

CENTRO UNIVERSITARIO JOSÉ MARTÍ

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
GRUPO DE ESTUDIO EN TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN
SANCTI SPIRITUS**

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Título:

Eficiencia lograda en el desarrollo de la Estrategia de Dirección en la Entidad de Micro brigadas sociales y Servicio a la Vivienda.

Autor: Ing. Octavio M. Luis Morell.

Tutor: Dr. C. Eberto Pablo Gutiérrez Morales

Introducción

Ante los profundos cambios ocurridos en el entorno, en la segunda mitad del siglo XX, que han convertido a la economía internacional en un escenario

incierto y cambiante, surge la noción clave de cambio continuo asociada al logro de la competitividad empresarial. En estas condiciones los procesos estratégicos se han convertido en una cuestión vital para la supervivencia y el desarrollo de la empresa al asignarles un mejor posicionamiento en el mercado aprovechando las oportunidades en el logro del éxito. Abarcar todo lo concerniente al término estrategia o competitividad es tarea ardua teniendo en cuenta la amplia utilización que se le da al término en la actualidad, no obstante siempre indica un creciente interés por el mejoramiento, el desempeño y los resultados organizacionales.

La situación habitacional en la etapa anterior a 1959 correspondía a las carencias propias de una Sociedad Subdesarrollada caracterizada por un gran desnivel entre la Ciudad y el Campo.

Sancti Spiritus antes de 1959 no era la excepción de todo lo anteriormente explicado, con un 50 % de sus viviendas en zonas rurales, era notable la desproporción entre viviendas duraderas y no duraderas. La política habitacional se encaminó inmediatamente en dos direcciones fundamentales, la construcción de viviendas en las ciudades y la de nuevas viviendas en las zonas rurales y por otro lado en el plano legal aliviar a las capas más humildes de los altos alquileres de las viviendas.

La aprobación de la Ley General de la Vivienda en Diciembre de 1984 creó las bases para el surgimiento del Instituto Nacional de Viviendas y su sistema en todas las provincias a partir de 1985, en ese año se crea la Entidad de Conservación y Servicios a la Vivienda de la Provincia de Sancti-Spíritus que tiene como principal misión el mantenimiento y reparación de las áreas comunes de los edificios multifamiliares, viviendas individuales y la venta de Fondos Mercantiles a la población.

Desde el año de su creación hasta el año 1997 la Entidad cumplió un número considerable de tarea en beneficio del fondo de la Vivienda, así como la Construcción de nuevas Viviendas ejemplo de ellos los constituye los nuevos repartos concebido por la revolución.

A partir del año 1998 la Entidad comienza a trabajar la idea de que existía un nivel de potencialidades que podían ser explotadas con mayor eficiencia y comienza el acercamiento a la filial Universitaria, con el objetivo de establecer una estrategia que pudiera producir un cambio en la forma y estilo de dirección que hasta el momento se empleaban. Ya en el año 2000 comienzan los primeros encuentros y se logra establecer por primera vez una planeación estratégica hasta el año 2005, lo que trajo como consecuencia una mejora sustancial en los resultados productivos y económicos. Dicha estrategia se logró consolidar con mayor fuerza en las estructuras provinciales, no así en las Agrupaciones Municipales, aspecto este que constituye la situación problemática a enfrentar en la presente investigación.

El **problema científico** a resolver sería entonces: ¿Cómo mejorar los niveles de eficiencia de la Entidad de Micro brigadas Sociales y Servicios a la Vivienda a través del desarrollo de la estrategia empresarial?

El **objeto de estudio** de este trabajo son los sistemas de dirección estratégicos, teniendo como **campo de acción** el desarrollo de la estrategia de la Entidad de Micro brigadas Sociales y Servicios a la Vivienda.

Para la solución de dicho problema es necesario llevar a cabo un proceso investigativo que permita realizar las evaluaciones necesarias de la posición actual y la tendencia hacia la incidencia en el futuro de la aplicación de la estrategia. La investigación se propuso un supuesto anticipo, representado por la **hipótesis de investigación** siguiente: ¿Es posible elevar los niveles de eficiencia empresarial de la Entidad de Micro brigadas Sociales y Servicios a la Vivienda a través del desarrollo de la estrategia?

El **Objetivo general**: Es el desarrollo de la estrategia de dirección en la Entidad de Micro brigadas Sociales y Servicios a la Vivienda para elevar la eficiencia.

Para dar cumplimiento al objetivo general nos planteamos las siguientes **tareas de investigación**:

1. Análisis de la literatura sobre la estrategia y eficiencia empresarial.
2. Realización de un diagnóstico sobre la situación de la Entidad de Micro brigadas Sociales y Servicios a la Vivienda.
3. Elección y Fundamentación de un procedimiento para desarrollar la estrategia de dirección.
4. Desarrollo de la estrategia de dirección en la Entidad de Micro brigadas Sociales y Servicios a la Vivienda.
5. Valoración de los niveles de eficiencia alcanzados en la Entidad de Micro brigadas Sociales y Servicios a la Vivienda.

La **significación práctica** es la aplicación del procedimiento elegido para el desarrollo de la estrategia, el **teórico** se ve en la relación entre estrategia y eficiencia y su Fundamentación, viéndose el **metodológico** en el procedimiento que se elige para desarrollar la estrategia.

La **investigación** clasifica en **descriptiva** porque se hace un diagnóstico en la organización donde se identifican los principales factores que influyen en la misma y **correlacional** porque explica la relación que existe entre estrategia empresarial y eficiencia.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos** de análisis y síntesis, histórico-lógico, teórico y **técnicas** de entrevistas, encuestas, técnicas de trabajo en grupo y observación.

La investigación realizada se estructuró de la siguiente manera: Un resumen del trabajo, una introducción donde se define el problema científico a resolver, se enuncia la hipótesis, así como los objetivos que se pretenden alcanzar con este estudio, un Capítulo I donde se establece el marco teórico referencial a través de un análisis minucioso de la literatura sobre estrategia empresarial, factores socio psicológicos, calidad y eficiencia. En el Capítulo II se fundamenta un procedimiento para desarrollar la estrategia empresarial; el desarrollo del procedimiento elegido en el Capítulo III donde se reflejan la eficiencia lograda en la aplicación de la estrategia. Se llegan a conclusiones que nos corroboran

los objetivos de la investigación así como su hipótesis y las conclusiones y recomendaciones que nos permite continuar desarrollando la ciencia en este campo. Se representan una serie de anexos necesarios incluir en esta tesis, así como una detallada bibliografía utilizada.

Es de destacar que la investigación que se presenta es fruto de diversos trabajos de cursos tutorados por el Autor desde el comienzo de las clases lectivas de la Maestría y que se han ido confeccionando, estructurando y aplicando en la entidad en la medida que fueron elaborados. Además, hay que acotar que en estos trabajos contribuyeron con su participación un elevado número de dirigentes, especialistas y trabajadores, que aportaron ideas, criterios y evaluaciones de los temas tratados, convirtiendo estos estudios en guía de acción de los órganos de dirección colectiva de Entidad de Micro brigadas Sociales y Servicios a la Vivienda.

Capítulo I: Fundamentación Teórica

1.1- El entorno empresarial en el ámbito global

El entorno empresarial se ha vuelto turbulento. La internacionalización y la globalización de la economía y la competencia, el poco crecimiento económico, la desregulación, son aspectos que lo caracterizan. A la 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. La mundialización de la economía, además de endurecer la competencia, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos: político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

La principal cualidad de este entorno es ser turbulento. Se considera de esta manera porque:

- Es complejo, en el sentido de que existen varios factores estratégicos distintos e interdependientes.
- Los cambios que en él se producen son intensos y profundos.
- Los cambios son rápidos, lo que con la condición anterior significa que estamos ante un entorno dinámico.
- El grado de incertidumbre es alto.

Esta turbulencia está exigiendo actualmente respuestas concretas y cambios en el funcionamiento de las empresas, condicionado, entre otros, por los siguientes hechos:

1. La internacionalización de la economía es una realidad presente. Significa que las empresas dirimen con mercados cada vez más complejos y extensos, siendo los mismos más interdependientes y sometidos a crecientes cambios. Las empresas tienen que trabajar para y dentro de distintas culturas, estandarizar sus productos y servicios al tiempo de diferenciarlos para cada mercado. Al final se cumple en la economía la primera ley de la ecología: todo está relacionado con todo.
2. La calidad de la organización constituye su primera arma competitiva. Esta calidad tendrá como componentes principales una mayor flexibilidad y una mayor variedad, en el sentido amplio de ambas.
3. Los recursos convencionales ya no constituyen ventajas competitivas. El factor humano con su información, conocimientos y experiencias se convierte en el factor determinante.
4. Las empresas necesitan romper con los conceptos tradicionales de estructuras para poder dirimir con el aumento de la complejidad en el contexto y el interior de la misma.
5. Cada vez será más crítica la mejora del flujo de información y análisis para la toma de decisiones, con menos énfasis en la estructura formal y jerárquica.
6. La dirección eficaz no será patrimonio sólo del hombre de acción, sino especialmente del hombre pensante.
7. La capacidad estratégica será, cada vez más, la clave de la ventaja competitiva de una empresa. Esta capacidad consiste, no sólo en seguir aprendiendo sobre el entorno cambiante para desarrollar estrategias

eficaces, sino, sobretodo, en movilizar los recursos en formas constantemente cambiantes a fin de implantar dichas estrategias. La clave no está en hacer estrategias, sino en pensar y actuar estratégicamente.

8. Cada vez será más frecuente en la empresa la aparición y desaparición de unidades temporales o transitorias para estos fines.

La historia muestra como las empresas han ido evolucionando de acuerdo con las transformaciones que se producen en su entorno socioeconómico y político. La historia sigue, y la empresa, si quiere sobrevivir, debe seguir adaptándose, anticipándose y respondiendo a los cambios de su entorno. Será vital su capacidad de adaptación y respuesta y la calidad de su dirección. Para ello es preciso adoptar un nuevo enfoque en la acción directiva: Un enfoque de dirección estratégica.

El cambio en el entorno y funcionamiento empresarial, así como 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 constituyen elementos fundamentales de una nueva cultura empresarial. 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 empresas y directivos cubanos. Sin embargo, extrapolarlo mecánicamente a nuestro contexto nacional y empresarial sería un error. Se impone describir brevemente algunas de las condiciones muy específicas y particulares que caracterizan al entorno empresarial cubano.

El enfoque estratégico una necesidad en el ámbito empresarial cubano.

La función de administración, en general, 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)**. 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, 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.
- 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 empresarial en el ámbito global.
- La realidad cubana actual.

La realidad cubana actual

Las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana ha sido obligada a introducirse constituyen hoy su 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, Cuba se tiene que reinsertar en un mundo capitalista nuevo. Teniendo como principales características del proceso de adaptación de la economía cubana los siguientes momentos.

- Primera mitad de 1993, se caracteriza por el hecho de que el problema central era el establecimiento de un nuevo equilibrio externo y el aseguramiento del equilibrio interno en condiciones de brusca contracción de la economía.
- Segundo semestre de 1993 y hasta 1995, se constatan ya avances en el proceso de restablecimiento de un cierto equilibrio externo y se ha ido logrando mantener un adecuado nivel 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.
- Desde 1996 hasta la fecha, etapa de consolidación y reajuste. A partir del V Congreso del Partido, se hace énfasis en las medidas dirigidas a una mayor eficiencia económica, calidad y competitividad de las empresas.

Las características y tendencias del mundo donde Cuba se ha reinsertado son:

1. 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.

2. El bloqueo económico de Estados Unidos, que crea e impone barreras.
3. 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.
4. La necesidad de aprovechar la recuperación sobre bases sólidas, que permitan eficiencia, calidad y competitividad de forma sostenida.

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: a) Tipificación de estructuras de dirección; b) Reglamentación detallada del trabajo empresarial; c) Excesivo nivel de tareas directivas, pérdida de la iniciativa creadora, de motivación al cambio; d) Resquebrajamiento del orden, no mando único; e) No existía necesidad de administrar presupuestos por parte de las empresas; f) Desconocimiento, voluntarismo, etc.

Todas estas características formaron en el directivo cubano una cultura empresarial de la espera. 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.

Otra realidad que hay que tener muy en cuenta, en el contexto empresarial cubano, es lo relacionado con el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, catalogado como el proceso más importante, radical y profundo al que se

enfrenta la empresa estatal socialista cubana. Su objetivo central (incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad de nuestras entidades, sobre la base de otorgarles facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa y responsabilidad de todos los jefes y trabajadores), se logra en mayor magnitud si nuestras empresas cuentan con sus estrategias elaboradas. Es decir, la estrategia de dirección de nuestras organizaciones debe estar encaminada a que las mismas sean eficientes, eficaces y competitivas.

Eficiencia: Es un termino que expresa la relación realmente obtenida como resultado efectivo, entre una cierta aplicación de medios, medida como gasto, y un determinado efecto, medido como resultado; la mayor eficiencia se expresa en la menor cuantía de gastos para obtener un resultado fijo o en el mayor resultado a partir de un gasto fijado de los medios.

La eficiencia: Se refiere a la relación entre los gastos y los resultados, expresado en unidades monetarias para hacerlo conmensuradamente (calculo económico). El criterio de eficiencia, es el incremento de la producción social con el aumento en la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales del pueblo: Obtener la mayor cantidad de valores de uso con un mínimo de gastos.

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

Existe otro elemento que es necesario valorar en la realidad cubana actual. Nos referimos a la necesidad práctica de cambiar nuestros conceptos sobre la empresa, y analizarla en toda su magnitud para poderla dirigirlas estratégicamente. Dirigir la empresa estratégicamente requiere que en su propio concepto se rompa con los paradigmas de concebirla solamente como un organismo económico, tecnológico, productivo y técnico, para hacer mayor

énfasis en su contenido social y en su entorno, toda vez que las personas son su mayor activo y por su carácter de sistema abierto.

La empresa como organización debemos concebirla (**Orlando Gutiérrez, 1990**), "Como un sistema de relaciones sociales coordinadas en un contexto estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo en equipos, a partir de metas y objetivos que hay que alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno"

El concepto de empresa que hemos adoptado, reúne los elementos claves que la componen y refleja un enfoque integral de su funcionamiento. A su vez nos muestra que al concebirla de esta manera, para su dirección eficiente y eficaz es necesario un enfoque y dirección estratégica.

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 sostenidas. Estos cambios deben provocar transformaciones funcionales en las direcciones de nuestras empresas: La gerencia debe pasar de cuantitativa a cualitativa; de técnica a humana; de una visión hacia dentro a una visión hacia fuera; de operativa a estratégica. 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.

1.2- Dirección Estrategia. Conceptos y elementos fundamentales

Las empresas son organizaciones humanas, cuyo desempeño está basado en la actuación de su personal, y la que tengan sus agentes externos con los que tiene relación. De lo anterior se puede deducir, que la actuación del personal de la empresa y los agentes externos, se basa en la estrategia que da la dirección de la empresa, y a la motivación que tengan ambos. Por lo que si queremos empresas de éxitos, necesitamos:

- Que exista una adecuada estrategia de la empresa hacia la búsqueda de la 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 empresa.
- Que exista motivación, para que los agentes externos actúen de acuerdo a la estrategia.

El origen de la palabra estrategia esta relacionado con el campo militar y se remonta a los griegos. Del griego, estrategia; de estrategós, general, jefe. Ardid de guerra, engaño hecho con astucia y destreza. Astucia, fingimiento y engaño artificioso. Habilidad para dirigir un asunto.

Imaginar, concebir, trazar planos sobre el mapa, forjar proyectos en la mente no es hacer nada, no es ejecutar cosa alguna, no es adelantar un paso material en el camino que lleva a los fines concretos, pero, en cambio, el que ejecuta ciegamente, el que marcha por sendas de dudas que no saben a dónde conducen; el que obra sin que un pensamiento claro haya dado la pauta de lo que hay que realizar, hace casi siempre menos que el que no hace nada, ejecuta acciones desconocidas, lleva a cabo cosas perjudiciales. Pues bien, la estrategia es la esencia misma del arte de la guerra, es una pauta que guía a la inteligencia por los difíciles caminos que conducen a los éxitos decisivos, es la luz que alumbra las oscuridades del teatro de operaciones, velado siempre por la duda perenne de lo que pretende, de lo que intenta, de lo que hace el enemigo y de los medios que posee para verificarlo.

