

Centro Universitario “José Martí Pérez”

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Grupo de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección.
GETAD
Sancti Spíritus

***Tesis en la opción del Grado Científico
Master en Dirección***

Título: Desarrollo de la Estrategia de Dirección en la Empresa
Materiales de la Construcción de Sancti Spíritus hasta el
2006.

Autor: Lic. Eduardo Porra Cancio.

Tutor: Dr. C Eberto Pablo Gutiérrez Morales.

Sancti Spíritus
2005

Introducción

Caracterización de la Empresa Materiales de la Construcción

La Empresa de Materiales de la Construcción de Sancti Spíritus, se encuentra ubicada en el municipio de igual nombre, en el Km. 1 de la carretera que conduce a Zaza del Medio. Fue creada el 4 de Julio de 1978 mediante la Resolución 164 del propio año, del Ministerio de la Construcción y en la que se expresa que su objeto social es la producción de piedra triturada, arena calcárea y carpintería en blanco, elementos que se han ido incrementando producto del desarrollo del país y de la propia Empresa que se ha ido ampliando considerablemente. En la actualidad produce piedra triturada, arena de mina y lavada, grava de río, bloques, mosaico, baldosas, losas de azotea y de barro para pisos, ladrillos macizos, tejas criollas y francesas, losas hexagonales, carpintería en blanco, feldespatos y hormigón celular.

En su estructura cuenta con 7 Unidades Empresariales de Base, los cuales son dirigidos por un pequeño aparato administrativo. La dirección general es ejercida por un Consejo de Dirección integrado por: el Director General, un Director Adjunto, 4 Directores a nivel de Empresa, los Directores de las Unidades Empresariales de Base, el Asesor Jurídico y el Auditor. Así como los invitados permanentes (PCC, UJC y el Sindicato) a sus sesiones.

En la actualidad el número de trabajadores es de 849 distribuidos en las categorías siguientes:

| | |
|-----|-----------------|
| 68 | Dirigentes |
| 78 | Técnicos |
| 51 | Administrativos |
| 551 | Obreros |
| 101 | Servicios |
| 849 | Total |

La Empresa a partir de los análisis realizados para el Perfeccionamiento Empresarial tiene las posibilidades de incrementar la producción y elevar la utilización de las capacidades productivas de cada Unidad Empresarial de Base, no obstante, aún existe la paralización de algunas producciones por falta de mercado, cuestión esta

que se prevee´ tenga solución según vaya implantando el plan de medidas. Esta Empresa por sus resultados ha obtenido importantes estímulos y sus trabajadores manifiestan un buen espíritu político – moral, están muy bien atendidos teniendo en cuenta las condiciones concretas existentes y tanto ellos como sus cuadros muestran una satisfactoria disposición al cambio. Se encuentran informados en general sobre el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial y hay una situación subjetiva positiva para enfrentarlo.

Problema científico

No adecuado desarrollo de la estrategia en la Empresa de Materiales de la Construcción de Sancti Spíritus trayendo como consecuencia dificultades en la mejora continua de las producciones.

Objeto de investigación

Los Sistemas de Dirección.

Campo de acción

Empresa de Materiales de la Construcción de Sancti Spíritus

Objetivo general.

Desarrollar una estrategia para la Empresa de Materiales de la Construcción de Sancti Spíritus que permita una mejora continua en sus producciones.

Objetivos Específicos:

- Analizar los conceptos fundamentales de los sistemas de dirección tomados de la bibliografía a nuestro alcance.
- Diagnosticar la situación actual de la planeación e implementación.
- Seleccionar del análisis de la bibliografía y diagnóstico realizado; los procedimientos más adecuados para el desarrollo de la estrategia de dirección.
- Desarrollar la estrategia de Dirección en la Empresa donde se realiza la investigación.

Hipótesis.

Si se desarrolla una estrategia de Dirección en la Empresa de Materiales de la Construcción de Sancti Spíritus, entonces se logra una mejora continua en sus producciones.

El aporte teórico

Es la presentación de un procedimiento para el desarrollo de la estrategia de dirección de la Empresa de Materiales de la Construcción de Sancti Spiritus como un procedimiento que contribuye a la cultura del cambio.

La significación práctica

Radica en la factibilidad demostrada de poder implantar el procedimiento con resultados satisfactorios y de perspectivas alentadoras para su continuidad, quedando desarrollada la estrategia de dirección de la empresa para los próximos tres años.

Definición de variables

Variable dependiente: mejora continúa de las producciones.

Variable independiente: estrategia de dirección.

Operacionalización de las variables

Indicadores de la variable dependiente:

Calidad de las producciones.

Mayores ingresos.

Motivación de directivos y trabajadores de la empresa.

Crecimiento de las producciones que se realizan e incremento de otras.

Indicadores de la variable independiente:

Etapa de diagnóstico

Etapa de proyección

Etapa de ejecución y control.

Resultados esperados

Motivación de los directivos y trabajadores de la Empresa.

Mejorar los ingresos.

Crecimiento de las producciones que se realizan e incremento de otras.

Certificación de las normas generales de las ISO 9000.

Métodos.

Método histórico lógico.

Método de análisis y síntesis.

Método de observación.

Técnicas empleadas

Encuestas.

Entrevistas.

Análisis con los expertos.

Trabajo en equipo.

1.1-Tendencias de la planeación estratégica en Cuba

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

Debemos señalar que, desde antes del triunfo revolucionario y durante todo el proceso de estos 42 años, el principal conductor de la planificación en Cuba ha sido nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, quien ya en la década de los años 50 dio muestras de Planeación Estratégica en su histórico alegato “La Historia me Absolverá” (Castro Ruz, 1953).

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

Durante las décadas del 60 y 70 prevaleció la adopción desprejuiciada de teorías y técnicas de los países socialistas de Europa, sobre todo de la otrora Unión Soviética, donde, en la mayoría de los casos, se realizaron “copias” de dichas teorías y técnicas sin tener en cuenta que las condiciones de desarrollo de nuestros países y sociedades eran diferentes.

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

Ya en la década de los 80, la economía cubana había llegado a un nivel de complejidad tal que los métodos centralizados de planificación constituían formas de dirección que frenaban la creación de relaciones de producción que estuvieran más acordes con el desarrollo de las fuerzas productivas.

Es entonces que en la Reunión Nacional del Ministerio de Economía y Planificación, del 6 de abril de 1996, Carlos Lage Dávila apuntaba: "...nuestra economía tiene que ser más planificada, más conscientemente planificada todavía, pero planificada de una forma diferente, que tenga en cuenta las complejidades de nuestra situación...".

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

En la propia década de los '90, el país decidió la implantación de la Dirección por Objetivos (DPO) como Sistema de Dirección, bajo la concepción siguiente: Significa un proceso dirigido de autoperfeccionamiento con factores político-sociales, asociados con la creación de una cultura organizacional socialista, basada en las enseñanzas, ideas y valores del Comandante en Jefe y los principios socialistas (Eficiencia, Eficacia y Calidad). Abarca el conjunto de enfoques y técnicas modernas de dirección, el factor humano como elemento clave y estratégico, el énfasis en la participación y el compromiso de los trabajadores, así como el ser flexibles trabajadores, sin "recetas" preconcebidas.

1.2-El enfoque estratégico.

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:

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.

El aumento de la competencia ha provocado que las empresas para sobrevivir y desarrollarse deban 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.

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.

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

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

Caracterización del entorno en el ámbito global.

La realidad cubana actual.

1.3- 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, surgen determinadas interrogantes que debemos contestar con claridad y precisión:

¿En qué mundo se reinserta Cuba?

La respuesta es muy clara: En un mundo capitalista nuevo. Este es el entorno de la economía cubana y de una gran parte de su sector empresarial.

¿Cuáles son las principales características del proceso de adaptación de la economía cubana?

Un primer momento, que abarca hasta la 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.

Un segundo momento, a partir del segundo semestre de 1993 y hasta 1995, ya se constatan 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.

Un tercer momento, 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.

¿Qué factores han influido en esta necesidad?

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

El bloqueo económico de Estados Unidos, que crea e impone barreras. 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, algunas de las cuales se arrastran desde mucho antes del período especial.

La necesidad de aprovechar la recuperación sobre bases sólidas que permitan eficiencia, calidad y competitividad de forma sostenida.

Resumiendo, podemos plantear que las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana se ha visto obligada a introducirse, su contexto empresarial, el propio proceso de perfeccionamiento, y la necesidad de asumir una nueva concepción sobre la empresa exigen cambiar nuestros paradigmas gerenciales. Si hemos pensado y actuado en términos de producción, hoy la dirección nos pide que actuemos sobre la base de lograr eficiencia, eficacia, competitividad, cambio, calidad y excelencia sostenidos. Estos cambios deben provocar transformaciones funcionales en las direcciones de nuestras organizaciones: La gerencia debe pasar de cuantitativa a cualitativa, de técnica a humana; de una visión hacia dentro a una visión hacia fuera; de operativa a estratégica.

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

1.4 Conceptos y elementos fundamentales sobre Estrategia.

El desempeño de las organizaciones está basado en la actuación de su personal y los que tengan agentes externos la relación que se establecen entre ellos. De lo anterior se puede deducir que la actuación del personal de la organización y los agentes externos, se basa en la estrategia que da la dirección de la organización y la motivación que tengan ambos.

Que exista una adecuada estrategia para lograr ser más competitiva.

Que dicha estrategia sea clara y entendible para que el personal la pueda llevar a cabo.

Que exista suficiente motivación en el personal para que la estrategia se ejecute.

Que exista una clara identificación de los agentes externos a la organización.

Que exista motivación para que los agentes externos actúen de acuerdo con la estrategia.

Evolución del concepto: "Estrategia"

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

Definición de objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlos, lo que quiere hacer la empresa en el futuro. Actuación pensada en términos de

objetivos y medios para lograrlos en un momento determinado. (Chandler Andrews, 1962).

Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (Stoner, 1989).

Son programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. (Henil Wehrich, 1990).

Indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades. (Seminario – Taller sobre Planificación Estratégica).

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

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

Los procedimientos: constituyen los parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad. Las políticas se llevan a cabo mediante los procedimientos. (Stoner, 1997).

Las reglas: establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación. Las reglas señalan en detalle acciones específicas que se deben tomar en determinadas situaciones. (Stoner, 1997).

Los programas: abarcan un grupo relativamente amplio de actividades operativas y especifican etapas de importancia, su orden y cronología y la unidad que será responsable de cada etapa. Un programa muestra: 1) los

pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo, 2) la unidad o miembro de la organización encargado de cada paso, y 3) el orden y la sincronización de cada paso. (Stoner, 1997).

1.5 Relación de la estrategia con elementos del proceso directivo.

Estrategia empresarial – Objetivos de dirección.

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

A continuación exponemos algunos conceptos de objetivos que aparecen en la literatura consultada:

“Son una descripción de los resultados que deben de ser alcanzados”.
(Morrisey, 1979).

“Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de cualquier empresa, departamento o proyecto, además si estos tienen alguna importancia práctica para la organización deben ser verificables. Un objetivo es verificable si en alguna fecha prefijada en el futuro, se puede mirar atrás y decir con certidumbre “si se 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 objetivos pueden clasificarse de varias formas:

Por su contenido: Políticos, económicos, tecnológicos, ideológicos, etc.

Por su nivel: Nacional, provincial, municipal, etc.

Por el tiempo: Largo, mediano y corto plazo.

Sin embargo, la clasificación quizás más útil durante su formulación, es la relacionada con su precisión: objetivos trayectoria, objetivos normativos y objetivos tareas. Los objetivos trayectoria indican la continuidad y generalmente; son expresiones cualitativas. Se utilizan para plantear estrategias globales. Los objetivos normativos expresan un estado deseado,

generalmente derivado de un objetivo trayectoria y por lo tanto acompañado de expresiones cuantitativas o cualitativas. Los objetivos tareas, generalmente fijan la norma específica por la cual se guiarán las acciones operativas de la organización, por ello deben caracterizarse por su precisión. Expresan en cantidad, cualidad y tiempo lo que se desea alcanzar.

Desde el punto de vista jerárquico el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos generales, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo en función de su misión, pero también en función de la situación de su entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que este presenta, así como de la propia situación interna de la organización. El tercer nivel corresponde a los objetivos que se fijan los niveles de decisión en las distintas unidades de la organización, muchas veces denominados objetivos funcionales, los cuales resultan de la derivación de los generales o de segundo nivel, en todos los casos constituyen una referencia para los objetivos del nivel inmediato inferior. En el proceso de formulación de los objetivos estos deben cumplir los siguientes requisitos:

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

Medibles: Siempre que sea posible el objetivo debe expresarse en términos cuantitativos, por ejemplo: “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 puede ni debe soslayarse. La correcta evaluación entre las necesidades y las posibilidades reales de satisfacerlas es uno de los

primeros pasos en la estrategia de un proceso de planificación con visión realista.

Acceptables: Los objetivos deben satisfacer, las expectativas y valores de todos aquellos que, de forma directa y muchas veces indirecta, están interesados en la materialización de los resultados que se pretenden alcanzar. En primer lugar, los objetivos deben de ser aceptados por los objetivos de su ejecución. Al mismo tiempo, la gerencia a sus diferentes niveles debe dar su necesaria aprobación y apoyo. Por 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 desarrollan. Por supuesto, que la flexibilidad no debe convertirse en tolerancia ilimitada al cambio de objetivos y metas. Cada modificación debe estar plenamente justificada y seguir un procedimiento similar al establecido para la formulación de los objetivos inicialmente aprobados.

