respeto	
22	Compromiso.	
23	Bienestar.	
24	Tradicición.	
25	Trabajo en equipo.	
26	Desarrollo individual.	
27	Internacionalización.	
28	Comunicación efectiva.	
29	Calidad.	
30	Seriedad.	
31	Rapidez de respuesta.	
32	Asumir riesgos.	



Anexo No. 4 Encuesta de consenso sobre valores.