Evolución del concepto de estrategia

Como hemos visto anteriormente, el concepto de estrategia es antiguo. “Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso. De igual

manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo". (**Stoner, 1997**).

Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo y cuándo no pelear, manejar las relaciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían, no solamente que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tanto componente de planeación como de toma de decisiones o acciones. Conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia como gran plan. (**Stoner, 1997**).

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, es reciente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este reconocimiento se debió: Primero: el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras. Segundo: ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. La integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales (y algunas veces de culturas diferentes) constituyen una empresa estratégica, aun cuando tome mucho tiempo lograr tal integración.

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (**Quinn, 1980**).

Es un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados.

La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y

potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico.

(Menguzzato y Renau, 1984).

Es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos.

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.

La estrategia es una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos. **(Koontz y O'Donell).**

Es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. **(Koontz y Weihrich).**

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.

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.

Conceptos de estrategia en el campo administrativo

El concepto de estrategia puede definirse a partir de, cuando menos, dos perspectivas: 1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y, 2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace. **(Stoner, 1997).**

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la

organización. En la segunda perspectiva, la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Esta última perspectiva de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos (aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad). Aún cuando se utilizan ambas definiciones, se hará énfasis en el papel activo, conocido como planeación estratégica o administración estratégica.

El análisis profundo de la bibliografía consultada y de cada uno de los conceptos anteriores, nos permite destacar y precisar lo siguiente. Las definiciones y conceptos tienen muchos elementos comunes. 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.
- Es un mapa que todos deben conocer y en el que todos pueden hacer algún aporte.
- Es una descripción del negocio de la compañía hacia el futuro.
- Es una exigencia actual de la dirección.
- Es una motivación para lograr algo.
- Es una forma de establecer prioridades y asignar recursos.
- Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas.
- Es una manera de expresar la cultura de la organización.
- Es una manera de convertir debilidades en fortalezas internas.
- Es una manera inteligente de aplicar la dirección proactiva, más ventajosa que la reactiva.
- Es 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.

Después de valorar los conceptos que dan los diversos autores, podemos plantear, que a los efectos de este trabajo la estrategia empresarial se define como:

“Proceso creativo mediante el cual se establecen un conjunto de acciones y decisiones como un todo único y coherente que se prevén y se llevan a cabo en función de la misión de la Organización y para alcanzar los objetivos sobre la base del estudio externo e interno de las Organizaciones, con el fin de establecer ventajas competitivas sostenibles y buscar una respuesta más efectiva ante el entorno actual y futuro.”

En sentido general podemos afirmar que la estrategia integra y se relaciona con todos los elementos del proceso directivo. Teniendo en cuenta el modelo de proyección estratégica que proponemos y el tratamiento metodológico dado al mismo, consideramos ampliar y destacar la relación de la estrategia con algunos elementos clave del proceso directivo.

Planificación y Dirección estratégicas

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.

Planificar es prever. Es aproximarse al futuro. Es 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. La planificación estratégica podemos definirla como:

- La capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.
- 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, enfocándose en el futuro.

- Análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos en relación con la empresa. **(Menguzzato, 1995).**
- 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. **(Kotler, 1988).**
- 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.
- 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 planificación estratégica trata mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a los competidores. **(Kotler, 1988).**

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

El análisis de los conceptos anteriores nos da los elementos claves que están detrás del significado del proceso de planificación estratégica: El proceso es estratégico, porque involucra elegir la mejor manera para responder a las circunstancias del entorno de la organización. Ser estratégico entonces significa tener claros los objetivos de la organización, estar conscientes de los recursos de la organización e incorporar ambos para responder conscientemente en un medio ambiente cambiante. El proceso es de planeación, porque involucra el establecimiento intencional de metas (elegir un futuro deseado), y desarrollar un enfoque para cubrir esas metas. El proceso es disciplinado, en tanto que requiere de cierto orden y patrones para mantenerlo enfocado y productivo. El proceso es acerca de decisiones y acciones fundamentales, porque para poder responder a las cuestiones anteriores deben tomarse decisiones estratégicas sobre lo que es más importante.

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

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

- Trabajar con pensamiento estratégico.
- Trabajar con actitud estratégica.
- Tener un comportamiento estratégico.
- Crear una cultura empresarial estratégica que sirva de soporte al enfoque estratégico.
- Desarrollar los recursos humanos como el activo principal para el éxito de la dirección estratégica.

- Desarrollar un liderazgo transformador, para el cambio. “Debemos aprender a amar el cambio tanto como lo hemos odiado en el pasado”.

Ahora bien, no cabe la posibilidad de una actitud voluntariosa sin la anticipación. Por lo que la actitud estratégica debe ser también una actitud anticipadora. Además, una actitud voluntariosa requiere la aceptación del cambio, por lo que la actitud estratégica se caracteriza por ser una actitud abierta al cambio, crítica de la propia concepción y práctica directiva, que supone la capacidad de cuestionar todo, de salir del marco de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones nuevas. Este debe ser el aspecto más difícil de cumplir en la actitud estratégica. Esta actitud estratégica, definida como una actitud voluntariosa, anticipadora, crítica y abierta al cambio se debe ir plasmando en los conceptos de estrategia de empresa, planificación estratégica y dirección estratégica, constituyendo así mismo su base fundamental.

La dirección estratégica constituye un enfoque diferente de entender y practicar la dirección, que reconoce y privilegia los aspectos críticos siguientes: La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas; el compromiso con la visión prospectiva a largo plazo; las inversiones inteligentes centrada en los factores de cambio y transformación en el modo de actuación interno.

La dirección estratégica, contempla un modelo, una metodología, pero va más allá de eso. La dirección estratégica es una filosofía que debe prender en la mente de todos en la empresa, y provocar un profundo cambio de actitud y una actitud para el cambio, en el que las cuestiones sobre la estrategia sea lo cotidiano, la regla, y no la excepción. Un buen modelo, una buena estrategia, fracasan si no tienen de soporte un verdadero pensamiento estratégico (dirección estratégica), que lo sustente, le impregne vida y acción.

Relación de la estrategia con otros elementos del proceso directivo

Estrategia Empresarial – Objetivos de dirección

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

Conceptos de objetivos:

- Es un estado de cosas deseables que la organización intenta convertir en realidad.
- Son una descripción de los resultados que deben ser alcanzados. **(Morrisey, 1979).**
- Son una obligación que se impone la empresa porque es necesario y esencial para su existencia.
- 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 logró” o “no se logró”. **(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. **(Carnota, 1990).**

Los cuatro principios fundamentales que rigen la previsión y la planeación de los objetivos pueden ser resumidos de la siguiente forma:

- **Precisión:** Deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados, cuando no puedan ser cuantificables deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- **Participación:** En su formulación y determinación deben participar los afectados e implicados en su cumplimiento.
- **Integración:** Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren los subobjetivos.

- **Realismo:** Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos pero que sean posibles de alcanzar.

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, "elevar en un 2 % la productividad...", "reducir los costos de transportación en un 20 % con relación al año anterior"; etc.

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 debe ni puede 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 aquéllos 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 ser aceptados por los responsables de su ejecución. Al mismo tiempo, la gerencia a sus diferentes niveles debe dar su necesaria aprobación y su apoyo. Por último, 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 desarrolla. Por supuesto, que la flexibilidad no debe convertirse en tolerancia ilimitada al cambio de objetivos y metas. Cada modificación ha de 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 problemas y en la formulación de los objetivos para darle la debida solución es en sí, 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 la ejecución de una tarea participa en la concepción de su necesidad, lo hace sentir más útil y satisfecho con la labor que realiza. Pero esto sólo 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 término de resultados.

Estrategia empresarial – Estructura organizativa

La organización de la empresa, uno de los componentes de la implantación de la estrategia, supone dotar a la misma de una estructura que permita coordinar e integrar las diversas tareas que los miembros de la misma ejecutan, en orden de hacer posible el logro de sus objetivos. (**Menguzzato, 1994**).

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 más 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. O también como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. **(Mintzberg, 1984).**

La estructura forma parte de los siete factores claves para la eficacia organizacional definidos por la Empresa Consultora McKinsey como el modelo de las 7 S. Este modelo le agrega una perspectiva contemporánea al problema de la estructura organizacional Aquí se señala que en el complejo y siempre cambiante ambiente de hoy en día, una organización de éxito bien puede realizar cambios temporales en su estructura con el objeto de lograr ciertos objetivos estratégicos, sin tener que abandonar la estructura básica de la organización.

En efecto, una serie de trabajos, que se podrían situar dentro del enfoque contingencial o situacional, consideran que las condiciones del entorno son determinantes a la hora de elegir una estructura, con lo que el entorno y la estrategia son los que, de alguna forma, condicionan el tipo de estructura

organizativa. El análisis anterior está relacionado con un nuevo concepto: **diseño organizacional**, “proceso de seleccionar una estructura apropiada para una estrategia y un ambiente dados, siendo crucial para la supervivencia de la organización. (Stoner, 1997)

Peter F. Drucker, en su artículo: “Llega una nueva organización a la empresa”, señala: 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 hasta hoy hemos conocido, y que aún 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.

Estrategia empresarial – Cultura organizacional

Aunque es a finales de los años setenta y comienzos de los ochenta, cuando la denominada **cultura empresarial** adquiere toda su trascendencia, coincidiendo en cierta forma con la creciente importancia del factor humano, ya en los años treinta, la escuela de las relaciones humanas, dedicaba un alto porcentaje de su atención al estudio del aspecto humano de la empresa. (Menguzzato, 1995)

¿Qué es la cultura empresarial?

- Modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.
- La cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico. (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. **(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. **(Stoner, 1995).**

En todas las definiciones anteriores, y en otras que se consultaron, hay unas constantes que son la existencia de valores y símbolos que son compartidos por un grupo y que condicionan su comportamiento.

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. **(Stoner, 1997).**

De todo lo anterior se infiere, que una organización que se propone implantar una estrategia, debe diagnosticar su cultura con el objetivo de: a) Identificar y caracterizar su cultura actual, y b) 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.

Estrategia empresarial – Liderazgo

Para implantar la estrategia, es necesaria una superestructura que sustente la realización de ésta. Un elemento vital lo constituye el ejercicio del liderazgo. **(Menguzzato, 1995).**

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. **(Menguzzato, 1995).** La persona que ejerce este tipo de poder es el líder. El líder, por consiguiente, es una persona a quien le es posible influir en las

actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influenciar sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal. **Stoner, 1997** define el liderazgo administrativo como el “proceso de dirigir o influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo”.

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 cómo actúan, con las características de las estrategias a emprender. Con respecto a la implantación de la estrategia en sí, sostienen, aunque desde distintas perspectivas, que los estilos de liderazgo condicionan fuertemente, no sólo las decisiones estratégicas a adoptar, sino la puesta en práctica de la estrategia, pudiendo producirse la inhibición de los directivos en este proceso, si no 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 aquél influye en la estrategia a seleccionar y en su posterior ejecución, pero también una determinada estrategia, para ser puesta en práctica con éxito, exige de un determinado estilo de liderazgo. “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. El papel de los directivos es el de crear una cultura que: 1) favorezca y mantenga el desempeño máximo; 2) estimule y emplee la creatividad; 3) provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio; 4)

utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender; 5) busque y encuentre nuevos desafíos”.

En otro artículo: “Liderazgo, hacer más que ostentar”, **Drucker** señala: ‘El fundamento de un liderazgo eficaz está en reflexionar acerca de la misión de la organización, definirla y establecerla en la forma más clara y visible. El líder fija las metas, las prioridades, determina y mantiene los estándares, asume compromisos... Pero antes de aceptar cualquier compromiso, un líder eficaz ha reflexionado acerca de lo que es correcto y conveniente. Lo que distingue un líder de un mal líder son sus metas. Un líder eficaz sabe que lo fundamental del liderazgo es crear energías humanas y misión humana... El último requerimiento de un liderazgo eficaz es ganarse la confianza. De lo contrario no habrá ningún seguidor... Un liderazgo eficaz no se basa en ser inteligente, sino que, fundamentalmente se basa en ser consecuente”. (**Drucker, 1988**).

La implantación de estrategias requiere del ejercicio de un liderazgo donde “el líder, debe esencialmente incitar, impeler, dinamizar, magnetizar, en pocas palabras, el líder debe inyectar nueva vida y transformar a sus seguidores para conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación concreta”. ¿Adónde? ; ¿Por qué camino? ; Y ¿Cómo?, son preguntas que el líder que dirige la implantación de estrategias debe contestar explícita o implícitamente.

Un resumen necesario:

- La dirección estratégica requiere de un pensamiento, una actitud y de una intención de quienes la practiquen.
- La dirección estratégica representa un proceso mental o intelectual, más que procedimientos o técnicas.
- El orden correcto es primero tener un pensamiento estratégico, y después poseer una metodología.
- En la actualidad 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.

1.3- Otros aspectos socio psicológicos para el desarrollo organizacional

Cambio Organizacional

Existen, en la bibliografía estudiada, diferentes enfoques que argumentan la necesidad del cambio, (lo definen como algo intangible), así como los niveles de reacción de los colectivos laborales ante estos.

Niveles de reacción ante el cambio

1- Ignorancia.

Es la fase en que se desconoce o se ofrece resistencia al Cambio Organizacional.

2- Reconocimiento.

Es la fase en que se comienzan a comprender las ventajas del cambio y se asimilan sus aspectos positivos y negativos.

3- Adaptación.

Es la fase en que se participa en el cambio como algo que pertenece a nuestro modo de actuación.

4- Control.

Es la fase donde se aplican las tres aristas del control en relación con el cambio propuesto al comprobar si lo planificado se realiza, se compara con lo realizado y se realizan las acciones correctivas ante estos.

Otros autores de forma resumida y con enfoque metafórico han expresado sus reflexiones más profundas sobre el cambio organizacional : “Siempre debemos mantener dentro de nosotros la posibilidad del Cambio; nunca debemos ser prisioneros de las decisiones del pasado.

Lo anterior se interpreta ya sea en las organizaciones y personas para que no se aferren a las frases “siempre lo hemos hecho así” o lo que es lo mismo: resistirse a cambiar solo por el concepto de mantenerse actuando como hasta ahora.

Sobre el cambio organizacional, algunos autores expresan: “Utilizando un marco sencillo podemos comenzar a comprender el mundo y podemos cambiar el marco a medida que cambia el mundo”.

En la actualidad, los cambios en todos los órdenes de la vida se producen de forma muy rápida y la introducción de los mismos en los sistemas organizativos y productivos también se realizan de forma acelerada y en ocasiones se está dentro de ellos y no se percibe como tal; es por ello que comprender estos y cambiar a medida que estos lo hagan, es la forma de transformarse y actuar de manera realista.

(Loren Eiseley, 1998), expresó: “Todo lo que el hombre puede hacer por sí mismo, ni siquiera él lo sabe. Una escala determinada de tiempo y una cosa intangible y fantasmal llamada cambio están latiendo en él”.

El cambio no se ve, pero se siente; se percibe de diferentes formas de acuerdo a las culturas de las organizaciones y de las motivaciones que al respecto tengan para entender y razonar lo intangible y fantasmal de éste.

Todas estas formas de expresar el cambio por los diferentes autores reafirman lo intangible de todo este fenómeno, de la realidad que transcurre en el tiempo y no se puede medir como este.

Comunicación

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

La comunicación ha sido abordada desde diferentes ciencias, por ejemplo la cibernética la analiza para conocer como transcurre el proceso de transmisión de información en la máquina y así poder crear los diferentes lenguajes que posibilitaron tener acceso a ella, la filosofía como ciencia también ha abordado el problema en tanto constituye un elemento importante en la formación del

hombre, la sociología la ha estudiado por ser un fenómeno presente en todo grupo social y por último la psicología la estudia por considerarla la base de las relaciones interpersonales.

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

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

Acerca de la importancia de la Comunicación Organizacional se ha hablado mucho y por autores diferentes y se pueden resumir 5 aspectos fundamentales:

- Los gerentes no pueden transmitir una información en forma más clara de lo que ellos mismos la han recibido.
- Es importante para tomar decisiones.
- Es importante porque el alcance de la gerencia generalmente es mucho mayor que el de los trabajadores.
- Es importante porque las grandes ideas de los gerentes o los trabajadores, son solo eso hasta tanto no se echen a andar por los canales de comunicación pertinentes.
- En última instancia la comunicación es importante porque el hombre es un ser social y necesita comunicarse para mantener su condición.

