

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

Tesis en Opción del Grado Científico de Master en dirección

Título: “Desarrollo de la estrategia de dirección de la empresa de Seguridad y Traslado de Valores (Trasval) de SS”

Autor: Ing. Ricardo D. Navarro Jiménez.

Tutor: Dr. Armando Boullosa Torrecilla.

Sancti Spirítus 2005

INTRODUCCIÓN

Los cambios ocurridos en el país durante la década de los 90 en cuanto a la reestructuración de su economía y la introducción de nuevas técnicas de Gestión Empresarial han contribuido a la reanimación económica de varios sectores; también se han creado nuevas empresas producto de las necesidades de servicios que van surgiendo.

Actualmente, en todos los sectores de la economía, los dirigentes están sometidos a crecientes exigencias y esfuerzos en busca de elevar la eficiencia, eficacia y competitividad, en particular en el sector empresarial, bajo cambiantes condiciones internas y externas. Todo lo anterior exige que la gestión y dirección empresarial se realice en condiciones totalmente diferentes a las de hace pocos años. Para variar el sistema de dirección con vistas a contrarrestar la influencia negativa de estos, la organización debe cambiar de forma armónica, coherente, integrada y con enfoque en sistema los elementos que conforman el mismo. Estos son: ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, LIDERAZGO, VALORES, HABILIDADES, PROCESOS, FILOSOFÍAS, entre otros.

La Empresa de Seguridad y Traslado de Valores (TRASVAL S.A.), concebida para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes en materia de seguridad, protección, traslado de valores y mensajería con una alta calidad, es una de las nuevas empresas surgidas al calor de los nuevos cambios ocurridos en el país, especialmente después de la despenalización de la divisa.

La Subgerencia de TRASVAL en Sancti Spíritus, a pesar de su poca experiencia empresarial ha manifestado resultados positivos en sus indicadores económicos fundamentales y ha dado respuesta a la mayoría de las demandas del mercado, no obstante presenta un grupo de insuficiencias que la hacen vulnerable a la competencia, careciendo de una Estrategia de Dirección que le permita alcanzar empeños mayores con alto nivel de eficiencia, eficacia y competitividad, por lo tanto, la alta responsabilidad de la organización y las exigencias de sus clientes obligó a diseñar e implementar una estrategia capaz de dar respuesta a esta problemática, lo que da origen al problema de investigación.

Planteamiento del problema

No existe una Estrategia de Dirección en la Empresa TRASVAL S.A. de Sancti Spíritus, que permita alcanzar mayores y mejores resultados en su Gestión Empresarial.

Objeto de Investigación

Sistemas de Dirección.

Campo de acción

Empresa de Seguridad y Traslado de Valores TRASVAL S.A. Sancti Spíritus.

Objetivo General

Diseñar e implementar la Estrategia de Dirección hasta el 2006 en la Empresa TRASVAL S.A. de la Provincia Sancti Spíritus que permita alcanzar mayores y mejores resultados en su Gestión Empresarial.

Objetivos Específicos

- Estudiar y analizar en la bibliografía existente los aspectos relacionados con el objeto de investigación.
- Diagnosticar la situación actual relacionada con la Dirección Estratégica.
- Definir y fundamentar el modelo a seguir para el proceso de diseño de la Estrategia de Dirección de acuerdo a la bibliografía consultada.
- Diseñar e Implementar la Estrategia de Dirección en la Empresa según el modelo propuesto.

Hipótesis

Con el diseño e implementación de la Estrategia de Dirección hasta el año 2006 en la Empresa TRASVAL S.A. de la Provincia Sancti Spíritus, se obtendrían mayores y mejores resultados en su Gestión Empresarial.

Significación Teórica

Esta dada por la construcción del marco teórico referencial a partir de un análisis minucioso de la bibliografía sobre la dirección estratégica y los procedimientos para el diseño e implementación de esta.

Significación Metodológica

Esta dada por los procedimientos propuestos que contienen una serie de pasos previamente estructurados que sirven como guía a otras investigaciones.

Significación Práctica

La implementación de los procedimientos en la entidad con vistas a mejorar su desempeño.

Viabilidad

El trabajo es viable por existir las condiciones materiales y humanas necesarias para llevar a cabo la investigación.

Resultados Esperados

Con la implementación de la Planificación Estratégica hasta el 2006, en la Empresa TRASVAL S.A. se logrará:

- Aceptación por parte de los directivos y trabajadores de la Empresa TRASVAL S.A. de la Planificación Estratégica como un instrumento de trabajo necesario para la consolidación de los resultados futuros.

- Motivar a que estos directivos adquirieran una cultura de Dirección Estratégica como fenómeno de nuevo tipo en las Empresas Cubanas.
- Motivar la búsqueda de soluciones dentro de la Gestión Empresarial a problemáticas dentro de su organización.
- Establecer un estilo de trabajo en función del cambio participativo.
- Se logran implementar acciones en cuanto a la identificación de los riesgos, el control interno y la estimulación y motivación de los recursos humanos.
- Mejora de los indicadores económicos de la entidad.

Métodos empleados

- Análisis y síntesis
- Histórico lógico

Técnicas empleadas

- Observación
- Entrevista
- Trabajo en grupo
- Consulta a experto

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

La dirección de una organización esta sometida permanentemente a presiones internas, desde la propia organización, así como desde el exterior. Para tener éxitos debe asumir con flexibilidad, responsabilidad, agresividad, rapidez y visión una Estrategia que le permita avanzar de manera firme hacia los objetivos propuestos y poner en práctica su misión.

Nuestro país ante los continuos procesos de cambios y transformaciones económicas, políticas y sociales que se desarrollan en el mundo contemporáneo unipolar y la existencia de una economía de mercado monopolizada por las potencias más desarrolladas, ha tenido que sobrevivir, recuperarse, y crear las bases del desarrollo partiendo de nuestras propias condiciones económicas y específicamente en el sector Empresarial, haciéndose necesario adoptar enfoques de soluciones e introducir novedosas técnicas de dirección y planificación estratégica para una correcta orientación de nuestras organizaciones hacia el logro de su eficacia, eficiencia y competitividad .

Un ejemplo de esas transformaciones es la Empresa de nueva creación TRASVAL S.A., constituida oficialmente el 1 de Noviembre del 2003 por acuerdo del Ministerio de Economía y Planificación; que se dedica al traslado y seguridad de valores.

Con el objetivo de implementar la Estrategia de Dirección en dicha empresa se construyó el marco teórico referencial que posibilite escoger el modelo más apropiado para el trabajo, objetivo básico de esta investigación. Para ello se confeccionó el siguiente hilo conductor (Figura 1).

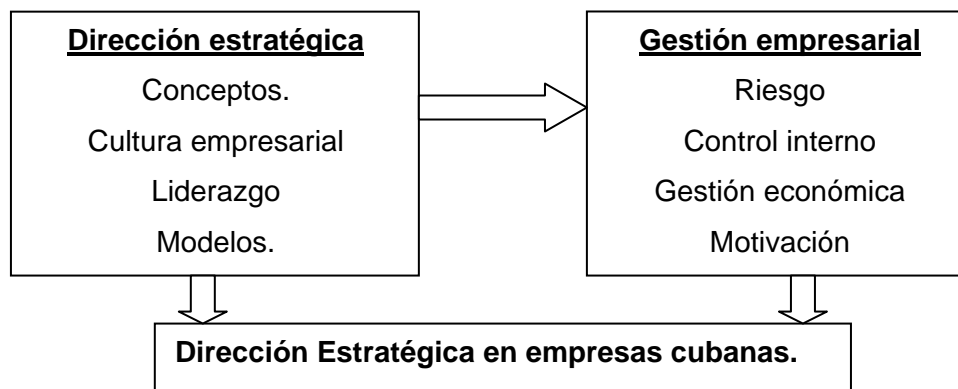


Figura 1: Hilo conductor de la investigación. (Fuente: elaboración propia)

1.2 Evolución histórica de la Dirección estratégica

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

- Que exista una adecuada estrategia de la empresa hacia la búsqueda de la competitividad.
- Que dicha estrategia sea clara y entendible, para que el personal la pueda llevar a cabo.
- Que exista suficiente motivación en el personal, para que la estrategia se ejecute.
- Que exista una clara identificación de los agentes externos a la empresa.
- Que exista un control interno eficiente y se conozcan los riesgos laborales que afectan a la empresa.

Conceptualización de estrategia.

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

James Brian Quinn, (1980), en su libro: Estrategias para el cambio. Incrementalismo lógico, también advierte: “El vocablo *strategos* inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.), vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C.), el término hace referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de Gobierno global.

Evolución del concepto de estrategia.

Como se ha visto anteriormente, el concepto de estrategia es antiguo. “Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo”. (Stoner, 1997).

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

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

Conceptos de estrategia en el campo administrativo.

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

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. *En la segunda perspectiva*, la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Esta última perspectiva de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos (aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad). Aún cuando se utilizan ambas definiciones, se hará énfasis en el papel activo, conocido como planeación estratégica o administración estratégica.

- Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Quinn, 1980).
- Es un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. (Glueck, 1980).
- Henry Mintzberg ofrece cinco definiciones de estrategia, a lo que él llama, las 5 Ps de la estrategia: La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Es una pauta de acción, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Es un patrón, modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en su entorno. Es una perspectiva, su contenido implica, no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.
- Es un patrón o modelo de decisiones que: 1) determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; 2) produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; 3) define la esfera de negocios a que aspira una compañía; 4) establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, 5) precisa la naturaleza de las contribuciones, económica y no económica, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades. (Andrews, 1980).
- Es la dialéctica de la empresa en su entorno. (Ansoff, 1976).
- Es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. (Tobatoni y Jarniou, 1975).

- Son las características básicas del match que una organización realiza con su entorno. (Hofer y Schendel, 1978)
- La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. (Menguzzato y Renau, 1984).
- Es un modelo o plan que expone de manera conjunta las políticas, los objetivos y las secuencias de acción más importantes de la organización. (Minert).
- Es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos. (Javier Cantero, 1994).
- Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (Stoner, 1989).
- Steiner, en su obra Planeación Estratégica analiza el concepto desde dos puntos de vista: Estrategias maestras, las que define como misiones, propósito, objetivo y política básica. Estrategias de programas, las que se relacionan con la adquisición de los recursos para proyectos específicos.
- La estrategia es una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos. (Koontz y O'Donell).
- La estrategia constituye un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. (Koontz y O'Donell, 1987).
- Michael Porter, Francisco J. Manso y The Boston Consulting Group definen la estrategia como un enfoque de competencia. Incluso Porter en su definición incluye las cinco fuerzas competitivas: Rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.
- Es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. (Koontz y Weihrich).
- Son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. (Heinz Weihrich, 1990).
- La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente y comprende acción defendible frente a las cinco fuerzas

competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. (Michael E. Porter).

- Es un modelo de decisión que revela las acciones, objetivos o metas de la empresa, las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta de: En qué clase de negocio está la empresa, o en qué negocio requiere estar, qué clase de organización quiere ser. (Francisco J. Manso, 1991).
- Es la fórmula para obtener el éxito, el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse, el plan para lograr una posición favorable en el campo empresarial, es la adopción de medidas para enfrentar un mundo externo, cambiante, es comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerlos fuertes. (Theodore A. Smith, 1979).
- Es la previsión detallada de eventos probables y de las acciones a tomar para destruir el equilibrio en las fuerzas competitivas de un mercado, una actividad o un sector y para establecerlos sobre las bases más favorables a la empresa. (Boston Consulting Group, 1970).
- Es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse. (K. R. Andrews, 1980).
- Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. (Santesmases, 1999).
- Indica la forma de moverse de la realidad a lo que se desea 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 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, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canalizan el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de la misma. (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).

En sentido general se puede afirmar que la estrategia integra y se relaciona con todos los elementos del proceso directivo.

1.3 Modelos de Estrategia de Dirección

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

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

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

Es por lo anterior, que la consulta de la bibliografía especializada, permitió analizar un gran número de tecnologías y modelos, y reconocer que todos persiguen el mismo

objetivo: un mejor desenvolvimiento, desarrollo y competitividad de las organizaciones frente a su entorno.

Se relacionan a continuación cuatro modelos que permitirán elegir el más adecuado a las condiciones de la Empresa donde se realizará la investigación.

Hill Jones, 1987

1. Misión y metas corporativas.
2. Análisis externo.
3. Análisis interno.
4. Elección de estrategias. (De negocios, corporativas, análisis de cartera).
5. Estructura organizativa.
6. Conflictos, políticas y cambios.
7. Control.
8. Integración: Estrategia – Estructura – Control.

Harold Koontz, 1998

1. Insumos de la organización.
2. Análisis de la industria.
3. Perfil empresarial.
4. Orientación de ejecutivos, valores y visión.
5. Propósito, objetivos principales e intención estratégica.
6. Ambiente externo presente y futuro.
7. Ambiente interno.
8. Desarrollo de estrategias alternativas.
9. Evaluación y elección de estrategias.
10. Planeación de mediano y corto plazos, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura organizacional, liderazgo y control.
11. Prueba de congruencia y planeación de contingencias.
12. Dirección y control.

Stoner, 1989

1. Formulación de metas.
2. Identificación de objetivos y estrategias.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recursos, fortalezas y debilidades de la organización.
5. Análisis de brechas: determinar el grado del cambio requerido en la estrategia actual.
6. Toma de decisiones estratégicas.
7. Medición y control del proceso.

Eberto Gutiérrez, 1999

Momento de diagnóstico

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

Momento de proyección

7. *Escenarios*
8. *Elaboración de la visión*
9. *Factores Claves de Éxito*
10. *Área de resultados claves*
11. *Objetivo estratégico por ARC*
12. *Criterio de medidas*
13. *Plan de acción*

Momento de ejecución y control

14. *Ejecución, Control y Retroalimentación*

1.4 Trascendencia de la Cultura Empresarial en las organizaciones

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

¿Qué es la cultura empresarial?

- Modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos

miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1985).

- La cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. (Pettigrew, 1979)
- Conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico. (Ansoff, 1985).
- Conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes, comunes a todos, o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa (desde la alta dirección hasta la base operativa), y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo. (Menguzzato, 1995).
- Conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de la organización. (Stoner, 1995).
- Conjunto de normas, creencias y costumbres que son aprendidas por la sociedad y llevadas a pautas de comportamientos comunes (Santesmases, 1999).

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

La cultura puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o al contrario, erigirse en “barrera invisible” que impide o retrasa el cambio estratégico (Lorsch, 1986; Lenz y Lyles, 1986). Resulta imposible implantar con éxito una estrategia que se contrapone a la cultura organizacional. (Stoner, 1997).

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

“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 qué riesgos entraña dicha estrategia para la cultura existente (riesgo que se asimila a la intensidad de cambio de cultura que implica la

estrategia). Las deducciones que se derivan son que cuánto 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.

¿Qué se debe hacer cuando la estrategia y la cultura resultan ser incompatibles? ¿Hay que cambiar la estrategia? “La cultura de empresa, raras veces, está tan arraigada como para llevar a la renuncia de un cambio estratégico totalmente necesario”, (Menguzzato, 1995). El cambio de la cultura de la empresa no es imposible, pero sí es lento y costoso (Scholz, 1987). 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 y liderazgo.

1.5 El liderazgo como factor clave en la implementación de la estrategia

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

El liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales. (Menguzzato, 1995). La persona que ejerce este tipo de poder es el líder. El líder, por consiguiente, es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influenciar sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal. Stoner, 1997 define el liderazgo administrativo como el “proceso de dirigir o influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo”.

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

Existe la necesidad de adecuar el estilo de liderazgo a la estrategia y viceversa, por cuanto que aquél influye en la estrategia a seleccionar y en su posterior ejecución, pero también una determinada estrategia, para ser puesta en práctica con éxito, exige de un determinado estilo de liderazgo. “Los que ejercen el liderazgo deben hacer alcanzar los objetivos empresariales a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa. El papel de los directivos es el de crear una cultura que: 1) favorezca y mantenga el desempeño máximo; 2) estimule y emplee la creatividad; 3) provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio; 4) utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender; 5) busque y encuentre nuevos desafíos”. (Blake y Mouton, 1987).

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

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

Warren Bennis y Burt Nanus, en su libro: “Líderes” señalan: “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 puede inyectar nuevas culturas y estrategias en organizaciones que movilicen y concentren la energía y los recursos.

La implantación de estrategias requiere del ejercicio de un liderazgo donde “el líder, debe esencialmente incitar, impeler, dinamizar, magnetizar, en pocas palabras, el líder debe inyectar nueva vida y transformar a sus seguidores para conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación concreta”. (Bernard Bass, 1988). ¿Adónde?; ¿Por qué camino?; y ¿Cómo?, son preguntas que el líder que dirige la implantación de estrategias debe contestar explícita o implícitamente y escoger adecuadamente el modelo que se ajuste a su organización.