Motivadores: La participación colectiva en la identificación de los problemas y en la formulación de los objetivos para darle la debida solución es en 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 una ejecución de la tarea participa en la concepción de su necesidad, lo hace sentir más útil y satisfecho con la labor que realiza. Pero esto solo no basta, es necesario que el individuo llegue al convencimiento de que al cumplir con los objetivos institucionales realiza parte de sus aspiraciones como persona.

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

Comprometedores: El objetivo debe identificarse con una determinada área de responsabilidad e incluso, con los propios individuos que deben ejecutar las acciones necesarias para su realización. Cada objetivo, una vez aprobado, es

de obligatorio cumplimiento y sirve de base para evaluar a sus ejecutores, en términos de resultados.

Estrategia Empresarial - Estructura Organizativa.

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

Álvaro Cuervo, en su artículo: “Bases para el diseño organizativo de la empresa”, plantea: “...La estructura es el sistema 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.”

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

A partir de los trabajos de (Chandler, 1962) las interacciones estratégicas y estructuras han sido objeto de gran atención, tanto en el ámbito teórico, como empírico. Casi todos los autores llegan a una serie de conclusiones, la esencial es la siguiente:

“La estructura sigue a la estrategia”.

Peter F. Drucker, en su artículo: “Llega una nueva organización a la empresa”, señala que: “... en cuanto a su estructura, sus problemas y asuntos de dirección, la empresa, en próximos años, se parecerá muy poco a la típica empresa que hoy hemos conocido, y que 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.

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

Estrategia Empresarial – Cultura Organizacional.

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

“Conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico”. (I. Ansoff, 1985).

“Conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes..., comunes a todos, o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa (desde la alta dirección hasta la base operativa), y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo.” (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).

“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.

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

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

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

Autonomía Individual: Grado de independencia y oportunidad de ejercer la iniciativa que las organizaciones ofrecen a sus miembros. (Libertad que las personas tienen para hacer el trabajo que les corresponde).

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

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

Identidad: Medida en que los miembros de la organización se identifican con esta en su conjunto como sistema, más que con su estrecho grupo de trabajo o de experiencia profesional.

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

Tolerancia al conflicto: La disposición de ser abierto y honesto ante la diferencia y admitir las discrepancias o diferencias individuales como algo positivo y que puede contribuir al desarrollo de la organización.

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

Analizando estos aspectos podemos formular las siguientes interrogantes:

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

Estrategia Empresarial – Liderazgo.

“El liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales.” (Menguzzato, 1995).

En el marco de la dirección estratégica no se puede concebir la dirección como la sola autoridad formal. La necesidad de movilización de los esfuerzos hacia los objetivos de la empresa implica la existencia del liderazgo. Tiene que existir una congruencia entre estrategia y liderazgo, teniendo siempre presente que el

papel de los directivos es fundamental en todo proceso de formulación e implantación de estrategias.

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

Existe la necesidad de adecuar el estilo de liderazgo a la estrategia y viceversa, por cuanto que aquel influye en la estrategia a seleccionar y en su posterior ejecución, pero también una determinada estrategia, para ser puesta en práctica con éxito, exige de un determinado estilo del liderazgo. "...Los que ejercen el liderazgo deben hacer alcanzar los objetivos empresariales a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa. Lo que está bien claro en todas las investigaciones es que para ser totalmente eficaces y para ejercer una influencia importante en su organización, los líderes necesitan usar su visión personal y su energía para inspirar a sus seguidores. (Stoner, 1997). Para dirigir a los demás, se necesita ver más que ellos.

En su artículo: "Liderazgo, hacer más que ostentar", P. 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..."

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

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

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

La palabra cambio se refiere a cualquier situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc. para adquirir otras, que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema u organización y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones.

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.

1.6. El cambio como proceso a desarrollar.

Un dirigente empresarial que no sienta que la tierra se mueve bajo sus pies, está viviendo en el pasado y no está preparado para el futuro. Actualmente se están experimentando diferencias dinámicas en todos los aspectos de la empresa, diferencias que afectan la permanencia de las empresas y las posiciones dentro de ellas. A medida que pasa el tiempo, estas diferencias aumentan en frecuencia e intensidad hasta obtener proporciones casi sísmicas. Algo misterioso, poderoso y fuera de lo común, está funcionando en todas las industrias y en todos los mercados y no muestra signos de detener ni de aminorar su influencia. Este es el fenómeno del cambio y nos está arrastrando. Se necesita prestarle atención.

Planificar con cuidado el cambio.

No es fácil provocar el cambio. Nunca lo fue. Sobre todo si el cambio es de tal magnitud que exige actitudes diferentes en la gente.

El gerenciamiento del cambio es una ardua tarea con muchos inconvenientes. Cambiar algo siempre tiene costos adicionales (de todo tipo, monetarios y humanos), pero si además se cometen errores de implementación, los costos adicionales son muy altos.

Para lograr los objetivos de cambio que se han fijado, es preciso comprender que se debe modificar el consenso tácito que hay en la organización sobre la naturaleza del negocio y la forma de implementarlo.

La organización funciona de determinada manera y la gente se mueve con seguridad dentro de ella porque la entiende, conoce sus mecanismos y sabe hacia dónde va.

El cambio que se propone introducir –si se trata de un cambio estructural viene a desestabilizar toda esta sensación de tranquilidad. Con seguridad va a generar gastos cuando los recursos siempre son limitados, los trabajadores van a sentir amenazada su seguridad, es decir, su permanencia en la organización, se resquebraja o se destruye la confianza y se resiente el humor de mucha gente.

En definitiva, se debe comprender que introducir cambios profundos en una organización es poner su sobrevivencia en situación de riesgo. Y para que la gente le acepte ese riesgo usted deberá estar en condiciones de explicar que es mayor el riesgo que se corre si todo queda como está.

Por todo esto se necesita un plan que contenga los siguientes elementos:

- Una visión - misión que sólo sea conseguible mediante el cambio.
- Un análisis de lo que ocurre en el entorno y las presiones que llegan desde el exterior que podrían afectar el plan para lograr el cambio.
- La identificación de los obstáculos que, dentro de la organización, podrían frustrar el intento renovador.
- Un análisis anticipado de la posible resistencia de sus trabajadores al cambio propuesto.
- La identificación de los elementos de comunicación que serían más creíbles ante los ojos de los empleados.
- Un plan de implementación que se perciba como factible y se monitoree para realizar los ajustes según corresponda.

Una cosa es el cambio y otra es su gerenciamiento. El cambio a veces se da en forma instantánea e inesperada, provocado por factores externos que nada tienen que ver con la planificación. Pero el gerenciamiento del cambio –o sea, todo lo otro que hay que hacer para que el cambio se convierta en una realidad aceptada por la mayoría, eso no se puede hacer si no se piensa y planifica cuidadosamente y con anterioridad.

Además, para que la gente acepte cambiar debe sentir alguna necesidad. Muchos han dicho ya que: “los elefantes corren sólo cuando huelen el fuego.” El fuego es para ellos sinónimo de peligro, y ellos, por instinto natural, huyen del peligro.

Con esto en mente, se podrá redactar un plan para crear cierta incomodidad con el actual estado de cosas (cierto sentido del peligro) e instalar una “sentida” necesidad de cambiar:

Fije un objetivo nuevo y cautivante. Nada tiene más éxito en crear insatisfacción con el status que la visión de algo nuevo y apasionante.

Explique a todos hacia dónde quiere ir y de qué manera. Los empleados no pueden ayudar desde sus lugares a lograr el sueño si no se les mantiene informados.

Muestre a todos los trabajadores claves cómo se va a beneficiar cada uno con el cambio. Es muy natural que todos quieran saber “qué tiene para ellos” la nueva situación.

Planifique para superar esa ansiedad explicando a todos las ventajas para cada uno.

Para que todos se muevan en la dirección correcta se puede hacer alguna de estas cosas:

Acomode cada mensaje a las necesidades específicas de los empleados que le están escuchando. Esto lleva tiempo, pero es necesario conectarse y mostrar respeto.

Anticípese a la inevitable resistencia que va a generar y úsela en beneficio propio. La resistencia al cambio es tan segura como la muerte en las grandes organizaciones.

Prepárese para la inevitable oposición. Reoriente toda esa energía en formas constructivas.

Concentre la atención en lograr los objetivos. Ponga el objetivo en primer lugar y trate de que las personalidades pasen a segundo plano.

Reconozca que existen diferentes percepciones del cambio y trátelas de frente. Las percepciones son realidad para aquellos que las sienten.

Premie la disposición al cambio y la creatividad; no se limite a desear que aparezcan.

Muchas veces los gerentes siguen premiando viejas conductas aunque les gustaría ver otras. Esto no tiene sentido. Muchos trabajadores hacen aquello por lo que son premiados.

Reconozca los problemas que surgen, los costos que implican y pida soluciones.

Luego, una vez conseguido el cambio, viene la etapa de fijarlo e incorporarlo a la nueva cultura.

Para eso:

- Dé un modelo a la nueva conducta.
- Premie a los campeones del cambio.
- Celebre ampliamente los éxitos.
- Delegue autoridad en la gente para que haga el afinamiento del proceso. Los trabajadores en las trincheras son los que están más cerca de la acción y tienen grandes ideas. Deje que sean ellos los que creen soluciones.

- Venda la Visión una y otra vez. Sea repetitivo a riesgo de aburrir. Diga las cosas una vez y otra y otra. Anúncieles lo que les va a decir. Luego dígalos. Y luego recuérdelos lo que les dijo.

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”. (Nieto y Negrín, 2001).

“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. Para incidir sobre las personas hay quienes mantienen una relación más directa y estrecha con los médicos y enfermeras, respectivamente. Su papel es fundamental. 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, está 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.

1.7- Aspectos generales de la cultura organizacional.

Breve reseña histórica de la cultura organizacional

La cultura de una organización se establece y se mantiene. La cultura original se deriva de la filosofía del fundador. Esto influye fuertemente en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Las acciones de la alta dirección

actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y de lo que no lo es.

¿Cómo se forman las culturas organizacionales?

A ciencia cierta, la cultura organizacional siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de empresas de todas partes del mundo desde sus inicios.

Siempre que se habla de filosofía de trabajo, también se está hablando de la cultura organizacional o de la forma de desempeño laboral que las empresas implantan y prefieren dentro de sus áreas operativas y de desarrollo.

Concepto de cultura, Robbins (1999, p 601), plantea que: "La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...".

Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son únicas y singulares, poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistemas de recompensa, toma de decisiones y filosofía; la unión de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.

Concepto de organización

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. La organización por definición es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

Según Gómez G. (2001, p 196), "la organización es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan". Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

Clima organizacional

Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados

de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

¿Qué influye sobre el clima organizacional?

- Puede haber cambios positivos y negativos.
- Alteración de las condiciones económicas.
- Competencia.
- Cambio de líderes.
- Reestructuración, reducción y capacitación.
- Días de pago, problemas con algún empleado.

Estudiando el clima organizacional desde un punto de vista más particular, se puede decir que es la percepción que el individuo tiene de la organización para la cual labora, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, motivación, consideración, cordialidad, apoyo y descentralización.

1.8- El Líder y El Grupo.

Merece mención particular uno de los sistemas adoptados en Inglaterra durante la Segunda Guerra Mundial para la selección de oficiales que debían ejecutar misiones especialmente delicadas que reclamaban, sobre todo, carácter, iniciativa y autoridad.

El método consistía en reunir sobre el terreno a un grupo de candidatos y darles una orden. Así, por ejemplo, un grupo de ocho o nueve jóvenes oficiales, que no habían sido especialmente preparados para tal acción, recibían orden de colocar una pasarela sobre un arroyo. No se les daba ninguna indicación respecto de la manera de organizar y realizar el trabajo, y nadie estaba particularmente encargado de dirigir la empresa. Los oficiales y especialistas que asistían a la prueba, observaban el comportamiento de cada uno de los que participaban en ella y su método para estudiar el problema y presentar a sus colegas la solución adoptada. Anotaban la actitud de cada uno en relación con los que tenían concepciones diferentes. Vigilaban el momento en que uno de los candidatos conseguía convencer a sus camaradas de que su método era el mejor y los persuadía de que se unieran a él.

Los candidatos se daban cuenta inmediatamente de que no se trataba de una competición o concurso individual, donde cada uno hubiera de oponerse a los demás: cada uno comprendía que él no era sino un miembro del grupo y que la tarea era impuesta al grupo en su conjunto. El método permitía descubrir las personalidades capaces de arrastrar y conducir a los demás.

Lo esencial de esta técnica ha sido después generalizado y aplicado a muy diversos dominios.

¿Qué es un líder?

En los grupos espontáneos, ocasionales, no organizados, cuya existencia se debe, en mayor o menor medida, al azar, lo mismo que en los grupos organizados con carácter voluntario y constituido con un fin preciso, existen individuos que toman la dirección. Tienen un don excepcional que les permite captar lo que sus compañeros piensan y desean, y descubrir la manera de satisfacer sus aspiraciones. Con mayor rapidez y perfección que otros, comprenden lo que una situación dada exige del grupo a que pertenecen y mejor que otros saben comprender la tarea y convencer a los demás para que se entreguen a realizar su parte. Para el bien del grupo o para su desgracia, estos personajes gozan de un prestigio especial: conducen, arrastran, mandan.

Pero hay conductores, mantenedores y jefes de tipos muy diversos. Su papel, el puesto que ocupan en la colectividad, así como sus medios de acción, varían mucho.

Uno domina por su fuerza, por su saber, por su carácter o por su inquebrantable voluntad. Otro crea un ambiente particular que le permite sugestionar y mantener en la ignorancia o el temor a los que quiere dominar, abusando de su credulidad.