¿Cómo lograr la competencia comunicativa?

1. **Alentar.** Haga comentarios y preguntas alentadoras para apoyar a alguien compartiendo sus sentimientos, percepciones y actitudes.

2. **Solicitar.** Haga preguntas de reclamo para identificar posibles soluciones. “Me pudiera decir que piensa que se pudiera hacer”.
3. **Aclarar.** A medida que se desarrolla la discusión haga preguntas que aclaren los puntos hechos y envíe una señal de que está interesado en el emisor y en lo que se dice. Haga preguntas que extraigan mayores detalles y significados.
4. **Normalizar.** A medida que se expresan los sentimientos o se ofrecen las opiniones, comunique que es natural o normal tener esos sentimientos, y permita que la gente se sienta aceptada mientras expresan emociones difíciles o pensamientos fuertes.
5. **Reconocer.** Invite a la apertura continua reconociendo ideas y sentimientos a medida que van siendo expresados, dando, de hecho, permiso para una mayor profundidad de la comunicación.
6. **Enfatizar.** Póngase en el lugar de la otra persona tratando sobre las percepciones y sentimientos que está expresando la misma. Revise en su propia experiencia y mire a ver si en algún momento tuvo una reacción similar y refiérase a algo similar de su propia vida.
7. **Espejo.** Ser espejo refleja las emociones, maneras, conductas, lenguaje corporal, tono de voz y metáforas utilizadas por el emisor. Su propósito es alentar el sentimiento de que el emisor tiene un compañero en sus emociones, en lugar de un escucha objetivo. Si el emisor toma una postura defensiva, tome una usted, y muévase entonces a una abierta.
8. **Re-enmarque.** Re-enmarcar traduce los planteamientos tipo “Usted” en los de tipo “Yo”, e identifica las razones de su desacuerdo, de manera que el problema puede ser resuelto. El re-enmarcar preserva o fortalece el significado emocional del planteamiento mientras altera su forma de acusación o insulto, a confesión o solicitud. Cambia el foco de atención de lo que hizo a lo que sentí, a fin de desarmar la actitud defensiva y resolver el problema.
9. **Resumir.** Si desea hacerle saber a alguien que ha sido escuchado resuma lo que fue dicho en sus propias palabras. Esta forma de retroalimentación les permite confirmar o cambiar su comunicación.

10. **Validar.** Es importante validar las cosas específicas que ha dicho o hecho la otra persona, o algo que UD. aprendió, o algo con lo que ellos contribuyeron a la conversación.

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

Motivación

Motivación es la capacidad de empujar la existencia hacia el futuro, aunque la meta esté lejana y no se vea o se haya perdido la perspectiva de donde encontrarla.

La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales. **(Martínez, 2002)**

La motivación de un individuo casi nunca es pura, aunque pueda predominar un determinado tipo de motivación en su conducta. La tarea reside en buscar cuál es la motivación que producirá el efecto deseado en un profesional concreto, siendo conscientes de que un determinado tipo de motivación puede resultar adecuado para un médico, pero contraproducente para otro.

Esta situación obliga al esfuerzo de individualizar la incentivación, lo que no siempre es posible. Si se quiere que gestione la motivación se le deberá dar margen de maniobra para ello. De los diferentes tipos de motivaciones, y de los incentivos que actuarían en cada caso, hay que analizar cuáles podrá gestionar el jefe de servicio y cuáles la supervisora. La realidad es que determinados incentivos están fuera de su competencia (salario, pluses, ascenso...) y en muchos casos no podrá ni siquiera opinar frente al director.

La Motivación a criterio de este investigador, esta relacionada con las necesidades y el grado de conciencia que tengan las personas para compulsar hacia el futuro las tareas o misiones de su organización.

Dirección por Valores en relación al cambio cultural

La relación expresada pretende introducirnos en la práctica de la Dirección por Valores, resaltando su importancia como una nueva herramienta estratégica de gestión del cambio.

El objetivo es identificar e informar sobre los aspectos que posibilitan el cambio cultural, insertando un punto de vista que busca humanizar la gestión en forma diferente a lo tradicional.

El procedimiento empleado es la explicación de las fases que componen este nuevo tipo de dirección, basándose en una estructura cronológica.

Los resultados postulan la importancia de la verdadera intención del cambio, la nueva gestión del líder, la formación de equipos de proyectos y la implantación de sistemas de retroalimentación y recompensas que deben ser asumidas por todos los miembros de la organización, así como también la práctica de valores comunes. Lo anterior son aspectos de los cuales carecían los antiguos sistemas de gestión, frenando la aplicación práctica del cambio.

La incertidumbre y el cambio son rasgos que caracterizan a nuestra época por lo que es necesario aplicar nuevos principios y valores al interior de la organización para asegurar su viabilidad en un entorno cada vez más exigente y competitivo.

Las técnicas tradicionales de gestión como la dirección por instrucciones y por objetivos resultan notoriamente insuficientes, apareciendo la Dirección por Valores como una herramienta de liderazgo que lleva no sólo a un óptimo desarrollo de la empresa sino que también a la realización humana y profesional de todos sus integrantes.

Los nuevos puntos de referencia que propone son la orientación al cliente, la autonomía y sentido de los esfuerzos profesionales, el cambio de cultura empresarial y la inclusión de principios éticos y sociológicos.

La Dirección por Valores es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos. Además, es una actualización del Desarrollo Organizativo que

pretende introducir la dimensión de la persona dentro del pensamiento directivo.

La Dirección por valores se basa en valores. Los valores son convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso **(Robbins 1996)**.

Otra definición importante para tener en cuenta es cultura organizacional, la que se refiere a la percepción común que comparten los miembros de la organización; sistema de significado compartido **(Robbins 1996, 681.)**

El cambio cultural, como cualquier cambio, implica resistencia ya que cuando ésta no existe no hay cambio que gestionar.

Un cambio de cultura es un aprendizaje colectivo que consta de dos fases esenciales: Puesta en marcha y mantenimiento.

Puesta en marcha:

Fase 0: Se refiere a la existencia de liderazgo legitimador que posea voluntad, compromiso y capacidad de asignar suficientes recursos para su éxito.

1.4- Elementos esenciales para introducir cambios en la gestión de la calidad

A modo de resumen presentamos la síntesis de los aspectos esenciales que esta investigación considera para el desarrollo de la gestión de la calidad dentro de las transformaciones que en el ámbito de la cultura empresarial hay que promover como un cambio permanente hacia la eficiencia.

Valoración de los diez pasos fundamentales para el comienzo de esta transformación.

- **1. Satisfacción de los clientes.**

Hay que tener obsesión por satisfacer a los clientes, como el aspecto más importante de la organización.

- **2. Calidad garantizada.**

Debemos ser empáticos y ver nuestros productos y servicios a través de los ojos de nuestros clientes

- **Gestión de los procesos.**

Atender a las necesidades y expectativas de la cadena cliente - proveedor que se van desplegando dentro de las diferentes áreas tanto internas como externas de la organización.

- **No aceptar los errores.**

Se suele decir que "**más vale la pena apuntar a la perfección y fallar, que hacerlo a la imperfección y acertar**".

- **Mejora continua.**

No hay lugar para el acomodo y el continuismo hay que cuestionarse permanentemente su eficiencia y productividad para garantizar su fidelidad en la actualidad.

- **Desarrollo de los recursos humanos.**

Las personas son el recurso más importante de la organización, satisfacer sus aspiraciones es multiplicar el potencial de iniciativa y trabajo. Pero nada será tan eficiente como el espíritu de colaboración e iniciativa eficazmente demostrado en el trabajo.

- **Gestión participativa.**

Es necesario crear una cultura de participación y dar al personal la información necesaria en el momento oportuno, ya que así se fortalecen las decisiones, movilizan energías y genera el compromiso de todos con el resultado del trabajo. Es decir, responsabilidad.

- **Constancia de los objetivos.**

La definición de objetivos a través de un proceso participativo de planificación, basado en informaciones correctas, provoca compromiso, confianza y alineamiento y convergencia de las acciones dentro de la organización.

- **Delegación.**

La delegación es una consecuencia de la evidencia; ningún directivo conoce todo ni puede estar en todos los lugares donde es preciso, delegar significa situar el poder de decisión próximo a la acción, que casi siempre se hace basándose en procedimientos escritos.

- **Información y comunicación.**

Todos deben entender cuál es el negocio, la misión, los grandes objetivos y planes de la empresa.

Todo ello basado en una máxima que expresa “ **PROMETER MENOS, ENTREGAR MAS** “

Considerando la regla de oro anterior podemos analizar y comprender otra máxima:”**No prometa lo que no puede cumplir y cumpla siempre lo que prometa.**

Recuerde:

Defina el problema a través de los clientes tanto interno como externo:

- Identifique las soluciones alternativas.
- Seleccione la solución correcta y de ser posible entréguele a los clientes la posibilidad de escoger la que más le satisfaga.

1.5- Modelos y procedimientos para la dirección estratégica de las organizaciones

La necesidad de un modelo, procedimiento 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 procedimientos para el desarrollo de la estrategia empresarial, citamos dos de los procedimientos más utilizados citados en los estudiados en la bibliografía.

- 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.

Procedimiento tomado de colectivo de autores del centro de estudio de la Universidad de la Habana el cual se estructura por los diferentes momentos en que se realiza el diseño. (En el anexo 10 se muestra el modelo gráficamente)

Momento de diagnóstico

1. *Elaboración de la misión*
2. *Análisis estratégico*
 - Fortalezas*
 - Debilidades*
 - Oportunidades*
 - Amenazas*
3. *Construcción de la matriz DAFO*
4. *Identificación de*
 - Problema Estratégico General.*
 - Solución Estratégica General.*
5. *Valores compartidos*
6. *Escenarios*

Momento de proyección

7. *Elaboración de la visión*
8. *Grupos implicados*
9. *Unidad estratégica de negocios*
10. *Factores claves de éxitos*
11. *Área de resultados claves*
12. *Objetivo estratégico por ARC*
13. *Criterio de medidas*
14. *Plan de acción*

Momento de ejecución y control

15. *Ejecución*
16. *Control y Retroalimentación.*

Capítulo II Fundamentación de los procedimientos elegidos

2.1.- Fundamentación de procedimiento de cambio elegido

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

Fundamentación del procedimiento más utilizado en la investigación, Ciclo del Cambio Participativo

1. Introducción de nuevos conocimientos que:
 - Estimulan y desarrollan una actitud adecuada.
2. Configuración del comportamiento individual mediante participación en establecimiento de objetivos que conduzcan a la:
 - Participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado.

A continuación se realiza una breve explicación de los pasos que conforman el modelo propuesto teniendo en cuenta su contenido.

1. Introducción de nuevos conocimientos que estimulan y desarrollan la actitud adecuada.
 - Implicar a todos en el proceso. No debe existir alguien en la organización que no conozca de qué se está hablando, todos deben hablar el mismo lenguaje por que la comunicación debe ser eficaz, antes, durante y posterior al cambio previsto.
 - Entrenamiento de los agentes de cambios que pueden ser internos y externos.
 - Lograr compromisos reales y conscientes de todos. Cada miembro del colectivo debe conocer con exactitud cuál es su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combina con el del resto del colectivo para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.

- Configuración del comportamiento individual mediante participación en establecimiento de objetivos que conduzcan a la participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado.
- La base de todo el proceso consiste en involucrar a todos los trabajadores en las actividades que se deriven del cambio. En este sentido se transita por los distintos niveles de implicación:
- Se comparte información entre la gerencia, colaboradores y todos los trabajadores.
- Se busca ideas novedosas y creativas en los trabajadores.
- Se trabaja en equipos permanentemente.
- Se toman decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado, todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral.
- Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos. Lo bueno o malo obtenido, es el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.
- **Características del cambio participativo**
- Requiere auditorio maduro y relativamente independiente, porque los objetivos fijados exigen una motivación de realización personal
- El promotor (agente) del cambio debe poseer cierto prestigio personal, poder influir en el grupo
- Este ciclo de cambio, aunque lento y de carácter evolutivo se considera de efecto duradero

2.2. - Fundamentación del procedimiento de estrategia elegido

Después de haber analizado los distintos tipos de procedimientos existentes de estrategia y teniendo en cuenta las características de la organización se considera que el procedimiento más adecuado a las características de la entidad objeto de estudio es el siguiente:

Momento de diagnóstico

1. *Elaboración de la misión*
2. *Análisis estratégico*
 - *Fortalezas*

- *Debilidades*
 - *Oportunidades*
 - *Amenazas*
3. *Construcción de la matriz DAFO*
 4. *Identificación de*
 - *Problema Estratégico General.*
 - *Solución Estratégica General.*
 5. *Valores compartidos*
 6. *Escenarios*

Momento de proyección

7. *Elaboración de la visión*
8. *Grupos implicados*
9. *Unidad estratégica de negocios*
10. *Factores claves de éxitos*
11. *Área de resultados claves*
12. *Objetivo estratégico por ARC*
13. *Criterio de medidas*
14. *Plan de acción*

Momento de ejecución y control

15. *Ejecución*
16. *Control y Retroalimentación*

A continuación se realiza una explicación de los pasos que conforman el modelo propuesto teniendo en cuenta su contenido.

Entendemos por **Momento** un espacio en el tiempo que permite agrupar parte del modelo seleccionado acorde a su desarrollo lógico.

Al hacer un análisis de los pasos del modelo nos permite proponer tres momentos claves en desarrollo de una estrategia dada:

Momento de Diagnóstico, que contempla: *misión, análisis estratégico, matriz DAFO, problema estratégico, solución estratégica, valores compartidos, escenarios.*

Momento de Proyección, que contempla: la Proyección a través de la visión, grupos implicados, unidades estratégicas de negocio, áreas de resultados claves, objetivos estratégicos, criterio de medidas, plan de acción.

Momento de Ejecución y Control que contempla: ejecución, control que permite verificar el cumplimiento de los procesos y objetivos incluyendo la etapa de innovación y creatividad para la retroalimentación.

2.2.1- Momento de Diagnóstico

Misión:

La elaboración de la declaración de misión es un paso importante en todo el proceso de planeación. Una declaración de la misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones fundamentales. Según **Majaro (1993)**, una declaración de la misión difiere de una declaración de la visión en que es más completa, comprendiendo los elementos siguientes, siendo las mismas de suma importancia para la organización:

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

Conceptos de misión

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

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

integridad a la organización. La misión interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.

En la bibliografía consultada se define la misión como:

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

(Menguzzato, 1995).

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

Objetivos de la misión

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

Características de la misión

- Expresa el servicio que presta y no el producto que vende.
- Orientada al exterior (hacia las necesidades de los individuos y hacia las necesidades de la sociedad).
- Orientada hacia el futuro(no responde a los cambios, los promueve)
- Tener credibilidad tanto para los trabajadores como para los clientes y del conocimiento de todos.
- Tener cierto contenido (tiene que ser intangible, utópico ambiciosa, idealista, sin dejar de ser operativa)

- Revisada constantemente.
- Ser simple clara y directa.
- Ser altamente motivadora.
- Contener alto grado de originalidad (algo que la diferencie y llena de orgullo y reconocimiento al cliente.
- Debe ser única.

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

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

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

La aplicación principal de la misión es una guía interna para quienes toman las decisiones importantes dentro de su Empresa para que todos los planes Decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la Empresa. La misión de la organización debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de su Organización.

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

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

La misión no es una precisión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro, su estrategia. No es más que la razón de ser de la organización,

propósitos generales y específicos de la Empresa teniendo en cuenta interrogantes tales como:

¿Qué hace mi organización?

¿Para que lo hace?

¿Con qué criterios orientadores?

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

Análisis estratégico de la organización

El diagnóstico estratégico constituye un elemento esencial de la Dirección Estratégica, es un examen analítico de la trayectoria que ha desarrollado la organización, así como de la situación actual y perspectiva futuras, es por ello que debemos analizar de forma clara y profunda los elementos necesarios para realizar un estudio sobre la organización, que nos de una información precisa para un correcto diseño de la estrategia y así poder lograr una implementación adecuada y un sistema de control que nos permita el cumplimiento de la misión, los objetivos a alcanzar y el logro del éxito empresarial deseado.

Para guiar el comportamiento de la organización de un período de tiempo dado es necesario el análisis interno y externo de la organización para que sirva como fuente de información para establecer las estrategias.