1.6 La eficacia, eficiencia y competitividad en la Gestión empresarial

Los términos eficacia, eficiencia, y competitividad de la gestión empresarial son bien añejos en la terminología empleada en un contexto económico, como también lo son cuando se usan en los más disímiles campos del saber y en la vida corriente. En documentos oficiales, discursos, artículos, etc., se emplean reiteradamente y con un sentido que puede ser orientador, crítico, reflexivo o científico, que siempre se comprende sin dificultad. Pero también se aprecia que en muchas ocasiones se usan de forma indistinta, predominando más una intención cualitativa que un verdadero sustrato conceptual; ello no obedece a que quienes los emplean habitualmente no sepan lo que cada uno significa, sino a que con el uso corriente y la influencia de una literatura que posee un enfoque económico diferente en muchas cuestiones respecto a la que se manejó en Cuba con toda intensidad en las décadas de los 70 y los 80, se ha ido modificando el significado de cada uno en su sentido práctico, y desde el punto de vista conceptual, en libros y artículos de revistas especializadas se han abierto paso otras concepciones en las que su interpretación es diferente a la de las fuentes que se consultaban en un pasado reciente.

Cuando se emplean los términos eficacia, eficiencia, y competitividad, ya sea en sentido general o con sentido económico, no caben dudas de que la intención cualitativa va en la dirección de lo bueno, de lo que funciona bien, del resultado que soluciona satisfactoriamente un problema y de que ocurre lo que debe ocurrir sin contratiempos; en su intención cuantitativa son las situaciones mencionadas con la menor cantidad posible de gastos de todo tipo. ¿Pero cuál es el término correcto para caracterizar cada situación?

Eficacia

Por su parte, la eficacia es la fuerza para poder obrar, es decir, disponer de la capacidad ejecutiva necesaria para poder hacer algo. Nada más. Por lo tanto, si alguien o una organización dispone de los recursos para hacer algo que se propone o necesita y además posee la capacidad de usarlos en función de ese propósito, es eficaz, sin otras consideraciones.

Eficacia significa hacer las cosas correctas. Es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El gerente eficaz es el que selecciona las cosas correctas para realizarlas. Las responsabilidades de un gerente requieren un desempeño que sea eficaz y eficiente a la vez.

Drucker dice: *"es la eficacia y no la eficiencia, la que es indispensable a la empresa, la cuestión no es cómo hacer las cosas correctas, sino identificar las cosas correctas que deben hacerse y concentrar en ellas los recursos y esfuerzos"*.

Eficiencia

Con mucha frecuencia el concepto de eficiencia es mal interpretado. Así una herramienta muy útil y poderosa, que puede ser empleada correctamente en campos y ocupaciones las más diversas, puede transformarse en un instrumento que genera indicadores totalmente artificiales. Una definición de "eficiencia" es la siguiente:

"La eficiencia es la relación entre un ingreso y un egreso; entre una entrada y una salida; entre un recurso y un producto".

Como se aprecia, en el idioma español el término eficiencia expresa el poder lograr un efecto, una consecuencia, lo cual también puede interpretarse como alcanzar un propósito. Nada más. Por lo tanto, y ateniéndose a la acepción transcrita, cuando alguien o una organización se propone conseguir un efecto y lo consigue, ha sido eficiente, sin otras consideraciones.

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

Competitividad

La economía mundial contemporánea está caracterizada por una alta competitividad como resultado de cambios constantes en el entorno y de un acelerado desarrollo científico, lo que exige empresas caracterizadas por la utilización intensiva de sus activos fijos, flexibles, orientadas al cliente y por tanto, a la innovación para lograr su competitividad.

Esta competitividad se refleja también en una mayor exigencia por parte de los consumidores, quienes en un mundo donde la información es característica de todos los procesos y llega cada vez mejor y en mayor cantidad a todos, reclaman la diferenciación de productos y servicios en elementos no tangibles como marca e imagen que constituyen señales de valor para ellos.

Se entiende por competitividad la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Un análisis de la competitividad tiene por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o producto tiene y evaluar en qué medida esta ventaja es defendible, considerando la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

Por ventaja competitiva se entienden todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta del producto o de la empresa.

Esta superioridad es, pues, una superioridad relativa establecida en referencia al competidor mejor situado y puede resultar de una multiplicidad de factores. De manera general, se pueden reagrupar estos factores en dos grandes categorías según el origen de la ventaja competitiva que proporcionen. La ventaja competitiva puede ser *externa o interna*.

Una ventaja competitiva se denomina "externa" cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso.

Este tipo de ventaja competitiva da a la empresa un cierto poder de mercado en el sentido de que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad

distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una estrategia de diferenciación.

Una ventaja competitiva es "interna" cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, de administración o de gestión del producto o servicio y que aportan de esa forma un *valor al productor*, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano.

Una ventaja competitiva interna es el resultado de mejor productividad y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado. Trae aparejada una estrategia de dominación a través de los costos, que pone de manifiesto el saber hacer organizacional y tecnológico de la empresa.

Por otro lado, el incremento sostenible de la competitividad requiere de un verdadero liderazgo. El consenso se logra cuando existen líderes capaces de negociar y dirigir los esfuerzos de todos los sectores hacia el apalancamiento del pilar competitivo.

Finalmente, es necesario enfatizar que las reglas del juego cambian más rápido de lo que antes lo hacían. No basta con alcanzar el éxito hoy, sino continuar exitoso a través del tiempo. La Regla del

Oro se mantiene: Lograr el incremento de la competitividad proviene de trazar un camino simple en medio de un entorno complejo y dinámico.

1.7 Tipos de riesgos laborales

La gestión de los recursos humanos se viene centrando en el individuo como parte fundamental de la organización e indispensable para lograr los objetivos propuestos por esta, encaminada a alcanzar la mayor productividad y beneficio económico.

La experiencia viene a demostrar que una actuación decidida en la mejora de las condiciones de trabajo, con la participación y el compromiso de los trabajadores, viene a facilitar el objetivo de la calidad, creando el clima de confianza mutua que ofrece toda inversión en recursos humanos, y poniendo de relieve ante los trabajadores y trabajadoras que la calidad y la productividad no se pretenden a su costa, sino contando con ellos.

Para poder estudiar los diferentes tipos de riesgos es necesario saber que se considera como *Riesgo*, entendiéndose este como la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversa. Se entiende también como la medida de la

posibilidad y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro, y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento.

La Norma Venezolana COVENIN 2270:1995, Comités de Higiene y Seguridad Industrial. Integración y Funcionamiento (2da Revisión); establece que el *Riesgo*: "Es una medida de potencial pérdida económica o lesión en términos de la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado junto con la magnitud de las consecuencias".

Tipos de riesgos.

- **Riesgos físicos.**

Ruido

Los efectos de un ruido repentino e intenso, corrientemente se deben a explosiones o detonaciones, cuyas ondas de presión rompen el tímpano y dañan, incluso, la cadena de huesillos; la lesión resultante del oído interno es de tipo leve o moderado. El desgarramiento timpánico se cura generalmente sin dejar alteraciones, pero si la restitución no tiene lugar, puede desarrollarse una alteración permanente. Con la exposición continua, poco a poco se van destruyendo las células ciliadas de la membrana basilar, proceso que no tiene reparación y es por tanto permanente; es por estas razones que el ruido continuo es más nocivo que el intermitente.

Existen, además, otros efectos del ruido, a parte de la pérdida de audición:

- a) Trastornos sobre el aparato digestivo.
- b) Trastornos respiratorios.
- c) Alteraciones en la función visual.
- d) Trastornos cardiovasculares: tensión y frecuencia cardíaca.
- e) Trastorno del sueño, irritabilidad y cansancio.

Se informarán a los trabajadores sobre los riesgos de audición y los medios de protección a utilizar. Se deberá señalizar los lugares con riesgos y se establecerá una limitación de acceso. Se hará un reconocimiento médico a los trabajadores según la normativa legal. El control de los ruidos busca la eliminación o, al menos, la reducción de los sonidos indeseables.

Temperatura

Existen cargos cuyo sitio de trabajo exige temperaturas muy bajas, como en el caso de los frigoríficos que requieren trajes de protección adecuados. En estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal de estos ambientes de trabajo.

Para una carga constante de trabajo, la temperatura del cuerpo también aumenta con la temperatura ambiental y con la duración de la exposición al calor. La combinación de carga de trabajo y aumento de calor puede transformar una ocupación fácil a bajas temperaturas en un trabajo extremadamente duro y tedioso a temperaturas altas.

Iluminación

Los estándares de iluminación se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual que el empleado debe ejecutar: cuanto mayor sea la concentración visual del empleado en detalles y minucias, más necesaria será la luminosidad en el punto focal del trabajo. La iluminación deficiente ocasiona fatiga a los ojos, perjudica el sistema nervioso, ayuda a la deficiente calidad del trabajo y es responsable de una buena parte de los accidentes de trabajo.

Vibraciones

Será frecuente encontrar un foco que genere, a la vez, ruido y vibraciones. Los efectos que pueden causar son distintos, ya que el primero centra su acción en una zona específica: el Oído, y las vibraciones afectan a zonas extensas del cuerpo, incluso a su totalidad, originando respuestas no específicas en la mayoría los casos.

Los efectos adversos se manifiestan normalmente en la zona de contacto con la fuente vibración, pero también puede existir una transmisión importante al resto del cuerpo.

Criterios preventivos básicos sobre las vibraciones:

1. Se disminuirá el tiempo de exposición.
2. Se establecerá un sistema de rotación de lugares de trabajo.
3. Se establecerá un sistema de pausas durante la jornada laboral.
4. Habrá una adecuación de los trabajos a las diferencias individuales.

5. Se intentará, siempre que sea posible, minimizar la intensidad de las vibraciones.
6. Se mejorarán, en lo posible, las irregularidades del terreno por el cual circulen los medios de transporte.
8. Se utilizarán equipos de protección individual: guantes anti-vibración, zapatos, botas, etc., cuando sea necesario.

Radiaciones Ionizantes y No Ionizantes

Una radiación es ionizante cuando interacciona con la materia y origina partículas con carga eléctrica (iones). Las exposiciones a radiaciones ionizantes pueden originar daños muy graves e irreversibles para la salud.

El aumento de la distancia es la única medida preventiva efectiva para disminuir la exposición a campos electromagnéticos estáticos.

Radiación Infrarroja y Ultravioleta

Las personas expuestas a radiación infrarroja de alta intensidad deben proteger la vista mediante un tipo de anteojos especialmente diseñado para esta forma de radiación y el cuerpo mediante vestimentas que tiene la propiedad de disipar eficazmente el calor.

Radiaciones Ultravioleta: Naturalmente, se recibe luz ultravioleta del sol y artificialmente se produce tal radiación en las lámparas germicidas, aparatos médicos y de investigación, equipos de soldadura, etc. Sus efectos biológicos son de mayor significación que en el caso de la luz infrarroja.

- **Riesgos químicos.**

Polvos

En la higiene industrial el problema del polvo es uno de los más importantes, ya que muchos polvos ejercen un efecto, de deterioro sobre la salud de los obreros; y así aumentar los índices de mortalidad por tuberculosis y los índices de enfermedades respiratorias. Los polvos alérgicos, de naturaleza muy diversa capaces de producir asma, fiebre, dermatitis, etc., preferentemente en sujetos sensibilizados mientras que otros no manifiestan reacción alguna.

Vapores

El benceno se usa ampliamente en la industria, en las pinturas para aviones, como disolvente de gomas, resinas, grasas y hule; en las mezclas de combustibles para motores, en la manufactura de colores de anilina, del cuerpo artificial y de los cementos de hule, en la extracción de aceites y grasas, en la industria de las pinturas y barnices, y para otros muchos propósitos.

Líquidos

En la industria, la exposición o el contacto con diversos materiales en estado líquido puede producir, efecto dañino sobre los individuos; algunos líquidos penetran a través de la piel, llegan a producir cánceres ocupacionales y causan dermatitis.

Disolventes

Los disolventes orgánicos ocupan un lugar muy destacado entre las sustancias químicas más frecuentes empleadas en la industria. Se puede decir que raras son las actividades humanas en donde los disolventes no son utilizados de una manera o de otra, por lo que las situaciones de exposición son extremadamente diversas.

- **Riesgos biológicos.**

El problema de reducir la incidencia de las enfermedades profesionales de origen biológico está presente en diversas profesiones y actividades en las cuales los gérmenes patógenos son elementos de trabajo (laboratorios) o contaminantes producidos por personas, animales o el ambiente en el proceso del trabajo (manipuladores de carnes, pieles, vísceras y leche de animales infectados por carbunco o brucelosis; mineros infectados por anquilostomas; trabajadores y profesionales en hospitales infectocontagiosos, etc.), aunque la vía respiratoria continúa siendo la principal, hay casos en que no se puede negar la importancia de la vía cutánea (erosiones, heridas, cortantes y pinchazos) o de la vía digestiva (ingestión por pipeteo, alimentos contaminados, etc.).

- **Riesgos ergonómicos.**

La medicina del trabajo fue definida en 1950, por OIT como: "La rama de la medicina que tiene por objeto promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, psíquico y social de los trabajadores en todas las profesiones; prevenir todo daño a su salud causando por las condiciones de trabajo; protegerlos contra los riesgos derivados de la presencia de agentes perjudiciales a su salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo conveniente a sus aptitudes fisiológicas y psicológicas; en suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su labor"

- **Riesgos psicosociales.**

Los factores de riesgo psicosociales deben ser entendidos como toda condición que experimenta el hombre en cuanto se relaciona con su medio circundante y con la sociedad que le rodea, por lo tanto no se constituye en un riesgo sino hasta el momento en que se convierte en algo nocivo para el bienestar del individuo o cuando desequilibran su relación con el trabajo o con el entorno.

Consecuencias del estrés en el individuo:

Los efectos y consecuencias del estrés ocupacional pueden ser muy diversos y numerosos. Algunas consecuencias pueden ser primarias y directas; otras, la mayoría, pueden ser indirectas y constituir efectos secundarios o terciarios; unas son, casi sin duda, resultados del estrés, y otras se relacionan de forma hipotética con el fenómeno; también pueden ser positivas, como el impulso exaltado y el incremento de automotivación. Muchas son disfuncionales, provocan desequilibrio y resultan potencialmente peligrosas. Una taxonomía de las consecuencias del estrés sería:

a) Efectos subjetivos. Ansiedad, agresión, apatía, aburrimiento, depresión, fatiga, frustración, culpabilidad, vergüenza, irritabilidad y mal humor, melancolía, baja autoestima, amenaza y tensión, nerviosismo, soledad.

b) Efectos conductuales. Propensión a sufrir accidentes, drogadicción, arranques emocionales, excesiva ingestión de alimentos o pérdida de apetito, consumo excesivo de alcohol o tabaco, excitabilidad, conducta impulsiva, habla afectada, risa nerviosa, inquietud, temblor.

c) Efectos cognoscitivos. Incapacidad para tomar decisiones y concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica y bloqueo mental.

d) Efectos fisiológicos. Aumento de las catecolaminas y corticoides en sangre y orina, elevación de los niveles de glucosa sanguíneos, incrementos del ritmo cardíaco y de la presión sanguínea, sequedad de boca, exudación, dilatación de las pupilas, dificultad para respirar, escalofríos, nudos de la garganta, entumecimiento y escozor de las extremidades.

e) Efectos organizacionales. Absentismo, relaciones laborales pobres y baja productividad, alto índice de accidentes y de rotación del personal, clima organizacional pobre, antagonismo e insatisfacción en el trabajo.

1.8 Elementos del control interno

El Control Interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos que afectan los distintos tipos de organizaciones. Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales, provinciales y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos que la falta de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

Como puede apreciarse de lo antes expuesto y a pesar de no haberse hecho mención detallada de todas las normativas, los riesgos a los cuales están expuestas las empresas son muchos y los mismos deben imperiosamente ponerse bajo control.

Una empresa esta expuesta por un lado a errores internos de buena fe, pero también a acciones que de manera accidental o no exponen a la misma a pérdidas. Si se toma como ejemplo una entidad bancaria, ésta se encuentra expuesta al accionar de mala fe de su personal, como así también del de sus clientes y proveedores, la posibilidad

de cometer incumplimientos de normativas legales, el accionar de estafadores o ladrones, la falta de previsiones en materia de seguridad interna (como pueden ser incendios, o las pérdidas de archivos en el sistema informático). Cualquiera de estos sucesos origina para la entidad pérdidas económicas. Pérdidas que en muchos casos pueden poner en riesgo la continuidad misma de la empresa. Si se piensa en lo que implica la sustracción de fórmulas o planos concernientes a procesos fabriles o productos, o bien la venta ilegal de base de datos de clientes a la competencia.