El jefe militar está investido de autoridad; manda. Impone por sus aptitudes físicas y morales, por su energía, su valor, su resistencia y sus conocimientos.

El sabio, el profesor o el artista deben su prestigio a su ciencia, a su maestría, a su capacidad de persuasión o a su habilidad para hacer compartir a otros sus conocimientos, sus convicciones o sus emociones.

El orador y el demagogo utilizan su elocuencia para suscitar el entusiasmo y crear movimientos de masas o corrientes de opinión.

El hombre de negocios, el ingeniero, adquiere su ascendiente merced a las realizaciones visibles y tangibles que le permiten llevar a cabo su ciencia, su habilidad, su energía o su suerte.

El visionario, el profeta, conquista discípulos por la neta intuición que tiene de las cosas invisibles para los demás. Contemplando la verdad, o lo que él cree ser tal, resulta captado por ella, y algunos de los que le rodean, le escucha, y, viéndole tan seguro de sí, aceptan su mensaje y se someten a su voluntad; tienen fe en él.

Todos estos hombres son, si duda alguna, conductores, iniciadores, promotores, realizadores, desempeñan un papel capital en la sociedad o en algunas secciones de la sociedad, pero no son necesariamente líderes en el sentido particular que dan a esta palabra los que, en el curso de estos últimos años, han estudiado con detalle la naturaleza de los grupos humanos, las relaciones de los individuos y de los grupos y las relaciones de los grupos entre sí.

A una concepción nueva del grupo y de su función en la vida social debe corresponder una concepción nueva del líder y de su puesto en el grupo. Lo característico del líder es alentar, estimular a los otros a que le sigan, idea que proporciona la palabra *conductor*; se identifica con el grupo, al que da un alma o un espíritu; es un *animador*. Estas dos palabras, *conductor* y *animador*, corresponden aproximadamente al vocablo inglés *leader*, que se adopta a falta de un equivalente exacto.

En ocasiones, las funciones del líder y del jefe se confunden o se completan. En su esencia, sin embargo, son distintas. El líder forma parte del grupo; el jefe es superior a él. Algunos jefes son líderes, otros no, puede ocurrir que los líderes sean jefes, pero ordinariamente no lo son.

La función específica del líder es poner en movimiento, incitar a la acción, en tanto la función específica del jefe es ordenar, mandar y exigir obediencia.

En una empresa de trabajo – taller, oficina, obra, granja – hay contra maestres o jefes encargados de una tarea que no pueden realizar solos, por lo que se les adjudica un número mayor o menor de colaboradores. Son responsables, por una parte, de una función técnica; por otra, de una tarea humana: hacer trabajar a los hombres juntos. Otras personas tienen una misión más extensa y más compleja todavía, tanto desde el punto de vista técnico como desde el

punto de vista humano: la de conducir un conjunto de operaciones y servicios. Como directores, cualesquiera que sean, por otra parte, las obligaciones que les impone el trabajo a realizar, deben hacer posible y efectiva la colaboración de muchos individuos y de múltiples grupos. Están investidos de autoridad y de responsabilidad: son jefes. Deben inspirar y unir los esfuerzos, y para ello es necesario que sean líderes.

En las sociedades, asociaciones y clubes de todas clases, y en especial en los grupos de juventud, se encuentran personalidades dinámicas que contagian de vida y de entusiasmo a quienes les rodean y no son necesariamente los responsables oficiales del grupo. Hay presidentes que hacen abortar las discusiones e impiden la participación de los individuos; hay otros, por el contrario, que suscitan la buena armonía y la colaboración e inyectan a todos el deseo de actuar. Estos no son solo presidentes, son también líderes.

El puesto del líder en el grupo

Es preciso que exista armonía entre lo que el grupo espera de su líder y lo que este ofrece a su grupo. El líder no es el que ejerce una autoridad en razón de su edad, de su título o de su función; es más bien aquel al que todos miran por su prestigio moral y por la influencia que emana de él; aquel con el que cuentan todos como guía y animador. El líder sabe adónde va y por qué va en determinada dirección, conoce el arte de despertar el interés de los demás, de persuadirlos, de enrolarlos y de regular su marcha al ritmo de la del líder. Sabe cómo convencer al grupo, no por el peso de sus argumentos, sino obrando de modo que, gracias a su inspiración, lo que hay en el grupo de mejor se exterioriza y pasa a primer plano. Es hábil para organizar las experiencias de su grupo en una determinada dirección, para liberar las energías latentes y unir las voluntades; no solo para poner en ejecución un plan inmediato y fragmentario, sino para ayudar al grupo a descubrir nuevos objetivos, más lejanos y más elevados.

El líder es uno de los miembros del grupo, al que pertenece. Es decir, que es influido por éste tanto como ejerce una influencia sobre él. Hay acción y reacción del uno sobre el otro, y es quizás en este doble juego de influencias

donde se encuentra una de las principales características del líder propiamente dicho, por oposición al jefe o al maestro.

Un jefe o un maestro pueden ser impuestos a un grupo, y este quedar constreñido a aceptarlos y obedecerlos. Pero ninguna autoridad puede obligar a un grupo a sufrir la influencia de un líder. Si quien se había propuesto conducir al grupo fracasa, si sus invitaciones a la acción quedan sin efecto, no le queda más remedio que volver a las filas o retirarse, y otro deberá intentar el liderazgo.

Mary Parker Follet, cuyos estudios han hecho época en este campo, decía, hace ya muchos años:

“...el conductor no es aquel capaz de afirmar su voluntad y de imponerla a los demás, sino el que sabe unir las voluntades dispersas para constituir con ellas una fuerza potente. Debe saber convertir al grupo en un poder colectivo, más bien que expresar su poder personal. Debe crear un equipo...

...el animador ayuda a los demás a descubrirse a sí mismos; tiene el genio de “transformar en equipo un grupo de individuos ligados a la misma tarea, de crear un espíritu de equipo, de coordinar los esfuerzos con vistas a un resultado único y completo, de hacer ver a todos la significación que tiene para el conjunto el trabajo particular de cada uno”.

El verdadero líder sabe entrar en contacto con los demás. Se esfuerza en comprender la personalidad de cada uno de los asociados. La colaboración, tal como la concibe, respeta los caracteres individuales, pero tal respeto no está dictado por un sentimentalismo exagerado que falsearía su juicio y le impediría obrar con imparcialidad. El líder no es solo el que percibe el problema y se da cuenta de las necesidades, sino también el que entrevé una solución y toma la iniciativa para hacer cualquier cosa. Bajo su influjo, el grupo toma forma, se organiza, adopta un plan de acción, se pone a trabajar.

En algunos casos, la influencia del líder es imperceptible. Cada uno de los miembros del grupo puede creer que es él quien ha encontrado la solución y ha puesto en marcha el movimiento, y, no obstante, es un animador a quien nada distingue de los demás quien ha originado la acción común.

El líder tiene conciencia de su tarea social; asume una responsabilidad hacia un grupo con el que se siente solidario y cuya empresa está dispuesto a aceptar.

Al tratar este tema, algunos autores hablan del espíritu democrático del líder. El empleo de esta expresión es cómodo, pero ofrece inconvenientes por la ambigüedad del concepto democracia y la variedad de sentidos que recibe.

Sin mezclar en controversias de carácter político, puede admitirse que una sociedad democrática espera de todo líder que tenga en cuenta el bien del conjunto social, la constante preocupación de contribuir al respeto y a la valoración de la personalidad individual y la firme voluntad de asegurar a todos los medios necesarios para vivir en mutua armonía.

Un cuadro acaso un poco simplista, pero sugestivo, no obstante, aclarará la diferencia entre las dos actitudes que pueden adoptar el responsable, el jefe, el director o el presidente en relación con su grupo.

| | |
|--|---|
| <p><i>El administrador democrático</i> <i>(O que tiene sentido social)</i></p> | <p><i>El administrador autócrata</i> (o autoritario e individualista)</p> |
| <p>Concibe que su papel consiste en liberar las energías latentes en los demás.</p> | <p>Concibe su papel como El de un vigilante.</p> |
| <p>Busca la opinión de los otros.</p> | <p>Cree saberlo todo.</p> |
| <p>Conduce a los demás a compartir las responsabilidades.</p> | <p>Lo hace todo por si mismo.</p> |
| <p>Desea desarrollar y mejorar a los demás.</p> | <p>Desea permanecer por encima de los demás.</p> |
| <p>Acoge con buena voluntad las aportaciones de los demás.</p> | <p>Teme las iniciativas de los otros.</p> |
| <p>Es el parthenalista.</p> | <p>Es el inspector.</p> |
| <p>Es el líder.</p> | <p>Es el maestro estricto.</p> |
| <p>Obra a través o por intermedio de los demás.</p> | <p>Emplea su poder para dominar a los demás.</p> |

Capacidad de liderazgo.

1-Flexibilidad: Capacidad de adaptarse o avenirse a situaciones, circunstancias directas y al dictamen de otro.

2-Necesidad de prestigio. Deseos de ser reconocidos y respetados por los demás.

3- Autoridad para mandar: Posibilidad de influencia que se ejerce sobre otros por someterlos a su voluntad.

4-Sentido crítico: Capacidad de enjuiciar las situaciones, a otras personas y a sí mismo.

5-Actitud ante el riesgo: Disposición a aceptar los riesgos.

6-Dinamismo en la acción: Prontitud en la acción y diligencia.

7-Equilibrio emocional: Ecuanimidad, inalterabilidad, capacidad de controlar los impulsos.

8-Capacidad de comunicación: Facilidad para transmitir ideas, ser atendido y entender a los demás.

9-Habilidad organizativa: Facilidad para la distribución adecuada de tareas, coordinación de acciones entre elementos.

10- Independencia en la acción: Capacidad de decidir y actuar por cuenta propia.

11- Madurez de espíritu: Prudente, reflexivo, analítico.

12- Necesidad de autorrealización: Deseo de desarrollo y utilización plena de sus capacidades.

13- Agudiza: Perspicacia en el juicio y la percepción.

14- Creatividad: Habilidad en el descubrimiento de nuevas ideas, métodos, formas para solución de problemas.

15-Objetividad de juicio: Posibilidad de interpretar.

16. Pericia profesional: Conocimientos y experiencias profesionales.

17. Poder de convencimiento: Capacidad de persuadir a otros para que acepten determinados puntos de vista.

18. Sentido de la justicia: Imparcialidad en la aplicación de normas y reglas.

19. Sentido de la oportunidad: Capacidad para percibir oportunamente las situaciones y momentos adecuados para alcanzar algo.

20. Sentido del deber: Convicción de la importancia social de su trabajo. Nivel de responsabilidad ante las tareas asignadas.

21. Tenacidad: Perseverancia, constancia en proseguir lo comenzado.

22. Determinación: Firmeza en las decisiones tomadas.

23. Respeto a la jerarquía: Consideración hacia sus superiores. Se atiende a la subordinación.

24. Sociabilidad: Inclinação al compañerismo y a las relaciones sociales con el grupo.

25. Observancia de las reglas: Sometimiento de la actuación a planes y reglamentos.

Una manera de abordar un tema consiste en formularse alguna pregunta, como por ejemplo: ¿Por qué liderazgo gerencial?, ¿Por qué no liderazgo a secas? La respuesta parece ser obvia: se puede ser gerente sin ser líder, cuando lo ideal sería la complementación de ambas categorías. En educación esta afirmación cobra mayor significado, porque los directivos de entidades educativas aún distan mucho de cumplir roles gerenciales y mucho más aún de asumir actitudes inherentes al liderazgo.

Una anticipada comparación de roles establecidos por Hickman del gerente y del líder nos puede permitir apreciar las diferencias entre ambos.

| Gerente | Líder |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| Duplica | Crea |
| Complica | Simplifica |
| Reacciona | Analiza |
| Se maneja en situación estable | Maneja en estado de crisis |
| Planifica | Replantea |
| Refina | Revoluciona |
| Aplica la ciencia | Aplica el arte |
| Examina el desempeño humano | Busca y desarrolla el potencial |
| Tiene subalternos | Tiene seguidores |
| Es más cortoplacista | Es visionario |
| Tendencia al formalismo burocrático | Tendencia al caos organizado |
| Poder basado en la autoridad | Poder basado en la persuasión |

En razón de las evidentes ventajas que ofrece la práctica del liderazgo y también para precisar un tanto más las diferencias conceptuales entre ambos,

a costa de ser reiterativa se proponen algunos elementos relacionados con tan trascendente tema.

Sobre todo, porque el liderazgo, siendo un tema tan antiguo, no ha perdido vigencia, por el contrario, cada día adquiere mayor importancia en los diversos campos de la actividad humana. En el campo de la educación cobra una gran relevancia, especialmente en el plano pedagógico por lo trascendente que significa para cualquier sociedad la formación de líderes estudiantiles y juveniles.

Todos los autores coinciden en definir al liderazgo como la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos.

En la administración se constituye en la función de conducir, guiar, dirigir a los colaboradores sobre la base de la fuerza de las ideas, del carácter, del talento, la voluntad y la habilidad administrativa hacia el logro de los objetivos institucionales establecidos.

Como podrá observarse, esta definición permite diferenciar claramente que liderar es una categoría diferente, conceptual y operacionalmente superior a administrar o a gerencial. La actividad gerencial tradicionalmente ha sido considerada como una actividad ejercida basándose únicamente en la autoridad; en tanto que el liderazgo gerencial va mucho más allá, permite ganar la lealtad, adhesión, dedicación, respeto y obediencia espontánea y entusiasta de los colaboradores, condiciones con las cuales se hace más viable el camino para arribar con facilidad a las metas deseadas.