En la actualidad, el entorno sufre cambios acelerados y continuo, que tiene muy diversos efectos en la organización, por lo que la empresa que no posea la habilidad, capacidad, destreza, conocimiento y visión de futuro muy difícilmente podrá asimilar las transformaciones continuas del entorno y, por ende, están azocadas a perder su competitividad.

El análisis externo e interno no pueden considerarse aspectos separados e independientes, sino que por el contrario constituyen dos formas de ver la realidad y se encuentran interrelacionado las organizaciones no son ni autosuficiente ni cerrados, más bien intercambian recursos con el entorno externo y dependen de él, es decir, las organizaciones toman insumos

(materia prima, materiales, dinero, fuerza de trabajo, energía, etc.) del entorno externo, las transforman en producción, considerando las oportunidades y amenazas de este entorno con la utilización de las habilidades específicas y diferenciadas de la empresa, para el logro de los objetivos trazados.

Podemos decir, por tanto que la realización de los diagnósticos interno y externo de la empresa se utiliza para establecer la posición de partida de la organización en cuanto a sus recursos principales y sus habilidades o para hacer frente al entorno, permitiendo conocer sus competencias claves. Estas funciones constituyen el basamento sobre el cual se exige la estrategia.

El análisis o diagnóstico estratégico debe estar dirigido a los siguientes elementos claves:

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

El análisis interno se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las **fortalezas**, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué 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?, son preguntas clave para analizarlas. Las **debilidades**, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos? ¿ Qué no hacemos bien? ¿ QUÉ HACER PARA ELIMINARLAS?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

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

La literatura consultada describe diferentes formas para abordar el análisis interno de la organización. En nuestro trabajo hemos adoptado el análisis funcional que tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones básicas: Marketing, Producción, Servicio, Calidad, Recursos humanos, Economía, Investigación y desarrollo, etc.

En la actualidad se analiza, por su importancia estratégica, la función directiva, a fin de poder evaluar también las ventajas, a veces inestimables que pueden proporcionar estos activos intangibles, así como la resistencia que pueden imposibilitar la realización correcta de la estrategia, en mayor medida muchas veces, que la insuficiencia de recursos financieros o competencia técnica. En este sentido se incluyen, entre otros, los siguientes aspectos: Análisis de la estructura organizativa, Dominio y conocimiento de los objetivos empresariales por parte de todos los miembros de la organización, Estilos de liderazgo, Sistemas de información, planificación y control, etc.

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

imprescindible usar instrumentos para lograr consenso que guíen al grupo en este sentido (Votación ponderada, Valoración de criterios, Reducción de la lista, Comparaciones apareadas, etc.).

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

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

El entorno externo tiene tanto elementos de acción directa como indirecta. Los grupos de interés que influyen directamente en una organización, forman su entorno de acción directa: Competidores, Clientes, Proveedores, Instituciones financieras, Sindicatos, Medios de comunicación, etc. Los elementos de acción indirecta están formados por el comportamiento de un grupo de variables que influyen en el trabajo de la organización: Variables sociales, tecnológicas, económicas, políticas, legales, demográficas, etc.

En la conformación del análisis externo es necesario estudiar los planes vigentes en los diferentes niveles del sistema y otros afines; obtener información sobre clientes, usuarios, competidores, sobre la forma en que son

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

Construcción de la Matriz DAFO

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

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

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

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

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

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

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

- **La estrategia DA (Mini – Mini).** El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.
- **La estrategia DO (Mini – Maxi).** La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.
- **La estrategia FA (Maxi - Mini).** Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.

- **La estrategia FO (Maxi – Maxi).** A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

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

Problemas Estratégicos

La Empresa y sus principales directivos tienen que tener presente los problemas estratégicos que pueden sucederse en su desarrollo futuro para ello buscar vías y soluciones estratégicas que puedan dar respuesta a las mismas. El problema estratégico depende del resultado de la técnica utilizada donde señalaremos que debilidades y amenazas fundamentales tiene la organización. Es evidente que al analizar cada uno de los objetivos estratégicos, se encontrará una larga lista de problemas por resolver, lo cual conducirá inevitablemente a un proceso que permita darles un orden de importancia, tanto a ellos como a las soluciones que se planteen, es por ello que se tendrá que considerar que no es posible atender todo al mismo tiempo, sino que es necesario establecer un grado de prioridades.

Soluciones Estratégicas:

Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir el negocio y la estrategia, define como llegar hasta allí. Cada hombre de negocio debe diseñar una estrategia para alcanzar sus objetivos, que posteriormente debe convertirse en

programas específicos a efectuar de manera eficiente y ser corregidos si se falla en la consecución de los objetivos.

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

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.

¿Cómo diseñar los valores compartidos?

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

por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar .

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

que únicamente pueden servir para generar alguna expectativa inicial y una casi segura frustración posterior.

La formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables: a) Los valores de los fundadores, de sus jubilados, de los recordistas productivos o de aquellos que con sus ideas de innovación, de lucha y de trabajo lograron cambios en beneficio de la empresa. b) Los valores sociales de la empresa en cada momento histórico, y del papel de su producción o servicio en beneficio de la sociedad. c) La tradición cultural de la sociedad para desarrollar esa producción o servicio, a través de una tradición orientada al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al orgullo de pertenencia, etc. d) Los valores de dirección actual y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno. e) La formación y la influencia de consultores, el verdadero aprendizaje radica en desaprender lo aprendido e incorporar otra nueva y eso proviene después de la formación de la asistencia a cursos, de la lectura de publicaciones o de las intervenciones de consultores. f) Las normativas legales existentes como son la legislación laboral, económica, medio ambientales, etc. g) Los valores de sus empleados donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulativas. h) Los resultados de la empresa y el papel que juega el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.

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

Escenarios

Es una categoría que se toma del vocablo francés SCENARIO que significa “ guión de una obra teatral sobre el futuro, en la cual actuarían los agentes tecnológicos, económicos, políticos y sociales “. Un “escenario” es una descripción con cierta coherencia de los posibles entornos con que debe

funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento.

El futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no es obligatoriamente único. La descripción de un futuro y la posible trayectoria asociada a él constituye un escenario. En la práctica no existe un solo método para construir escenarios, sino múltiples maneras de construirlos, más o menos simples, más o menos sofisticados.

Construir un “escenario” sobre el futuro es una obra creativa a la que, implícita o explícitamente, contribuyen todos aquellos que han de tomar decisiones en el plazo para el cual se construye. Un “escenario” no es previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia.

Los “escenarios” se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que se puedan formular, o sea, de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en lo “tecnológico, económico, político y social, considerando en este último, de igual forma, los factores demográficos.”

Clásicamente se suelen distinguir y trabajar los escenarios desde tres planos de análisis: uno optimista, que describe la mejor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario; uno pesimista, que describe la peor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario; uno realista, que describe una situación intermedia realizable de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario.

¿Cómo diseñar los escenarios?

Unos de los métodos para construir escenarios puede partir de un proceso que comprende dos fases: una de reflexión y estrategia y otra de elaboración de escenarios que pueden conducir al establecimiento de objetivos y estrategias.

La reflexión estratégica pretende construir la base o imagen del estado actual del sistema analizado y su entorno, a partir del cual podrá desarrollarse el proceso estratégico. Las ideas de esta reflexión debe ser detallada y con cierta profundidad para determinar las variables esenciales y delimitar el sistema

La elaboración de uno o varios talleres reflexivos constituyen un punto .de partida muy fructífero para la realización de los escenarios. Permiten establecer una lista con las tendencias de las principales variables que impactan a la organización y los retos que estos impactos determinan al sistema estudiado. Así el grupo se encuentra más preparado para definir sus prioridades de reflexión.

Problemas y dificultades prácticas de los escenarios

- 1- Se obvian y, sin embargo se expone la Visión, lo cual le resta objetividad a esta, al no tener en cuenta los probables escenarios en los que deberá hacerse efectiva.
- 2- Solo se describe el escenario más probable y se obvian el positivo y negativo.
- 3- Se le incluyen elementos cuyo contenido y enfoque son más propios de una visión.
- 4- En su descripción se obvian eventos o variables de probable incidencia en el periodo de las cuales, por cierto, ya se tienen experiencias recientes muy negativas en varias provincias, cual es el caso de los climatológicos y otros de carácter natural, como las plagas y enfermedades, los que resultan factores claves y trascendentes en un territorio donde la producción agropecuaria y azucarera es importante.
- 5- Se hacen referencias a algunas variables o acontecimientos en un plano de análisis muy general no “ aterrizándose” su posible efecto ni en país ni en la provincia. Ejemplo: globalización neoliberal, bloqueo económico y política agresiva del gobierno de Estados Unidos. Descripciones centradas en valoraciones de carácter regional, en las que se obvia la consideración de eventos o acontecimientos del entorno, tales como factores económicos

internacionales, que pueden incidir e impactar en un sentido u otro en el quehacer del territorio.

2.2.2- Momento de proyección

Definición de la visión

Si todos los pasos en el proceso de proyección estratégica son muy importantes, la determinación de la visión lo es en superlativo. **La visión es una imagen posible del estado futuro deseado:** “a) Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas; b) Es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear; c) Es algo que vale la pena alcanzar; d) Aporta el significado al trabajo que hace la gente en la organización; e) Por su definición es algo grandioso; f) Es simple; g) Es un documento vivo al que siempre se le hacen adiciones; h) Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayor; i) Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación”. **(Cloke y Goldsmith, 1993)**. “La visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, trabajadores. **(Morrisey, 1995)**.”

“Una declaración de visión bien formulada: es breve, es fácil de captar y recordar, inspira y plantea retos para su logro, es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, sirve como punto de consenso de todas las personas, muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su empresa, permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución”. “ Las empresas con éxito gozan de un acuerdo de todos sus miembros acerca de las metas finales que se han adoptado. La más brillante estrategia administrativa fallará si se omite este acuerdo”.

Para lograr la aplicación de la visión es imprescindible tener presente algunos elementos claves:

- *Es formulada por los líderes de la organización.*
- *Dimensión en el tiempo.*
- *Integradora.*
- *Amplia y detallada.*

- *Positiva y alentadora.*
- *Debe ser consistente.*
- *Debe ser fundida interna y externamente.*

Lamentablemente, la visión de muchas organizaciones está desfocada y carece de coherencia. Las causas de esta opacidad son múltiples. Todo esto tiende a causar un vértigo organizacional y lleva a la miopía. Al mismo tiempo, todo lo anterior tiende a hacer más imperativa la necesidad de una visión para el éxito funcional de la organización, ya que sin una visión coherente del futuro, todas las fuerzas del entorno de la organización conspirarán para destrozarse por completo la organización.

La tarea de sintetizar un rumbo apropiado para la organización se complica por el crecido número de dimensiones de la visión que se requiere. Los líderes necesitan: *previsión*, de manera que puedan juzgar cómo calza la visión en el modo en que el entorno de la organización pueda evolucionar; de manera que puedan respetar las tradiciones y cultura de la organización; *visión planetaria*, de manera que puedan interpretar el impacto de cualquiera tendencia nueva; *visión de profundidad*, de manera que puedan ver la totalidad del panorama en detalle y perspectiva; *visión periférica*, de manera que puedan percibir las reacciones de los competidores ante la nueva dirección; y *revisión*, de manera que puedan examinar constantemente lo realizado a la luz de los nuevos cambios ambientales.

La visión no se ofrece una sola vez para que luego se esfume. Se debe repetir sistemáticamente. Tiene que ser incorporada a la cultura de la organización y reforzada mediante una estrategia y un decidido programa. Debe ser constantemente evaluada para posibles cambios que traigan las nuevas circunstancias.

Es importante destacar que en la elaboración de la visión, desde el punto de vista metodológico se presentan tres fases importantes.

1. La fase 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.

2. El procedimiento de elaboración.

Este 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.

3. 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 cuarto paso:

4. 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. 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., son, entre otras, formas en que una declaración de la visión puede ser comunicada.

Grupos Implicados

En la aplicación del modelo hay que tener presente los grupos de implicados que están presentes en el desarrollo de la organización tanto interno como externo. Pueden ser organizaciones o personas que inciden directa o indirectamente en el cumplimiento de la misión.

Unidades estratégicas de negocio

Las unidades estratégicas de negocios son vitales para el desarrollo proactivo de la empresa y se encuentran tanto en ámbito interno como el externo y se le deben dedicar la máxima atención pues determinan en cierta medida el futuro de esta..

Factores clave del éxito

El concepto de factores claves del éxito (FCE) incluye aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles.

Responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad es un momento crítico del proceso de formulación estratégica. Los factores claves del éxito deben ser identificados en los primeros instantes para concentrar en ellos esfuerzos y recursos, y el estado actual de la organización

respecto a dicho factores es base para la determinación de las fortalezas y debilidades y también para definir su posición relativa respecto a otras entidades del sector, en los casos en que estos resulten pertinentes.

La identificación de los factores claves de éxito y asignar recursos para reforzar y mejorar la situación de la organización respecto a los mismos, puede proporcionar la posibilidad de orientar dichos recursos en función de lo determinante y con ello mejorar los resultados con una relativamente menor inversión de los mismos.

Se trata entonces no solo de identificar los factores en cuestión sino de asignar recursos para elevar la eficacia en su funcionamiento con resolución y perseverancia, y evaluar sistemáticamente su comportamiento y posible transformación producto de la dinámica del entorno.

Sobre el concepto de FCE, hay que decir que en varios trabajos y aplicaciones sobre dirección estratégica, el mismo se omite o se maneja inadecuadamente, confundiéndose con los denominados acontecimientos críticos o sucesos externos sobre los cuales la entidad no tiene poder decisorio y por ende escapan a su ámbito de control.

- *Su utilización en la práctica de procesos estratégicos:*

El concepto puede ser abordado en el proceso estratégico de la siguiente forma:

1. Una vez definidas las área de resultados claves para la formación de los objetivos, determinar (o validar, si ya se tiene una definición de procesos anteriores) para cada una de las dichas áreas, cuáles serían estos factores, considerando como sus características principales:
 - Su especificidad e impacto en relación con el sector de actividad de la organización
 - Su número es relativamente pequeño.
2. Con posterioridad a este listado inicial, proceder a su reducción y validación para una definición más acabada.
3. En el diagnóstico estratégico los FCE ya validados deben utilizarse como punto de referencia para delimitar debilidades y fortalezas de la

organización respecto a los mismos. En aquellos casos en que sea pertinente y posible, este análisis debe incluir una comparación con organizaciones similares respecto a dichos factores.

En la etapa de evaluación de las opciones estratégicas, considerar entre los criterios evaluativos la contribución de la opción evaluada a formar o mejorar la posición de la organización en estos factores.

Definición de las áreas de resultados claves

Se trata de saber dónde la organización debe colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mayores resultados. Por tanto, las áreas de resultados claves son aquellos lugares donde se encuentran los factores críticos de éxito, entendiéndose por estos últimos, los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

Por tanto, las áreas de resultados claves constituyen el conjunto de actividades que mayor impactos provocan en el cumplimiento de la misión de la organización, son aquellas actividades que determinan ese cumplimiento y el alcance de la visión. Resulta importante aclarar que estas Áreas de Resultados Claves no deben confundirse con la estructura de la organización, aunque puedan tener repercusión en la modificación o no de la estructura cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado. Ellas pueden dirigirse independientemente de la estructura organizativa.

Es interesante y provechoso en este momento tener presente un principio de organización conocido como Agrupación Sistémica que plantea: En una entidad no todos hacen de todo, sino que funciones similares o interrelacionadas se agrupan formando sistemas y subsistemas. La estructura de este principio está compuesta por los elementos siguientes:

- Grupo de tarea primaria: Reúne los medios humanos y materiales que directamente cumplen la razón de ser de la entidad.

- Grupo de apoyo directo: Reúne los medios humanos y materiales cuya razón de ser es permitir que el grupo primario cumpla el objetivo común de la organización.
- Grupo de apoyo general: Reúne los medios humanos y materiales que dan servicios generales a todos los participantes de la entidad.

La agrupación sistémica jerarquiza funciones, no individuos, lo que representa que para definir quién integra cada grupo hay que tener muy clara la misión de la entidad y que la importancia de cada cual no viene dada exclusivamente por su calificación, sino por su participación en la consecución de dicha misión.