No menos importante son las pérdidas que por defectos en los procesos productivos afectan la calidad de los productos y servicios, y con ello los costos (reprocesamiento, garantías, desperdicios) como así también la degradación en la reputación de la empresa.

Muy pocas empresas tienen políticas, planes y metodologías sistemáticamente conformadas para evitar los riesgos antes comentados. Generalmente accionan por experiencia, intuición o planifican de manera parcializada.

Hoy en día ninguna empresa seria, que aspire o no a la excelencia, puede continuar operando de tal forma. Una de las gravísimas falacias de las auditorías externas está justamente en no controlar y evaluar apropiadamente los controles internos en su totalidad, como así tampoco evaluar desde un punto de vista sistémico a las empresas auditadas. Si se piensa al respecto en los efectos que en el valor económico de una empresa tiene pérdida de información ultraconfidencial como podría ser las rutas de traslado de dinero y la cantidad de efectivo.

El control interno en Cuba

Con la finalidad de fortalecer el control de la actividad económica en las entidades se viene implementando la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios como un instrumento que les permitirá conocer a los dirigentes y trabajadores en general, de las empresas, las organizaciones económicas estatales, las sociedades mercantiles cubanas, establecimientos mayores y las unidades presupuestadas y sus dependencias, las medidas de control mínimas que deben aplicarse para evitar violaciones de las regulaciones contables y financieras vigentes e impedir la sustracción de recursos y su deterioro, la comisión de hechos delictivos, actos que laceran nuestra economía, así como coadyuvar a alcanzar la eficacia y eficiencia de las operaciones y garantizar la fiabilidad de la información financiera. De esta forma se le da respuesta a lo planteado en la Resolución Económica del V Congreso del Partido

donde se plantea "... En las nuevas condiciones en que opera la economía, con un mayor grado de descentralización y más vinculados a las exigencias de la competencia internacional, el control oportuno y eficaz de la actividad económica es esencial para la dirección a cualquier nivel...".

Con el objetivo de ir familiarizando a los dirigentes y trabajadores de las entidades con la concepción mas amplia del control interno, que abarca mucho mas que los controles contables y administrativos, se han incorporado nuevas temáticas que permiten evaluar otros factores relacionados con la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicaciones y la supervisión y se han agrupado tentativamente las temáticas por cada uno de los componentes del control interno definido por el MFP.

Cada Organismo de la Administración Central del Estado rector metodológico de una rama y cada empresa, organización económica estatal, la sociedad mercantil cubana, el establecimiento mayor y la unidad presupuestada, de acuerdo con los requerimientos de su dirección, de su organización y las características de las actividades desarrolladas, pueden incorporar otros elementos de control que consideren necesarios.

La implantación de las medidas de control interno y la realización sistemática de los controles y de la aplicación de decisiones para erradicar las deficiencias detectadas, deben ser tareas priorizadas de cada dirigente y del colectivo de trabajadores, que redundarán en la obtención del aumento de la eficiencia económica y en el resultado positivo de las actividades desarrolladas por cada entidad.

Es importante aclarar que aunque este control caracteriza algunos aspectos fundamentales del control interno, el resultado satisfactorio alcanzado en su evaluación no garantiza obtener el Aval para iniciar el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, ya que éste por lo que implica en el desarrollo organizativo de la entidad requiere de un análisis más profundo basado esencialmente en la corrección y actualización de los saldos y contenidos económicos que muestran las cuentas contables en los Estados Financieros de la entidad.

Responsables del control interno en las entidades

Todos los dirigentes y trabajadores de una empresa, organización económica estatal, sociedad mercantil cubana, establecimiento mayor o unidad presupuestada vinculados

a la custodia, conservación y utilización de recursos materiales y monetarios responden personalmente por las infracciones que cometan en el desarrollo de las actividades a ellos encomendadas.

La responsabilidad máxima recae en el director y los demás dirigentes de la entidad, ya que éstos tienen la obligación de garantizar el control y utilizar racionalmente los recursos propios y los entregados por el Estado, extendiéndose dicha responsabilidad en particular a todos los trabajadores que custodian y laboran con estos bienes.

El contador tiene que velar porque se implanten y cumplan todas las medidas de control establecidas y alertar a todos los integrantes del colectivo laboral sobre lo que significa no cumplir con lo que está regulado, pero como se planteó anteriormente, no es el único responsable de garantizar el control de los recursos.

1.9 La estimulación y motivación de los recursos humanos

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos y logren su realización; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirá canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Sin embargo, conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si se analizan los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, se encuentra que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y

consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socioculturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales, económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situaciones que inciden en los estudios que se realizan en relación con la motivación.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador. Sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización y por ende el cumplimiento de los objetivos. Los sistemas teóricos que existen son intentos por entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación empírica que se haya realizado y, sobre todo, su aplicación dentro de las organizaciones de trabajo. Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee también su propia personalidad; todo país, ciertas características sociales y culturales; para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar investigación del campo motivacional.

Estos y otros argumentos sobre la motivación tratados por científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas para realizar de manera eficiente y eficaz su trabajo, ponen de relieve que en el mundo de la empresa hablar de motivación no sólo significa dinero sino también otras cosas que va más allá del dinero.

Teorías de la motivación.

Cada una de las teorías de las necesidades describe un conjunto específico de necesidades que, en opinión de los investigadores, tienen las personas, y cada una de ellas difiere un poco de las otras en cuanto a la cantidad y el tipo de necesidades identificadas. También difieren en cuanto a cómo influyen en la motivación las necesidades que no se satisfacen.

Las necesidades motivan la conducta. En cada etapa de nuestra vida, y a medida que se evoluciona y se van alcanzando objetivos, las necesidades pueden ir cambiando, pero siempre producirán en las personas el impulso de generar un comportamiento, un

esfuerzo, para satisfacer esas necesidades. Esta es una premisa con la que la mayoría de los investigadores coinciden.

Una necesidad es un estado interno de tensión que hace que determinadas manifestaciones parezcan atractivas. La necesidad crea una tensión que hace que se presenten estímulos internos que incentivan su conducta. Dichos estímulos internos generan un comportamiento de búsqueda de metas específicas, que de lograrse producirán satisfacción de la necesidad y reducirán la tensión.

- **Maslow y la jerarquía de las necesidades.**

Un primer aspecto que el administrador necesita conocer son las necesidades humanas. Ello le permitirá comprender mejor el comportamiento del hombre y usar la motivación como poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de la organización.

Esta teoría, llamada también jerarquía de las necesidades, fue elaborada por el psicólogo y consultor norteamericano Dr. Abraham Maslow (1954). En su obra *Motivation and Personality*, partiendo de la base de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, establece cinco categorías básicas de necesidades: fisiológicas, seguridad, sociales, ego y de autorrealización.

Las necesidades humanas –según Maslow– están organizadas en cinco niveles según una jerarquía de importancia y de influencia:

Las necesidades fisiológicas.

Estas necesidades son las más esenciales y elementales que se tienen, y están directamente relacionadas con la sobrevivencia y conservación de la vida; por ejemplo, la necesidad de alimento, bebida, abrigo, descanso, sueño, reproducción, respiración, etc. Otra de las características es que esta necesidad puede saciarse, a diferencia de las secundarias.

Las necesidades de seguridad.

Cuando se satisfacen razonablemente las necesidades fisiológicas, entonces se activan las necesidades de seguridad. Por su naturaleza el hombre desea estar, en la medida de lo posible, protegido contra el peligro o la privación, cubierto de

contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro, estar libre de peligros y vivir en un ambiente agradable, para él y para su familia. Asimismo, necesita sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los integrantes de sus grupos sociales.

En el ámbito laboral, estas necesidades se traducen en deseo de estabilidad laboral, seguro médico familiar, seguridad económica, pensión de jubilación, etc.

Las necesidades sociales.

Satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, de acuerdo con Maslow, éstas ya no motivan la conducta. Ahora las necesidades sociales se convierten en los motivadores activos de la conducta: necesidades como las de filiación, de dar y recibir afecto y de amistad. Es decir, se refiere al aspecto afectivo, deseo de pertenencia y participación social.

Los hombres, como seres sociales, necesitan la compañía de sus semejantes. Buscan comunicarse con otras personas y conseguir amistad. Desean manifestar afecto así como recibir. Además, para sobrevivir, necesitan aliarse; requieren vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

Para satisfacer estas necesidades, en las empresas es recomendable promover actividades sociales, culturales, deportivas, círculos de calidad, trabajos en equipo, etcétera, orientados a que los trabajadores tengan la oportunidad de ejercitar esta necesidad. Incluso, estimular los grupos informales proactivos es una buena decisión.

Las necesidades del ego o la estima.

Para toda persona es imprescindible, emocionalmente, sentirse apreciado, estimado, tener cierto prestigio y destacar dentro del contexto de su grupo social. Asimismo, esta necesidad incluye el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás. El hombre, por su naturaleza, necesita ser importante.

Las necesidades de ego pocas veces quedan satisfechas. Las personas tienen un apetito constante por un mayor logro, mayor reconocimiento. Sin embargo, como con las otras necesidades, las de ego solamente motivan el comportamiento una vez que las necesidades de nivel más bajo han quedado razonablemente satisfechas.

Necesidades de autorrealización.

La autorrealización es un ideal al que todos aspiran a llegar. Se satisface mediante oportunidades para desarrollar el talento al máximo, expresar ideas y conocimientos, verse al exterior y obtener logros personales. En este contexto, el hombre requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es crear y realizar su propia obra. Esta es la necesidad que impulsa al artista a expresarse en el lienzo, la necesidad que motiva a un estudiante a trabajar todo el día y buscar obtener el título estudiando en la noche.

En el trabajo industrial, esta necesidad se ve frustrada por la producción en serie y la fragmentación de las operaciones de trabajo, convirtiéndose en un obstáculo para la satisfacción de esta necesidad.

La necesidad de autorrealización, como la del ego, pocas veces queda satisfecha, convirtiéndose generalmente en una utopía. Los que logran la autorrealización óptima, dice Maslow, se consideran a sí mismos como seres íntegros.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1943), presupone una serie de condiciones que deben tenerse en consideración para comprender la motivación humana. Y estos aspectos son los siguientes:

a). Cuando una necesidad de nivel inferior está satisfecha o es debidamente atendida, surge el comportamiento orientado a querer satisfacer otra necesidad del nivel inmediatamente más elevado. En otros términos, cuando se satisface una necesidad del nivel más bajo, deja de ser motivadora del comportamiento, lo cual induce a que la necesidad de un nivel más elevado sea atendida, convirtiéndose en un factor motivacional.

b). No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide. Algunas personas, gracias a las oportunidades de la vida, llegan a preocuparse fuertemente por las necesidades de autorrealización; otras se estancan en las necesidades de estima; otras en las necesidades sociales, mientras que muchas otras se quedan preocupadas exclusivamente por las necesidades de seguridad y las fisiológicas, sin que consigan satisfacerlas por completo.

c). Cuando las necesidades de nivel inferior están razonablemente satisfechas, las localizadas en los niveles más elevados comienzan a dominar el comportamiento. Sin embargo, cuando no se satisface alguna necesidad, ésta vuelve a predominar en el

comportamiento, generando tensión en el organismo. La necesidad más importante o más apremiante monopoliza al individuo y tiende, de manera automática, a organizar la movilización de las diversas facultades del organismo para atenderla.

d). Cada persona posee más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo, pero las necesidades más elevadas predominan sobre las más bajas si éstas han sido suficientemente satisfechas o atendidas. Toda necesidad está íntimamente relacionada con el estado de satisfacción o de insatisfacción de otras necesidades. Su efecto sobre el organismo es siempre global y de conjunto, nunca aislado.

e). Cualquier comportamiento motivado es como un canal, por el cual muchas necesidades pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.

f). Ante un obstáculo para satisfacer una necesidad surge la frustración, convirtiéndose en una amenaza psicológica. Estas amenazas producen las reacciones generales de emergencia en el comportamiento humano.

Maslow plantea que la motivación para satisfacer una necesidad de tipo superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades de tipo inferior. Así por ejemplo, una persona estará motivada para buscar la satisfacción de las necesidades de seguridad cuando tiene razonablemente satisfechas las fisiológicas, del mismo modo buscará satisfacer las necesidades de autorrealización cuando tenga satisfechas las cuatro anteriores.

Es importante señalar que en la práctica la satisfacción de las necesidades no se distinguen diáfananamente en muchas ocasiones, sino que se mezclan y se confunden, ofreciendo complejas formas de satisfacción moldeadas en gran parte por la sociedad. Asimismo, se debe enfatizar que las necesidades secundarias se manifiestan en grado diferente en los diversos individuos y en las diversas edades. Por otra parte, no todas las necesidades operan en un nivel consciente; en ocasiones, funcionan fuera del campo de conocimiento del individuo, en un nivel inconsciente.

1.10 Conclusiones parciales

- Se analizó conceptualmente el proceso de Dirección Estratégica. Dentro del mismo se estudiaron la evolución del concepto de estrategia, cultura empresarial, liderazgo y algunos indicadores de gestión empresarial.

- Se realizó un estudio detallado de los tipos de riesgos laborales por ser un aspecto estratégico para la empresa objeto de estudio.
- Se analizaron las características del control interno en nuestro país y la necesidad de contar con un personal motivado para realizar las complejas tareas que requiere la empresa moderna.
- El enfoque y la dirección estratégica requiere un cambio radical de nuestro concepto tradicional de empresa y exigen asumir nuevos elementos que le proporcionan un contenido más social y orientado a su entorno.
- La cultura empresarial y el ejercicio de un liderazgo eficaz constituyen, entre otros, elementos imprescindibles a evaluar para la implantación de estrategias empresariales.
- Existe una relación entre la mejoría del proceso de Dirección Estratégica con las cuestiones relacionadas con la Gestión Empresarial.

CAPÍTULO II: MODELO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN

2.1 Introducción

En el presente capítulo se parte de la reseña histórica de la Subgerencia de TRASVAL S.A. en Sancti Spíritus y un diagnóstico inicial de los principales logros y dificultades que ha obtenido hasta la fecha. Posteriormente se fundamenta el procedimiento de cambio para la planificación estratégica y el modelo escogido para elaborar la Estrategia de Dirección.

2.2 Reseña histórica de la Subgerencia Trasval Sancti Spíritus

A raíz del derrumbe del campo socialista, de la antigua URSS y el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por Estados Unidos se desata en nuestro país una crisis económica conocida como Período Especial. El gobierno cubano con el objetivo de estabilizar la economía del país toma una serie de medidas dentro de las que se

encuentra la despenalización del dólar, a partir de lo cual surgen las tiendas recaudadoras de divisas y con ello se decide que esta importante actividad para rescatar la divisa fresca no la realizaría una sola entidad, por lo que surgen las TRD de la FAR, CUBALSE del Consejo de Estado y CIMEX que en la actualidad es parte del Ministerio de Comercio Interior, esta última corporación surge primero con las tiendas Panamericanas en la capital para luego extenderse a todo el país. La actividad bancaria también sufrió grandes transformaciones y surge la necesidad de una empresa especializada en el traslado y custodio de efectivo así como de otros valores y servicios especializados.

La Empresa de nueva creación TRASVAL S.A. constituida oficialmente el 1 de Noviembre del 2003 por acuerdo del Ministerio de Economía y Planificación tiene como Objeto Social:

- Efectuar la recogida, traslado, manipulación, depósito y custodia de valores de cualquier tipo que le sean solicitados por clientes nacionales o internacionales ya sean estatales o privados, en ambas monedas.
- Realizar la mensajería en todas sus formas, en ambas monedas.
- Presta servicios en materia de gestión y seguridad bancaria tales como la extracción, cambio de monedas fraccionaria, servicio de pago de nomina, conteo y acreditación en cuentas de efectivos, tramitación y entrega de remesas a domicilio, carga y recarga de tarjetas magnéticas de débitos y créditos, suministro y mantenimiento de cajeros automáticos, en ambas monedas.
- Alquiler de cofres de seguridad, en ambas monedas.
- Proteger con custodios a instituciones bancarias y financieras, bóvedas, fábricas de dinero o joyas y demás bienes inmuebles y muebles que por su valor económico y expectativas que generen o por su peligrosidad o interés estatal puedan requerir protección especial de la compañía, en ambas monedas.
- Efectuar la recogida, traslado y servicio de distribución a farmacias y hospitales de sustancias psicotrópicas, en ambas monedas.
- Brindar servicios de protección de valores en eventos de cualquier tipo en el territorio nacional, en ambas monedas.