Por esta consideración es conveniente volver a establecer una nueva diferenciación entre:

| | Líder | Gerente |
|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------|
| Responsabilidad: | Busca | Acepta |
| Riesgos: | Mayores | Moderados |
| Tendencia: | Espíritu Emprendedor | Espíritu burocrático |
| Tareas: | Busca oportunidades más exigentes | Cómodas, fáciles |
| Subordinados: | Colaboradores | Empleados |
| Directivas: | Futurista. Se anticipa | Sigue las "de arriba" |
| Metas: | Exigentes para él mismo | Modestas |

| | | |
|--------------------|-----------------------|----------------------|
| Clima: | Dinámico, agradable | Aceptable |
| Resultados: | Cambios, innovaciones | Eficiencia, eficacia |
| Valores: | Crea y afirma | Acepta como son |

Se debe inferir que el estudio del liderazgo implica referirse no sólo al líder sino también a los seguidores, por una sencilla razón, para que una persona se considere realmente un líder tiene que haber una real disposición de las personas a seguirlo. Pero ¿cuál es la razón para seguir a los líderes? La respuesta va mucho más allá del simple cumplimiento de las metas institucionales o de la realización grupal; tiene que ver con la claridad en el ofrecimiento de medios o caminos que posibilita el líder para el logro de los deseos, aspiraciones y necesidades individuales. En otras palabras, debe ser capaz de crearles una visión de futuro al cual aspirar y llegar.

Capítulo II : Diagnóstico y Fundamentación teórica del Modelo para el Desarrollo de la Estrategia de Dirección de la Empresa de Materiales de Construcción de Sancti Spíritus hasta el 2006.

El presente capítulo, titulado: Modelo para el desarrollo de la estrategia de dirección de la Empresa de Materiales de Construcción de Sancti Spíritus hasta el 2006, se estructuró de la manera siguiente:

Se exponen los elementos básicos que fundamentan la necesidad de dirigir estratégicamente dicha unidad organizativa.

Posteriormente se propone y fundamenta el modelo escogido y las fases para su conformación, destacándose el soporte metodológico que sirvió de base a todo el proceso en la entidad: Un proceso de capacitación y aplicación del enfoque participativo como condiciones claves en la creación y potenciación de la cultura para el cambio propuesto.

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

Fase de Diagnóstico: Contempla la misión, el diagnóstico organizativo, la matriz DAFO, grupos implicados y unidad estratégica de negocio.

Fase de Proyección: Contempla la proyección de la organización a partir de su visión, los escenarios, los valores compartidos, las áreas de resultados claves y los objetivos estratégicos con sus criterios de medida.

Fase de Ejecución y Control: Contempla la puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos, así como la Retroalimentación oportuna para tomar las acciones correctivas necesarias.

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

- Realizar un diagnóstico de la Empresa de Materiales de Construcción de Sancti Spíritus, fundamentando su necesidad de dirección estratégica.
- Proponer el modelo para la elaboración de la estrategia de dirección hasta el 2006.

- Explicar y dar tratamiento metodológico a cada uno de los pasos del modelo propuesto agrupados en las fases de diagnóstico, proyección, ejecución y control.

2.1- Diagnóstico de la Empresa.

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

¿Qué es y en qué lugar está la organización en este momento?

¿Qué será y en qué lugar estará la organización en un futuro determinado si se mantiene su desarrollo actual?

¿Qué debe ser y en qué lugar debe estar la organización en un futuro determinado?

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

El diagnóstico de la organización fue elaborado por un grupo de trabajo en el que estaba involucrado el consejo de dirección y el equipo de perfeccionamiento, el cual se conformó en subsistema y sus problemas.

En el subsistema que está implícito la organización de la producción de bienes y servicios se analizó que existen capacidades productivas por explotar, las cuales requieren de un plan de reparaciones capitalizables, ejemplo: los tejares, el molino de cemento blanco, fábrica de bloques, etc. Se necesitan mejorar los sistemas de quema y de control de temperatura en los hornos de cerámica, así como un sistema de pesaje en la dosificación de materias primas en las producciones de bloques y morteros cola.

En el subsistema de gestión de la calidad, basado en las normas ISO 9000 aún tenemos que trabajar en la capacitación de los dirigentes y otro personal administrativo, además de perfeccionar los equipos de laboratorio.

En el subsistema de Medio Ambiente se trabaja en la implementación de un sistema de Gestión Ambiental por lo que se realizó un análisis de los impactos ambientales de ellos; en el que se puede trabajar para eliminarlos o aminorarlos, también existe insuficiente nivel de conocimientos sobre temas ambientales, por lo que necesitamos capacitación al respecto.

En el subsistema de Organización y Formación del Trabajo existen trabajadores que no cumplen con las normas y no existe un estudio específico de las causas que lo originan.

En lo referido a la atención al hombre ha existido demora en la aprobación del reglamento para la estimulación en divisas por los organismos superiores.

En el subsistema de Mercadotecnia se hace necesario potenciar la gestión de marketing, abriéndose paso en el mercado en divisas, fundamentalmente con los productos de nuevo tipo. El comité de contratación debe analizar el comportamiento de las entregas a Escambray S.A. y establecer cantidades, precios y calidades mutuamente ventajosas y alcanzables. Realizar un estudio de identidad para trabajar en el logro de una imagen corporativa en la empresa.

2.2- Fundamentación del modelo.

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, en nuestro trabajo proponemos un modelo que cumple con los siguientes requisitos:

- Se corresponde con las características de la entidad para la que se ha diseñado y con las políticas y orientaciones de su Organismo Superior.
- Presupone un número de pasos o etapas que pueden ser asimilados por todo el personal de la entidad, contribuyendo a que el proceso sea lo más participativo posible. (Ver anexo#1)

El modelo propuesto contempla los pasos siguientes:

FASE DE DIAGNÓSTICO

Misión de la organización.

Diagnóstico organizativo (Análisis estratégico) de la organización.

Matriz DAFO de la organización.

Grupos implicados de la organización.

Unidad estratégica de negocios de la organización.

FASE DE PROYECCIÓN

Visión de la organización.

Escenario de la organización.

Valores Compartidos de la organización.

Áreas de resultados claves de la organización.

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

FASE DE EJECUCIÓN Y CONTROL

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

Control y Retroalimentación.

Entendemos por fase el conjunto de pasos que puede desarrollarse en un espacio de tiempo determinado acorde al desarrollo lógico del modelo. Al realizar una valoración de los distintos pasos del modelo propuesto, nos damos cuenta que el mismo nos permite proponer tres fases básicas en su desarrollo:

Fase de diagnóstico: Contempla la misión, el análisis estratégico, la matriz DAFO, grupos implicados y unidad estratégica de negocios.

Fase de proyección: Contempla la proyección de la organización a través de su visión, áreas de resultados claves, los escenarios de actuación, valores compartidos y los objetivos estratégicos con sus respectivos criterios de medida.

Fase de ejecución y control: Contempla la puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos, incluyendo la Retroalimentación para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviaciones.

La capacitación para el cambio. Algunas reflexiones.

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

Si las organizaciones están abocadas al cambio, si han de cambiar para dar respuesta a la realidad de su entorno, en ellas todo ha de cambiar, ya que no

cambiar dentro de un proceso de transformación social y laboral no significa quedar estancado, sino que significa retroceder. Sin embargo, las organizaciones no pueden cambiar por sí solas, necesitan a un agente que las impulse. Ese agente que mueve a las organizaciones hacia delante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en las mismas. En una empresa en proceso de cambio, todas esas personas han de seguir esta misma línea de cambio. Pero el hombre no es una máquina y posee sentimientos, actitudes personales y valores individuales: qué opina, qué cree, qué siente, qué piensa sobre su trabajo, sobre sus funciones, sobre la empresa, sobre la organización de la misma, sobre su futuro profesional, sobre el futuro de la organización, son, entre otras; interrogantes a las que no siempre se le hallan respuestas claras y convincentes.

Una buena comunicación, un buen diálogo y correctas relaciones interpersonales pueden contribuir mucho; mas, aunque seamos muy persuasivos, a veces no se tienen suficientes argumentos para poder convencer a las personas para que cambien sus sentimientos, su visión de las cosas. Cambiar actitudes es difícil. Existen diferentes sistemas y acciones de intervención en un proceso de cambio, pero uno de los mejores por su efectividad en el cambio de actitudes personales es la capacitación, naturalmente la capacitación encaminada a lograr ese cambio.

La capacitación para el cambio es mucho más que impartir un curso con una metodología más o menos participativa (estudio de casos, simulaciones, trabajos en grupos, etc.), debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas, en su escala de valores. Debe estar dirigida a cambiar en las personas su forma de actuar, de pensar y su forma de ver las cosas. Por tanto, ha de actuar sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia las cosas, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización. Una cuestión debe estar bien clara: un proceso de cambio de actitudes debe hacerse siempre escalonada y progresivamente para conseguir que las personas vayan interiorizando, a veces sin darse cuenta, una nueva manera de ver las cosas. Esto les permite variar su forma de observar, de analizar y de interpretar todo aquello que ocurre en su entorno profesional. Les va preparando poco a poco para asimilar y aceptar el cambio. A partir de ahí,

son capaces de ver la necesidad del cambio por sí mismos y no como algo impuesto.

En tal sentido nuestra empresa desarrolla un importante plan de capacitación dirigido a reforzar sus diferentes direcciones de trabajo que para propiciar la interrelación de trabajo entre los obreros, técnicos y dirigentes que mantiene un flujo de información permanente en temas como: necesidad de cambio, estrategias, objetivos de trabajo, etc.

El enfoque participativo como base de la proyección estratégica.

Todo el proceso de desarrollo de la Estrategia de la Empresa de Materiales de Construcción de Sancti Spíritus se efectuó con la participación del grupo de perfeccionamiento empresarial de la Empresa y sometido a reiterados análisis por parte de las diferentes Direcciones y UEB, lo que permitió el compromiso real y consciente de todas las áreas de la empresa con los objetivos propuestos. Además esto posibilitó la implicación de un gran número de obreros por lo que existe una responsabilidad de los mismos con los resultados obtenidos.

El trabajo consistió en la revisión y actualización de la estrategia de la empresa elaborada a inicios de la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial utilizando los elementos más importantes del modelo. En este proceso de revisión y actualización de la estrategia se utilizaron acuerdos de reuniones importantes de la Empresa y las UEB, resultado de inspecciones internas y externas, orientaciones del Grupo GEICON, tormenta de ideas del grupo de trabajo, entrevistas y encuestas a trabajadores y directivos de la Empresa.

Todo el proceso participativo que se desarrolló, y que tuvo un fuerte componente de trabajo en grupo, se caracterizó por una comunicación abierta entre jefes y subordinados y una alta cooperación entre todos los miembros de los equipos con el personal encargado de la investigación.

2.2.1 Fase de Diagnóstico

Definición de la misión de la organización.

En el trabajo de elaboración de la estrategia de dirección de una organización, la definición de su misión constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. 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 hacerse 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:

“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).

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

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

La experiencia y la práctica empresarial cubana han demostrado que existe un grupo de preguntas que se deben responder con exactitud por los implicados en la definición de la misión de la organización. Entre otras, se evalúan las interrogantes siguientes:

¿Qué hace la organización? La forma más simple de expresarlo.

¿Con qué criterios orientadores? Cómo hay que hacer para lograrlo, qué requisitos debe cumplir, qué parámetros condicionan el logro de la misión, pues

no basta con saber qué hay que hacer, es necesario tomar en cuenta de qué forma hay que hacerlo, para hacerlo bien.

¿Para qué lo hace? Es importante conocer el objetivo que se persigue para poder evaluar si se cumple o no. En este aspecto se integra el esfuerzo de los miembros del colectivo para cumplir con la razón de ser de la entidad, o se integra el cumplimiento de la razón de ser de la entidad con el de otras entidades para lograr objetivos superiores.

Estas tres primeras interrogantes se conocen como la metodología para definir la Razón de Ser enriquecida de una organización. Además de estas, los implicados en la definición de la misión deben hacerse y responderse las siguientes preguntas:

¿Por qué y para qué existe la organización?

¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece?

¿Quiénes son y qué representan los clientes para la organización?

¿Cuáles son los valores e ideales de la organización?

¿Qué imagen la empresa quiere generar, tanto interna como externa?

Como todo el proceso de elaboración de la estrategia de dirección se realiza con un enfoque participativo, es necesario que en la definición y formulación de la misión se tengan en cuenta, al menos, dos cuestiones básicas:

Primero, los grupos que trabajan en este paso deben tener bien claro que la misión es lo que la organización debe estar haciendo, y no lo que está haciendo. Preguntas tales como: ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A quiénes atendemos?, ¿Cómo nos ven?, y ¿Con quiénes contamos?, apuntan a definir la condición actual de la organización. Sin embargo, las preguntas: ¿Qué queremos ser?, ¿Qué queremos hacer?, ¿A quiénes queremos atender?, ¿Cómo queremos ser vistos?, y ¿Con quiénes queremos contar?, apuntan a la definición de la misión de la organización.

Segundo, una vez definida la misión se debe garantizar:

- Que todos los miembros de la organización conozcan la razón de ser o misión de su organización.
- Que cada uno sepa en qué forma su esfuerzo individual se combina e integra con el esfuerzo de los demás a fin de contribuir al logro de la misión.

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

Revisión, estudio y análisis de los documentos normativos que posea la organización.

Dar respuesta a grupos de interrogantes que orientan la definición correcta de la misión.