En el proceso de definir las Áreas de Resultados Claves se recomienda revisar los resultados de los pasos anteriores, haciendo énfasis en la definición de la misión y la visión de la organización y utilizar técnicas que permitan al grupo generar la mayor cantidad de ideas posibles. Posteriormente, en un proceso de análisis y reducción de listado se reducen las mismas hasta un número manejable. La práctica ha demostrado la conveniencia de que las Áreas de resultados Claves identificadas no sean tan numerosas para no complicar innecesariamente el trabajo posterior.

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. Los objetivos tienen que ser ante todo medibles. En este sentido juegan un papel muy importantes 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.

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 empresa.

En qué orden cronológico debemos hacer las acciones y después se le asigna 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, delimitando la áreas de cada Unidad de Acción Estratégica.

2.2.3- Momento de Ejecución y Control

Control y Retroalimentación

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

El fantasma del control

El control es una palabra de moda, no hay dudas. Esto, sin embargo, enfrenta una situación curiosa pues no todos dicen ni demandan lo mismo de él. Hay quienes piden más control por encima de todo y tratan de explicar las manifestaciones de delito, indisciplina, despilfarro o desviación de recursos sobre la base de que no hay suficientes controles. Ante las irregularidades que con frecuencia detectan las autoridades y sufre la población, algunos creen que el control es algo así como la panacea universal, lo que sin lugar a dudas es una forma de sobrevalorar las posibilidades del control.

Otro tipo de personas, aquellas que sufren diariamente los estragos del burocratismo, ven en el control el pecado original y le echan pestes pues lo vinculan a planillas, datos cuños, cierre del servicio, procedimientos engorrosos o estamos esperando que bajen orientaciones. Muchos de estos casos son verdaderos crímenes que se cometen a nombre del control. Para estas personas los controles están acabando con el país y hay más de los que necesitamos, con lo cual corren el riesgo de botar al niño y quedarse con la placenta.

Es como si los controles fueran esos fantasmas arrastradores de cadenas que pueblan los castillos ingleses, pues nadie puede definir bien qué cosas son, asustan a mucha gente y no respetan niveles, actividades o sectores. Están lo mismo en las cooperativas, la tienda, el ministerio o la fábrica.

Para algunos esa presencia debe incrementarse y aprovechar las cadenas para condenar a perpetuidad a los transgresores. Para otros hay que

eliminarlos pues tales cadenas son las que cierran la ferretería, durante tres días laborales para hacer inventarios.

Se pudiera afirmar que en ambos enfoques hay tanta cuota de verdad como de error. Lo más acierto de ambas en cuanto a la materia que estamos presentando es que cualquier control de calidad incide de manera representativa en la organización personal del trabajo y tanto por defecto como por exceso es un elemento consumidor de tiempo que, mal diseñado u operado se convierte en algo agresivo, desestabilizador y hasta desesperante.

Aproximándonos a lo que es el control

El control no es un fantasma y mucho menos posee cadenas. Todo lo que pueda tener de misterioso, agresivo, burocrático o alucinante es un aporte hecho por los humanos que lo concibieron, lo operan o ambas cosas. El control ayuda a reducir la posibilidad de errores o fraudes pero no los impide en su totalidad, sobre todo cuando ciertas condiciones organizativas, humanas o técnicas no están resueltas.

El control no tiene que engendrar burocratismo, es más, si está bien diseñado debiera lograr que las operaciones se hagan con mayor seguridad y con el mínimo de papeles, pasos e informaciones. Para tener un buen control no hace falta saberlo todo ni informarlo todo, puesto que justamente cuando se hace así es cuando menos control hay.

Dicho con la mayor simpleza posible, el control no es más que un mecanismo para conocer si las cosas marchan como debiera hacerlo y permitir, en caso contrario, tomar algunas medidas para conseguirlo. También sirve para detectar lo destacable positivo como pueden ser los artículos de calidad excepcional, los directores brillantes o las empresas excelentes.

El control podemos representarlo entonces como un triángulo cada uno de cuyos lados constituye un elemento imprescindible de aquel, o sea:

1. Lo que debiera ser (el plan, la idea o el propósito que se tiene).

2. Lo que es o lo que fue (el comportamiento real, lo que sucedió).
3. La acción consecuente (derivada de comparar los dos anteriores).

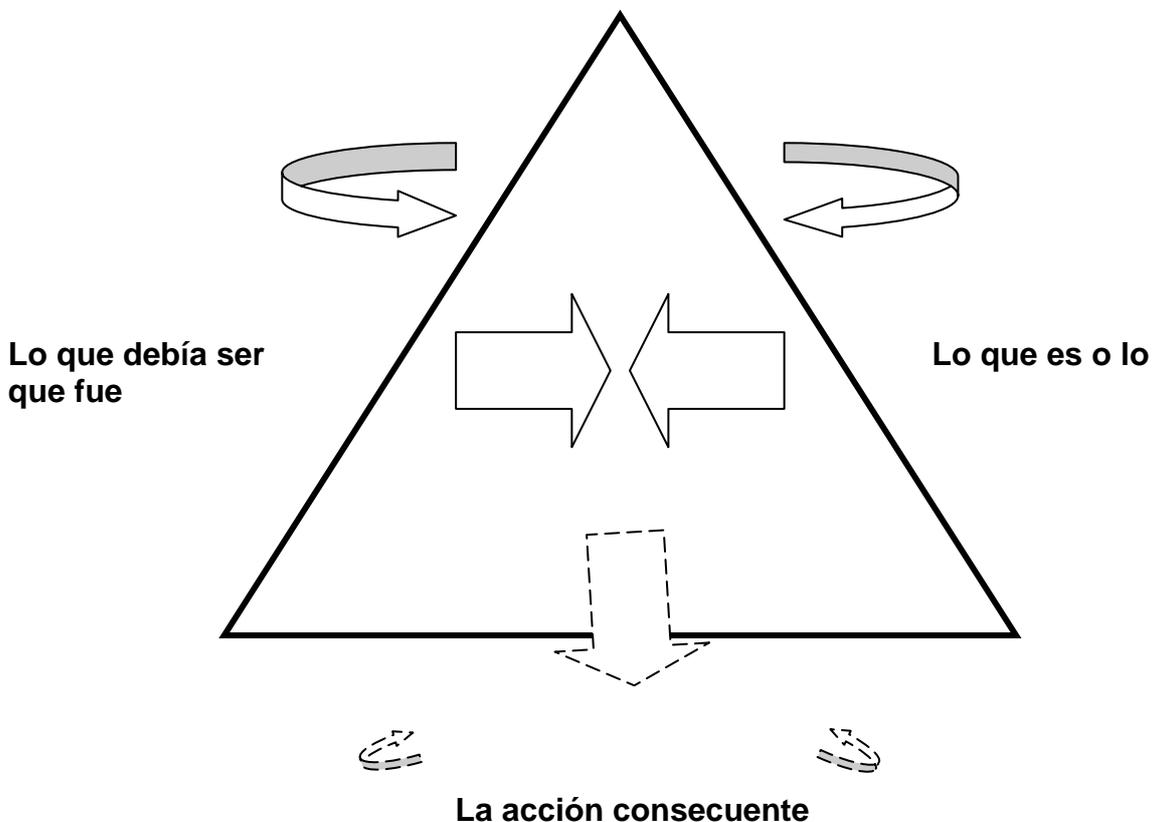


Fig. 2.1 Triángulo de Control.

La idea del triángulo, como ya habrá comprendido, es que si falta alguno de los tres elementos NO HAY CONTROL independientemente de cuantos papeles, oficinas, computadoras, informes o tablas tenga usted disponible. Pasemos a demostrar por qué. (Ver Fig. 2.1)

CASO NÚMERO 1. *Se sabe cómo debieran ser las cosas, pero se ignora cómo están sucediendo. De ser así no se puede determinar si van bien o mal y mucho menos tomar alguna acción respecto a ellas. Esto implica que no se está controlando.*

CASO NÚMERO 2. *Se sabe cómo van las cosas, pero se ignora cómo debieran ser. En tal situación tampoco se puede determinar si van bien o mal pues no hay punto de comparación y por supuesto la acción correctora estaría totalmente descartada. Aquí tampoco hay control. Pasemos al ejemplo:*

CASO NÚMERO 3. Aquí parece que la situación fuera mejor. Se conoce perfectamente cómo debieran ser las cosas, se está debidamente informado

cómo están sucediendo y se sabe dónde están las desviaciones y dónde no. El punto débil es que a pesar de tantos elementos disponibles, nadie se ocupa de decidir o ejecutar las acciones que permitan rectificar las desviaciones. Aquí tampoco hay control aunque las apariencias hagan creerlo.

Se pueden encontrar numerosas combinaciones y variantes de estos casos, por ejemplo que se disponga de los tres elementos pero que uno o varios de ellos funcionen mal a causa de que la información es incompleta o defectuosa, a que los métodos de medición son malos o a que las decisiones que se toman no son las adecuadas.

En los casos que pudiéramos llamar puros o en sus variantes, se produce siempre despilfarro de tiempo, en esencia porque las horas o días empleados para ejecutar el control se pierden total o parcialmente o porque al no obtenerse los resultados que se desean se producen emergencias, rectificaciones demoradas o errores irremediabiles que a su vez demandan tiempo adicional. Todo esto motiva que muchas personas identifiquen al control como un quita tiempo lo cual no es totalmente justo.

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

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

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

Retroalimentación

Proceso inherentes al control que posibilita detectar desviaciones para ir a la etapa del modelo que corresponda, con el aprendizaje y la innovación a desarrollar en la nueva etapa.

CAPÍTULO III Eficiencia lograda en el desarrollo de la Estrategia de Dirección en la Entidad de Micro brigada y Servicio a la Vivienda

3.1 Momento de diagnóstico

El desarrollo de la estrategia se realiza a través un equipo de personas, altamente potenciado que diseña y proyecta todo lo concerniente al procedimiento elegido, iniciando el desarrollo del modelo por el momento de diagnóstico el cual se expone a continuación.

3.1.1- Definición de la misión

En el capítulo No. 2 habíamos visto que la misión de la organización es el punto de partida de la elaboración de la estrategia, es decir, es el objetivo supremo y expresa cuál es la razón de ser de la organización y planteamos que la misión no puede ser un capricho directivo, sino la resultante de un análisis profundo de la entidad y su entorno.

Hablar en la Entidad de Micro- brigadas Sociales y Servicios a la vivienda de misión constituye algo no realista ya que hasta el instante de la elaboración de este trabajo no existía en la organización estrategia alguna, se improvisaban las tareas y las soluciones, se trabajaba con mucha operatividad y sin un pensamiento coherente y definido.

Nuestra propuesta de misión quedó elaborada a partir del estudio minucioso de la entidad, de su entorno, teniendo en cuenta el criterio y las valoraciones del equipo de trabajo, directivas, trabajadores, profesionales a todos los niveles de la organización, quedando la misión planteada de la siguiente forma:

MISIÓN

Seguridad y confianza a nuestros clientes, a partir de la conservación y rehabilitación de las viviendas y edificios multifamiliares, logrando satisfacer las necesidades de un mercado a particulares; producir y vender niveles de fondos mercantiles, fundamentalmente cerámica roja, destinados a la ejecución de acciones constructivas, así como la asistencia técnica, alquiler de medios y

equipos para la construcción, alcanzando niveles de financiamientos en CUC que posibilite el mejoramiento de la Base Técnico Material, todo esto a partir de un colectivo motivado y capacitado.

3.1.2- Análisis estratégico

Se realiza el análisis de los factores internos y externos que intervienen para el desarrollo de la empresa con la participación del grupo de cambio organizacional y otros invitados, considerando lo siguiente:

Análisis Externo

El entorno general en el que se desenvuelve la Entidad de Micro brigadas Sociales y servicios a la Vivienda es el del país en que esté desarrolla su actividad. (Cuba). Esta economía sufrió una caída del PIB a comienzo de la década del 90, situación que fue revirtiéndose en los últimos años de esa década y principios del nuevo siglo, lográndose un incremento sostenido en la economía, demostrando una recuperación del país.

La recuperación experimentada no significa que la situación económica del país no siga siendo compleja, fundamentalmente en diferentes aspectos que influyen significativamente en el avance económico necesario, estos son:

1. Existencia y recrudecimiento del bloqueo económico de EE.UU. contra Cuba
2. Limitado acceso a fuentes de financiamiento.
3. Falta de financiamiento (CUC) para las inversiones que tiene que hacer el país.
4. Segmentación bien marcada del mercado al existir la circulación de la doble moneda.
5. Creciente aumento de las inversiones que favorece la necesidad de utilizar nuestros servicios.

Factores que influyen en el entorno.

Económicos

- La existencia de la doble moneda hace una segmentación del mercado.

- Crecimiento de la economía del país de forma constante.
- Reanimación de diferentes sectores de la economía.
- Aumento del número de inversiones en varios sectores del país. (Educación, Salud, Cultura, Deporte, etc.)

Políticos-Legales

- Política exterior bien definidas, basada en las relaciones de intercambio y respeto mutuo.
- Comercio limitado y desigual producto al bloqueo de los EE.UU.
- Protección a las inversiones extranjeras.
- Aumento de las facultades empresariales e incremento del rigor del código penal, incluyendo los delitos de carácter económico.
- Los trabajadores, organizados en sus sindicatos, tienen la posibilidad real de participar en la dirección y toma de decisiones empresariales.

Tecnológicos

- La tecnología de la información avanza a un ritmo acelerado.
- Se introducen y desarrollan filosofías de dirección en las organizaciones estatales y empresariales.
- Desarrollo constante de las técnicas constructivas.
- Existe un alto nivel cultural y personal especializado para adaptarse a las nuevas tecnologías.

Socio-Culturales

- Se eleva la calidad de vida del pueblo a través de todos los programas de la revolución.
- Existe una alta seguridad en todo el país.
- Hay un incremento en la calidad del servicio, al existir una mayor exigencia del usuario.
- La cultura empresarial ha experimentado avances por la preparación cada vez mayor de los recursos humanos.

Ambientales

- Firma de tratados internacionales para el cuidado y preservación del medio ambiente.
- Desarrollo en la sociedad de una cultura basada en el cuidado y protección del medio ambiente.

Análisis del sector:

Análisis de los competidores.

Para realizar un análisis de los competidores es necesario visualizar con profundidad la segmentación bien marcada que presenta el mercado de la construcción en nuestro país:

- El mercado de las obras sociales (Programa vivienda, túneles populares, inversiones de la OLPP)
- El mercado de obra con financiamiento en CUC.

En el primero de los casos (obras sociales) se caracteriza por ser un mercado amplio donde nosotros estamos insertados, la competencia es débil, los competidores son homogéneos, las obras son en la mayoría de los casos de altas rentabilidad, poca exigencia por los inversionistas y el rigor por la calidad es bajo. Como la principal función de nuestra entidad es el mejoramiento del fondo habitacional no tenemos una presión para la realización de estas obras.

El segundo segmento de mercado (financiados en CUC) es totalmente diferente, caracterizado por:

- Existen un número considerable de competidores.
- Existen organizaciones que no poseen obligaciones en las obras sociales como las que tenemos nosotros y tienen más posibilidades de acaparar este segmento.
- Existen un grupo de competidores que poseen mejores condiciones para enfrentar este tipo de obra.

Para hacer un razonamiento sobre este aspecto se creó un grupo de trabajo que analizó cuál es la posición de nuestra organización en ambos mercados llegando a las siguientes conclusiones.

En el mercado de las obras sociales nuestra entidad tiene garantizado el mercado principalmente el destinado a los programas de la vivienda, me refiero a la rehabilitación, conservación de la vivienda, la impermeabilización y la venta de fondos mercantiles, con el desarrollo que se ha alcanzado podemos pensar en desarrollar otros programas que sirvan para aumentar los niveles de producción alcanzados hasta el momento.

En las obras que se ejecutan con financiamiento en divisa, nuestra organización ocupa una posición media para las inversiones pequeñas, somos superados en infraestructura y los parámetros de calidad y cronogramas de ejecución no son los mejores.

Proveedores

La empresa para lograr el servicio que brinda, requiere de grandes cantidades de recursos de surtidos muy diferentes y que tienen que ver con la exigencia de los clientes. Existen proveedores de materiales fundamentales que son únicos en el país, o sea, tienen el monopolio de los recursos que comercializan y son la única opción de compra ejemplo de ello:

- Fabrica de cemento.
- Industria de Materiales de la Construcción. (EMC - 5)
- Productora de Materiales del Poder Popular
- A.T.M Provincial.