- Diseñar, instalar y dar mantenimiento a equipos, medios y sistemas de seguridad y otros a fines, especialmente los referidos a las alarmas, monitoreo; iluminación y control de acceso en los bienes inmuebles antes descritos, en ambas monedas.
- Efectuar la comercialización mayorista y minorista de equipos, objetos, medios y materiales de seguridad y protección, cerrajería integral, proyectos y planes de seguridad y protección en ambas monedas.
- Realizar cerrajería integral en instituciones bancarias y financieras bóvedas, fabricas de dinero o de joyas y demás bienes inmuebles y muebles que por su valor económico y expectativas que generen o por su peligrosidad o interés estatal, en ambas monedas.
- Efectuar proyectos y planes de seguridad en las instituciones, bienes inmuebles y muebles antes descritos, en ambas monedas.
- Construir bóvedas en instituciones bancarias y financieras, fábricas de dinero, de joyas y demás bienes muebles o inmuebles que por su valor económico y expectativas que generen o por su peligrosidad o interés estatal, en ambas monedas.

La Subgerencia Trasval Sancti Spíritus en su estructura organizacional cuenta con una plantilla de 75 trabajadores, teniendo cubiertos solo 52 cargos pues aun no se encuentra en plena explotación, careciendo de determinadas condiciones de trabajo para su funcionamiento en todo su universo, de ellos existen solo 4 directivos. Predomina el nivel medio superior y superior en los cuadros y técnicos.

A pesar de la poca experiencia empresarial, ha manifestado resultados positivos en los indicadores económicos fundamentales: Ingresos, gastos y utilidades, así como aportes.

De igual forma ha dado respuesta a la gran mayoría de las demandas efectuadas por los diferentes organismos, con posibilidades potenciales de incrementar las mismas al poseer los recursos técnicos, materiales y humanos especializados necesarios que garantizan los servicios, contando con el apoyo y prioridad que le brinda el estado cubano.

Mantiene además estabilidad en sus fuerzas de trabajo que le permite garantizar de manera continua su actividad.

Esta organización posee cierto liderazgo en el mercado al ser la única autorizada para la recogida y protección de valores (en divisas), no obstante existen otras agencias que prestan servicios similares en lo que respecta a la protección con agentes, haciéndole de este modo cierta competencia, como es el caso del SEPSA, en relación además, a la comercialización de equipos y medios de protección, diseños e instalación de sistemas de seguridad, entre otros renglones, unido a ello a las altas

tarifas de precios que por diferentes conceptos tiene establecido TRASVAL S.A., creándole así determinada vulnerabilidad en su comercialización.

Con independencia de sus resultados positivos en el corto período de creación, presenta un grupo de insuficiencias tales como:

- Poca experiencia empresarial por parte de sus directivos e inestabilidad en estos cargos.
- Carencia de un plan de Marketing que le permita una mayor y mejor promoción de su marca corporativa y estimular la demanda.
- El actual inmueble donde radica su sede no reúne las condiciones necesarias que le permitan mas eficiencia, eficacia y competitividad.
- Aun no están cubiertas todas sus plazas ni explotadas las potencialidades.
- El servicio solo se esta cobrando en divisa y sin embargo lo pueden hacer además en moneda nacional.
- No existe una Estrategia de Dirección que les permita alcanzar empeños mayores con un alto nivel de eficiencia y competitividad.

Por lo tanto la alta responsabilidad de la organización y las exigencias de sus CLIENTES, obliga a diseñar e implementar una Estrategia capaz de hacer funcionar con más eficiencia la Empresa TRASVAL S.A. en la Provincia de Sancti Spíritus, sobre la base del modelo que mejor se ajuste a sus características.

2.3 Fundamentación del procedimiento de cambio para la Planeación Estratégica

Teniendo en cuenta que todo proceso de elaboración de estrategias se hace sobre la base de un cambio organizacional se considera que el procedimiento adecuado a las características de la organización objeto de estudio es el de cambio participativo, el cual se muestra a continuación:

Ciclo del Cambio Participativo

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

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

Introducción de nuevos conocimientos que estimulan y desarrollan la actitud adecuada.

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

Configuración del comportamiento individual mediante participación en establecimiento de objetivos que conduzcan a la participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado.

La base de todo el proceso consiste en involucrar a todos los trabajadores en las actividades que se deriven del cambio. En este sentido se transita por los distintos niveles de implicación:

- Se comparte información entre la gerencia, colaboradores y todos los trabajadores.
- Se busca ideas novedosas y creativas en los trabajadores.
- Se trabaja en equipos permanentemente.
- Se toman decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado, todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral.
- Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos. Lo bueno o malo obtenido, es el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.

Características del cambio participativo

- Requiere auditorio maduro y relativamente independiente, porque los objetivos fijados exigen una motivación de realización personal
- El promotor (agente) del cambio debe poseer cierto prestigio personal, poder influir en el grupo
- Este ciclo de cambio, aunque lento y de carácter evolutivo se considera de efecto duradero

2.4 Fundamentación de los elementos del modelo propuesto

Al valorar los modelos, se aprecia que algunos de ellos tienen un enfoque de marketing, haciendo énfasis en el análisis de la competencia, otros, sin embargo centran su atención en elementos económicos o puramente de dirección. Independientemente de las diferencias que pueden existir entre ellos, condicionadas por las características concretas donde fueron aplicados, se debe reconocer que existen elementos comunes a todos los modelos: la gran mayoría tiene en cuenta la misión y la visión de la organización y la relación de ésta con su entorno, así como plantean la necesidad de objetivos estratégicos y un proceso de evaluación y control de la estrategia trazada.

A continuación se desarrollan los principales elementos que integran el modelo de Estrategia de Dirección propuesto por Gutiérrez en el año 2000 (**Anexo 1**).

Se entiende por Momento al espacio en el tiempo que permite agrupar parte del modelo seleccionado acorde a su desarrollo lógico. Al hacer un análisis de los pasos del modelo se aprecian tres momentos claves en el desarrollo de la estrategia dada:

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

Momento de Proyección, que contempla: escenarios, la proyección a través de la visión, factores claves de éxito, áreas de resultados claves, objetivos estratégicos, criterio de medidas, plan de acción.

Momento de Ejecución y Control, que contempla: ejecución, control y retroalimentación.

MOMENTO DE DIAGNÓSTICO

Misión

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

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

Conceptos de misión

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

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

En la bibliografía consultada se define la misión como:

- Papel que debe jugar la institución en el seno de la sociedad. (Vergara, 1987).
- Objetivo supremo, creencias, principios y valores que expresan convicciones. Expresa la razón de ser. (Rodríguez y Alemañy, 1995).
- Declaración formal que sintetiza la dirección que desea seguir la organización. (Larnollla, 1992).
- Expresión general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. (Menguzzato, 1995).

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

Objetivos de la misión

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

Características de la misión

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¿Qué hace mi organización?

¿Para que lo hace?

¿Con qué criterios orientadores?

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

Grupos Implicados

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

Análisis estratégico de la organización

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

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

El análisis interno se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseemos que nos puede hacer mejor? ¿En qué somos muy buenos? ¿Qué sabemos hacer muy bien y es deseado por los clientes? ¿Qué hacer para potenciarlas?, son preguntas clave para analizarlas. Las debilidades, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos? ¿Qué no hacemos bien? ¿Qué hacer para eliminarlas?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

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

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

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

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

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

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

El entorno externo tiene tanto elementos de acción directa como indirecta. Los grupos de interés que influyen directamente en una organización, forman su entorno de acción

directa: Competidores, Clientes, Proveedores, Instituciones financieras, Sindicatos, Medios de comunicación, etc. Los elementos de acción indirecta están formados por el comportamiento de un grupo de variables que influyen en el trabajo de la organización: Variables sociales, tecnológicas, económicas, políticas, legales, demográficas, etc.

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

Construcción de la Matriz DAFO

Después que se hayan definidos estas cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), en plenaria, con todo el grupo, se construye, con la combinación de ellas, la Matriz DAFO. Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas están actuando en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente. Se trata entonces de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo. La Matriz, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes Oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las Fortalezas. Aquí el análisis debe ser: ¿Con qué Fortalezas se puede aprovechar esta Oportunidad? Si es positivo se pone un asterisco (*) para marcarlo y así sucesivamente.

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

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

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

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

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

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

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

Problemas Estratégicos

La Empresa y sus principales directivos tienen que tener presente los problemas estratégicos que pueden sucederse en su desarrollo futuro para ello buscar vías y soluciones estratégicas que puedan dar respuesta a las mismas. El problema

estratégico depende del resultado de la técnica utilizada donde se señala que debilidades y amenazas fundamentales tiene la organización.

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

Soluciones Estratégicas

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

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

Valores compartidos

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

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

¿Cómo diseñar los valores compartidos?

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores pero los “valores compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir como “eje” en el funcionamiento de cada entidad. Pero sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas

porque si no el eje se rompe, se traba o no funciona, por ello los “valores compartidos” son los “pocos” valores críticos que tienen mayor peso o más impactan la misión y la visión de la organización, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar .

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

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

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

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

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

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

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

- Los valores finales asociados a la visión: ¿Hacia dónde vamos? y su misión ¿Para qué vamos?

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

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

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

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

recompensas estimulativas. h) Los resultados de la empresa y el papel que juega el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.

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

MOMENTO DE PROYECCIÓN

Escenarios

Es una categoría que se toma del vocablo francés SCENARIO que significa “guión de una obra teatral sobre el futuro, en la cual actuarían los agentes tecnológicos, económicos, políticos y sociales “. Un “escenario” es una descripción con cierta coherencia de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento.

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

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

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

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

¿Cómo diseñar los escenarios?

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

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

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

Problemas y dificultades prácticas de los escenarios:

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

Definición de la visión

Si todos los pasos en el proceso de proyección estratégica son muy importantes, la determinación de la visión lo es en superlativo. La visión es una imagen posible del estado futuro deseado: “a) Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas; b) Es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear; c) Es algo que vale la pena alcanzar; d) Aporta el significado al trabajo que hace

la gente en la organización; e) Por su definición es algo grandioso; f) Es simple; g) Es un documento vivo al que siempre se le hacen adiciones; h) Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayor; i) Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación". (Cloke y Goldsmith, 1993). "La visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, trabajadores. (Morrisey, 1995).

"Una declaración de visión bien formulada: es breve, es fácil de captar y recordar, inspira y plantea retos para su logro, es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, sirve como punto de consenso de todas las personas, muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su empresa, permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución" (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, 1996).

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

- Es formulada por los líderes de la organización.
- Dimensión en el tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser consistente.
- Debe ser fundida interna y externamente.

Lamentablemente, la visión de muchas organizaciones está desenfocada 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 destrozar por completo la organización.

La tarea de sintetizar un rumbo apropiado para la organización se complica por el crecido número de dimensiones de la visión que se requiere. Los líderes necesitan: *previsión*, de manera que puedan juzgar cómo calza la visión en el modo en que el entorno de la organización pueda evolucionar; de manera que puedan respetar las tradiciones y cultura de la organización; *visión planetaria*, de manera que puedan interpretar el impacto de cualquiera tendencia nueva; *visión de profundidad*, de manera que puedan ver la totalidad del panorama en detalle y perspectiva; *visión*

periférica, de manera que puedan percibir las reacciones de los competidores ante la nueva dirección; y *revisión*, de manera que puedan examinar constantemente lo realizado a la luz de los nuevos cambios ambientales.

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

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

- La fase de elaboración de la visión.

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

- El procedimiento de elaboración.

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

- Retroalimentación Visión – Misión.

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

- Comunicación de la visión.

El líder puede generar la visión del futuro de su organización, y puede ser un genio en sintetizarla y articularla, pero esto llega a ser significativo sólo cuando la visión ha sido eficazmente comunicada a toda la organización y efectivamente institucionalizada como principio orientador. No se puede establecer una visión por decreto, o por el ejercicio del poder, o por coerción. Más se impone por persuasión, por la creación de un compromiso abnegado y entusiasta a la visión, porque se ha hecho en el tiempo oportuno, porque es beneficioso para la organización y para la gente que en ella trabaja, porque se implicó a todos en su definición y reinó en todo momento un enfoque participativo para su formulación.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los trabajadores. Publicaciones internas, Informes, Orientación a nuevos empleados, Manuales para empleados, Placas en la pared, Tarjetas de visitas, Letreros para mesas, Carteles, Criterio para determinación de nuevos proyectos y para el reclutamiento y selección de personal, Reuniones con los trabajadores, etc., son, entre otras, formas en que una declaración de la visión puede ser comunicada.

Factores clave del éxito

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

Responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad es un momento crítico del proceso de formulación estratégica. Los factores claves del éxito deben ser identificados en los primeros instantes para concentrar en ellos esfuerzos y recursos, y el estado actual de la organización respecto a dicho factores es base para la determinación de las fortalezas y debilidades y también para definir su posición relativa respecto a otras entidades del sector, en los casos en que estos resulten pertinentes.

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

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

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

Una vez definidas las áreas de resultados claves para la formación de los objetivos, determinar (o validar, si ya se tiene una definición de procesos anteriores) para cada una de las dichas áreas, cuáles serían estos factores, considerando como sus características principales:

- Su especificidad e impacto en relación con el sector de actividad de la organización.

- Su número es relativamente pequeño.
- Con posterioridad a este listado inicial, proceder a su reducción y validación para una definición más acabada.
- En el diagnóstico estratégico los FCE ya validados deben utilizarse como punto de referencia para delimitar debilidades y fortalezas de la organización respecto a los mismos. En aquellos casos en que sea pertinente y posible, este análisis debe incluir una comparación con organizaciones similares respecto a dichos factores.

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

Definición de las áreas de resultados claves

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

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

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

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

La agrupación sistémica jerarquiza funciones, no individuos, lo que representa que para definir quién integra cada grupo hay que tener muy clara la misión de la entidad y

que la importancia de cada cual no viene dada exclusivamente por su calificación, sino por su participación en la consecución de dicha misión.

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

Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas

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

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

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

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

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

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

Para llegar a definir los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas el grupo debe realizar una amplia revisión de todos los pasos anteriores y detenerse en la definición de la misión y visión de la organización, así como en el estudio del diagnóstico estratégico. Luego, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidos los objetivos por cada ARC y sus criterios de medidas. Este es un paso que lleva imaginación, pero también mucho análisis y paciencia de todo el grupo. Por lo que su dirección eficaz es sumamente importante en este momento. El papel del facilitador es esencial.

Plan de acción

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

Conociendo las barreras es necesario establecer el programa para superarlas. En este paso hay que definir el ¿Qué hay que hacer?, ¿Cuándo hay que hacerlo?

¿Qué recursos se disponen para la ejecución de las acciones? y ¿quiénes son los responsables ?.

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

En qué orden cronológico se deben hacer las acciones y después se le asigna el tiempo, los implicados y la unidad que dirige la ejecución y los recursos materiales y financieros que se disponen para la realización de las mismas.

MOMENTO DE EJECUCIÓN Y CONTROL

Control

De todo esto se deriva la necesidad de un control sobre la estrategia. Es necesario verificar periódicamente si la organización se está moviendo en dirección de sus objetivos o no, cómo se han introducido las decisiones, qué resistencia se ha ofrecido

a esto y por qué, qué cambios en el entorno han hecho girar el rumbo aunque se mantengan los objetivos.

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

Otro tipo de personas, aquellas que sufren diariamente los estragos del burocratismo, ven en el control el pecado original y le echan pestes pues lo vinculan a planillas, datos cuños, cierre del servicio, procedimientos engorrosos o "estamos esperando que bajen orientaciones". Muchos de estos casos son verdaderos crímenes que se cometen a nombre del control.

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

Para algunos esa presencia debe incrementarse y aprovechar las cadenas para condenar a perpetuidad a los transgresores. Para otros hay que eliminarlos pues tales cadenas son las que cierran la ferretería, durante tres días laborales para hacer inventarios.

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

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

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

informarlo todo, puesto que justamente cuando se hace así es cuando menos control hay.

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

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

- Lo que debiera ser (el plan, la idea o el propósito que se tiene).
- Lo que es o lo que fue (el comportamiento real, lo que sucedió).
- La acción consecuente (derivada de comparar los dos anteriores).

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

¿Se está ejecutando la estrategia como se planeó?

¿Está alcanzando la estrategia los resultados que se buscaban?

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

Retroalimentación

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

2.5 Conclusiones parciales

- La dirección estratégica va más allá de la existencia y aplicación de un modelo o tecnología de proyección, es un proceso de pensamiento y actitud estratégica, que demanda implicación, participación y responsabilidad de todos los miembros de la organización.
- La existencia de múltiples modelos para la dirección estratégica de las organizaciones se debe, en primer lugar, a que su diseño y aplicación está determinada por las características concretas de las organizaciones para los que se diseñaron.
- Es importante estar conciente de los tres momentos fundamentales con que cuenta el proceso de planeación estratégica.