Que en el trabajo práctico se divida al grupo en dos o tres equipos y que cada uno, una vez que haya determinado la misión que considera, la presente a la plenaria para su análisis.

Que el proyecto de misión definido por todo el grupo en la plenaria, se circule entre el resto de los trabajadores y clientes principales buscando retroalimentación permanente, a partir de sus respuestas a un grupo de preguntas que se le formulan.

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

La formulación y establecimiento de la misión de la organización es la tarea más importante, posiblemente la más difícil de todo el proceso de planificación estratégica. Se trata nada menos que de clasificar y condensar en una breve declaración, sus objetivos y propósitos duraderos lo que es esencial para orientar las decisiones y acciones.

La misión es un enunciado claro y preciso que declara las justificaciones o razón de ser de la organización y significados de la gestión organizacional. Sin una declaración de misión es virtualmente imposible dirigir cualquiera organización porque se desconoce el rumbo, la orientación, el sendero guía, las decisiones y acciones importantes.

La determinación de la misión es un elemento desencadenante no solo del proceso de planificación estratégica, sino también de todo el trabajo de la organización, de que este funcione como un sistema integrado y que cada miembro sepa como se coordina e integra su esfuerzo en el cumplimiento de la misma.

En los momentos actuales donde la inestabilidad y el cambio se han incorporado a lo cotidiano, la misión no se formula de una vez y para siempre, el tiempo de vigencia de la misma estará muy dependiente de los cambios que

se produzcan en la organización, en su interacción con el entorno; por tanto, la misión es un elemento dinámico en la organización que requerirá de revisión y ajuste periódico.

Análisis estratégico.

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

Análisis interno de la organización: 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 claves para analizarlas.

Las debilidades: se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva, la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas 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”.

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, los entornos, tanto generales como específicos, y la evolución futura de éstos. El análisis externo se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a las 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 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 creativas que propicien la generación de la mayor cantidad de ideas sobre las amenazas y oportunidades que presenta la organización y en un proceso de análisis posterior dejar aquellas que mayor impacto provocan. Esto último exige también la aplicación de instrumentos que guíen al grupo hacia el logro del consenso.

Construcción y análisis de la Matriz DAFO.

La fase estratégica se empieza necesariamente por una etapa de definición de la vocación de la Empresa de sus proyectos y finalidades. El análisis de la realidad profunda de la Empresa puede basarse en la técnica de los árboles de competencia. Esta fase continúa con una etapa de diagnóstico externo, destinado a separar las amenazas y oportunidades que emanen del entorno estratégico, y con otra etapa de diagnóstico interno que tiene como objetivo descubrir las fuerzas y las debilidades de los aspectos humanos, técnicos, comerciales y financieros de las raíces del tronco y las ramas del árbol de competencia.

El ambiente es todo aquello que envuelve externamente a una organización, es el contexto en el cual se inserta cualquier organización. Como las organizaciones no funcionan en un vacío social, mantienen relaciones de intercambio o realizan transacciones de todo tipo con otras organizaciones para asegurar su sobre vivencia. Precisamente, el análisis del ambiente externo nos permite recoger y evaluar información sobre las tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas que provienen del mismo, lo cual nos permitirá identificar las oportunidades o amenazas claves a las que se enfrentan.

Después que se haya definido 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?

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

El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las Debilidades y aquí se procederá con la siguiente interrogante: ¿Qué Debilidades me impiden aprovechar estas Oportunidades? (Eliminar o minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades).

En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Que debilidades me impiden atenuar esta Amenaza?

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

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

La estrategia DA. 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. 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. 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. 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 combativo. 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.

Posteriormente se procede a determinar el problema y la solución estratégica general de la empresa.

Problema estratégico general: Si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades.

Solución estratégica general: Utilizar las fortalezas sobre las oportunidades que se presentan para minimizar el efecto de las amenazas y superar las debilidades.

Grupos implicados

Hemos venido analizando que la organización recibe hoy tanto empuje desde adentro como desde afuera, por tanto, analizar el entorno es una necesidad que se le impone a cada organización enfrascada en la proyección estratégica.

Toda organización para trabajar necesita relacionarse, establecer vínculos, acercarse a personas, grupos de personas u organizaciones que están directamente conectadas con el cumplimiento de su misión.

El concepto de implicados es fundamental y necesario para determinar cómo debe moverse la organización y los procesos de dirección estratégica, sobre todo para determinar las acciones estratégicas y barreras a superar.

En el proceso de identificar los implicados, no se trata de buscar aquellas personas, grupos y organizaciones que puedan tener una relación lejana, sino aquellos grupos implicados que sean indispensables en su actuación y estrategia, que pueden o no favorecerla.

No todos los implicados constituyen fuerzas favorables para el grupo de la misión, ni se encuentran en condiciones de apoyo y refuerzo con la fuerza y sostén que se requiere. Por ello es recomendable que la organización reflexione a través de las siguientes preguntas:

¿Por qué los implicados desconocen nuestra misión?

¿Por qué no se han establecido vínculos estratégicos con ellos?

¿Por qué son desconocidos por la organización?

¿Por qué pueden sentirse amenazados?

Al final de todo este proceso se agrupa a los implicados siguiendo el criterio que se acuerde por el grupo, que pueden ser por categoría de importancia o por afinidad de la actividad entre ellos o por territorialidad, etc., para una provechosa utilización de esta información en el proceso.

Además podemos plantear que estos grupos implicados pueden ser internos y externos.

Internos: Son personas, grupos y organizaciones que se encuentran dentro de la organización y que con su actuación pueden influir en el cumplimiento de la misión de esta.

Externos: Son personas, grupos y organizaciones del entorno que tienen relación con la organización y que con su actuación pueden influir en el cumplimiento de la misión de esta.

Unidad estratégica de negocios

Concepto de Estrategia

Se define con dos perspectivas diferentes, la primera, como el programa general que se traza una organización para definir y alcanzar determinados objetivos y poner en práctica su misión; la segunda, donde la estrategia es el patrón de respuesta de la organización a un ambiente a través del tiempo.

Dirección Estratégica: Es la formulación de la estrategia organizacional que recoge el planteamiento de la planeación estratégica, ampliando el alcance desde las variables técnico-económicas hasta las variables socio-políticas y

culturales. La estrategia que guiará el comportamiento y la actividad de la organización en el futuro, es el resultado de la conjunción de 3 elementos: las aspiraciones de la empresa, las oportunidades y amenazas del entorno y las capacidades internas de la organización.

La dirección estratégica se concibe como una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actividad de la administración, donde ya no se trata de cambiar las dificultades del entorno si no de ir a su encuentro. Es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de la organización. Muchos especialistas aceptan que la administración estratégica es un enfoque diferente de practicar la administración, que reconoce como los aspectos críticos los siguientes:

La estrategia abarca la totalidad de las actividades críticas de una empresa, dándole un sentido de unidad, dirección y propósito. Se requieren diferentes y variadas dimensiones para lograr una definición adecuada de lo que es estrategia. Pueden nombrarse algunas de éstas para una mejor comprensión de las tareas estratégicas:

La estrategia determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos. Las estrategias definen los negocios que va a abarcar la organización.

La estrategia intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo, en cada uno de sus negocios, respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente, y las fortalezas y debilidades de la organización.

Las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN)

El concepto de Unidad Estratégica de Negocios fue puesto en práctica por primera vez en 1970 por Fred Borch, presidente de la General Electric (G.E.) quien siguiendo las recomendaciones hechas por McKinsey y Cía., dividió el conglomerado de negocios que abarcaban una amplia diversidad de industrias, en unidades autónomas independientes de poder ser manejadas como

"entidades de negocios" aisladas y viables llamadas Unidades Estratégicas de Negocios.

La firma consultora Arthur D. Little Inc. (A.D.L) propuso un enfoque similar para la segmentación de negocios, definiendo la U.E.N. como un área de negocios que cuenta con un mercado externo para bienes y servicios, y para el cual se pueden determinar objetivos y estrategias independientes; sugiere poner más énfasis en la segmentación de negocios basada en las condiciones del mercado más que en recursos compartidos internamente.

Widmer (1997) define la U.E.N. como un órgano independiente y gestionable, el cual consiste en un producto/segmento de mercado relativamente homogéneo. Una empresa puede tener una o más UEN, que permiten un proceso de planificación autónomo y una asignación razonable de costos e inversiones. De esta forma las actividades y estrategias de una UEN pueden considerarse independientes de otras. Definir una UEN puede ser una difícil tarea. En una gran corporación pueden definirse estas como empresas, divisiones, líneas de producción, productos individuales, de manera geográfica, etc.

Elementos Determinantes en la Definición de una Estrategia

Una vez definidas las unidades estratégicas de negocio se debe determinar la misión del negocio y realizar un análisis competitivo de la industria. Estos son elementos básicos determinantes de la rentabilidad de la unidad de negocio, los cuales determinarán el programa estratégico y conducirán a la formulación e implantación de su estrategia.

La Misión del Negocio

Es una declaración de los negocios actuales y futuros de productos, mercados y cobertura geográfica, así como de las competencias distintivas desarrolladas por la empresa para lograr una ventaja sostenible en el largo plazo. Se habla de ámbito del negocio como la herramienta que sirve para clarificar necesidades específicas a satisfacer de los consumidores. Además, se define el fin para el cual se quiere el negocio y qué posición ocupa el mismo dentro del ámbito.

Análisis Competitivo de la Industria

Este análisis busca determinar los factores estructurales que definen la rentabilidad deseada a largo plazo de la industria, así como identificar y caracterizar a los competidores más importantes. Para esto se debe realizar un análisis del medio externo tomando como punto de partida la estructura del sector para evaluar el atractivo de la industria, las repercusiones de dicha estructura sobre el mercado y las estrategias de la empresa.

2.2.2-Fase de proyección.

Definición de la visión de la organización.

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:

- Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas.
- Es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear.
- Es algo que vale la pena alcanzar.
- Aporta el significado al trabajo que hace la gente en la organización.
- Por su definición es algo grandioso.
- Es simple.
- Es un documento vivo al que siempre se le hacen adiciones.
- Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores.
- Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.

“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”.(Morrisey, 1995).

“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”. (Jonh Young).

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; visión histórica, 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 momentos importantes (Eugenio Yáñez, 1987):

El momento de elaboración de la visión.

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

Retroalimentación Visión – Misión.

A partir de este momento, es necesario regresar a la misión y comprobar si la organización que deseamos tener es compatible con la misión definida. Si al respecto existieran dificultades entonces se debe ajustar la visión aún más, incluso se puede repetir el proceso o preguntarse si con nuestras fuerzas es posible alcanzar la misión.

Se debe incluir otra etapa en el tratamiento metodológico de la visión y convertirse así en el siguiente paso:

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, esta 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.

Escenarios de actuación de la organización.

Un elemento que resulta de importancia estratégica, y que se deriva del análisis del entorno externo de la organización, radica en que estas fuerzas externas deben definirse, no solo valorando su comportamiento actual, sino, y es lo más importante, valorando su comportamiento futuro. Por eso resulta necesario que la empresa defina los posibles escenarios de actuación en los

que se verá involucrada, de acuerdo con la evolución futura de los factores identificados en su entorno externo.

Un escenario se define como "... una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objeto de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones claves..." (Kahn y Wiener, citados por Menguzzato, 1995). También puede definirse como "... la descripción de los posibles marcos en que debe funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejercen influencia en su comportamiento..." (Eugenio Yáñez, 1987).

Los escenarios son instrumentos de simulación que permiten "...mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo, de las tendencias de políticas existentes o potenciales, y sus interacciones...". (Kahn y Wiener).

Por tanto, el método de escenario "tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (por lo menos parcialmente), e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura". (Saint Paul y Ténier – Buchot, 1974).

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

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

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

Valores Compartidos

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

Al trabajar en el rediseño continuo de la cultura organizacional tenemos que considerar que la cultura viene determinada por el conjunto de creencias y valores que se desarrolla en cada grupo humano para adaptarse a un entorno tecnológico, económico, político y sobre todo, socialmente determinado e integrarse internamente. En todo grupo humano existe una cultura que es juzgada válida y por tanto, es enseñada a los nuevos miembros.

Lo que se trata ahora no es dejar que esa cultura sea cualquier cultura sino aquella que se rediseñe para que el trabajo de cada persona y cada grupo tenga un sentido nuevo e ilusionante para alcanzar los objetivos y estrategias que la organización se ha propuesto.

Mientras las creencias son las estructuras de pensamientos que sirven para explicarnos la realidad, los valores orientan las formas de actuar que cada persona y grupo considera mejor a su opuesto para lograr sus fines y vienen derivados de un aprendizaje en el tiempo.

De esta forma los **“Valores Compartidos”** son aquellos pocos “valores” que están presentes en los procesos cotidianos y con cuyos enunciados las organizaciones deben comprometer todas sus energías. **Forman parte del “Sistema de Valores”** de una organización. La Identidad, la Misión y la Visión Global o Propósito son reconocidos como “Valores Estratégicos”. Los “Valores Compartidos” unidos a los “Valores Estratégicos” son la base para el desarrollo e implantación de los “Valores en la Dirección”.

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

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

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

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

Cómo diseñarlos:

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores, pero los “Valores Compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir de “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 poder jerarquizar los “pocos valores” que deben ser compartidos en las organizaciones, es necesario partir de un diagnóstico del conjunto de los valores en que se mueve dicha organización.