Los Productos que se adquieren en estas entidades son recursos estratégicos para la labor de la organización, estos tienen garantizados la venta de sus recursos aunque no cumplan con todos los parámetros de calidad requeridos, y los cumplimientos de los plazos de entrega pactado no se cumplen correctamente, además todos los precios están regulados a escala nacional y no existen muchas posibilidades de cambios en los surtidos.

En el resto de los productos que se utilizan principalmente en la obra con financiamiento en CUC son adquiridos en otras redes que tienen las siguientes características:

- El número de clientes del proveedor es bajo.
- Fácil de encontrar los productos, servicios o surtidos.
- Existe un número alto de proveedores que obliga a una gran competencia.
- Facilidades de pago en la mayoría de los proveedores como medio de ofertar el producto.
- Tendencia a la Subcontratación y el servicio llave en mano.

Todo esto nos indica que la organización tiene que desarrollarse en los productos comprados a los proveedores que son monopolios y la adaptación al otro sector.

Clientes

En este aspecto abordaremos con mayor profundidad el segmento del mercado de las obras sociales ya que constituye la razón de ser de esta organización. El principal cliente para nosotros es la población, que está representado en sus inversiones por la Unidad Provincial Inversionista de la Vivienda, que es el que ejecuta el seguimiento a todo el proceso inversionista, es decir que efectúa la entrega de los materiales, contrata con el constructor la ejecución de la obra, vela por la calidad y plazos de ejecución de la inversión y como se explicaba anteriormente efectúa el pago al constructor. Las características fundamentales de este tipo de cliente son las siguientes:

- El número de inversiones sea reducido por la falta de recursos.
- Exigencia cada vez mayor por el servicio que se presta.
- Facilidades de pago al estado por el beneficio que recibe.
- Sector del mercado que no brinda una rentabilidad alta.
- Se trabaja en condiciones muy difíciles.

Los de más clientes son el sector que maneja financiamiento en CUC para hacer sus inversiones, en este ámbito la entidad ha venido desarrollando estrategias para acelerar la inclusión entre los constructores de la provincia que realizan esta actividad.

Todo lo anterior unido al análisis interno nos permite definir las Fortalezas, Debilidades y Amenazas y Oportunidades:

Oportunidades

1. La entidad cuenta con un **mercado seguro**, ya que es la única organización del territorio que su principal misión es el sector privado. (Población).
2. La máxima dirección del país desde sus inicio prestó especial **atención y prioridad al tema de la vivienda.**
3. **Posibilidades de ampliación de los servicios** que se prestan, producto a la creciente solicitud de los clientes.
4. **Introducción creciente de tecnologías constructivas** en el mercado del sector, que permiten mayor efectividad en la ejecución.
5. La máxima dirección de la organización tiene dentro de sus **prioridades la capacitación de los trabajadores y directivos.**

Amenazas

1. Se reflejan con gran influencia negativa las **Leyes anticubanos por parte de EE.UU. y desigual orden económico internacional** que imposibilitan el desarrollo del país.
2. Al existir proveedores con productos monopolios hay reiterados **incumplimientos en la entrega de los suministros.**
3. La UPIV no cuenta con toda la fuerza técnica capacitada **capaz de exigir por el cumplimiento correcto del proceso inversionista.**
4. crecimiento sostenido de la **competencia en el mercado emergente**, lo que implica una gran rivalidad.
5. **La segmentación del mercado**, con sus correspondientes diferencias de exigencia y expectativas de los clientes.

Debilidades

1. Producto a la poca exigencia por parte de los inversionistas, la mala calificación del personal que labora en las obras sumado a la deteriorada infraestructura, el resultado final es la **mala calidad en las obras** que se ejecutan.
2. Debido a la imposibilidad de poder manejar algún nivel de financiamiento y la no asignación por otras vías de este recurso llevo a la entidad a **contar con una tecnología insuficiente y deteriorada.**
3. Al no estar la atención a los trabajadores en el centro de las principales líneas de acción de la dirección **los sistemas de estimulación son inadecuados.**
4. El proceso productivo a nivel de cada una de las agrupaciones se encuentra **organizado de forma improvisada y sin una estrategia clara.**
5. **No existen en los métodos de dirección la prioridad de la atención a las entidades municipales,** estas no son asesoradas metodológicamente, no se chequeaban con la profundidad y rigor que es necesario.
6. En todas las agrupaciones y dirección la fluctuación y la poca preparación del personal del área económica **motivó a que la contabilidad de la entidad no refleja la realidad de los hechos económicos.**

Fortalezas

1. En la solicitud del **objeto social** la entidad inscribió un grupo de servicios que si son explotados **pueden ser de utilidad para el desarrollo de la organización.**
2. Aunque no es todo lo perfecto que pudiera ser, **contar con un sistema de aseguramiento de la calidad** ayuda a que las obras obtengan mejores resultados.

3. **Es una entidad que tiene estructuras en todos los municipios,** que esto hace más amplio su radio de acción.
4. **Cuenta con todas las especialidades y fuerzas calificadas** para el trabajo en la vivienda.
5. **Preparo su infraestructura para comenzar un proceso de automatización de los sistemas contables y productivos.**

Después de analizados los impactos de la matriz DAFO, llegamos a la conclusión que la empresa se encuentra en el cuadrante de MAX, MAX que es el optimo para estar a la ofensiva y salir de el cuadrante de adaptación, llegando a la conclusión que el problema estratégico general y la solución estratégica general es como se expresa a continuación.

3.1.3- Problema Estratégico General

Si las amenazas: afectaciones por los sectores de la economía emergente, incumplimientos de los proveedores y el deficiente papel de la UPIV como inversionista se materializan, teniendo en cuenta las debilidades: deficiente organización de las fuerzas productivas, los inadecuados métodos de atención a las entidades municipales y el sistema de estimulación vigente, no podrán utilizarse las fortalezas: estructuras productivas, en todos los municipios, la utilidad del objeto social aprobado y el poseer fuerza calificada en todas las especialidades vinculadas a la vivienda, para aprovechar plenamente las oportunidades: mercado seguro y la prioridad de la máxima dirección del país a la problemática de la vivienda.

3.1.4- Solución Estratégica General

*Explotar plenamente las fortalezas: utilidad del objeto social aprobado, tener estructuras productivas en todos los municipios; poseer fuerza calificada en todas las especialidades vinculadas a la vivienda sobre las oportunidades: mercado seguro, prioridad de la máxima dirección del país a la problemática de la vivienda, para minimizar las amenazas: incumplimientos de los proveedores, deficiente papel de la UPIV como inversionista y superar las debilidades: inadecuados métodos de atención a las entidades municipales, **de la fuerza productiva**, sistema de estimulación inadecuado.*

3.1.5- Valores compartidos

La encuesta de valores se aplica de forma aleatoria a 203 trabajadores y directivos lo que representa el 25% de estos y por ende responde a la muestra prevista de acuerdo a la población total, llegando a la conclusión que los valores deseados y conceptualizados aunque todos no alcanzan la mayor puntuación si se comparten que son los que se debe trabajar por ratificar sus modos de actuación o mejorar.

Después de valorar estos son:

Tabla 3.1. Valores Compartidos		
No.	VALORES	Por ciento alcanzado
1.	Confianza en el éxito	83

Cont. Tabla 3.1.

2.	Logros	91
3.	Proximidad al cliente	67
4.	Valor de las personas	84
5.	Acción preactiva	69
6.	Responsabilidad	77
7.	Adaptación	81
8.	Honradez	92
9.	Competitividad	81
10.	Ser los mejores	83
11.	Contribuir con la comunidad	94
12.	Liderazgo	83
13.	Mejora continua	79
14.	Honestidad	89
15.	Innovación	86
16.	Sentido del trabajo	93
17.	Diferenciación, Diversificación	71
18.	Calidad	93
19.	Eficiencia económica	95R

20.		
Planificación Estratégica	91N	
21.		
Sentido de pertenencia	83	
22.	Creatividad	96
23.	Bienestar	91
24.	Tradición	88
25.	Trabajo en equipos	91
26.	Desarrollo individual	83
27.	Asumir riesgos	83
28.	Comunicación eficiente	92
29.	Amor a la patria	96
30.	Seriedad	81
31.	Rapidez de respuesta	72
32.	otros	-

Valores compartidos:

Amor a la patria: Honrar y defender con su conducta a la patria y a la Revolución.

Honestidad: Ser sincero, no ocultar ni tergiversar la verdad. Luchar contra la mentira, el engaño, la demagogia. Repudiar todas las formas de corrupción.

Honradez: No tomar lo que no es suyo, no robar; luchar contra todas las manifestaciones delictivas y de fraude.

Sentido del trabajo: Tener disposición para cumplir las tareas, **querer ser trabajador** y respetar el trabajo de los demás. Apreciar el trabajo como un medio de progreso social y realización personal.

Responsabilidad: Cumplir con sus deberes y tareas, responder por sus actos y rectificar un mal hecho.

Sentido de pertenencia: Sentirse orgulloso de ser trabajador de la empresa de microbrigada y servicio a la vivienda y contribuir activamente en el logro de los mejores resultados de esta.

Creatividad: Actividad humana que produce valores materiales y espirituales cualitativamente nuevos. Tener iniciativa propia, mejorar lo existente y buscar nuevas perspectivas de lo convencional.

3.1.6- Escenarios

Los escenarios para el desarrollo de la visión son de vital importancia ya que el análisis de los mismos permiten tener alternativas para enfrentar todos los cambios externos que se producen y afectan el nivel de actividad de la empresa es por ello que se define el probable de la siguiente forma:

Se fortalece la lucha en el campo de las ideas, asociadas a los valores patrióticos, éticos y de compromiso con la Revolución.

La compleja situación de crisis que enfrenta la economía mundial con su inevitable impacto en la realidad económica cubana, limita la disponibilidad de divisas y con ello la de recursos y materias primas esenciales, pese a lo cual con la moral, eficiencia y capacidad de organización adquirida por nuestro pueblo durante los duros años de período especial, se ha logrado la estabilidad en los principales indicadores económicos. Se ha producido la reconversión de las industrias, se mantiene el redimensionamiento de la economía y se reorganizan los órganos de la administración local, apareciendo estructuras más planas y funcionales, incrementándose el empleo de la informática y la computación.

Conjuntamente con las transformaciones económicas, donde han jugado un papel preponderante el MINAGRI y el MINAZ, ha ganado terreno la conciencia medioambiental, y se han ejecutado acciones encaminadas a este fin. Se resarcen acorde al desarrollo alcanzado con las afectaciones de los fenómenos naturales ocurridos.

Ocurre una mayor apertura del territorio hacia el resto del país y hacia los mercados internacionales emisores de turismo, basada en la divulgación de nuestros valores patrimoniales tangibles e intangibles, y en la labor que en este sentido se desarrolla. Esto unido a las brechas abiertas en la política de bloqueo, permiten una mayor afluencia de turismo, consolidándose el turismo en la costa sur y desarrollándose en el norte del territorio y en el municipio cabecera.

Se logra un desarrollo de los programas sociales del territorio, que con la elevación de los niveles de participación de la población en la vida cultural, el

mantenimiento y desarrollo de los programas de los servicios básicos de salud, educación, deportes y vivienda, propicia un mayor nivel y calidad de la vida. Las diversas medidas relacionadas con el empleo, el salario y el sistema de estímulos permiten disminuir el impacto que provoca en la población la existencia de una doble moneda. La estabilización paulatina del balance financiero interno así como la aplicación consecuente de la política fiscal, ha permitido disminuir el subsidio presupuestario.

La política de cuadros se aplica de acuerdo a los lineamientos establecidos por el CECM y se fortalecen las acciones de la defensa y el orden interior que se revierte en bienestar y tranquilidad del pueblo cubano.

3.2- Momento de proyección

Pasamos a desarrollar el momento de proyección que comprende la elaboración de la visión, los grupos implicados, los factores claves de éxito, las áreas de resultados claves, los objetivos y criterios de medidas por cada una de las áreas de resultados claves así como su plan de acción.

3.2.1- Elaboración de la visión

La visión es una imagen del futuro que desea conseguir la organización, muestra a dónde está, a donde quiere ir y puede suponer un cambio en los aspectos actuales de la entidad, esta definición la habíamos abordado en el capítulo No. 2 del presente trabajo, quedando redactada de la siguiente manera:

“Se cuenta con el mejoramiento de las estructuras productivas y los medios necesarios con niveles de actividad superior a los logrados hasta el momento, desarrollando producciones de materiales alternativos para la solución de cubierta, cumpliendo con la norma de calidad establecidos y teniendo una contabilidad que refleje los hechos reales y contando con un colectivo de trabajadores y directivos motivados y comprometidos con la organización”.

Esta definición de visión es clara y precisa, está focalizada en los objetivos de la organización, la misma define una línea de metas y pretensiones. Es fácil de

captar y recordar, inspira retos para lograrla, esta en correspondencia con la misión de la organización.

3.2.2- Grupos implicados

1. Empresa de Diseño e Ingeniería
2. Oficina Nacional de Normalización
3. Unión Nacional (UNAICC)
4. Centro Universitario de Sancti Spiritus
5. Politécnico de la Construcción
6. CANEC
7. ANIR
8. ANEC

Otras organizaciones:

1. BANDEC
2. B.P.A.
3. Unión de Jóvenes Comunistas
4. partido Comunista de Cuba
5. Gobiernos Municipales y Provincial
6. Tribunal Provincial
7. Organizaciones de masas

3.2.3- Unidades estratégicas de negocios

- *Captación de divisa.*
- *Pintura de edificios multifamiliar.*

3.2.4- Factores claves de éxitos

- *Motivación y compromiso de los trabajadores con todo lo relacionado a la calidad de los servicios.*
- *La posibilidad de realización de pequeñas obras que otros competidores no realizan.*
- *Cohesión de los directivos y su vinculación con los trabajadores.*

3.2.5- Área de resultados claves. (ARC)

Las ARC constituyen áreas donde se desarrollan aspectos medulares de la organización y en ellas están enmarcadas los objetivos estratégicos de la organización.

En nuestro caso se definieron como ARC los siguientes:

ARC No. 1 Gestión de la calidad.

ARC No. 2 Gestión de los Recursos Humanos.

ARC No. 3 Aseguramiento material.

ARC No. 4 Gestión de los Servicios en divisa.

ARC No. 5 Control Económico Financiero.

ARC No. 6 Prestación de servicios.

3.2.6- Objetivo estratégico y criterio de medidas por ARC

Objetivos estratégicos y criterios de medidas dentro de las áreas de resultados claves

Teniendo en cuenta todo el diagnóstico desarrollado en la organización y tomando como premisa la estrategia definida para lograr resultados superiores en la gestión empresarial, nos dimos a la tarea de definir los objetivos estratégicos con una vigencia de tres años, hasta 2005, los cuales constituyen la guía de acción de nuestra entidad para la solución del problema estratégico general y para el logro de la competitividad requerida en la actualidad y en el futuro.

Los objetivos estratégicos básicos para la implantación de la estrategia y el logro de un desenvolvimiento coherente y efectivo de la organización ante el entorno dinámico y complejo que abarca el sector constructivo, fueron definidos teniendo en cuenta, además, las áreas de resultados claves detalladas en este trabajo.

Objetivos estratégicos de la Entidad de Micro brigada Sociales y Servicios a la Vivienda se relacionan a continuación dentro de sus áreas de resultados claves.

ARC No 1 Gestión de la Calidad

Objetivo No 1: Lograr la generalización y funcionamiento del plan de aseguramiento de la calidad en todas las obras.

Criterios de Medidas

- Se ha implantado el plan de aseguramiento de la calidad en todas las obras
- Se ha logrado el funcionamiento del plan de aseguramiento de la calidad en todas las obras.
- Se ha logrado implantar el plan de aseguramiento de la calidad para la producción de materiales.

Objetivo No 2: Lograr la certificación de la calidad a través de la implantación de las Normas ISO 9000.

Criterios de Medidas

- Se ha capacitado el 100% de los trabajadores en materia de calidad.
- Se ha logrado el funcionamiento del grupo gestor de la calidad cumpliendo el cronograma de implantación.
- Se han identificado por el grupo gestor las normas aplicables.
- Se ha realizado el diagnostico de la actividad en la empresa.

