

Universidad de Sancti Spiritus "José Martí Pérez"

Facultad de Ingeniería



TRABAJO DE DIPLOMA

TITULO : *Estrategia de dirección dirigida a mejorar los resultados económicos-productivos en la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción.*

Autor: Yenli Linares Balmaseda.

Tutor: M Sc. Alejandrina Salas Martín.

Año 2011

PENSAMIENTO

“... Para que una idea triunfe hay que empezar a pensarla bien, hay que predicarla, hay que defenderla, hay que persuadir a mucha gente y entonces, al final, la idea triunfa.”

Agradecimientos

*A toda mi familia por ser imprescindible para mí, pues
es lo más grande que tengo en la vida.*

*A mis hijos Yassir y Yanela que me dan fuerza para
seguir adelante, porque los adoro.*

*A mi madre y a mi padre por ser los mejores entre ellos,
mi ejemplo en impulso y abnegación, por estar en los
buenos y malos momentos dándome apoyo.*

*A mis profesores por poner cada uno un grano de arena
y ayudar a la formación de la persona que soy hoy.*

*A mis amigos por estar siempre ahí, con disposición
para afrontar cualquier tarea cuando fuese necesario.*

Yenli.

D e d i c a t o r i a

***A m i t u t o r a A l e j a n d r i n a S a l a s M a r t í n p o r h a c e r m e
m á s f á c i l e s l o s m o m e n t o s d i f í c i l e s .***

***A m i s h i j o s p o r q u e s i n e l l o s m i v i d a n o t e n d r í a
s e n t i d o .***

***A m i m a m á y m i p a p á q u e s e e n o r g u l l e c e n p o r m i s
l o g r o s p r o f e s i o n a l e s h a c i é n d o m e c r e c e r .***

RESUMEN

El trabajo se realizó con el objetivo de diseñar la estrategia de dirección dirigida a mejorar los resultados económicos-productivos en la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción (VIAMAC), Sancti Spiritus. Para el mismo se realizó una amplia consulta bibliográfica, tomando como basamento los métodos teóricos seleccionados que permitieron llegar a conclusiones sobre los conceptos relacionados con el tema de estudio. Se asumieron criterios de valiosos autores que abordaron la temática con anterioridad, asimismo se pudo tomar el basamento para la conformación del modelo seleccionado. Con la aplicación de los métodos empíricos se corroboró en el diagnóstico inicial las potencialidades y carencias relacionadas con el tema en la muestra objeto de estudio. Los matemáticos posibilitaron cuantificar los resultados cualitativos y cuantitativos a través de los instrumentos aplicados. La estrategia se elaboró según las características que se tomaron del estudio de la bibliografía seleccionada. Después de aplicar la estrategia se constató que fue efectiva ya que se elevó a más del 50 % los resultados positivos con su implementación en la empresa de VIAMAC.

SUMMARY

The work was carried out to design the management strategy aimed at improving the economic-productive in the company of Road Maintenance and Construction (VIAMAC), Sancti Spiritus. For it is consulted widely acknowledged taking as base the selected theoretical methods that allow conclusions about the concepts related to the subject of study. Valuable criteria were assumed authors previously addressed the issue also could make the base for forming the model selected. With the application of empirical methods in the initial diagnosis confirmed the potential and shortcomings related to the subject in the study sample. Enabled mathematicians to quantify the qualitative and quantitative results through the instruments applied. The strategy was developed according to the characteristics of the study were taken from selected literature. Afterward it was found to implement the strategy that was effective as they rose over 50% positive results with its implementation in the company of VIAMAC.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción.	1
Capítulo I: Fundamentos teóricos de la dirección estratégica empresarial. _____	7
1.1 Introducción _____	7
1.2 Evolución de los sistemas de planificación _____	9
1.3 Conceptos y elementos fundamentales sobre estrategia _____	12
1.4 La Dirección Estratégica como filosofía administrativa _____	15
1.5 Tendencias de la planeación estratégica en Cuba _____	18
1.6 El enfoque estratégico _____	20
1.7 La planificación estratégica y su dirección _____	23
1.8 Procedimientos de estrategias para las organizaciones _____	27
Conclusiones del capítulo _____	29
Bibliografía _____	30

Introducción

La globalización es uno de los hechos extraordinarios que caracterizan el entorno económico mundial. Los países pobres con una marcada tendencia a ser cada vez más pobres y los desarrollados con la hegemonía económica.