La realización de tal diagnóstico puede llevarse a cabo a partir de que el grupo directivo principal identifique el conjunto de valores con los que trabaja una organización. Regularmente se identifica una lista grande de valores, todos de carácter positivo. Sin embargo, es recomendable también identificar aquellos de carácter negativo que puedan existir, porque sólo identificándolos éstos pueden ser neutralizados con el efecto de los valores de carácter positivo. Complementariamente pueden agregarse a la lista otros valores que pueden resultar deseados, pero que no están presentes en ese grupo humano en particular.

A fin de poder llegar a identificar aquellos “pocos valores” que se deben jerarquizar dentro de la organización se puede, en principio, utilizar algún criterio de clasificación como el siguiente

“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 los que somos?;

“Valores prácticos”, son los que definen cómo actuamos en nuestro trabajo y responden a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar hasta donde estamos hoy?;

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

De esta forma, el gran listado inicial de valores puede ser dividido en tres grupos: los que son éticos, los que son prácticos y los que son de desarrollo. Con estos tres listados de valores el equipo directivo puede seleccionar mediante consenso uno o dos por cada grupo, que se convierten en centrales y que son jerarquizados porque a su vez se convierten en promotores que halan al resto de los valores cotidianos para provocar el cambio necesario.

Estos valores jerarquizados pasan a engrosar la fila de los “pocos valores” que deben ser compartidos con todos los trabajadores y que requieren que su enunciado sea aplicado consecuentemente, o lo que es lo mismo, que el discurso sea igual a la acción y por tanto el cambio se haga evidente con el logro de mayores resultados.

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

Deben ser sometidos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.

No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, los términos deben ser precisos y puntuales.

Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.

Deben ser definidos en primera persona del plural.

Deben ser potenciables mediante capacitación.

Deben servir como criterios para la selección, evaluación y promoción de personal.

Deben tener la posibilidad de ser sometidos a un proceso de medición periódica.

Tienen que formar parte de las convicciones más profundas 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.

Los “Valores Compartidos”, como forma de actuación, deben ser acompañados por aquellas “Normas” que caracterizan qué significan para una organización en particular aquellos valores que se han decidido jerarquizar. El Valor Calidad no tiene el mismo significado, ni las mismas normas o reglas de conducta para ser alcanzado en una Empresa de Calzados, que en un Hotel de 5 estrellas, que en una Empresa de Servicios Comunales, o en un Organismo Central de la Administración de Estado. Los teatros de operaciones son cambiantes y los actores también, por lo que las “reglas de conductas” difieren y hay que definir las como tal.

Áreas de resultados clave.

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 impacto provoca 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 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, 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, determinados por sus correspondientes combinaciones de factores, exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

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

Ahora bien, cuando se habla de objetivos la posibilidad de verificación de su cumplimiento es la clave. Por tanto, como se planteó en el primer capítulo, los objetivos tienen que ser ante todo medibles. En este sentido juegan un papel muy importante los criterios de medida: indicadores objetivamente verificables que miden cambios o resultados específicos. Deben ser observables y mensurables. En otras palabras, los criterios de medida 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 medida 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 Área de Resultado Clave y sus criterios de medida.

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

2.2.3-Fase de ejecución y control.

Elaboración del plan de acción.

Los resultados de las etapas anteriores aportan los elementos necesarios para elaborar los planes. Los planes de acción, como su nombre indica, son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias definidas y aprobadas. Los planes de acción contienen las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas, así como dejan claramente definidos; tanto el plazo en que deben cumplirse, como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas.

Para la elaboración del plan de acción el grupo debe trabajar en plenaria, y bajo la dirección del facilitador, discutir todas las acciones que se deben realizar para poner en práctica la estrategia, así como lograr unidad de criterios acerca de quiénes serán los responsables de cada tarea, cuándo se efectuará y dónde.

A partir de los objetivos estratégicos, el plan de negocios y orientaciones recibidas del Grupo GEICON se elabora el plan de acción aplicando el método OVAR por orientación del organismo superior.

El método OVAR fue creado por Daniel Michel, Profesor de Control de Gestión del Grupo HEC a principio de los años 80 y publicado por primera vez en el libro: *Controles de gestión*. Ardoin Jean Loup, Daniel Michel y Jean Schnutt. Editorial Publi-Union Louis , 1983.

Posteriormente otros profesores del Grupo HEC, lo modificaron en su forma actual bajo el nombre de Método OVAR, con este nombre se presentó en varios libros. Editado por ESKA, París 1996.

Es un método que nos permite darle seguimiento a los Objetivos propuestos por la organización, el mismo consta de las siguientes partes: Confección de la Parrilla OVAR, Organigrama, Integración de Matrices, Gráfica GAN.

Fase de control y retroalimentación.

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

la trayectoria realmente seguida para evitar las desviaciones que se vayan produciendo.

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

El control y la retroalimentación estratégica suponen la adaptación del sistema a los requerimientos de la dirección estratégica, y se centra en dos puntos (Schendel y Hofer, 1979) citados por Menguzzato, 1995:

- Si la estrategia se está implementando como se planificó.
- Si los resultados producidos por la estrategia son los esperados.

Si existen desviaciones, entonces se produce un proceso de retroalimentación que origina el reciclaje del proceso.

El control y la retroalimentación estratégicas implican la posibilidad de emprender acciones correctoras debidas a cambios en el entorno, a problemas en el mismo diseño de la estrategia y en la ejecución de la misma.

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

¿En qué negocio estamos?

¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?

¿En qué somos buenos? ¿Con quién me puedo comparar?

¿Quiénes son mis competidores? ¿Por qué son mejores?

¿Qué estrategias tienen mis competidores?

¿En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿Por qué?

¿Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿Las tengo identificadas?

¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la empresa?

¿Cuál es exactamente nuestra estrategia? ¿Todos en la empresa tienen claridad sobre ella?

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a estas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y al logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son

formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control y la retroalimentación empiezan a desempeñar su papel.

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

Capítulo III: Desarrollo de la Estrategia de Dirección en la Empresa Materiales de la Construcción de Sancti Spíritus hasta el 2006.

En el presente capítulo se profundiza de manera práctica todos los pasos del modelo propuesto anteriormente para realizar el desarrollo de la Estrategia de Dirección de la Empresa de Materiales de la Construcción de Sancti Spíritus hasta el 2006, aplicando un amplio enfoque participativo que implicó a todo el personal de dicha unidad organizativa.

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

Realizar el desarrollo de la Estrategia de Dirección en la Empresa de Materiales de la Construcción de Sancti Spíritus para validar nuestra hipótesis de investigación planteada, apoyándonos en el modelo propuesto.

Proponer un modelo de control del cumplimiento de los objetivos que permita la retroalimentación necesaria para propiciar la toma de decisiones oportunas.

3.1- Desarrollo de la Estrategia de Dirección en la Empresa Materiales de la Construcción de Sancti Spíritus hasta el 2006

Fase de diagnóstico.

A continuación comenzamos a desarrollar cada una de las fases del modelo escogido. La primera de estas es la referida al diagnóstico de la organización. Para realizar el mismo se efectuaron varias sesiones de trabajo, en las cuales se aplicaron algunas de las técnicas de trabajo en grupo (tormenta de ideas oral y escrita) y algunos instrumentos como la encuesta y la entrevista para

lograr que cada cual tuviera la oportunidad de aportar sus criterios. Todo ello nos permitió llegar al siguiente resultado.

Formulación de la Misión:

En nuestro caso se sometió a revisión la misión existente en la Empresa donde por consenso del grupo de trabajo se determinó que debía mantenerse la aprobada en el expediente de Perfeccionamiento Empresarial.

Misión:

Producir y comercializar artículos y materiales de construcción para sustentar el desarrollo constructivo del país con una calidad que satisfaga las exigencias del cliente, con bajo costo y resultados económicos satisfactorios que se reviertan en el desarrollo técnico productivo de la Empresa y el bienestar de sus trabajadores.

Análisis Estratégico

Para realizar este análisis trabajamos en varias sesiones de trabajo en grupo, así como entrevistas personales con los principales directivos de la Empresa, donde se utilizaron acuerdos de reuniones importantes de la Empresa y las UEB, resultado de inspecciones interna y externas, orientaciones del Grupo GEICON, tormenta de ideas del grupo de trabajo y aplicación de encuestas. Como resultado obtenido mostramos la siguiente situación:

Entorno de la Empresa:

En el entorno de la Empresa seguirán actuando diferentes fuerzas que le servirán de aliadas en unos casos y en otros como competidoras, debiendo aprovecharlas o defenderse de ellas según corresponda.

Fuerzas político – legales:

Estas fuerzas constituyen una oportunidad y a la vez una amenaza para la Empresa, debido a que por ejemplo, la Ley de Inversión Extranjera le da la oportunidad de incrementar sus producciones, pues ofrece la posibilidad de incrementar las construcciones en el País, pero a la vez obliga a la entidad a estar alerta, pues entrarán nuevos competidores con posibilidades de posicionarse en el mercado.

La creación en 1986 del Ministerio de la Industria de Materiales de la Construcción; es sin duda; una gran oportunidad para la Empresa, pues de hecho han logrado el monopolio de este tipo de producción dentro del país. Otro elemento positivo es la aprobación de la Resolución 152/95 del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, la que estimula el crecimiento de la actividad I+D en las empresas cubanas en aras de lograr competitividad.

Fuerzas económicas:

La economía cubana, se ha ido recuperando y el Producto Interno Bruto de igual forma, lo que significa una oportunidad para el sector, debido a que entre las medidas que han propiciado este crecimiento se encuentra la promulgación de la Ley de Inversión Extranjera, que ha posibilitado la conclusión de numerosos acuerdos de asociación con inversionistas extranjeros. A la vez, constituye una amenaza para las producciones nacionales, el problema existente en Cuba con las dos monedas (MN y CUC), debido a que trae serias dificultades para calcular los costos reales e incluso para fijar precios.

Fuerzas tecnológicas:

Representan una amenaza para la Empresa, debido, a que en algunas instalaciones sus tecnologías no se corresponden con la eficiencia que se quiere alcanzar, pues influye negativamente en los costos de producción, como por ejemplo: la quema (en la actividad de Cerámica Roja) las dificultades presentadas con la producción de pisos (Mosaicos y Baldosas) por su incompetencia ante el crecimiento en la introducción del piso cerámico; así como la falta de variedad en los diseños de los elementos de pared, pisos y techos.

Fuerzas sociales:

La necesidad de incrementar la construcción de viviendas y abastecer los diferentes programas constructivos que se llevan a cabo en el país se presentan como una oportunidad para la Empresa por la alta demanda de materiales de construcción para acometer dichos planes.

La tradición que existe en la población del uso y producción de estos materiales de construcción, al igual que, el crecimiento de las construcciones turísticas, son una gran oportunidad para insertar estos productos y el hormigón celular, por las ventajas que conlleva su uso para el cliente.

Se han ratificado oportunidades de negocios para el 2005 en las producciones de morteros de diferentes tipos, pintura, elementos de cierre de techos como caballetes y losas de pisos de cerámica.

Otra oportunidad también lo constituye el incremento de la exportación de áridos de diferentes granulometrías hacia el Caribe y una posibilidad de incluir la arena de Algaba como renglón exportable.

Desarrollo de la matriz DAFO

DEBILIDADES:

- 1.- Existencia de tecnología atrasada en algunas entidades.
- 2.- Dificultad de algunos directivos para asimilar el cambio en poco tiempo, por el bajo nivel de las técnicas de dirección.
- 3.- Falta de un buen trabajo de Marketing.
- 4.- Poco cambio en el diseño de los productos.
- 5.- Falta de un buen sistema de formulación, implementación y control estratégico.

AMENAZAS:

- 1.- Entrada al país de nuevos productos de materiales de construcción con mayor calidad.
- 2.- Imposibilidad de adquirir los abastecimientos necesarios en MN.
- 3.- Agresividad del criminal bloqueo norteamericano a la isla.
- 4.- Insuficiente variedad en el diseño de los productos.
- 5.- No existencia de un Sistema Interno de Propiedad Industrial.

FORTALEZAS:

- 1.- Posibilidad de la Empresa de invertir para su desarrollo.
- 2.- Monopolio en la producción de materiales de la construcción en el territorio y la inserción paulatina en el mercado del caribe.
- 3.- Situación geográfica de la Empresa.
- 4.- Existencia de cuenta bancaria en MLC, lo que facilita la agilidad en la adquisición de recursos para la gestión empresarial.
- 5.- Estructura de dirección plana, Consejo de Dirección y fuerza técnica cohesionados, calificados y estables.

OPORTUNIDADES:

- 1.-Vigencia de la Resolución Económica del V Congreso del PCC.
- 2.-Insuficiente insatisfacción del mercado interno, fundamentalmente de las construcciones turísticas y programas de la revolución.
- 3.-La Ley de Inversión Extranjera da la oportunidad a la Empresa de lograr un incremento de las producciones con capital foráneo..
- 4.-Recuperación paulatina de la economía cubana que influye en el crecimiento de las construcciones fundamentalmente en el área del turismo, vivienda y el programa de la batalla de ideas.
- 5.-Posibilidades de exportación de los productos de materiales de construcción.

Construcción de la Matriz DAFO.

| | Oportunidades | | | | | Amenazas | | | | | Total | |
|-------------|---------------|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|-------|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| Fortalezas | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 22 |
| | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 21 |
| | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 19 |
| | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 26 |
| | 5 | 2 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 19 |
| Debilidades | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 21 |
| | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 21 |
| | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 22 |
| | 4 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 20 |
| | 5 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 22 |
| Total | | 17 | 19 | 24 | 25 | 25 | 19 | 22 | 17 | 24 | 21 | |

Haciendo un breve análisis de los resultados de esta Matriz, nos damos cuenta que la mayor cantidad de impactos (61 en total) se encuentran localizados en el primer cuadrante (Fortalezas-Oportunidades), por lo cual nuestra organización

deberá desarrollar una estrategia de crecimiento. Esta posición nos permite acrecentar al máximo nuestras fortalezas y oportunidades para lograr ser líderes por nuestras fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para nuestros productos y servicios.