- Para la implementación del modelo elegido es indispensable la ejecución de un proceso de cambio participativo donde todos los miembros de la organización estén implicados.

CAPÍTULO III: DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN

DE TRASVAL SANCTI SPÍRITUS

3.1 Introducción

En el presente capítulo se expone el desarrollo del modelo de Estrategia de Dirección escogido, dividido en los momentos de diagnóstico, proyección y ejecución y control. Se realiza el diagnóstico estratégico de la empresa que permite definir el problema estratégico general y en función de este realizar la proyección estratégica de los objetivos hasta el año 2006. Seguidamente se muestran las acciones desarrolladas hasta la fecha como parte de la implementación, constituidas por la identificación de los riesgos por área de resultado clave y los planes de enfrentamiento al delito y el de seguridad informática; además se expone el sistema de control interno, el sistema de estimulación del personal y la evolución de los indicadores económicos.

3.2 Aplicación del modelo de Estrategia de Dirección en la empresa

La aplicación del modelo de Dirección Estratégica se realizó de conjunto con el consejo de dirección de la empresa sobre la base del trabajo en grupo y el empleo de técnicas grupales en varias secciones de trabajo, así como la consulta a expertos.

Sobre la base del modelo de cambio participativo descrito en el capítulo II se implicó a todo el personal de la Subgerencia en el proceso, prestando especial atención a la comunicación en todos los niveles de los conceptos y cambios que se pretendían hacer para de esta forma buscar debate y consenso sobre los elementos del modelo a aplicar.

Los agentes de cambio facilitaron el nivel de compromiso de los trabajadores con los objetivos estratégicos y la integración entre áreas para lograr resultados sinérgicos que aceleren el cambio deseado.

En todo momento las decisiones se tomaron en colectivo y sobre la base de un enfoque sistémico. Los resultados de la aplicación del modelo se muestran a continuación.

MOMENTO DE DIAGNÓSTICO

MISIÓN

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en materia de seguridad de la recogida, traslado, manipulación, depósito y custodia de valores y

mensajería, y la comercialización de artículos de seguridad y protección, mediante el trabajo de un equipo de profesionales competentes y el uso de tecnología avanzada y de las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta actividad.

GRUPOS IMPLICADOS

▪ Internos:

Comité de Base UJC, Núcleo PCC, Sección Sindical, Tienda.

▪ Externos:

Principales Clientes: TRD, CIMEX, CARACOL, PALMARES, ETECSA, CUBALSE, SERVIHOGAR CADECA, BANDEC, BPA, BANDEC, WESTERN UNION, UNIVERSO, BFI.

Principales Competidores: SEPSA, CIMEX, ESPROT.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Fortalezas

1. **Sistema de estimulación a los trabajadores.**
2. **Personal plenamente identificado con los principios de la revolución y la misión de la empresa.**
3. **Tecnología de punta.**
4. **Alta calidad y seguridad de los servicios.**
5. **Única empresa autorizada al traslado y custodia de divisa.**
6. Contabilidad certificada y buena solvencia económica.
7. Alta imagen corporativa.
8. Estabilidad en la fuerza laboral.

Debilidades

1. **Falta de capacitación sistemática de todo el personal.**
2. **No se cuenta con la Planificación Estratégica de la Subgerencia.**
3. **Las limitaciones de local impide el desarrollo y ampliación de los servicios.**
4. **Falta de completamiento del transporte blindado y exceso de explotación.**
5. **No existe infraestructura para la reparación de los medios de transporte.**
6. Dependencia en la gestión económica de la Gerencia Territorial de Ciego de Ávila.
7. No se cuenta con un Plan de Marketing para el desarrollo comercial de la empresa.
8. No se cuenta con los medios de comunicación necesarios ni actualizados.
9. Demora en los procesos de captación y selección de personal.
10. Insuficiente preparación de los agentes de seguridad.

Oportunidades

1. Existencia de un mercado seguro en crecimiento.
2. Perspectiva de asumir todos los centros distribuidores de efectivo de los bancos.
3. Alta demanda en el servicio de mensajería.
4. Ampliación de la red comercial a todos los municipios de la provincia.
5. Política del estado cubano para desarrollar la informatización del país.
6. Existencia de la red nacional de TRASVAL.
7. Necesidad de protección con agentes de seguridad las instituciones bancarias.
8. Alta demanda en la red comercial.

Amenazas

1. Inestabilidad en los abastecimientos a la red comercial.
2. Fuerte competencia de SEPSA y otras empresas en la prestación de servicios técnicos y de protección.
3. El bloqueo imperialista impide la adquisición de nuevos medio técnicos y de transportación.
4. El bajo poder adquisitivo y determinados niveles de marginalidad propician el delito de asalto.
5. Alto riesgo de pérdidas económicas por accidentes del tránsito.

MATRIZ DAFO

En la **figura 2** se muestra el análisis DAFO sobre la base del diagnóstico realizado.

| | | Oportunidades | | | | | Amenazas | | | | | |
|-------------|---|---------------|-----------|-----------|----|----|----------|-----------|----|-----------|-----------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Fortalezas | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 19 |
| | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | <u>23</u> |
| | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | <u>22</u> |
| | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | <u>21</u> |
| | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 18 |
| | | | | | | 57 | | | | | | 46 |
| Debilidades | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | <u>25</u> |
| | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | <u>25</u> |
| | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 18 |
| | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 3 | <u>22</u> |
| | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | 17 |
| | | | | | | 60 | | | | | | 47 |
| | | <u>27</u> | <u>28</u> | <u>25</u> | 20 | 17 | 10 | <u>29</u> | 11 | <u>17</u> | <u>26</u> | |

Figura 2: Matriz DAFO de la Subgerencia TRASVAL S.A. de Sancti Spíritus.

Los impactos cruzados en la matriz DAFO ubican a la empresa en el tercer cuadrante por lo que debe seguir una estrategia DO (Mini – Maxi), para reducir al mínimo las

debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Debe aplicarse la estrategia de adaptación.

PROBLEMA ESTRATÉGICO GENERAL

Si se incrementa una fuerte competencia de la Empresa de Seguridad y Protección (SEPSA) y otras con similares servicios técnicos y de protecciones, unido al bajo poder adquisitivo y determinados niveles de marginalidad que propician el delito de asalto y el riesgo de pérdidas económicas por accidentes del tránsito y la falta de capacitación sistemática de todo el personal y la carencia de una Planificación Estratégica en nuestra Empresa y la falta de completamiento del transporte blindado y exceso de explotación del actual, traerá como consecuencia negativa que no se garantice una alta calidad y seguridad de los servicios ni el aprovechamiento oportuno de un mercado seguro en crecimiento y las perspectivas de asumir todos los centros distribuidores de efectivos de los bancos y dar respuesta a la alta demanda de los servicios de mensajería, por lo que no se podrá emplear eficazmente la tecnología de punta y los recursos humanos plenamente identificados con los principios de la Revolución y la misión de la Empresa.

SOLUCIÓN ESTRATÉGICA GENERAL

Para disminuir el efecto del problema estratégico general es necesario aprovechar al máximo la existencia de un mercado seguro en crecimiento y las perspectiva de asumir todos los centros distribuidores de efectivo de los bancos y dar respuesta a la alta demanda de los servicios de mensajería y potenciar el desarrollo de los recursos humanos en la identificación plena con los principios de la revolución y la misión de la empresa, así como el aprovechamiento de las tecnologías de punta para garantizar una alta calidad y seguridad de los servicios y de esta forma poder atenuar los efectos de la falta de capacitación sistemática de todo el personal y la inexistencia de una planificación estratégica, la falta de completamiento del transporte blindado y su exceso de explotación, y a la vez minimizar los efectos de la fuerte competencia del SEPSA y otras empresas con similares servicios técnicos y de protección y disminuir los riesgos de pérdidas económicas por accidentes del transito y las causas y condiciones que propician el delito del asalto dado al bajo poder adquisitivo y determinados niveles de marginalidad que lo propician.

VALORES COMPARTIDOS

- Seguridad: Nuestro trabajo consiste en proteger bienes, valores, mensajería y comercialización de artículos de protección por lo que brindar seguridad al cliente es nuestro principal objetivo.
- Calidad: La alta calidad de los servicios constituye un requisito fundamental de nuestra empresa para la mejora continua de los servicios.

- Profesionalidad: Contamos con profesionales competentes para brindar nuestros servicios y trabajamos continuamente por elevar su preparación y capacitación a todos los niveles.
- Honradez: La conducta honrada de nuestros trabajadores asegura que sean dignos de confianza para la prestación de los servicios de seguridad.

MOMENTO DE PROYECCIÓN

ESCENARIOS

Positivo

- Aumentan los ingresos monetarios de la Empresa tanto en divisa como en moneda nacional.
- Se ejecuta el proyecto constructivo de la subgerencia.
- Se asumen y se desarrollan los servicios de distribución de efectivos de los bancos .
- Se realizan los servicios de protección a los sistemas bancarios y otras dependencias.
- Se amplia la red comercial de tiendas y puntos de ventas.
- Se perfeccionan los sistemas automatizados.
- Se mejora la capacitación y preparación del personal directivo y especializado.
- Se amplia la cuota de mercado y servicios.

Negativo

- Recrudescimiento del bloqueo que impide la adquisición de nuevos medios técnicos y de transportación.
- No existe autonomía económica.
- Inestabilidad en los abastacimientos de la red comercial nacional.
- Fuerte competencia del SEPSA y otras empresas que prestan servicios similares.
- Existencia de una delincuencia común que puede propiciar el delito de asalto.
- Negativa de aprobación del proyecto constructivo.
- Pérdidas económicas por accidentes del tránsito.

Más probable

- Aumento de la prestación de servicios de protección a los sistemas bancarios y otras dependencias.
- Se amplia la capacitación del personal directivo y del especializado.
- Se mantendrá el buen estado técnico de los medios de transporte.
- Ampliación de la red comercial de tiendas y puntos de ventas.
- Mejor infraestructura de la subgerencia.

- Se mantiene la eficiencia económica de la entidad.

VISIÓN

Ser líderes en el mercado, avalados por la alta profesionalidad y rapidez de respuesta de nuestro personal, así como la calidad y excelencia de nuestros servicios de seguridad y protección.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

- Contar con una infraestructura que dé respuesta óptima a la demanda creciente del mercado.
- Lograr la capacitación de todo el personal de la subgerencia en correspondencia con su desempeño.
- Identificar el número de clientes potenciales y sus características.
- Garantizar el completamiento y la capacidad de explotación de los medios técnicos y de transporte.

ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES

1. Gerencia empresarial y comercial.
2. Servicio de recogida, traslado de valores y mensajería.
3. Sala de conteo y bóveda.
4. Unidad comercial.
5. Grupo de protección.

PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

ARC: Gerencia empresarial y comercial

| <u>Objetivo Estratégico 1: Ampliar y terminar la infraestructura de la subgerencia</u> | | | |
|---|---|--------------|--------------------|
| Criterios de medida | Acciones | Fecha | Responsable |
| Se elabora el proyecto. | 1. Elaborar el proyecto constructivo de conjunto con el MININT. | 2005 | Subgerente |
| Se construye. | 2. Iniciar la fase constructiva. | 2004-2006 | Subgerente |
| Se pone en explotación. | 3. Montaje de una planta eléctrica para lograr la realización de dos turnos de trabajo. | 2006 | Subgerente |
| <u>Objetivo Estratégico 2: Ampliar la capacitación y preparación del personal</u> | | | |

| directivo | | | |
|--|---|------------|------------|
| Se desarrolla el 100% | Desarrollo de cursos: 1. Técnicas de dirección. 2. Marketing. 3. Contabilidad y finanzas. 4. Técnicas de venta. 5. Gestión de la calidad. 6. Negociación. 7. Gestión de RR.HH. | 2004-2006 | Subgerente |
| <u>Objetivo Estratégico 3: Ampliar la cuota de mercado de productos y servicios</u> | | | |
| Se realiza el estudio | 1. Realizar los estudios de mercado necesarios. | 2004-2006 | Comercial |
| Se realizan 2 mensuales | 2. Realizar acciones de promoción y venta. | Permanente | Comercial |
| Se confecciona el plan | 3. Confeccionar el plan de marketing. | 2005 | Comercial |

ARC: Servicio de recogida, traslado de valores y mensajería

| <u>Objetivo Estratégico 1: Garantizar el buen estado técnico de los medios de transportación</u> | | | |
|---|--|--------------|--------------------------------------|
| Criterios de medida | Acciones | Fecha | Responsable |
| Se crea el taller | 1. Crear el taller automotor para garantizar las reparaciones y mantenimientos técnicos. | 2006 | Especialista de valores y mensajería |
| Se crea el punto | 2. Crear el punto de reparación de medios de refrigeración. | 2006 | Especialista de valores y mensajería |
| Se realiza el estudio | 3. Identificar los riesgos por área. | 2004 | Especialista de valores y mensajería |
| 4 carros blindados y 2 de mensajería. Se reponen 2 | 4. Aumento de las unidades de transporte. | 2006 | Especialista de valores y mensajería |
| <u>Objetivo Estratégico 2: Garantizar la capacitación y un alto nivel de</u> | | | |

| especialización del personal | | | |
|-------------------------------------|--|-----------|--------------------------------------|
| Se capacita el 100% | 1. Desarrollo de cursos de mando intermedio en el Centro de Capacitación Nacional del SEPSA. | 2004-2006 | Especialista de valores y mensajería |

ARC: Sala de conteo y bóveda

| <u>Objetivo Estratégico 1:</u> Asumir y desarrollar el servicio de distribución de efectivos de los bancos | | | |
|---|--|--------------|--------------------|
| Criterios de medida | Acciones | Fecha | Responsable |
| Se aumenta la capacidad | 1. Aumentar la capacidad de almacenaje en la bóveda. | 2004-2006 | Jefe de sala |
| Se elabora el plan | 2. Elaborar el plan de control interno según Ley 297/03 del MFP. | 2005 | Jefe de sala |
| Se cubren todas las plazas | 3. Garantizar la selección, preparación y ubicación del personal que desempeñará la actividad de distribución de efectivo. | 2005 | Jefe de sala |
| <u>Objetivo Estratégico 2:</u> Perfeccionar los sistemas automatizados | | | |
| Se realiza la conexión | 1. Conectar la subgerencia a la red nacional de TRASVAL. | 2006 | Jefe de sala |
| No ocurren incidencias | 2. Mantener actualizadas las vacunas y la protección contra ataques informáticos. | Permanente | Jefe de sala |
| Se incorporan todos los clientes | 3. Incorporar al sistema de facturación todos los clientes. | 2006 | Jefe de sala |

ARC: Unidad comercial

| Objetivo Estratégico 1: Ampliar la red comercial de tiendas y puntos de venta | | | |
|--|---|--------------|--------------------|
| Criterios de medida | Acciones | Fecha | Responsable |
| Se realiza el estudio | 1. Hacer un estudio de mercado para la ubicación de las tiendas y puntos de venta en los municipios. | 2005 | Jefe red comercial |
| Se selecciona el personal | 2. Selección y aprobación del personal que laborará. | 2006 | Jefe red comercial |
| Se crean las condiciones | 3. Crear las condiciones para la recepción, almacenamiento y distribución de las mercancías. | 2006 | Jefe red comercial |
| Se aprueban los locales | 4. Gestionar con los gobiernos municipales y el provincial la adquisición de los inmuebles y espacios para las tiendas y puntos de venta. | 2005 | Jefe red comercial |
| Se realizan los trámites | 5. Trámites legales. | 2006 | Jefe red comercial |

ARC: Grupo de protección

| Objetivo Estratégico 1: Ampliar los servicios de protección a los sistemas Bancarios y otras dependencias | | | |
|--|--|--------------|--------------------------|
| Criterios de medida | Acciones | Fecha | Responsable |
| Se identifican los clientes | 1. Identificar el número de clientes potenciales. | 2005 | Jefe grupo de protección |
| Se realiza una acción trimestral | 2. Promocionar el servicio a través de los medios de difusión. | Permanente | Jefe grupo de protección |
| Se selecciona | 3. Seleccionar, aprobar y | 2004-2006 | Jefe grupo de |

| | | | |
|-------------|---|--|------------|
| el personal | preparar al personal necesario para dar respuesta a la demanda. | | protección |
|-------------|---|--|------------|

MOMENTO DE EJECUCIÓN Y CONTROL

CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Se planifica el control de la estrategia por área de resultados claves sobre la base de la rendición de cuenta de la marcha del cumplimiento de los objetivos y acciones en sesiones del Consejo de Dirección de la Subgerencia como se muestra en la **Tabla 1**.

| Tabla 1: Control de la Estrategia de Dirección de la empresa. | | | | | | | | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Áreas de resultados claves | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| Gerencia empresarial y comercial. | | x | | x | | x | | x | | X | | x |
| Servicio de recogida, traslado de valores y mensajería. | x | | x | | x | | x | | x | | x | |
| Sala de conteo y bóveda. | | x | | x | | x | | x | | X | | x |
| Unidad comercial. | x | | x | | x | | x | | x | | x | |
| Grupo de protección. | | x | | x | | x | | x | | X | | x |

Seguidamente se relacionan las acciones que hasta la fecha se han ejecutado según la estrategia elaborada.