El proceso de dolarización de la economía se convirtió en uno de los aspectos recurrentes de los programas de ajuste y estabilización replicados en América Latina en el decenio de los años 80, cuyo propósito principal era enfrentar las consecuencias de las crisis de la deuda y la creciente inestabilidad que caracterizó este período.

El entorno económico en el área del Caribe se encuentra marcado por los efectos secundarios de la globalización de la economía. La integración caribeña en un bloque económico-financiero-comercial propende al fortalecimiento de las economías individuales y a elevar el poder de negociación con los EE .UU y la Comunidad Europea.

Con la concertación de la integración económica en el área del Caribe, se abren posibilidades potencialmente favorables para la economía cubana. Con un incremento en la participación de nuestro país en intercambios comerciales se compensa la brusca disminución que tuvo lugar con la disolución del campo socialista, permitirá alcanzar precios más justos, posibilidades financieras y abrir nuevos espacios para las exportaciones cubanas y las imprescindibles importaciones de alimentos, medicinas, combustible y materias prima.

La situación económica del país, en la última década ha sido muy compleja al perderse de forma rápida el 75% de nuestros mercados exteriores con la disolución del campo socialista, afectándose completamente los suministros de materias primas que garantizaban las producciones para el consumo nacional y las exportaciones. Ocorre un incremento considerable del costo de vida para la población, determinando que los egresos del presupuesto doméstico se centraran en la adquisición de la canasta familiar básica.

La disminución de la producción, la estabilidad de los salarios, la gratuidad de los servicios sociales y la fijación de muy bajos precios para los productos asociados a los mismos (material escolar, manuales y libros de texto, fármacos,) entre otros factores, provocaron que la demanda superara ampliamente la oferta y se desencadenará un proceso inflacionario en espiral, que exigió la aplicación de medidas urgentes orientadas a provocar cambios estructurales y funcionales en la economía y a la corrección de las grandes distorsiones financieras.

La decisión de propiciar la dolarización de la economía, respondió al sesgo pragmático que ha caracterizado el desarrollo de las reformas económicas en Cuba, así como a la necesidad de utilizar nuevas alternativas para enfrentar el déficit creciente de cuentas corrientes y en general del balance de pago.

La futura actualización de la tasa de cambio constituyó un proceso inevitable, pues la existente no solo impide medir los niveles reales de eficiencia en la economía, al tiempo que tampoco actúa como un factor de estímulo al incremento de las exportaciones. En este sentido, la dilatación excesiva de introducir medidas correctivas en esta dirección pudiera afectar el mantenimiento de los equilibrios macroeconómicos restablecidos.

La política de precios se encuentra caracterizada por presentar elevados recargos comerciales y por no conceder suficiente prioridad a la velocidad de rotación del capital involucrado. Asimismo los precios de mayores recargos son los de aquellos que presentan los mayores volúmenes de venta.

En el sector de la construcción estas afectaciones se ven fundamentalmente en los suministros de materiales donde las variaciones de precios ofrecen a las empresas constructoras las escasas oportunidades para la competitividad en cuanto a costos, ya que la política de precios se encuentra centralizada al nivel del MICONS quien a su vez constituye el principal competidor.

Entorno político legal: la situación política es estable en todo el país, existiendo una alta seguridad ciudadana. A esta estabilidad se incorpora el empleo por no existir tasas crecientes de desempleo ni inseguridad en los mismos.