Problema Estratégico General:

Si la falta de un buen trabajo de marketing y la falta de un buen sistema de formulación , implementación y control estratégico con la existencia de tecnología atrasada en algunas entidades **se materializan** y teniendo en cuenta la insuficiente variedad de diseño de productos y la entrada al país de productos de materiales de la construcción con mayor calidad, no podrá utilizarse la **fortaleza** de monopolio en la producción de materiales de la construcción en el territorio y la inserción paulatina en el mercado externo, con existencia de una cuenta bancaria en MLC, lo que facilita la agilidad en la adquisición de recursos para la gestión empresarial.

Solución estratégica General

Utilizar plenamente la existencia de una cuenta bancaria en MLC, la de ser monopolio en la producción de materiales de construcción en el territorio con la inserción paulatina en el mercado externo y la posibilidad de invertir para su desarrollo **permite minimizar** la falta de un buen trabajo de marketing, la falta de un buen sistema de formulación, implementación y control estratégico con la existencia de tecnología atrasada en algunas entidades

Grupos implicados

Los grupos implicados están formados por grupos internos y externos.

Internos:

-Consejo de dirección, que está formado por la Dirección Adjunta, Comercial, Económica, Recursos Humanos, Técnico Productivo, Tesorería y las diferentes

direcciones de UEB. También lo forman la Sección Sindical, Núcleo del PCC, la UJC, la ANIR, etc.

Externos:

-El Ministerio de la Construcción, GEICON, la Fábrica de Cemento Siguaney, la Refinería Sergio Soto, Escambray SA, Empresas de Materiales de Construcción del país, la Empresa Productora de Materiales del Poder Popular y como clientes fundamentales el GECSS, Agrupación de la Vivienda, Escambray SA, etc.

Unidad estratégica de negocios

Esta está diseñada en correspondencia con los planes de negocio de la empresa en la etapa 2001-2006 y guarda una estrecha relación con los objetivos de todas las áreas fundamentales de la organización, está formada por los siguientes aspectos:

- 1-Cumplimentar el plan de venta incrementando la participación de la gama de nuestros productos.
- 2-Continuar atendiendo de manera priorizada la elevación constante de la calidad de nuestras producciones.
- 3-Garantizar plan de exportación ascendente a 560.0 mil USD.
- 4-Alcanzar los niveles de eficiencia previsto en la Empresa.
- 5-Lograr productos y tecnologías para sistemas constructivos más ligeros y eficientes sobre la base del hormigón celular.
- 6-Elevar el desempeño de los recursos humanos, logrando su compromiso con los objetivos trazados.
- 7-Ejecutar las acciones de capacitación que se requieren para preparar a los recursos humanos en el desempeño de las funciones que deben desarrollar.
- 8-Fortalecer el orden y el control interno en la Empresa, sistematizando los mecanismos del sistema de dirección y la disciplina financiera.
- 9-Continuar en la ejecución del plan de desarrollo informático.
- 10- Continuar la implantación del sistema interno de propiedad industrial.

FASE DE PROYECCIÓN

Para definirla se realizó el mismo procedimiento aplicado para la Misión. Con esto se buscó la posibilidad de compartirla y asumir compromisos serios en su cumplimiento y desarrollo en los próximos tres años.

Visión

La visión quedó formulada de la siguiente forma:

Alcanzar el liderazgo en el mercado interno en la producción y comercialización de materiales dedicados a la construcción, lograr la introducción paulatina en el mercado del Caribe, y asegurar el posicionamiento en el mercado manteniendo elevados índices de calidad y bajos costos en las producciones.

Escenario:

El grupo de trabajo de perfeccionamiento junto al consejo de dirección y las organizaciones de masas y políticas, para la definición de los escenarios tuvo en cuenta aspectos de carácter interno y externos, tanto en el territorio como a nivel nacional e internacional.

Escenario Negativo:

1. Se ha interrumpido el flujo de remesas y viajes hacia Cuba desde los Estados Unidos.
2. Se han producido eventos naturales que han dañado la economía.
3. Se reducen las posibilidades de obtener créditos internacionales.
4. Se reducen las posibilidades de exportación y los precios de las mismas.
5. Nuestros principales competidores se han insertado de forma paulatina en el sistema.
6. Se mantienen las limitaciones de inversión en medios y equipos para la Empresa.
7. No se ha logrado establecer un mecanismo de retribución en divisa a la masa de trabajadores que atenta contra la satisfacción de la organización.

Escenario Positivo:

1. Se ha iniciado un proceso de eliminación paulatina del bloqueo económico.
2. Se ha incrementado ostensiblemente el intercambio comercial con países del Caribe.

- 3 La Economía del país ha logrado incrementos sustanciales en los últimos tres años.
4. Existe un aumento de las oportunidades de negocio en el ámbito nacional y extranjero que pueden ser aprovechadas por la Empresa
5. Disminuyen las restricciones estatales para la actividad comercial y de inversión.
6. Se ha logrado un incremento significativo de la actividad constructora en el país que posibilita mayor producción de materiales de la construcción.
7. Se abren nuevas posibilidades y potencialidades internas para la exportación.
8. Se han logrado aplicar sistemas de estímulo y atención a los trabajadores de la organización que han permitido alcanzar los valores deseados.
9. Se incrementa el nivel productivo de materiales de la construcción y se mejora la calidad de las obras en la provincia.

Escenario Medio:

1. Se sostienen las condiciones de bloqueo.
2. Existe estabilidad en cuanto al crecimiento medido de la economía cubana.
3. Se ha incrementado la construcción de obras en la provincia.
4. Se mantiene la estabilidad política y social.
5. Se flexibiliza la política de inversiones y comercial.
6. Se aplican sistemas salariales y de estimulación en la Empresa vinculados a los resultados.
7. Se mejoran las posibilidades de exportación e intercambio comercial con países de América Latina y el Caribe.
8. Se incrementan las ofertas de los productores nacionales.

VALORES COMPARTIDOS

Encuesta de consenso sobre valores (Anexo 2)

La encuesta se le aplicó a 45 directivos para un 100% de estos.

A los mismos se les ofreció un listado de VALORES que fueron evaluados en una escala de 1 a 10 teniendo en cuenta que 1 es el valor más bajo, 5 es cuando está presente pero debe desarrollarse más y 10 es el valor más alto.

Se les dio la posibilidad de evaluar con 0 los que consideraran no presentes en la organización.

“...“Todo lo que ustedes discuten sobre valores tiene una importancia colosal porque no se trata de la Revolución, sino de lo que este país puede aportar al mundo, donde no hay un faro de ideas.” Fidel Castro.

| No. | Valores | Por ciento Alcanzado |
|-----|-------------------------------|----------------------|
| 1 | Confianza en el éxito | 83 |
| 2 | Logros | 76 |
| 3 | Proximidad al cliente | 86 |
| 4 | Valor de las personas | 91 |
| 5 | Acción proactiva | 89 |
| 6 | Responsabilidad | 94 |
| 7 | Adaptación | 85 |
| 8 | Excelencia | 83 |
| 9 | Competitividad | 88 |
| 10 | Ser los mejores | 78 |
| 11 | Contribución con la comunidad | 89 |
| 12 | Liderazgo | 91 |
| 13 | Mejora continua | 90 |
| 14 | Honestidad | 95 |
| 15 | Innovación | 88 |
| 16 | Rentabilidad | 90 |
| 17 | Patriotismo | 96 |

| | | |
|----|--|-----------|
| 18 | Unidad directiva- colaboradores- trabajadores | 90 |
| 19 | Eficiencia Económica | 89 |
| 20 | Planificación Estratégica | 88 |
| 21 | Humanismo | 93 |
| 22 | Compromiso | 86 |
| 23 | Rapidez de respuesta | 74 |
| 24 | Tradicición | 81 |
| 25 | Trabajo en equipos | 90 |
| 26 | Desarrollo individual | 79 |
| 27 | Sentido de pertenencia | 89 |
| 28 | Solidaridad | 92 |
| 29 | Calidad | 91 |

Después de aplicado este instrumentos se reconocen 5 valores como los de menos porcentaje y 5 como los de mayor porcentaje, ellos son:

Los de menor porcentaje:

Rapidez de respuesta (74)

Logros (76)

Ser los mejores (78)

Desarrollo individual (79)

Tradicición (81)

Los de mayor porcentaje:

Patriotismo (96)

Honestidad (95)

Responsabilidad (94)

Humanismo (93)

Solidaridad (92)

Después de analizadas las respuestas dadas a la encuesta aplicada al 100% de los directivos de la Empresa podemos afirmar que se deben realizar acciones por el desarrollo de una cultura de los valores de la rapidez de

respuesta, el espíritu de campeones o lo que es lo mismo el valor de Ser los mejores, así como el de los logros y para ello se debe trabajar por el desarrollo individual y el fortalecimiento de la tradición.

Tomamos los valores de mayor puntuación y con el trabajo en grupo se pudo realizar la conceptualización de los mismos y lograr, después de varias sesiones de trabajo, llegar al consenso de los modos de actuación por los que se le puede medir al directivo si se manifiesta en correspondencia con esos valores conceptualizados y compartidos por la mayoría.

PATRIOTISMO

Somos conscientes de que la Patria es lo primero, la fidelidad con la Revolución, el Partido, el Socialismo y Fidel. Vivir para la Patria y estar dispuesto a morir por ella. Participación en las tareas de la Revolución. Ser un antiimperialista e internacionalista consecuente.

Modos de actuación asociados a este valor:

Integración de la Empresa a la Batalla de Ideas.

Actuar en correspondencia con los valores genuinos de nuestra Historia y extenderlos a toda la sociedad.

Defensa de los valores patrios y los principios de la Revolución Socialista.

Participación activa en las tareas de la defensa de la Revolución. Fortalecer la unidad en torno al Partido.

HONESTIDAD

Actuamos con transparencia, con plena correspondencia entre la forma de pensar y actuar, asumiendo una postura adecuada ante lo justo en el colectivo. Somos honrados, sinceros con apego incondicional a la verdad y lo exigimos de los demás. Somos ejemplos en el cumplimiento de la legalidad y los deberes.

Modos de actuación asociados a este valor:

Actuar y combatir las manifestaciones de doblez moral, fraude, indisciplina, vicio, delito y corrupción.

Ser ejemplo y actuar en correspondencia con los valores reconocidos por la organización.

Formar profesionales íntegros.

Ser autocrítico y crítico.

Brindar información veraz.

SOLIDARIDAD

Fortalecemos el espíritu de colaboración y de trabajo en equipo. Apreciamos en alto grado el sentido de compañerismo y compartimos todos nuestros recursos, en aras de potenciar todo el conocimiento que captamos y generamos. Desarrollamos una cultura que privilegia la consulta colectiva, el diálogo y debate para la identificación de los problemas y la unidad de acción en la selección de posibles alternativas de solución. Nos identificamos con el sentido de justicia social, equidad e internacionalismo, ante las causas nobles que pueden lograr un mundo mejor, de paz e igualdad.

Modos de actuación asociados a este valor:

Favorecer y apoyar las instituciones de menor desarrollo, reflejado en la distribución de recursos, formación de personal, participación en proyectos.

Participar activamente con nuestros recursos y conocimientos en proyectos integrados.

Lograr la integración y la unidad de acción de la organización para la solución de los problemas.

Potenciar las acciones internacionalistas dentro y fuera del país.

Estar identificados y participar conscientemente en los programas de la Revolución.

Solidaridad con las personas dentro de la organización.

RESPONSABILIDAD

Posibilitamos la creación de un clima de autodisciplina en el desempeño de nuestras misiones en las actividades cotidianas. Desplegamos todas nuestras potencialidades en la conquista del entorno, con audacia responsable.

Modos de actuación asociados a este valor:

Uso de los recursos, la legalidad socialista, la educación formal y cívica.

Rigor, exigencia, evaluación y control sistemático.

Somos consecuentes con el espíritu crítico, compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas, en un ambiente de colectivismo y sentido de pertenencia.

Cumplimiento en tiempo y con calidad de los objetivos y tareas asignadas.

Disciplina y respeto de las leyes y normas, lo que se refleja en el respeto a la propiedad social, el cuidado y la autocrítica.

Comportamiento social y profesional ético, caracterizado por la discreción.

Somos optimistas, reflejado en la búsqueda de soluciones, creatividad, entusiasmo, persistencia, perseverancia y liderazgo.

HUMANISMO

Nos identificamos con la historia y mejores tradiciones de la realidad cubana, como sus dignos representantes y actuamos como activos promotores de la vida laboral, científica, económica, política, ideológica y cultural; en el interior de la organización y hacia la sociedad. Garantizamos un ambiente facilitador, participativo y de confianza, centrado en el hombre como su capital máspreciado. Desarrollamos como convicción, la necesidad de la superación permanente, asimilando críticamente los avances de la ciencia, la tecnología y la cultura universal, defendiendo con criterios propios la obra de la Revolución.

Modos de actuación asociados a este valor:

Participación sistemática en las actividades que propicien una mayor cultura general integral.

Conocimiento y defensa de nuestras tradiciones e historia.

Es significativa la importancia del hombre en la sociedad en el quehacer cotidiano.

Poseemos un nuevo estilo de trabajo y dirección que transforma el ambiente organizacional.