ARC No 2 Gestión de los Recursos Humanos

Objetivo No 3: Planificar, organizar y controlar todas las funciones de recursos humanos en la organización a través del diseño e implementación de un sistema integral de gestión de los recursos humanos. (SIGRH)

Criterios de Medidas

- Se ha capacitado al 100 % el personal de la organización vinculado a la actividad de dirección e incluyendo a todas las unidades municipales.
- Se ha realizado el diagnostico organizacional y de recursos humanos.

ARC No 3 Aseguramiento Material

Objetivo No 4: Perfeccionar la actividad de aseguramiento de acuerdo a las necesidades productivas y de servicio de la empresa.

Criterios de Medidas

- Se ha logrado una mayor eficiencia en la extracción de materiales y recursos contratados, aprovechando la capacidad de carga al 100 %.

- Se han cumplido las normas de consumo establecidas para los portadores energéticos y demás actividades productivas y de servicios de la Empresa.
- Se ha mantenido un coeficiente de disponibilidad técnica del parque de vehículos al 90 %.
- Se ha logrado reducir los ajustes por mermas y deterioros en un 60 % el valor real del año anterior.
- Se ha logrado una adecuada atención a las unidades municipales.
- Se ha logrado declarar a la empresa lista para la Defensa en la II Etapa.
- Se ha cumplido con el establecimiento en toda la empresa del decreto 186 que regula la actividad de protección física.

ARC No 4 Gestión de los Servicios en Divisa

Objetivo No 5: Incrementar los niveles de servicios en divisa a otras entidades del territorio.

Criterios de Medidas

- Se ha logrado el funcionamiento del Grupo Negociador según su programa de trabajo.
- Se ha realizado el estudio de mercado y demanda existente en la provincia de trabajos de construcciones con financiamiento en CUC.
- Se ha potenciado en tecnologías y útiles a la agrupación provincial.
- Se ha logrado la imagen corporativa de la entidad.
- Se ha logrado la capacitación del 100 % de los trabajadores en técnicas constructivas y de tecnologías de avanzada.
- Se ha cubierto las necesidades de personal calificado.
- Se han producido 40 000 CUC en el año.

ARC No 5 Control Económico-Financiero

Objetivo No 6: Perfeccionar el control económico-financiero en toda la organización.

Criterios de Medidas

- Preparar al personal del área económica en el sistema electrónico que dispone la empresa, sobre contabilidad general y costos.

- Se ha diferenciado en atención y estimulación a los trabajadores del área económica.
- Se ha realizado auditorias y visitas integrales a cada agrupación, establecimiento y dirección de empresa y una recomprobación a los que mantienen calificaciones de deficientes.
- Se ha recalificado por puestos de trabajo a todo el personal del área.
- Se ha realizado un control interno semestral a cada una de las agrupaciones, establecimientos y áreas de la dirección de empresa.
- Se discute mensualmente los resultados económicos de cada una de las agrupaciones.
- Se lograron resultados satisfactorios y aceptables en cada una de las auditorias que se realizaron.
- Se logro implantar el sistema de costo en toda la entidad.
- Se ha logrado concertar contrato que cumplan los requisitos financieros.

ARC No 6 Prestación de Servicios

Objetivo No 7: Mantener una evolución positiva en el fondo habitacional de la provincia.

Criterio de Medida

- Se ha cumplido el plan de 1 475 conservaciones y 450 rehabilitaciones en el fondo habitacional.
- Se ha cumplido el plan de ventas de fondos mercantiles destinado a la vivienda.
- Se ha cumplido el plan de producción y la prestación de servicio.
- Se han producido 10 m² de elementos de cubierta por rehabilitación.
 20 m² de elementos de pared por rehabilitación.
 10 m² de elementos de piso por rehabilitación.
 3 L de pintura por vivienda del fondo.
 0.5 Ton de Cal por rehabilitación .
 2 m² de elementos de carpintería por rehabilitación.
- Se ha incrementado en un 10 % por encima del plan la actividad de proyecto.
- Se ha logrado la organización de las fuerzas productivas.

- Se ha logrado la contratación según lo establecido por el grupo de contratación.
- Se ha inspeccionado trimestralmente cada agrupación.
- Se ha logrado la implantación y aplicación del Autocad y Preswin en proyecto y las agrupaciones.
- Se ha utilizado en la prestación de servicio los resultados del forum de ciencia y técnica.

A continuación hacemos un resumen del cumplimiento de las acciones por cada uno de los objetivos de trabajo previstos para el periodo.

TABLA 3.2. RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS 2003.						
No	Objetivos	ARC	No de Acciones	Acciones Cumplidas	Parcialmente Cumplidas	Incumplidas
1	Lograr la Generalización y funcionamiento del Plan de aseguramiento de la Calidad.	Gestión de la Calidad	17	17	0	0
2	Lograr la certificación de la calidad a través la ISO 9004.		20	19	1	0
3	Planificar, organizar y controlar todas las funciones de recursos humanos en la organización a través del diseño e implementación de un Sistema Integral de Gestión de Recursos Humanos (SIGRH).	Gestión de los Recursos Humanos	34	25	5	4
4	Perfeccionar la actividad de Aseguramiento, de acuerdo a las necesidades productivas y de servicios de la Empresa	Aseguramiento	57	43	11	3
5	Incrementar los servicios en Divisa a otras Entidades	Gestión de Servicios en Divisa	21	20	0	1
Cont. Tabla 3.2.						
6	Alcanzar el Control Económico Financiero	Control Económico Financiero	29	18	7	4
7	Mantener una evolución positiva en el fondo habitacional.	Prestación de Servicio.	79	61	11	7
8	Total		257	203	35	19

• Acciones Cumplidas	203	79 %
• Acciones Parcialmente Cumplidas	35	14 %
• Acciones incumplidas	19	7 %
• Total de Acciones	257	100 %

Como se puede observar existe un 79 % de acciones cumplidas en el periodo, un 14 % parcialmente cumplida y solamente un 7 % incumplida por esta razón se puede afirmar que la dirección por objetivos en la Entidad de micro-brigada Social y servicios a la Vivienda se puede catalogar en el periodo evaluado de aceptable.(Ver Tabla 3.2.)

3.2.7- Plan de acción

Se encuentran en los anexos del 1 al 7.

3.3- Momento de implementación y control

El diseño de los objetivos estratégicos de la organización, así como su implementación y control estuvieron precedidos por un programa de preparación de un grupo de compañeros, encabezados por el consejo de dirección ampliado y un grupo de trabajadores que por su trayectoria, experiencia y dedicación son ejemplo para el resto del colectivo. Se tuvieron que dedicar largas jornadas de trabajo, intercambios con los trabajadores a todos los niveles y sesiones con los profesores-consultores del Centro Universitario para adquirir los conocimientos necesarios que permite la introducción de esta nueva filosofía de dirección, jugando un papel fundamental la divulgación sobre todo el proceso de cambio que enfrentamos.

La implementación y el control se realiza de la siguiente forma:

1. Después de tener los objetivos estratégicos determinados con la aplicación del modelo elegido fueron discutidos y aprobados por todos los trabajadores en los consejos de dirección tanto a nivel de provincia como en las agrupaciones municipales.

2. Cada uno de los compañeros responsables del cumplimiento de los objetivos estratégicos y de conjunto con el grupo de trabajo propuso teniendo en cuenta los criterios de medidas el plan de acción a desarrollar para cumplir el objetivo propuesto.
3. Se discutió y aprobó la frecuencia de chequeo de cada uno de las A.R.C.(anexos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)
4. En cada consejo de dirección ampliado se discute basado en un informe que presenta el responsable del cumplimiento del acuerdo el estado de cada una de las acciones previstas en el plan de acción, se hacen las correcciones y se toman acuerdos para su mejor ejecución, siempre se le da una evaluación al objetivo de (bien, regular o mal).
5. Existe una frecuencia de chequeo de los A.R.C que más problemas presentan en el consejo de la administración (consejillo reducido donde el responsable del cumplimiento del objetivo presenta un informe valorativo de los problemas que están incidiendo en el cumplimiento del plan de acción y con la presencia de trabajadores del área se hacen los análisis, discusiones y se toman nuevas líneas de trabajo para poder encausar la tarea.
6. En cada consejo de dirección la agrupación designada hace un balance del cumplimiento de los objetivos de trabajo, donde participan los principales factores que tienen relación con el desarrollo del trabajo, donde es un buen momento para ver como se está entendiendo, como se está asimilando la implementación de la dirección por objetivo a ese nivel.
7. Cada responsable del cumplimiento del objetivo tiene que inspeccionar como mínimo dos veces al año todas las agrupaciones y aplicar una guía de control para ver la forma de acometer el plan de acción previsto, además de darle una evaluación, estos resultados se incluyeron en la Guía de Emulación que tiene establecida la entidad.
8. Trimestralmente se hace un balance del estado de cumplimiento de todos los objetivos de trabajo, de igual manera al cierre de cada año.
9. Un aspecto que pienso que tenemos que mencionar es la retroalimentación constante de todos los responsables de los cumplimientos de los acuerdos y la alta dirección de cómo se viene

asimilando todo este proceso, que cosas son necesarias cambiar, como se ésta cumpliendo en la base estas acciones, además de continuar la capacitación y el estudio por los trabajadores y directores de esta temática.

3.4- Niveles de eficiencia alcanzados

Basado en tres aspectos fundamentales, los cuales se relacionan a continuación, podemos afirmar que la dirección estratégica ha sido un elemento básico en el desarrollo integral de la organización.

3.4.1- Niveles de eficiencia en la Gestión Económica Financiera

A continuación relacionamos en forma resumida los principales elementos del balance 2002-2003 y otros indicadores que nos ilustran los avances en el resultado de la gestión empresarial de la entidad.

	BALANCE CIERRE 2002	BALANCE CIERRE 2003
1. Activo circulante	2658,3	3 092,5
2. Activo fijo	1 898,1	1 878,0
3. Activo diferido	-	20.9
4. Otros activos	394,7	2 011,1
5. Total de activos	4 951,1	7 002,5
6. Pasivo circulante	749,3	272,2
7. Otros pasivos	355,3	1 935,9
8. Pasivos totales	1 104,6	2 208,1
9. Patrimonio	3 846,5	4 794,4
10 Inventarios	907,5	683,5
11 Cuentas x cobrar	714,8	820,4
12 Efectivo en caja	32,6	83,6
13 Adeudos	567,5	264,5
14 Utilidades	239,5	930,6

Los análisis realizados de estos resultados permiten arribar a las siguientes conclusiones:

1. El activo circulante crece en 434,2 MP con relación al año 2002 y se debe fundamentalmente al incremento del efectivo en banco y este a su

vez crece por el aumento de la producción generando un nivel de utilidades que cuadruplica la ganancia obtenida en el año 2002.

2. El activo diferido al cierre del año 2003 corresponde a pagos al Seguro Estatal que paulatinamente se van llevando a gasto, en el año 2002 no se hacía este pago.
3. Otros activos crece al cierre del año 2003 con relación al año 2002 en 1 616,4 MP y se debe a las operaciones entre dependencia transferencia que nos envían las agrupaciones por ganancia obtenida y como es lógico no pueden quedarse con ella, este año al ser mayor las utilidades mayor es la cifra que el año anterior.
4. El incremento de total de activo del año 2003 sobre el año 2002 es de 2 051,4 y se debe al aumento del activo circulante y otros activos que se explicó anteriormente.
5. El decrecimiento del pasivo circulante del año 2003 con relación al año 2002 se debe a la no utilización del crédito bancario en el año 2003, pues con los niveles de ingresos y efectivos con que cuenta la empresa no le es necesario recurrir a esos préstamos.
6. Otros pasivos el aumento con relación al año 2002 está dado por la misma explicación que se dio a otros activos la gran cantidad de utilidades del año 2003 con relación al 2002 origina el incremento de esa cuenta que en este caso se contabiliza cuando se recibe el dinero de las agrupaciones.
Estas dos cuentas al cierre del período se netean y quedan en cero.
7. Pasivos totales el incremento de los mismos con relación al año anterior se debe al aumento de los otros pasivos por la causa explicada anteriormente
8. El patrimonio se ve incrementado en 947,9 MP con relación al año 2002 situación favorable para la entidad si se tiene en cuenta que el capital es la parte del activo que corresponde a la empresa que no se le debe a nadie y el pasivo es la parte del activo que se le debe a una tercera persona mientras mas capital mejor para la empresa.

También se analizaron las principales razones financieras que ilustran la eficiencia alcanzada por la entidad a partir de la implantación de la estrategia

de dirección. Esta entidad opera como una unidad presupuestada con tratamiento diferenciado por lo que al final del periodo (año) aporta el resultado positivo de su gestión, esto ocasiona en el transcurso del año elevados índices de liquidez.

Razones Financieras						
			Balance Cierre 2002		Balance Cierre 2003	
1.- Índice de Liquidez General						
	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	>1	$\frac{2.658,3}{749,3}$	=3.55 Pesos	$\frac{3.092,5}{272,2}$	=11.36 Pesos
2.-Prueba de acido o liquidez Inmediata						
	$\frac{\text{Activo Circulante-Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	>0.7	$\frac{1.750,8}{749,3}$	=2.34 Pesos	$\frac{2.409,0}{272,2}$	=8.85 Pesos
3.-Índice de Solvencia						
	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	>2	$\frac{4.951,1}{1.104,6}$	=4.48 Pesos	$\frac{7.002,5}{2.208,1}$	=3.17 Pesos
4.- Ciclo de Cobros						
	$\frac{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Diarias}}$		$\frac{532,5}{17,9}$	=29.7 días	$\frac{792,6}{22,5}$	=35.2 días
5.- Ciclo de Pagos						
	$\frac{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Diarias}}$		$\frac{229,3}{10,4}$	=22.0 días	$\frac{157,8}{10,7}$	=14.8 días
6.-Rendimiento de la Inversion						
	$\frac{\text{Utilidad del Periodo}}{\text{Activo Total}}$		$\frac{239,5}{4.951,1}$	=0.05 Pesos	$\frac{930,6}{7.002,5}$	=0.13 Pesos
7.- Rotacion Activos Totales						
	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$		$\frac{6.429,9}{4.951,1}$	=1.3 rot	$\frac{8.103,4}{7.002,5}$	=1.1 rot
8.- Costo						
	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Ventas}}$		$\frac{4.955,6}{6.429,9}$	=0.78 Pesos	$\frac{5.558,3}{8.103,4}$	=0.69 Pesos
9.- Razon de Endeudamiento						
	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	x100	$\frac{1.104,6}{4.951,1}$	=23.2 %	$\frac{2.208,1}{7.002,5}$	=31.5 %
10.- Razon de Autonomia						
	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	x100	$\frac{3.846,5}{4.951,1}$	=77.7 %	$\frac{4.794,4}{7.002,5}$	=68.5 %

A continuación comentamos los resultados de cada una de las razones financieras.

1. Índice de liquidez general: Este índice crece con relación a igual período del año anterior y se debe al aumento del activo circulante y a la disminución del pasivo circulante. El crecimiento del activo circulante se debe fundamentalmente al aumento del efectivo en banco y la disminución del pasivo circulante se debe a la no utilización del crédito bancario en el

año 2003 pues con los resultados positivos de la gestión no es necesario su utilización.

2. Prueba de ácido o liquidez inmediata :El aumento del efectivo en banco y la disminución del inventario en el año 2003 con relación al año anterior, así como la no utilización del crédito bancario en el año 2003 posibilita un incremento de este índice.

3. Índice de solvencia : Este índice aunque supera su comportamiento ideal que es de 2,00, decrece con relación al igual período del año anterior en 1,31 pesos debido al crecimiento no proporcional entre el activo y el pasivo, el pasivo crece un 41,4 % con relación al año anterior y el segundo lo hace al 99,9 % con relación al igual período año anterior, siendo esta la causa de la disminución de este índice.

4. Ciclo de cobros : Este ciclo se deteriora en 5,5 días con relación a igual período año anterior si observamos detenidamente nos damos cuenta que las ventas diaria en el año 2003 fueron superiores al año 2002 en un 25,7 % pero sin embargo las cuentas x cobrar promedio crecieron en un 48,4 % con relación al otro período, inciden en el crecimiento de las cuentas por cobrar la falta de financiamiento por pagar de la UPIV y otras entidades, como la OBE, Rumbos, etc.