3.3 Resultados de la implementación de la estrategia hasta la fecha

Dada las características especiales de Trasval se priorizó el desarrollo de aquellas acciones que determinan la seguridad y buen desarrollo de la empresa. Sobre esta base durante el primer año de implementación de la estrategia se identificaron los riesgos por área de resultado clave y se estableció en función de estos el plan de prevención y enfrentamiento a las actividades delictivas, así como el plan de seguridad informática. Se establecieron además el sistema de control interno y el sistema de estimulación y motivación de los recursos humanos; evaluándose la evolución de los indicadores económicos hasta la fecha. Se controló el desarrollo de la estrategia de acuerdo al plan de acción y fueron corregidas las desviaciones, monitoreándose la coincidencia de los resultados esperados con los reales.

3.3.1 Identificación de los riesgos por área de resultado clave

La empresa TRASVAL por la Misión que cumple esta sometida de manera permanente a un grupo de riesgos importantes que de ocurrir pueden ocasionar la

pérdida de vidas humanas y grandes pérdidas económicas; es por esto que la identificación de los mismos sea de gran importancia estratégica para la misma.

Teniendo en cuenta lo anterior se identificaron los riesgos para cada área de resultados claves según los siguientes criterios:

1. Caída de personas a distinto nivel.
2. Caída de personas al mismo nivel.
3. Partes móviles expuestas de máquinas o equipos.
4. Objetos que caen, ruedan, deslizan, vuelcan, derrumban, desploman.
5. Partículas u objetos que se desprenden, proyectan, fragmentan.
6. Atrapamiento, atropello o golpe por equipos o vehículos en movimiento.
7. Golpes o cortes por objetos o herramientas (filos, puntas, rugosidades, etc.).
8. Pisadas sobre objetos cortantes o punzantes.
9. Contacto eléctrico directo o indirecto.
10. Exposición a temperaturas ambiente extremas.
11. Contacto con piezas o medios extremadamente fríos o calientes.
12. Sobrecarga física (trabajar de pie, posición forzada, cargar objetos pesados, jornada excesiva, etc.).
13. Sobrecarga psíquica (monotonía, repetitividad, ritmos inadecuados, etc.).
14. Sobrecarga psicosocial (arbitrariedades, jefatura autoritaria, incomunicación, problemas de relaciones entre compañeros, etc.).
15. No está instruido (escasa o nula información sobre los riesgos existentes).
16. Antisociales (intrusión, robo, atraco, fraude, asalto a mano armada, agresión de personas, etc.).
17. De la naturaleza (geológico -terremoto- , meteorológicos (lluvias, neblinas, huracanes, inundaciones y tornados).
18. Fatiga física (posición, desplazamientos, esfuerzos, manejos de cargas, muscular).
19. Fatiga mental (de recepción de información, de tratamiento de la información, de respuesta).
20. Insatisfacción (de contenido, de comunicación, de relaciones, de monotonía, de roles, de autonomía).
21. Incendio.
22. Explosión.
23. Inhalación, ingestión o intoxicación con sustancias nocivas.
24. Contacto con sustancias cáusticas y/o corrosivas.
25. Exposición a radiaciones ionizantes y no ionizantes (rayos x, alfa-beta, gamma, ultravioletas, infrarrojas, láser, etc.).
26. Ruido.

27. Vibraciones.
28. Tensión visual y/o insuficiente iluminación.
29. Exposición a impurezas y toxicidad del aire.
30. Suciedad y pestilencia.
31. Desorganización.
32. Hacinamiento.
33. Manipulación de armas de fuego.
34. Otro (enunciar).

En los **Anexos 2 y 3** pueden observarse los resultados del análisis de riesgos para cada área de resultado clave y su evaluación en cuanto a probabilidad, consecuencia y valor.

Del análisis general de los riesgos se desprende que la subgerencia debe priorizar la atención a los riesgos derivados de actividades antisociales y al control de la información y la seguridad informática, en función de lo cual se estableció el plan de medidas contra el delito y el plan de seguridad informática cuyas generalidades se muestran a continuación.

Plan de prevención y enfrentamiento a las actividades delictivas.

Teniendo en cuenta la necesidad del enfrentamiento a las diferentes manifestaciones del delito en el marco de las actividades que desarrolla la Empresa y con el objetivo de lograr de manera efectiva el cumplimiento de las normas, procedimientos y otras regulaciones en las diferentes actividades que desarrollan sus fuerzas y a fin de prevenir oportunamente las diferentes manifestaciones del delito en el ámbito en que se desarrollan, se confeccionó el siguiente plan de medidas **(Tabla 2)**:

| Tabla 2: Plan de prevención y enfrentamiento a las actividades delictivas. | | | | |
|---|--|--------------|---|----------------------|
| No. | TAREAS A CUMPLIMENTAR | FECHA | RESP. | PARTIC. |
| 1 | Comprobar de manera sistemática el cumplimiento de los procedimientos operativos para los cajeros en la Sala de Conteo, así como el trabajo de control de las operaciones en bóveda. | Mensual | Supervisión | Trabajadores |
| 2 | Comprobar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para las tripulaciones en sus operaciones en la esclusa, así como en la carga y | Mensual | Supervisión, Sub.-Gerente de Oper. y Jefe Sala de Conteo | Custodios de Bóvedas |

| | | | | |
|---|--|------------|--------------------------------------|--|
| | descarga en la pre-bóveda. <ul style="list-style-type: none"> ► Entrega a la pre-bóveda por el cajero. ► Revisión por los custodios de bóvedas de las carta-porte y bolsas de efectivos. ► Entrega de efectivo de la bóveda a Sala de Conteo y Viceversa. | | | |
| 3 | Comprobar el cumplimiento de las medidas de control de entrega de las bolsas a los cajeros. | Trimestral | Jefe S.de Conteo Superv.Económico | Cajeros de Tripulaciones |
| 4 | Mantener la aplicación estricta del sistema de CCTV en Sala de Conteo y bóveda, a fin de prevenir cualquier tipo de incumplimiento de los procedimientos en ambas áreas. | Diario | Operadores del PK y Ofic. De Guardia | Trabajadores Sala de Cono y Bóveda |
| 5 | Comprobar el cumplimiento de los procedimientos y su fijación por CCTV de la apertura y cierre de la bóveda, así como de la compartimentación establecida para la utilización de las combinaciones de la puerta de la bóveda. | Permanente | Jefe Sala de Conteo | Custodio de Bóveda y Operador PK |
| 6 | Mantener activado el cierre magnético de las puertas de la esclusa y Sala de Conteo, el cumplimiento de la autorización de acceso y cuantas medidas sean recomendables adoptar en este sentido. | Diario | Oficial de Guardia y Operador PK | Trabajadores |
| 7 | Comprobar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en las autorizaciones de extracción de almacén, su utilización y control contables requeridos. | Trimestral | Supervisión | Almacenero y personal de aseguramiento |
| 8 | Comprobar el cumplimiento de la | Trimestral | Supervisión | Personal de |

| | | | | |
|----|---|-------------|---|-----------------------------------|
| | indicación sobre las regulaciones de control, entrega y consumo del combustible. | | | aseguramiento |
| 9 | Controlar la actualización y conciliación de los expedientes de los carros y vales de salida de piezas de almacén. | Trimestral | Supervisión | Almacenero y personal de Economía |
| 10 | Mantener la actualización de la documentación requerida y comprobación práctica de los medios básicos. | Bimensual | sub.-Gerencia Económica | Personal de Economía |
| 11 | Comprobar el cumplimiento de las regulaciones e indicaciones establecidas en la compra, almacenamiento, distribución y control de la alimentación de las fuerzas. | Mensual | Asistente Administrativo y Economía | Trabajadores |
| 12 | Comprobar el cumplimiento de los procedimientos de Jefe de Tripulación al recibir las bolsas de efectivo y la conciliación sistemática de este con el cajero. | Diario | Supervisión Y Jefe Tripulación | Tripulaciones |
| 13 | Comprobar físicamente los útiles y herramientas en el área de talleres, técnica y los procedimientos establecidos para su control por la Sub-Gerencia Económica. | Trimestral | Supervisión, sub.-Gerencia Económica y Administrativo | Trabajadores de las áreas. |
| 14 | Mantener la coordinación constante de trabajo con los órganos operativos de CII que nos atienden, así como los sistemas operativos instalados en los lugares donde prestamos servicios. | Sistemático | Gerente y Supervisión | Gerente y Supervisión |
| 15 | Realización de controles sorpresivos con el fin de garantizar el cumplimiento oportuno de las | Sorpresivo | Supervisión | Supervisión |

| | | | | |
|----|--|---------|---------------------|---------------------|
| | medidas previstas a ejecutarse en el plan. | | | |
| 16 | Participación en la evaluación del comportamiento del delito, donde se pueda retroalimentar y prevenir las actividades delictivas relacionadas al enfrentamiento de estas actividades. | Semanal | Gerente Territorial | Gerente Territorial |

Plan de seguridad informática.

El Sistema Informático juega un papel importante para la Subgerencia de TRASVAL ya que a través de éste se procesan todos los datos económicos tales como inventarios, contabilidad, finanzas, control de medios básicos y otros indicadores, además juega un papel fundamental en la automatización de una de las actividades fundamentales de la empresa; el conteo y acreditación de efectivo. En el **Anexo 4** aparece el índice completo del plan donde puede apreciarse la magnitud y nivel de detalle del trabajo realizado. A continuación se relacionan los elementos fundamentales que se tuvieron en cuenta para su implementación:

Prioridades en cuanto a las características de la información

- Definición de los bienes informáticos

Son las tecnologías informáticas y de comunicaciones (hardware), el software y los datos.

- Características a priorizar en la información.

En orden de importancia:

- a) Confidencialidad (impedir la divulgación no autorizada)
- b) La integridad (impedir la modificación no autorizada)
- c) La disponibilidad (impedir la retención no autorizada)

Adquisición, uso, mantenimiento y traslado de las tecnologías de información de la entidad

- Se designó un responsable en cada área, que se encarga de los temas de Seguridad Informática en cuanto al mantenimiento, traslado, adquisición y uso de las nuevas tecnologías informáticas. Dicho responsable se ocupará de coordinar las reparaciones necesarias que garanticen el funcionamiento eficiente de la tecnología.

- En caso de adquisición de nuevos equipamientos informáticos, el Responsable de Seguridad Informática tiene que garantizar que el equipamiento adquirido cumple con los requerimientos necesarios (técnicos, hardware, software) para la implantación de las medidas de seguridad informáticas establecidas en el plan.

Flujo de la información interna y externa

- El flujo de información interna se realizará a través del correo electrónico y la red local.
- El flujo de información al exterior se realizará a través de correo electrónico, siempre que sea posible; así como de soportes magnético-ópticos cuando resulte necesario.

Determinación de responsabilidades en cuanto a la propiedad y administración de la información

- El personal que trabaje en las tecnologías informáticas y de comunicaciones responderá por la protección de la información que se le confíe en el transcurso del desarrollo de su trabajo.
- Cualquier violación que se detecte en materia de seguridad informática se comunicará de inmediato al Responsable del área, quien lo comunicará inmediatamente al Responsable de Seguridad Informática. En caso de que sea necesario el Responsable de Seguridad Informática contactará al Jefe de Protección Física del Centro.
- En materia de Seguridad Informática cada trabajador, independientemente del departamento a que pertenezca queda subordinado al Responsable de Seguridad Informática.

Intereses de Seguridad ante nuevos proyectos de desarrollo

- Para la adquisición o implementación de nuevos softwares, siempre que existan distintas ofertas, se tendrá en cuenta además de las necesidades por las que se requiera hacer la compra, las opciones en materia de seguridad que éstos poseen.

Gestión para la implantación de nuevas versiones de sistemas y aplicaciones

- Ante la necesidad o interés de implementar o actualizar sistemas operativos o aplicaciones se consultará al responsable de seguridad informática.

Preparación y realización de auditorías

- Se realizarán las auditorías internas cada 6 meses y externas cada 2 años. En el caso de las internas el Responsable de Seguridad Informática será el encargado de hacer el informe correspondiente, informando a la Dirección de la

empresa, a los jefes de las áreas auditadas y al departamento económico.

Dicho responsable, en coordinación con el Administrador de la red, se mantendrá al tanto de chequear las observaciones realizadas en la auditoría e informar si se han subsanado los errores encontrados. En la próxima auditoría se reflejarán en el informe si se han superado los errores encontrados durante la auditoría anterior.

- Las auditorías externas serán contratadas a una Empresa especializada.
- Se realizarán controles mensuales al 10% de la información contenida en el 20% del equipamiento instalado por parte del Responsable de la seguridad informática, controlado por el personal de supervisión en los que se analizarán muestras de la información contenida en las estaciones de trabajo. El Responsable de seguridad informática entregará a la supervisión el resultado de estos controles en el formato que se anexa al final de este documento.
- Se realizarán controles semanales al contenido de los anexos recibidos por correo electrónico, por parte del Responsable de seguridad informática. Entregando un informe de este control al director de la empresa.

Control de acceso a los activos informáticos

- Se aplicará una política de Mínimo Privilegio y Cerrada y No discrecional. Es decir, cada persona tiene acceso a la información imprescindible para desarrollar su trabajo. Todo lo que no está permitido, está prohibido y el dueño de un programa o fichero de datos no puede decidir quien tendrá acceso al fichero, instancias superiores lo deciden.

Conexión a redes de alcance global y la utilización de sus servicios

- La conexión con Redes exteriores sólo se hará disponible al personal que le sea imprescindible para el desempeño de su trabajo y será asignada por La dirección de la empresa. En el caso que determinado personal necesite de forma esporádica efectuar una consulta, se hará bajo la supervisión de una de las personas autorizadas al uso de las redes de alcance global, dejando constancia de ello en el registro de incidencias.

Entrada, salida y utilización de soportes magnético-ópticos en la entidad

- Cada operador es responsable de chequear en el caso de entrada de un soporte magnético la existencia de virus informáticos y reportar los mismos, utilizando las herramientas implementadas a tales efectos, disponibles en su computadora (programas antivirus). En caso de detectar virus informáticos deberá reportarlo al responsable de área y al responsable de seguridad informática de la división, informando la procedencia de dicho soporte magnético.

- Los soportes para salvos serán usados solo con este propósito y no saldrán de la División a menos que el Responsable de Seguridad Informática así lo disponga y en tal caso lo notificará en el Registro de Incidencias.

Seguridad de las comunicaciones

- El Administrador de la Red ha sido designado por la Dirección para ejecutar y supervisar toda la actividad relacionada con las comunicaciones a través de medios informáticos.
- Dicho Administrador será responsable de seguir las orientaciones relativas a la Seguridad Informática en la implantación de los sistemas de comunicaciones y deberá reportar al Director de la Empresa en caso de detectar cualquier anomalía en este sentido.

Salva y conservación de la información

- El responsable de cada área definirá el personal involucrado en el proceso de salva y conservación de la información que se definirá en el Sistema de Medidas para la Seguridad Informática.
- El responsable de seguridad informática chequeará el cumplimiento de esta política.

Personal

- Se informará a todo el personal relacionado con tecnologías informáticas sobre las medidas y tareas relacionadas con esta actividad.
- El responsable de seguridad informática de la Empresa coordinará la realización de actividades de capacitación tales como conferencias, cursos, etc., las cuales pueden ser contratadas a una empresa especializada.
- Ningún personal ajeno a la Subgerencia podrá utilizar las tecnologías informáticas sin autorización del responsable de cada área o del Gerente General de la Empresa.
- La Dirección determinará las medidas o sanciones a aplicar en los casos de violación de la política y Reglamento de Seguridad Informática
- Los trabajadores no operarán las tecnologías informáticas y de comunicaciones sin estar previamente adiestrados, evaluados y autorizados por los jefes de cada área, quienes a su vez les informarán sobre las políticas y medidas relacionadas con la Seguridad Informática y las medidas y sanciones en caso que se produzcan violaciones.