Participación activa y eficiente en los programas de la Revolución en la facilitación de materiales de construcción para la ejecución de las obras sociales.

Áreas de Resultados Claves.

En el proceso de definir las áreas de resultados claves se revisaron los resultados de los pasos anteriores, haciendo énfasis en la definición de la misión y la visión de la organización. Por tanto se determinaron aquellas actividades que mayor impacto provocan en el cumplimiento de la misión de la organización y el alcance de la visión lo cual quedó definida como:

Dirección Técnico productiva.

Dirección Comercial.

Dirección de Recursos Humanos

Área energética.

Área de Informática

Dirección Económica.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

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

Área de Resultado Clave: Dirección Técnica Productiva:

OBJETIVO: Alcanzar en cada de las Unidades Empresariales de Base los indicadores técnico productivos previstos en la Empresa garantizando la calidad de la producción a bajo costo.

1. Implementar Sistema Interno de Propiedad Industrial.
2. Incrementar sistemáticamente la calidad de la producción mediante el control total de los procesos para lo cual implementaremos el Sistema de Gestión de la Calidad basado en las Normas ISO 9000

Área de Resultado Clave: Dirección Comercial.

OBJETIVO: Alcanzar un mayor nivel en la organización, control y número de acciones en el trabajo de marketing encaminadas a promover en el campo

internacional la colaboración y financiamiento para el incremento de las ventas en MLC a través de proyectos.

3. Convertir el plan de negocios en una herramienta de trabajo indispensable para la empresa, con énfasis en el desarrollo del mercado, plan financiero y flujo de caja que sirva además para controlar y medir el cumplimiento de la dirección por objetivos, haciéndolo compatible con la evaluación de los resultados del trabajo.
4. Garantizar plan de exportaciones, para ello es necesario exportar hacia el área del Caribe nuevos productos.

Área de Resultado Clave: Dirección de Recursos Humanos

OBJETIVO: Lograr un nivel superior de desarrollo en la actividad de los Recursos Humanos con atención diferenciada a los cuadros y sus reservas.

5. Desarrollar el plan de capacitación a mediano y largo plazo con énfasis en métodos de dirección, control de la calidad, mercado, computación, protección de la propiedad industrial, marcas y patentes y formación de obreros calificados para garantizar la reserva.
6. Alcanzar el 100 % de las auditorías y supervisiones en las comisiones de cuadros y sus responsabilidades.
7. Utilizar en un 85 % de los movimientos de cuadros fuentes internas de promoción.

Área de Resultado Clave: Energética

OBJETIVO: Lograr la disminución del consumo específico de combustible, así como la energía eléctrica a través de una mejor organización en el trabajo.

8. Aplicar medidas técnicas, financieras y organizativas que permitan disminuir el consumo energético.
9. Crear la comisión de ahorro de energía de la Empresa

Área de Resultado Clave: Informática

OBJETIVO: Continuar la ejecución del plan de desarrollo informático.

10. Mejorar el acceso a Internet de la empresa.
11. Adquirir equipamiento para mejorar el acceso a la banca virtual.
12. Terminar conexión de las UEB con la red de la Empresa.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|--|---|--|--|--|--|--|--|--|----|--|--|--|--|----|
| las actividades productivas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 23. Garantizar el cumplimiento del presupuesto dedicado a la atención al hombre. | C | | R | | | R | | | | | | | | | | | | | 04 |
| 23. Reforzar el orden y el control interno en la Empresa. | C | | R | | | C | | | | | | | | | | | | | 04 |
| 24. Incrementar los niveles de eficiencia financiera. | C | | R | | | C | | | | | | | | | | | | | 04 |
| 25. Confeccionar cronograma para la implantación del SIPI | C | C | R | | | | | | | | | | | 05 | | | | | |

Control y Retroalimentación de la estrategia.

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

Retroalimentación permanente, a partir de los criterios de los clientes, acerca de la validez y cumplimiento de la misión de la organización, indagando sobre el comportamiento del personal al respecto.

Diagnóstico permanente para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la organización e introducir las correcciones necesarias y medidas de contingencia.

Chequeo bimestral a las Áreas de Resultados Claves para evaluar su desempeño.

Rendición trimestral en los Consejos de Dirección Empresarial de los Jefes de las Áreas de Resultados Claves para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el logro de sus criterios de medidas y las acciones previstas en el plan de acción.

Análisis mensual con todas las áreas de resultados claves y todo su personal para evaluar los resultados que se van obteniendo, detectar las causas de las desviaciones y adoptar las medidas correctivas oportunas.

Reunión Anual de Evaluación de la Estrategia con todos los trabajadores de la entidad para valorar sus resultados.

Se establecerán mecanismos de retroalimentación que permitirán detectar oportunamente las desviaciones que pudiesen ocurrir en cada uno de los pasos del modelo: aplicación de encuestas, entrevistas, observaciones, contactos con los clientes, visitas a clientes potenciales, etc.

3.2- Resultado hasta la fecha del desarrollo de la estrategia.

Los instrumentos aplicados para comprobar los resultados de la implantación del desarrollo de la estrategia de dirección no son más que los impactos logrados en las respuestas crecientes a la calidad y aumento de las producciones; comprobándose en las formas de control establecidas en la planeación de la estrategia.

3.2.1-Motivación de los directivos y trabajadores de la Empresa.

Podemos afirmar como impacto de los resultados de la implementación de la estrategia de dirección que realmente como plantea Nieto y Negrín, aunque la meta esté lejos y no se vea, la motivación se deriva de la palabra movimiento y por ello tanto los directivos como los trabajadores están en constante movimiento para encontrar el camino correcto hacia el futuro y con ello crear una cultura hacia el cambio permanente.

La anterior afirmación se puede comprobar en:

La cohesión lograda en el trabajo de las diferentes áreas, manifestando la satisfacción de trabajar juntos.

El sentido de pertenencia de los directivos y trabajadores por trabajar en la Empresa.

La relación entre los directivos y trabajadores motiva a estos a cumplir las metas que se han trazado en aras de cumplir la visión.

Un comentario no puede faltar y es, la relación real que se logra entre las responsabilidades otorgadas y la autoridad para realizar eficientemente las funciones de trabajo en los diferentes niveles de la estructura de la Empresa.

3.2.2-Crecimiento de las producciones que se realizan e incremento de otras.

La implantación de la estrategia de desarrollo tiene entre sus objetivos el darle respuesta a las necesidades crecientes de las construcciones en el territorio espirituario y el país, esencialmente de forma eficiente a los programas de la batalla de ideas y con ello se facilita el aumento de las producciones sin perder la calidad de las mismas.

Evaluamos como impacto positivo, los crecimientos de producciones en las 16 líneas de producción existentes, destacándose la producción de ladrillos tanto macizos como huecos, la carpintería con las variantes de no solo realizar el trabajo a la madera sino su terminación en la colocación en las obras.

Mención especial tiene en los incrementos la calidad y las producciones de la baldosa y el mortero cola, destacando dentro de la línea de baldosa la del terrazo y relieve.

El incremento de nuevas líneas de producción como la pintura, el concreta y el mortero de albañilería facilitan el aumento de las producciones y la mejora continua de la imagen de la empresa ante la población y los clientes en general.

Significativo también es el aumento de las producciones para las exportaciones con sus exigencias en las normas internacionales en la calidad, que solo se logra hasta la fecha con los áridos pero ya en la estrategia se cuenta con acciones para el incremento de otras líneas de producción.

Otro aspecto significativo dentro del crecimiento productivo futuro son las inversiones a desarrollar en hormigón celular, hidrato de cal y la cerámica, lo que mantendría el ritmo creciente de las producciones y una mejora de la calidad.

3.2.3-Mejorar los ingresos.

INDICADORES ECONÓMICOS

| Empresa de materiales de la construcción de Sancti-Spíritus | | | | | |
|--|-----------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Indicadores | UM | 2001 | 2002 | 2003 | 2003* |
| Producción bruta | MP | 6114.5 | 7133.2 | 6667.1 | 7800.7 |
| Prod. mercantil | MP | 5824.1 | 6357.1 | 6102.0 | 7235.6 |
| Ventas | MP | 6430.1 | 6461.2 | 5734.1 | 6955.0 |
| Ingresos Totales | MP | 7524.2 | 7756.4 | 7548.8 | 8176.7 |
| Valor agregado bruto | MP | 3157.4 | 4257.5 | 3446.5 | 4580.1 |
| Gastos totales | MP | 6571.9 | 7012.1 | 7423.3 | 7012.1 |
| De ellos salarios | MP | 2082.2 | 2784.4 | 2806.5 | 2784.4 |
| Materia prima y mat | MP | 1476.3 | 1296.5 | 1389.3 | 1296.5 |
| Energía y combus. | MP | 744.1 | 876.5 | 767.2 | 876.5 |
| Servicios recibidos de terceros | MP | 736.7 | 702.7 | 1064.1 | 702.7 |
| Depreciación | MP | 391.6 | 626.0 | 591.1 | 626.0 |
| Otros gastos | MP | 1140.7 | 726.0 | 805.1 | 726.0 |
| Promedio de trab. | | 838 | 854 | 840 | 854 |
| Utilidades después de impuestos | MP | 618.9 | 483.8 | 81.6 | 489.7 |
| Productividad/valor agregado/promedio de trabajadores | MP | 3767.0 | 4985.0 | 4102.9 | 5453.0 |

Como se observa en la tabla anterior se nota un incremento en los principales indicadores de la organización tales como la producción bruta, producción mercantil, ventas e ingresos totales, así como la utilidad y la productividad/valor agregado/promedio de trabajadores. Es necesario señalar que en el año 2003

el Ministerio de Finanzas y Precios emitió una nueva resolución donde se revalorizaron los precios de los productos de materiales de construcción en el país, lo cual influyó en la reducción de los resultados de ese año. Por lo que se muestra en la columna 2003* como hubiese sido el resultado de esto antes de entrar en vigor la nueva resolución.

Los seis indicadores que aparecen resaltados en la anterior tabla son los principales resultados para evaluar el impacto del cumplimiento de la estrategia de dirección que se implanta en la empresa en estos tres años anteriores.

El crecimiento sostenido de estos indicadores permite comprobar el éxito alcanzado en esta etapa dentro de la implementación de la estrategia.

3.2.4-Certificación de las normas generales de las ISO 9000.

Los directivos y sus colaboradores se muestran más motivados por la aplicación de técnicas modernas de dirección y comprenden de forma efectiva los principios y los procedimientos para el desarrollo de las estrategias de dirección.

La empresa ha tenido en esta etapa una mejora continua en la producción, en el crecimiento y en sus principales indicadores.

Nuestra Organización a partir de la implementación de las Normas ISO 9000 en el 2003 y con el modelo de Sistema de Gestión de la Calidad basado en proceso en el cual están implícitos, los requisitos del cliente, la responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto, medición – análisis -mejora y la satisfacción del cliente, ha obtenido resultados satisfactorio como:

Mejora continua de la producción.

Se ha ganado en la satisfacción del cliente.

Obtención del Premio Nacional de la Calidad.

Se ha incrementado el nivel de exportación.

El trabajo en grupo se ha perfeccionado.

Los productos se han convertido en competitivos en el mercado interno y externo.

Se han reducido los costos mediante procesos bien planificados.

Se lograron describir y desarrollar los modelos de procesos productivos enfocados a la calidad del producto terminado.

Aumento de la calidad por concepto de la disminución del rechazo en el proceso productivo.

Además podemos afirmar que la Empresa ha mantenido la condición de “mejor del país”, dentro de su categoría, así como alcanzando los primeros lugares del día del constructor y aportando la más alta puntuación en la emulación por el 26 de Julio a la provincia.

Los fórums de ciencia y técnica son una piedra angular para el impulso de toda la actividad científico técnico dentro de la empresa y por ello ha tenido reconocimiento tanto a nivel, municipal, provincial y nacional.

El interés sostenido de accionistas extranjeros por establecer alianzas para las producciones con nuestra Empresa de forma específica permite comprobar el nivel de competencia logrado entre las similares del país.

Se encuentran dando los primeros pasos para la realización de una empresa mixta para las producciones de la cerámica con accionistas europeos específicamente italianos y españoles.

CONCLUSIONES GENERALES

Luego de la realización de este trabajo arribamos a las siguientes conclusiones.

1. El análisis de la bibliografía y el diagnóstico realizado permitieron apropiarse de los conocimientos necesarios para poder elegir y fundamentar el modelo para el desarrollo de la Estrategia.
2. El modelo elegido por el MICONS se adecua a las condiciones de nuestra empresa y de su entorno.
3. Se comprueba que el desarrollo de la estrategia hasta la fecha ha permitido:
 - Que los directivos se motiven más por la aplicación de las técnicas avanzadas de dirección y con ello lograr un mayor liderazgo.
 - Los resultados técnicos económicos tienen un crecimiento sostenido como se indica en el cuerpo de la ponencia.
 - Se ha logrado un crecimiento en las producciones de la Empresa y se han incorporado otras líneas de producción.
 - Se aplica el sistema general de la calidad acorde a las normas ISOO-9000 y se dan los pasos finales para la certificación de los áridos.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones anteriores recomendamos:

- 1.** Presentar ante el Consejo de Dirección del Grupo Provincial (GECSS), para su posible generalización a las empresas subordinadas al mismo.
- 2.** Discutir en el Consejo de Dirección del Grupo (GEICON) los resultados de esta investigación.
- 3.** Presentar los resultados de esta investigación al Fórum de Ciencia y Técnica y continuar el desarrollo de investigaciones relacionadas con los resultados de esta.