5. Ciclo de pagos :Este ciclo esta entre los parámetros aceptables y mejora con relación a igual período año anterior en 7,2 días.

6. Rendimiento de la inversión.:Este índice mide la capacidad efectiva de la entidad para producir utilidades con los activos disponibles. Es mejor mientras más altos sean los rendimientos sobre la inversión. En el año 2003 se obtienen 0,08 pesos más que el año anterior en este índice y se debe al enorme crecimiento de las utilidades que casi cuadriplican las del año 2002. Esto obedece a superiores niveles de venta en el año 2003 con relación al año 2002 que es casi dos millones de pesos más.

7. Rotación activos totales :Un ligero decrecimiento de este índice con relación a igual período del año 2002 de 0,2 rotaciones originado por un crecimiento no proporcional entre el activo y las ventas pues las ventas crecen en un 26,0 % y el activo en un 41,4 %.

8. Costo :Este mejora en 0,09 pesos comprado con igual período año anterior, cuestión que se analiza como positivo al momento de efectuar este análisis.

9. y 10. Razón de endeudamiento y autonomía :Una razón no nos dice nada ya que una complementa a la otra. Se plantea en un cálculo conservador que el índice de autonomía debe ser superior al 40 % y la razón de endeudamiento no debe ser superior al 60 %, o sea que por cada cien pesos de activo la entidad no debe tener deudas por más de \$ 60.00. Visto de esta forma observamos que en ambos períodos las dos razones presentan resultados alentadores, no obstante en el Período 2003 ambas razones se deterioran con relación al año precedente, esto es debido al crecimiento en otros pasivos que crece en 1580,6 MP fundamentalmente en las operaciones entre dependencia.

Esta entidad opera como una unidad presupuestada con tratamiento diferenciado por lo que al final del periodo (año) aporta el resultado positivo de su gestión, esto ocasiona en el transcurso del año elevados índices de liquidez.

Podemos plantear después de efectuada la comparación entre un periodos y otro que la entidad tuvo ascenso en su gestión financiera con relación al período anterior y prueba de ello son los niveles de utilidades que se obtuvieron al cierre del período, se recluyeron los inventarios, los adeudos por recibir del presupuesto disminuyeron así como las cuentas de efectivos tanto en caja como en banco se vieron incrementada en este período.

Otros de los resultados que muestran la eficiencia de la implantación de la estrategia de dirección es el análisis de los indicadores de trabajo y salarios como se muestra en la siguiente tabla.

Taba 3,2, Indicadores de Trabajo y Salario.						
Indicadores	Real 2004	Real 2003	Real 2002	Relaciones		
				2004/2003	2003/2002	2002/2001
Produccion Bruta	6.941,2	5.929,3	4.198,4	117,1	141,2	83,1
Promedio de Trabajadores	700,0	714,0	689,0	98,0	103,6	96,9
Productividad Media Mensual	826,0	692,0	508,0	119,4	136,2	85,8
Salario Medio Mensual	307,0	270,0	221,0	113,7	122,2	92,5
Gasto Salario/peso Produccion Bruta	0,368	0,390	0,435	94,4	89,7	107,9
Ahorro Relativo de Salario	156,7	268,1	-	-	-	-
Exeso Relativo de Salario	-	-	134,5	-	-	-
Ventas en Divisa	-	74,9	39,9	-	-	-

Análisis del Aumento de la productividad	Real 2004	Real 2003	Real 2002
• Por aumento de trabajadores	116.5	152.3	156.2
• Por aumento de la productividad	1128.4	1575.6	649.9
Total	1011.9	1730.9	851.1
Análisis del Aumento de Salario			
• Por aumento de trabajadores	45.4	66.3	63.0
• Por aumento del salario medio	283.4	429.1	145.7
Total	238.0	485.4	208.7

Valorando los índices alcanzados podemos afirmar que en el año 2003 el valor de producción bruta ascendió a 5929,9 MP, con relación al año anterior creció en 1730,9 MP para el 41,2 %

Analicemos a continuación los factores que incidieron en este resultado.

- El promedio de trabajadores ascendió a 714 trabajadores, con relación al año anterior creció en 25 para el 3,6 %, lo que produjo un aumento de la producción por 152,3 MP para el 8,8 % del total de producción alcanzado en el año 2003 y el 3,6 % de la producción del año 2002.
- La productividad media mensual por trabajadores fue de 692 pesos, con relación al año anterior creció en 184 pesos, por lo que se logra un aumento de la producción de 1578,6 MP para el 91,2 % del total de producción alcanzado en el año 2003 y con relación al año anterior del 37,6 %.

- El salario gastado en el año 2003 ascendió a 2313,1 MP, con relación al año anterior creció en 485,4 MP para el 26,6 %.

A continuación analizaremos los factores que incidieron en estos resultados.

- Por el aumento de 25 trabajadores en el año 2003, el gasto de salario creció en 66,3 MP lo que representa el 2,9 % del total de salario y el 3,6 % del total de salarios del año 2002.
- Por el aumento del salario medio mensual en 49 pesos en el año 2003, el gasto de salario creció en 429,1 MP lo que representa el 18,5 % del total de salarios del año 2002.
- El gasto de salario/peso de producción bruta en el año 2003, ascendía a 0,390 pesos, con relación al año anterior decrecía en 0,045 pesos para un ahorro relativo de salario de 268,1 MP y el año anterior hubo exceso relativo de salario por 134,5 MP.

Un aspecto importante reviste el análisis de la captación de CUC por reparaciones y mantenimientos a otras entidades, de lo cual mostramos los siguientes resultados.

<u>Año</u>	<u>Valor (MP)</u>
2002	39,9
2003	74,9

Los ingresos en CUC ascendieron en el año 2003 a 74,9 MCUC y crece con relación al año anterior en 35,0 MCUC para el 87,7 %.

Debemos señalar que para lograr estos resultados en la adquisición de divisas, se creó una agrupación provincial “Servicons” la cual es la encargada de ejecutar trabajos de construcción en CUC. Con los ingresos que ha generado esta agrupación se ha podido garantizar alimentos, ropas y calzados a todos

los trabajadores, así como materiales y otros recursos y equipos para el desenvolvimiento de las actividades productivas que realiza la entidad.

Estos resultados están avalados por las medidas en la organización de la producción y de la fuerza de trabajo entre las cuales se encuentran:

- Garantizar que todos los trabajadores tengan asegurado trabajos a realizar para evitar interrupciones laborales, así como el pago por resultados finales.
- Aplicación de un sistema de pago de estimulación salarial a los trabajadores indirectos, en base al ahorro de los gastos y de los indicadores que miden la eficiencia económica.

3.4.2- Recursos Humanos

La implantación del sistema de gestión integral de recursos humanos en la entidad ha permitido reconocer como logros de la implantación de la estrategia los siguientes:

1.- Se trabajo en la organización, preparación, diseño e implementación de un sistema de gestión de recursos humanos, donde se integra todos los elementos del sistema.

- Planificación de los recursos humanos.
- Reclutamiento y selección del personal.
- Ubicación y socialización organizacional.
- Formación y desarrollo.
- Seguridad y salud ocupacional.
- Evaluación del desempeño.
- Atención, incentivacion y compensación salarial.
- Cuadro y reservas.
- Control y evaluación del sistema.

2.- Se ha logrado la estabilidad de la fuerza de trabajo debido a un grupo de condiciones que se les han creado a los trabajadores.

3.- Se cuenta con una estrategia de trabajo en la sub.dirección capaz de garantizar de forma oportuna y óptima el personal capacitado para ocupar un puesto de trabajo. (Esto se logro con una mayor vinculación de la organización con los centros de enseñanza del territorio)

4.- A partir de un profundo estudio de las estructuras productivas, administrativas y de servicio se llegó a la conclusión de que se podía reordenar el organigrama de la empresa depurando la plantilla en más de 40 plazas.

5.- Aunque no existe una cantera grande de trabajadores disponibles, se aplica el sistema de reclutamiento y selección del personal con una efectividad de un 50 % aproximadamente.

6.-La continuidad del trabajo de reclutamiento como sistema garantiza la adaptación a la entidad y al puesto de trabajo.

7.- Se diseñó el sistema de pago a los trabajadores directo a la producción que fue capaz de aumentar la productividad en más de un 37 %.Además de crear la bases para la aplicación de un sistema de estimulación para el personal indirecto. (Técnico, administrativos, dirigentes, personal de servicio)

8.- El plan de superación de todos los trabajadores tienen bien definida sus necesidades de formación en función de la detección de necesidades de capacitación que se desarrollan, esto ha posibilitado la puesta en marcha de un sistema de cursos, post- grados, seminarios; también se le da la posibilidad de seguir estudiando a los trabajadores que lo requieran, así como en diplomados, maestrías.

9.-Se diseñó una estrategia bien concebida para la capacitación de todo el personal, durante el año se realizaron más de 80 acciones de capacitación que incluye a dirigentes, técnicos, administrativos, servicio y obrero. Esto arroja como beneficio que aproximadamente el 60 % de todos los trabajadores recibieron este tipo de acción.

10.- La mejora en la aplicación de los métodos y estilos de dirección permiten una cohesión en los equipos de trabajo y su relación con el resto de los trabajadores.

11.-En lo relacionado con la protección e higiene del trabajo, se creo una plaza para ocupar esta responsabilidad, que anteriormente no existía, esto trajo una brusca disminución de los accidentes que de un promedio anual de 12 se

redujo a partir de ese año a 4. También se comenzó un programa de declaración de áreas protegidas donde se eliminan un grupo de factores de riesgo que pueden atentar contra la vida de los trabajadores, se capacitaron a los cuadros principales para que exigieran y velaran por el estricto cumplimiento de esta importante tarea.

12.-La captación en divisa por los servicios prestados permite a la entidad una reanimación en todas la áreas.

13.- La aplicación del reglamento de evaluación del desempeño que se aplica a las categorías de obrero, servicio y administrativo permite al colectivo de trabajadores ampliar su perfil, desarrollar mejor su labor, sentirse útil y a la vez comprometido con la entidad.

14.- La entidad a desarrollado un grupo de actividades que han logrado disminuir la fluctuación del personal, las que se muestran a continuación:

- Mejoramiento de las condiciones de trabajo en los locales desarrollando un programa con vista a declarar unidades modelo que posibilito prácticamente terminar todas las agrupaciones municipales, se mejoraron las condiciones en la dirección provincial, y sus establecimientos.
- Se mejoro el sistema de alimentación, garantizando variedad y calidad de los almuerzos y meriendas. Se crearon comedores en varias agrupaciones.
- Atención diferenciada a enfermos y embarazadas.
- Se estableció un sistema de emulación sindical que ayudo mucho al mejoramiento de las relaciones de trabajo entre la administración y el sindicato.
- Se estableció la venta de productos alimenticios en los meses de julio y diciembre.
- Celebración de fechas y conmemoraciones tradicionales
- Celebración de forum y eventos de la ANIR.

15.- La aplicación de la estrategia de la capacitación de cuadros y reservas como parte del desarrollo del sistema de gestión de los recursos humanos incorpora bajo una nueva nomenclatura a compañeros en

responsabilidades muy importantes, se estabiliza el funcionamiento de la comisión de cuadros, los resultados de la evaluación del desempeño se corresponde con los resultados del trabajo desarrollado, al igual que se mantiene el cumplimiento de esta en los cuatro componentes que ella específica.

En el anexo 8 muestra la composición de la fuerza de trabajo donde se reflejan los indicadores de sexo, calificación técnica y edad como elemento a tener en cuenta para el análisis integral de esta.

3.4.3- Calidad

En otro de los aspectos que más se ha trabajado en la EMSSV es lo relacionado con la calidad de las obras, se comenzó a dar un grupo de pasos con vista a mejorar de forma urgente la calidad de los servicios que prestamos, con relación al tema, la exigencia en las obras por parte de los factores era muy pobre, el inversionista no juega el papel que se necesita, no tenía ningún mecanismo establecido capaz de ir logrando un aumento progresivo de la calidad. En un primer momento se decidió por el área técnica establecer un sistema de aseguramiento de la calidad basado en la capacitación a los directores de las agrupaciones y personal calificado que tiene más relación con la actividad, tal es el caso del balancista, almacenero y una atención diferenciada a la categoría de obrero por ser este el protagonista de las tareas; se tomaron un grupo de medidas las cuales relacionamos a continuación:

- Controlar mensualmente en la entrega de la producción los expedientes de obra para verificar la implantación del plan.
- Controlar trimestralmente todas las agrupaciones por parte de la subdirección técnica donde se revisa la forma de trabajo con el plan, corregir los problemas y dejar el plan de acción a seguir.
- Se creó en todas las agrupaciones el grupo gestor de la calidad.
- Se realiza periódicamente eventos para exponer las experiencias en la implantación del plan, con la participación de una representación de trabajadores y técnicos.

- Controlar en la entrega de la producción toda la documentación que se exige para la ejecución de una obra, ejemplo de ello lo constituye los proyectos, preparación técnica, presupuestos, permisos y licencias, etc.
- Se confeccionaron normas de empresa para la producción de materiales alternativos. La no existencia de este tipo de norma en la producción de materiales ocasionaba pérdidas por mala calidad, no se tenía los índices de materiales por unidad provocando faltante en la mayoría de los centros.

Paralelo a esto se decidió comenzar con todo un proceso necesario para la implementación del sistema de gestión de la calidad basado en las normas de la familia ISO 9000, para esto se desarrollaron un conjunto de acciones las cuales relacionamos a continuación:

- Comprensión por parte de la alta dirección de la imperiosa necesidad de establecer un sistema más abarcador para enfrentar todo lo relacionado con la calidad.
- Capacitación inicial con los profesores-consultores del centro universitario con el objetivo de motivar a todo el personal sobre la importancia y necesidad de concebir el cambio organizacional como parte de la cultura de trabajo de directivos y trabajadores.
- Se crea el grupo gestor de la calidad, designándose su representante con la autoridad para dirigir los trabajos de implementación del sistema, este grupo lo conforman además un representante de los diferentes niveles de la estructura.
- Se realizaron acciones de capacitación a todos los miembros del grupo gestor que le permitieron alcanzar los conocimientos necesarios para desarrollar esta importante actividad.
- Se identificaron todas las normas aplicables a la entidad.
- Se concluyó el diagnóstico de la calidad de la entidad, tomándose en cuenta para la realización del plan de medidas.
- La entidad tiene elaborada la documentación del SGC, la cual incluye:
 1. Declaraciones documentadas de una política de la calidad de la norma ISO 9001.

2. Un manual de la calidad.
3. Los procedimientos y documentados requeridos que exige la norma internacional.
4. Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la planificación, operación y control de sus procesos.
5. Los registros requeridos por esta norma internacional.

En estos momentos la entidad trabaja en la capacitación y adiestramiento de todo el personal para llevar a vías de hecho todos estos propósitos para lograr mejora continua de los servicios.

Conclusiones

- 1- El análisis de la literatura consultada permite apropiarse de conocimientos teóricos para fundamentar todo el proceso de investigación , así como los procedimientos elegidos.
- 2- La valoración profunda de los aspectos que brinda el diagnostico realizado refirman todo lo relacionado con lo interno y del entorno que favorecen o entorpecen el desarrollo de la entidad.
- 3- El desarrollo de la estrategia trae consigo una mejor preparación del colectivo de dirección en lo concerniente a esta filosofía de trabajo, el entrenamiento del grupo de cambio organizacional, así como el mejoramiento del clima laboral.
- 4- Producto al desarrollo de la estrategia de dirección se logran mejoras continuas en la gestión económico financiero, los recursos humanos y la calidad de servicios, comprobándose la veracidad de la hipótesis.
- 5- La motivación lograda entre directivos, colaboradores y trabajadores mantuvo desde los inicios de la investigación hasta la fecha la confianza en la mejora, logrando la participación y la comunicación eficaz en la entidad.

Recomendaciones

- 1- Discutir en los consejo de dirección nacional y provincial de la vivienda, los resultados de la presente investigación.
- 2- Continuar realizando investigaciones sobre la implementación y el proceso de mejora continua hasta el logro de la certificación del sistema de gestión de la calidad.
- 3- Presentación de los resultados de la investigación en eventos científicos para la reflexión de los acertados señalamiento de la critica científica y su divulgación.

Anexos

Modelo seleccionado para ejecutar la Planeación Estratégica de la Entidad de Micro-brigadas sociales y Servicio a la Vivienda