3.3.2 Sistema de control interno

El control de los recursos materiales y financieros constituye para la empresa TRASVAL uno de los objetivos más importantes. Sobre la base de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios se estableció el cronograma de implementación de la misma para los dos años que restan de implementación de la estrategia como se muestra a continuación (**Tabla 3**).

| Tabla 3: Cronograma de implementación de la Resolución 297/03. | | | | |
|---|---|-------------------|---------------------|---|
| No. | Acciones | Fecha/cump | Responsables | Ejecutantes |
| 1. | Ambiente de Control | | | |
| 1.1 | Integridad y Valores éticos | | | |
| 1.1.1 | Difundir, suscitar y vigilar la observancia de los valores éticos y el reglamento de cuadros del estado y todas las prácticas donde se establezca la práctica empresarial y los niveles esperados de comportamiento ético moral. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Jefes de Grupos, Jefes de Áreas y Sindicato |
| 1.1.2 | Elaborar documento, procedimiento, norma, resolución que sistematice y establezca las políticas para las relaciones con los clientes, proveedores, competidores, inversores y otras entidades. Principales contratos y obligaciones. | 2005 | Comité de Control | Gerente, Comercial, Operaciones y Protección y Sala de Conteo, Jefes de Grupo, Jefes de Áreas |
| 1.1.3 | Difundir la misión de cada trabajador en la actividad de la defensa y su ubicación en situaciones especiales. | 2005 | Comité de Control | Sindicato, Jefes de Grupo y Jefes de Área |
| 1.1.4 | Concienciar a los dirigentes y trabajadores sobre la responsabilidad de cada uno en la aplicación del Sistema de Control Interno. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente, Jefes de Grupo, Jefes de Áreas y Sindicato |
| 1.2 | Métodos y Estilos de Dirección | | | |
| 1.2.1 | Establecer los análisis como mínimo trimestralmente de la gestión económica financiera, el proceso del sistema de implementación del Control Interno y su funcionamiento del mismo y las medidas de prevención para las áreas correspondientes. Lo cual debe ser verificable en las Actas de los Consejos de Dirección. | 2005 | Comité de Control | Comité de Control y Consejo de Dirección. |
| 1.2.2 | Redefinir actividades, temas a tratar y estructura de funcionamiento de los Órganos Colectivos de Dirección. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control |
| 1.2.3 | Difundir entre los dirigentes y trabajadores los objetivos, estrategia y políticas de la compañía, según el nivel de responsabilidad de cada uno. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Jefes de Grupo, Jefes de Áreas |

| | | | | |
|-------|--|-----------|----------------|--|
| 1.2.4 | El Consejo de Dirección examina y participa en las decisiones y transacciones estratégicas, y que evalúa periódicamente la situación de la contabilidad y la fiabilidad de los estados financieros. Actas Consejo de Dirección | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control y Consejo de Dirección. |
| 1.2.4 | Establecer que en los consejos de dirección se analicen los resultados de las auditorías, comprobaciones e inspecciones y se adoptan medidas para erradicar deficiencias detectadas. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control y Consejo de Dirección. |
| 1.3 | Estructura organizativa | | | |
| 1.3.1 | Actualizar la estructura organizativa de acuerdo a los cambios estructurales realizados en el último trimestre del 2004 mediante diagrama organizacional. | 2004/2005 | Vicepresidente | Comité de Control y Abogado |
| 1.3.2 | Redefinir mediante resolución, procedimiento o reglamento orgánico las relaciones administrativas entre la presidencia y las diferentes gerencias territoriales y entre ellas. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control y Abogado |
| 1.3.3 | Redefinir las responsabilidades de los directivos respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad. | | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente Recursos Humanos. |
| 1.3.4 | Analizar y definir que la estructura organizativa existente mantenga una adecuada segregación entre las funciones operativas, administrativas, dirección y custodia. | | Vicepresidente | Comité de Control |
| 1.3.5 | Redefinir las líneas precisas de autoridad y responsabilidad, funciones de las áreas y las facultades de los dirigentes de acuerdo a la nueva estructura adoptada por la compañía (Resolución, Reglamento Orgánico, Manual de Organización) | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control y Abogado |
| 1.4 | Políticas y prácticas del personal | | | |
| 1.4.1 | Analizar los procedimientos relativos al sistema de recursos humanos y de cuadros (Reclutamiento, Selección y Contratación. Incorporación al Empleo, Inducción, Formación y Desarrollo. Evaluación de la Idoneidad. Reserva y Preparación, Cuadros Sustitutos) | 2004/2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente Recursos Humanos. |
| 1.4.2 | Perfeccionar y trabajar sobre todo en las Comisiones de Ingresos y su funcionamiento. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control y Gerente Recursos |

| | | | | |
|------------|--|------------------|--------------------------|--|
| | | | | Humanos |
| 1.4.3 | Definir los nuevos puestos de trabajo creados | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control y Gerente Recursos Humanos. |
| 1.4.5 | Perfeccionar el procedimiento existente para la evaluación sistemática del desempeño. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente Recursos Humanos y Sindicato |
| 1.4.6 | Dar a conocer a los trabajadores de la entidad sus deberes y derechos incluyendo a los de una nueva incorporación (Convenio Colectivo de Trabajo) | 2005 | Comité de Control | Jefes de Áreas y Sindicato |
| 1.4.7 | Realizar un plan de superación y entrenamiento. Plan de capacitación. | 2005 | Comité de Control | Gerente Recursos Humanos |
| 1.4.8 | Revisar Plan de Vacaciones para todos los trabajadores de la entidad y analizar la factibilidad en los casos en que no se encuentra instrumentada, de la continuidad del trabajo según las funciones que se realizan en cada puesto de trabajo. | 2005 | Comité de Control | Gerente Recursos Humanos |
| 1.5 | Manuales, Procedimientos y Disposiciones Legales y Reglamentarias | | | |
| 1.5.1 | Continuar trabajando en el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial y elaborar el Reglamento Orgánico donde se refleje la estructura, funciones, interrelaciones, relacionados con la organización. | 2004/2005 | Comité de Control | Comité de Control y Abogado de la Compañía |
| 1.5.2 | Actualizar las Normas y Procedimientos de Contabilidad | 2005 | Comité de Control | Gerente Económico |
| 1.5.3 | Actualizar Normas y Procedimientos de Sala de Conteo. | 2005 | Comité de Control | Gerente Sala Conteo |
| 1.5.4 | Actualizar Normas y Procedimientos de Operaciones y Protección. | 2005 | Comité de Control | Gerente Operaciones |
| 1.5.5 | Elaborar Normas y Procedimientos de Mensajería | 2005 | Comité de Control | Jefe de Grupo de Mensajeros |
| 1.5.6 | Actualizar Normas y Procedimientos de Tiendas | 2005 | Comité de Control | Gerente Económico |
| 1.5.7 | Revisar que existan y se encuentren debidamente archivados: el documento legal que crea a la entidad (resolución de constitución), documento que aprueba el objeto social, regulaciones jurídicas, económicas y financieras. Plan de ingresos y gastos y su ejecución, flujo de efectivo, reglamento disciplinario, plan de prevención, | 2005 | Terminada | Auditora y Abogado |

| | | | | |
|-----------|--|-------------|-----------------------|---|
| | procedimiento de evaluación del desempeño, plan de capacitación y estados financieros, preferiblemente en soporte magnético. | | | |
| 2. | Evaluación de Riesgos | | | |
| 2.1 | Definir por todos los niveles de dirección los objetivos y metas fundamentales para la organización, así como los secundarios que podrían afectar la ejecución de los fundamentales, los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para alcanzar dichos objetivos y metas y a partir de ellos definir riesgos internos y externos. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente, Jefes de Grupo y Jefes de Áreas. |
| 2.2 | Crear los mecanismos adecuados para identificar los riesgos (Mapa de Riesgos, Evaluaciones Técnicas, Trabajo en Grupo) de la dirección informática, comercial, financieros, operaciones, mensajera, tiendas e identificar las causas que los provocan, evaluando la frecuencia de probabilidad de los mismos, evaluar el monto de la pérdida que podría suscitar la ocurrencia de los mismos. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente, Jefes de Grupo y Jefes de Áreas |
| 2.3 | Definir medidas de protección concretas para eliminar o neutralizar los principales riesgos identificados y evaluados. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente, Jefes de Grupo y Jefes de Áreas |
| 2.5 | Elaborar un sistema informativo que permita conocer el comportamiento de los riesgos identificados para la adecuada toma de decisiones, a través de un control sistemático por cada área de los posibles riesgos y del cumplimiento de las medidas para contrarrestarlos y que permita realizar una identificación de los cambios del medio ambiente en que nos movemos, como cambios en el contexto externo, crecimiento acelerado, nuevas líneas de servicio. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente, Jefes de Grupo y Jefes de Áreas |
| 2.6 | Garantizar los recursos de protección contra incendios, seguros de equipos de transporte u otro tipo de equipos, revisar el plan contra incendios y difundir las medidas de protección entre los trabajadores. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente, Jefes de Grupo y Jefes de Áreas |
| 2.7 | Crear un control de riesgo por área. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente, Jefes de Grupo y Jefes de Áreas |

| | | | | |
|-------|--|------|-------------------|---|
| 2.8 | Implantar el análisis en los Consejos de Dirección de los informes elaborados sobre la administración de riesgos y tomar las decisiones correspondientes. <i>Definir cada que tiempo.</i> | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control |
| 2.9 | Establecer la discusión en la asamblea de trabajadores de la discusión del Plan de Prevención (Res 13/03 MAC) y las causas y condiciones que propician los hechos y los riesgos. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Consejo de Dirección y Sindicato |
| 3. | Actividades de Control | | | |
| 3.1 | Crear un sistema de control que garantice: | | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente, Jefes de Grupo y Jefes de Áreas |
| 3.1.1 | La separación de tareas y responsabilidades teniendo en cuenta la adecuada coordinación entre las diferentes áreas de responsabilidad. | 2005 | Vicepresidente | Gerente |
| 3.1.2 | Que se encuentren debidamente documentados la estructura del control interno, las transacciones y los hechos relevantes. | 2005 | Vicepresidente | Gerente Recursos Humanos |
| 3.2 | Establecer las actividades de control y establecer los distintos niveles de autorización garantizando que: | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente, Jefes de Grupo y Jefes de Áreas |
| 3.2.1 | Que los responsables de las diferentes actividades garanticen el surgimiento de las mismas | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Jefes de Grupo y Jefes de Áreas |
| 3.2.2 | Se puedan comprobar las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad y autorización pertinente. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Jefes de Grupo y Jefes de Áreas |
| 3.2.3 | Existan controles físicos patrimoniales. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control |
| 3.3 | Rotación del personal en tareas claves. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente Recursos Humanos. |
| 3.3.1 | Determinar cuales son las tareas claves que debilitan el control interno y establecer Plan de rotación del personal que las desempeña | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente Recursos Humanos. |
| 3.4 | Indicadores de desempeño | 2005 | | |
| 3.4.1 | Analizar que el sistema de indicadores de rendimiento existentes permitan acciones | 2005 | Comité de Control | Gerente Económico Nacional |

| | | | | |
|-------|--|------|-------------------|---|
| | correctivas que disminuyan o anulen las desviaciones importantes | | | |
| 3.4.2 | Ubicar información sobre el análisis periódico y sistemático en los Consejos de dirección de los resultados obtenidos. | 2005 | Comité de Control | Auditora |
| 3.5 | Control de las tecnologías de la información. | 2005 | | |
| 3.5.1 | Verificar existencia y actualización del Plan de Seguridad Informática. | 2005 | Comité de Control | Jefe Grupo Informática |
| 3.5.2 | Verificar que se encuentre establecido correctamente un sistema de claves para tener accesos a los diferentes equipos y servicios informáticos y comprobar el cumplimiento de los controles de la tecnología de información. | 2005 | Comité de Control | Jefe Grupo Informática |
| 3.5.4 | Verificar que exista y en su efecto crear un procedimiento para la salva de la información y que la misma se guarde en lugar seguro y distinto a donde se encuentran los equipos. | 2005 | Comité de Control | Jefe Grupo Informática |
| 3.5.3 | Establecer que se mantengan actualizados las instrucciones de operación de los sistemas y los antivirus. | 2005 | Comité de Control | Jefe Grupo Informática |
| 3.6 | Acceso restringido a los recursos, activos y registros | 2005 | | |
| 3.6.1 | Delimitar los accesos a los recursos, almacenes, registros, servidores, etc. | 2005 | Comité de Control | Jefe Grupo Informática |
| 4. | Información y Comunicación | | | |
| 4.1 | Elaborar un documento que sistematice el sistema informativo existente, el cual es susceptible a cambios de ser necesario a través de un chequeo periódico cada determinado tiempo, brinde una corriente comunicativa e informativa fluida y oportuna relativa a los acontecimientos internos y externos y circule en todos los sentidos: ascendentes, descendentes, horizontal y transversal. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente, Jefes de Grupo y Jefes de Áreas |
| 4.2 | Elaborar un plan estratégico que permita revisar periódicamente las fallas grietas y debilidades del sistema informativo. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente, Jefes de Grupo y Jefes de Áreas |
| 4.3 | Analizar y perfeccionar el flujo de información de forma tal que los canales de comunicación sean abiertos y eficaces con los proveedores, clientes y otras entidades externas, permitiendo a la | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control, Gerente, Jefes de Grupo y Jefes de Áreas |

| | | | | |
|-----------|---|-------------|--------------------------|--|
| | dirección de la entidad que realice un seguimiento oportuno y eficaz de las comunicaciones recibidas | | | |
| 5. | Supervisión y monitoreo | | | |
| 5.1 | Elaborar Plan de Monitoreo para supervisar de forma continua las actividades de la sala de conteo, operaciones, tiendas y mensajería. | 2005 | Comité de Control | Área de Inspección |
| 5.2 | Confeccionar Plan de Auditoría encaminado al control de forma puntual de las actividades con mayor susceptibilidad a los riesgos y a los cambios que en ellos inciden, además de que coyunturalmente se desarrollen auditorías solicitadas especialmente por la dirección o por auditores externos y al menos una auditoría al Sistema de Control Interno ANUAL. | 2005 | Comité de Control | Auditor Interno |
| 5.2 | Crear Control de medidas tomadas por indisciplinas o incumplimientos del código de conducta o ética de la entidad o las relacionadas con el monitoreo que se realice por los órganos creados al efecto o por órganos externos o por auditorías. | 2005 | Comité de Control | Auditor Interno, Grupo de Inspección y Consejo de Dirección |
| 5.3 | Elaborar cronograma en que los Jefes de área deben informar a su nivel superior sobre la situación del control interno en su área de responsabilidad. | 2005 | Vicepresidente | Comité de Control |
| 5.4 | Verificar existencia de Expediente Único de Auditoría. | 2005 | Comité de Control | Auditor Interno, Gerente Económico. |

3.3.3 Sistema de estimulación y motivación de los recursos humanos

La empresa TRASVAL maneja cuantiosos recursos materiales y financieros, sin embargo considera al personal de la misma como su principal recurso estratégico. Es por esto que se hace especial énfasis en la motivación y estimulación de los trabajadores. En base a esto se estableció un sistema de estimulación por resultados finales cuyas bases se muestran a continuación.

Aplicación del sistema de estimulación por resultados finales del trabajo.

El Sistema de estimulación tiene entre sus objetivos incrementar la productividad del trabajo, elevar la eficiencia y disciplina laboral, el ingreso de los trabajadores, la calidad en los servicios que presta la Subgerencia y disminuir los costos directos asociados a los servicios prestados por la Empresa.

Para la aplicación del Sistema se definieron las siguientes premisas:

1. Existencia de aseguramiento financiero-material necesario para cumplir de forma estable el plan de servicios.
2. Garantía de mercado para realizar los servicios, de acuerdo con lo previsto en el plan de negocios.
3. Contabilidad y control interno certificados por la Organización Superior Empresarial, o por otra entidad externa legalizada por el Ministerio de Finanzas y Precios.
4. Información a las organizaciones políticas y sindicales y al colectivo de trabajadores, de los principios generales del Sistema de Estimulación.
5. Vinculación del salario de los dirigentes al Sistema de Estimulación.
6. No deterioro del gasto de salario por peso de Valor Agregado Bruto, respecto al real del año anterior.

Se establecieron además los siguientes indicadores que condicionan el pago:

1. Cumplir el Plan de Venta Acumulado.
2. Cumplir el Plan de Utilidades Acumulado.
3. Que la productividad obtenida según el Valor Agregado Bruto sea mayor que el del Salario Medio.
4. Contar con la disponibilidad financiera en el plazo de 30 días posterior a la obtención del derecho al pago.

Para la correcta evaluación y estimulación del trabajador se estableció el Coeficiente de participación laboral (C.P.L.), el cual representa el grado de participación integral de cada trabajador en su colectivo (grupo, Subgerencia, etc.).

El C.P.L. como expresión del aporte real dado por cada trabajador a los resultados colectivos, permite aumentar o disminuir en un por ciento determinado la parte del salario por los resultados del trabajo programada para cada trabajador.

Los valores de C.P.L. están enmarcados entre 0 y 2. Cada jefe evalúa según corresponda y esta evaluación independientemente de la conformidad del trabajador, es firmada por ambas partes.

A continuación se relacionan los elementos del coeficiente de participación laboral que son considerados para realizar la evaluación (**Tabla 4**). En el **Anexo 5** aparece el modelo utilizado para realizar el proceso.

| Tabla 4: Elementos del coeficiente de participación laboral considerados para la evaluación. | | |
|---|------------------------------------|--------------------------|
| Aspectos a evaluar | | Puntuación C.P.L. |
| 1 | Cumplimiento y calidad del trabajo | 0.7 |

| | | |
|---------------|--|------------|
| 2 | Disciplina Laboral | 0.6 |
| 3 | Cooperación profesional e influencia en el trabajo | 0.5 |
| 4 | Aplicación de iniciativas y discreción en el trabajo, adecuado porte y aspecto | 0.2 |
| TOTAL: | | 2.0 |

3.3.4 Evaluación de los indicadores económicos

Especial importancia reviste el comportamiento de los indicadores económicos para cualquier empresa, la Subgerencia de TRASVAL no es una excepción. Por esta razón durante el desarrollo de la Estrategia de Dirección se fue monitoreando la evolución de estos indicadores para conocer en que medida las acciones implementadas incidían en la optimización de los mismos. A continuación se muestra la evolución favorable que hasta la fecha han tenido en función de la implementación de la estrategia (**Tabla 5**).

| Tabla 5: Evolución hasta la fecha de los Indicadores Económicos. | | | | | |
|---|-----------------------------|-----------|----------------|----------------|------------------|
| No. | INDICADORES | UM | 2003 | 2004 | Plan 2005 |
| 1 | Ventas totales | Ambas | 1,055.1 | 1,499.9 | 1,810.3 |
| | Ventas totales | CUC | 529.5 | 911.9 | 1,240.6 |
| | Ventas totales | MN | 525.6 | 588.0 | 569.7 |
| 2 | Total de ingresos | Ambas | 1,070.3 | 1,584.6 | 1,929.6 |
| | Total de ingresos | CUC | 529.5 | 911.9 | 1,240.6 |
| | Total de ingresos | MN | 540.8 | 672.7 | 689.0 |
| 3 | Total de gastos | Ambas | 750.5 | 1,131.3 | 1,532.2 |
| | Total de gastos | CUC | 316.9 | 397.5 | 557.7 |
| | Total de gastos | MN | 433.6 | 733.7 | 974.5 |
| 4 | Utilidad antes de Impuestos | Ambas | 319.8 | 453.4 | 397.4 |
| | Utilidad antes de Impuestos | CUC | 212.6 | 514.4 | 682.9 |
| | Utilidad antes de Impuestos | MN | 107.2 | -61.0 | -285.5 |
| 5 | Fondo de Salario | MP | 306.6 | 479.8 | 690.6 |
| 6 | Promedio de Trabajadores | Uno | 82 | 124 | 175 |
| 7 | Consumo material | Ambas | 109.7 | 216.4 | 229.7 |
| | Consumo material | CUC | 106.8 | 215.4 | 229.7 |
| | Consumo material | MN | 2.9 | 1.1 | 0.0 |
| 8 | Servicios recibidos | Ambas | 62.0 | 97.2 | 90.3 |

| | | | | | |
|-----------|---|-------|----------------|----------------|----------------|
| | Servicios recibidos | CUC | 62.0 | 60.9 | 70.5 |
| | Servicios recibidos | MN | 1.8 | 36.3 | 19.8 |
| 9 | Margen Comercial | Ambas | 395.2 | 669.5 | 715.0 |
| | Margen Comercial | CUC | 252.9 | 610.1 | 815.6 |
| | Margen Comercial | MN | 142.3 | 59.4 | -100.6 |
| 10 | Valor agregado | Ambas | 1,022.6 | 1,465.4 | 1,490.3 |
| | Valor agregado | CUC | 484.7 | 757.4 | 940.4 |
| | Valor agregado | MN | 537.9 | 707.9 | 549.9 |
| 11 | Productividad del trabajo | Ambas | 12.47 | 11.82 | 16.00 |
| 12 | Gastos de estimulación | CUC | 30.5 | 45.7 | 66.7 |
| 13 | Fondo de Salario por peso de Valor Agregado | Pesos | 0.30 | 0.33 | 0.46 |
| 14 | Salario medio Mensual por trabajador | Pesos | 311.59 | 322.43 | 328.86 |
| 15 | Relación salario medio/productividad | Pesos | 24.99 | 27.28 | 38.62 |
| 16 | Aportes | CUC | 176.8 | 497.8 | 605.0 |

Varios son los beneficios que hasta la fecha se han logrado en la Subgerencia de TRASVAL en Sancti Spíritus, debido a la implementación de la estrategia. El control de los recursos materiales y financieros se ha visto fortalecido por los planes que se implementaron, así como la estimulación y motivación del personal, reflejándose esto positivamente en los indicadores económicos de la empresa.

3.4 Conclusiones parciales

- La aplicación de los procedimientos escogidos permitió no solo definir la Estrategia de Dirección hasta el 2006 de la Empresa TRASVAL S.A. en la Provincia Sancti Spíritus, sino definir un grupo de problemas relacionados con los sistemas de dirección que hacen vulnerable su gestión.
- A partir de la implementación de la Estrategia de Dirección se apreciaron resultados positivos tanto en su gestión como en los indicadores económicos principales con relación al 2003.
- Mejoraron los procesos de dirección que se reflejaron en la calidad de los servicios y la alta demanda de estos por las principales Empresas de la Provincia.
- Mejoró la aplicación de los sistemas de estimulación y motivación del personal.

CONCLUSIONES

El resultado de la investigación permitió arribar a las conclusiones siguientes:

- El análisis bibliográfico proporcionó la información necesaria para elaborar el marco teórico referencial de la investigación en función del proceso de Dirección Estratégica y los elementos que lo componen haciendo énfasis en los riesgos, el control interno y la motivación y estimulación del personal.
- Se diagnosticó la situación de la Subgerencia relacionada con la Dirección Estratégica, encontrándose poca experiencia empresarial por parte de sus directivos e inestabilidad de los cuadros y carencia de Estrategia de Dirección.
- Se define y fundamenta el modelo a seguir para el proceso de diseño de la Estrategia de Dirección de acuerdo a las características de la empresa.
- La aplicación del modelo escogido para elaborar la estrategia de dirección permitió identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, lo que posibilitó la planificación estratégica de los objetivos y planes de acción hasta el 2006.
- La aplicación del modelo demostró su factibilidad, la oportuna utilización y la aceptación y motivación por los directivos y trabajadores en la búsqueda de soluciones a los problemas en la Gestión Empresarial, a partir de una cultura de Dirección Estratégica.
- Se identificaron los riesgos por áreas de resultados claves, siendo los relacionados con el delito y la seguridad informática los de mayor trascendencia, motivo por el cual se desarrollaron los planes para contrarrestar los mismos.
- Como medida para disminuir los riesgos se estableció el sistema de control interno según la Resolución 297/03 del MFP, cuya implementación se desarrolla actualmente.
- Otra de las acciones que logró implementarse es el Sistema de Estimulación y Motivación de los Recursos Humanos como vía para garantizar la estabilidad laboral y el incremento de los resultados.
- La puesta en práctica de la estrategia ha contribuido a resultados positivos, tangibles e intangibles en la organización, y que se traducen en una mayor eficiencia económica, mayor control de los recursos materiales y financieros y el logro de un clima de trabajo satisfactorio.

RECOMENDACIONES

- Continuar con la implementación de la Estrategia de Dirección en la Empresa TRASVAL S.A. de la Provincia Sancti Spíritus.
- Proponer a la Gerencia Nacional y Territorial, la generalización y adecuación de este trabajo según intereses particulares en el resto de las Subgerencias.
- Divulgación de los resultados obtenidos a través de eventos científicos, publicaciones y actividades de capacitación de los recursos humanos buscando entronizar una cultura de Dirección Estratégica en los colectivos.
- Que el trabajo constituya un instrumento metodológico y de consulta para los futuros trabajos investigativos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff, R. – Planificación de la empresa del futuro. / R. Ackoff. Editorial Limusa. México, 1983.
2. Acle Tomasini. A.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México./ A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo. 1989.
3. Alabart Pino, Y.- La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. / Yesmin Alabart Pino y Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
4. Applegate, Lynda M.- Perspectivas de la dirección para el año 2000. / Lynda M. Applegate, James I. Cash, Jr., y D. Quinn Mills. Harvard-Deusto Business Review. 2do trimestre, 1989.
5. Arias G. Fernando. – Capacitación para la excelencia. / Fernando Arias G. Editorial Argus. México 1990.
6. Arias Rivera, M. L.- La Planificación Estratégica. / Magda Luisa Arias Rivera. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana, 1990.
7. Arquin. G. - La planeación estratégica en la Universidad./ Gerard Arquin. 1988
8. Bennis, W. - Líderes. / Warren Bennis y Burt Nanus. Fotocopia.
9. Besseyre De Hort. CH. - Gestión estratégica de los recursos humanos./ Charles Besseyre De Hort. Ediciones Deusto S.A., 1990.
10. Bowman, C. - La esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall 1996.

11. Capitulo XII (De la inspección a la esfera económica), art. 141 en adelante. MES. REGLAMENTO DE INSPECCIÓN A LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Evaluación institucional. Resolución No. 166/1997).
12. Carnota Lauzán, Orlando. - Cuando el tiempo no alcanza./ Orlando Carnota Lauzán. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales. 1991.
13. Chiavenato, I. - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.
14. Comba Morayta, G. - La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa. / Guillermo Comba Morayta. Artículo en 6 p.
15. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
16. Cuervo, A. - Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Economía Española, España, 1995.
17. Cloke, K. - 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. / Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana, 1996.
18. Díaz Llorca, C. - Métodos para el perfeccionamiento de la dirección/ Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1990.
19. Díaz Pontones, V. - Relación entre la estrategia y el proceso de perfeccionamiento Empresarial. / Vicente Díaz Pontones. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
20. Díaz, R. - Conceptos sobre Estrategia Empresarial./ René Díaz y Raúl Cruz. 20 p.
21. Documento Programático: El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
22. Domenech Nieves, S. - Cuba, Economía en Período Especial. / Silvia Domenech Nieves y Otros. Editora Política, La Habana, 1996. 339 p.
23. Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.
24. Llega una nueva organización a la empresa. / Peter F. Drucker. Harvard-Deusto Business Review, 1988.
25. Fernández Romero, A. - Directivos profesionales. En su: Dirección y Progreso, 1989
26. Floyd, Steven W. - La Gerencia Intermedia. / Steven W. Floyd y Bill Wooldrige. Ediciones Prentice Hall, 1996.
27. García Echevarría, S. - Estrategia Empresarial. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España, 1993.

28. García, S. - La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill, 1997.
29. García Valdés C. - Economía Cubana: Del trauma a la recuperación. /Carlos M. García Valdés, Gerardo Gómez Moreno y Otros. Editorial Pueblo y Educación. La habana, 1998.
30. Gárciga Marrero, R. - Socialismo y Dirección de la Producción. / Rogelio Gárciga Marrero. La Habana; Editorial Ciencias Sociales. 1986.
31. Guns B. - Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. / Bob Guns y Kristin Anundsen. Ediciones Prentice Hall. 1996
32. Gutierrez Casas, G. - Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico. / Gil Gutiérrez Casas. Revista Alta Dirección Número 140, 1988
33. Gutiérrez Castillo, O. - El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajos efectivos. / Orlando Gutiérrez Castillo. Ponencia presentada al Evento Científico "Las Ciencias Sociales de Cara al 2000", Escuela Superior del Partido, La Habana, 1990.
34. Gutiérrez Morales, E. P: "Estrategia para la dirección de una organización de nuevo tipo en la red de universidades cubanas". Tesis Doctoral, Santiago de Cuba, 1999.
35. Hermida, J. - Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. / Jorge Hermida y Roberto Serra. Ediciones Macchi. Argentina, 1989.
36. Hernández, M. - La brecha entre el control de gestión y la estrategia. / Maritza Hernández Torres y Dorena Guerrero Ramos. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
37. Informe Central al I Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1975.
38. Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1985.
39. Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1990.
40. Jarrillo, J. C. – Dirección y Estrategia. / José Carlos Jarrillo. Editorial Mc Graw Hill. México, 1987.
41. Kenneth, J. A. – Manual de Administración Estrategica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
42. Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra Edición. S/Editorial.
43. Kotter, Jonh P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. / John P. Kotter. Ediciones Díaz Deusto S.A.

44. Kotter, Jonh P. - Escogiendo estrategias para el cambio. / Jonh P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
45. Llanes Delgado, W. - La Dirección por valores. ¿Es realmente nueva?/ Wilde Llanes Delgado. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
46. Martínez Martínez, Carlos C. - Consideraciones sobre la capacitación a cuadros de dirección. / Carlos Cristóbal Martínez Martínez. Artículo. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad Central de Las Villas.
47. MASLOW, Abraham.- A theory of human motivation. Psychological Review. New York, Vol. 50, 1943.
48. MASLOW, Abraham.- Motivation and personality. New York, Harper & Row, 1954.
49. Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995
50. Mintzberg, H. - Diseño de organizaciones eficientes. / Henry Mintzberg. Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1984.
51. Minztberg, H. – El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
52. Morrissey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrissey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
53. Pedreira De Pinho, Sonia M. - Año 2000:¿ Cambiarán los patrones de eficacia del directivo? / Sonia M. Pedreira de Pinho y José Medina García. Socios Directores de Berndtson International, S.A.
54. Perelló Barredo J. L. - Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. / Javier Luis Perelló Barredo. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
55. Picazo Manríquez, Luis R. - Ingeniería de servicios. Fotocopia. S/Editorial.
56. Portuondo Vélez Angel L. - ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? / Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
57. Sistemas participativos, Primera y Segunda parte. / Angel Luis Portuondo Vélez. Revistas Información Directa Números 3 y 5 de 1990. Ed. Centro Coordinador de Información Científico –Técnica para Dirigentes del Estado. Comisión Coordinadora del SUPSCER. La Habana, 1990.
58. Quinn Robert E. - Sabiduría para el cambio. / Robert E. Quinn. Ediciones Prentice Hall.

59. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
60. Reyes Ponce, A. - Administración por objetivos. / Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México, 1996.
61. Robbins, S. - Administración, teoría y práctica. / Stephen Robbins. Hispanoamericana S.A., 1987.
62. Rodríguez García José L. - Cuba: el camino de la recuperación económica. 1995 – 1999. /José Luis Rodríguez García. Revista Cuba Socialista, Número 16, 1999. Ed. Comité Central del PCC. La Habana, 1999.
63. Rodríguez García F. - Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes. / Francisco Rodríguez García, Luis Barreiro Pousa y Otros. Ed. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Septiembre 1988.
64. Rosales, M. - La Capacitación Municipal de IULA. / Mario Rosales. Revista Información Directa, Número 11, Noviembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
65. Sans I. Valls M. - La capacitación para el cambio. / Maité Sans I. Valls. Rev. Información Directa Número 12, Diciembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
66. Santesmases Mestre, M. - Marketing. Conceptos y Estrategias. / Miguel Santesmases Mestre. Madrid. Ediciones Pirámides S.A. 1999.
67. Smith, A. - Estrategia, dinámica de los negocios. En su: Una dimensión faltante. México D.F.; Ediciones Mc Graw-Hill. 1979.
68. Steiner, George A. - Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A. Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México
69. Stoner, H. - Administración. . En su: Planeación Estratégica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1987.
70. S. Odiorne, G. - El lado Humano de la dirección. / George S. Odiorne. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
71. Thompson, A.A. - Dirección y Administración Estratégica. / Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1994
72. Wall, Stephen J. - Estrategias innovadoras. / Stephen J. Wall y Shannon Rye Wall. Ediciones Prentice Hall. 1996.
73. Waterman, R.H. - En busca de la excelencia. / Robert H. Waterman y Tomás J. Peter. / s.1, s.n. s.a/.
74. Weihrich, H. - Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. / Heinz Weihrich. 1990.

75. Yáñez González, E. - Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación., 1982. 270 p.
76. [Http: //www.unizar.es](http://www.unizar.es)
77. [Http: //www.ub.edu.ar](http://www.ub.edu.ar)
78. [Http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirect.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirect.htm)