Todo lo antes mencionado influye en la elaboración de estrategias de dirección más eficientes para poder apalear las situaciones presentes, aunque existen todos los documentos que tienen que ver con los parámetros para una correcta organización en la dirección estratégica y el funcionamiento interno, Sancti- Spíritus cuenta con un personal capacitado para adaptarse, prevenir y enfrentar esos cambios de forma constante, así como provocar los mismos para contribuir a la cultura de este, alcanzar la competitividad y la calidad.

Se observa que aún cuando existe un capital humano de conocimientos en ascenso, no existe un trabajo estratégico sistematizado y permanente, estas no son comunicativas, ejecutivas y traen consigo insatisfacciones en los resultados esperados; tal como sucede en algunas unidades de la construcción, de la cual no escapa la de empresa de Mantenimiento Vial y Construcción, Sancti Spíritus, que no cuenta con una estrategia de dirección donde se defina la misión y mucho menos la visión para enfrentar los desafíos del momento, no lográndose los resultados esperados en la parte económico-productiva, fundamentalmente por el incumplimiento de los planes de producción desde el 2008, conllevando esto al deterioro de los principales indicadores de eficiencia de la empresa; a esto también se suman problemas con la calidad de los trabajos ejecutados influyendo en sus bajos niveles de competitividad, siendo este un campo donde se ha perdido bastante terreno frente a otras entidades del territorio. Están latentes los problemas con el aprovechamiento de la jornada laboral, este indicador afecta la productividad del trabajo en diferentes aspectos. Asimismo sucede con la eficiencia y la eficacia con que se realizan los trabajos en la entidad, por tanto, se precisa perfeccionar el sistema e ir en busca del liderazgo con acciones que posibiliten su implementación y/o difusión. Los aspectos anteriores son el basamento para declarar la situación problemática.

Problema científico de la investigación:

¿Cómo contribuir al mejoramiento de los resultados económicos-productivos en la empresa de VIAMAC.?

Objetivo general:

Diseñar la estrategia de dirección en la empresa de VIAMAC, para el mejoramiento de los resultados económico-productivos.

Objetivos específicos:

- Determinar los fundamentos teóricos relacionados con la empresa de VIAMAC, y su proceso de dirección.
- Caracterizar la empresa de VIAMAC, para el mejoramiento de los resultados económico-productivos.
- Diseñar la estrategia de dirección en la empresa de VIAMAC y su proceso de dirección para el mejoramiento de los resultados económico-productivos.
- Implementar la estrategia diseñada en la empresa de VIAMAC y su proceso de dirección para el mejoramiento de los resultados económico-productivos.

Hipótesis de la investigación

Si se implementa una estrategia de dirección, entonces se contribuirá al mejoramiento de los resultados económico-productivos en la empresa de VIAMAC.

Variable independiente: la estrategia de dirección de la empresa.

Variable dependiente: los resultados económico-productivos de la empresa.

Valor teórico de la investigación

Reside en el estudio de los fundamentos relacionados con la bibliografía que permiten abordar la temática relacionada con la empresa de VIAMAC, y su proceso de dirección.

Valor metodológico de la investigación

Consiste en el procedimiento elaborado para el estudio teórico-práctico del proceso de dirección en la empresa de VIAMAC.

Valor práctico de la investigación

Está determinado por la necesidad del diseño de una estrategia de dirección que contribuya a mejorar los principales indicadores de eficiencia y eficacia, identificar sus fortalezas y debilidades, lograr mayor calidad y competitividad, implicar y responsabilizar

a todo el personal para lograr mejores resultados, así como mejorar el control, planificación y organización de sus recursos.

Métodos y técnicas empleados en la investigación

Método General: Dialéctico Materialista.

Métodos teóricos:

El histórico lógico: Fue utilizado en el análisis de los antecedentes y tendencias del trabajo proyectado.

El analítico-sintético: permitió el estudio de los diferentes enfoques sobre el tema que aparece en la bibliografía especializada y procesar los datos del muestreo realizado de los trabajadores y directivos, así como los factores del entorno.

El inductivo deductivo: permitió generalizar la información obtenida y a partir de ella realizar la deducción de nuevas formulaciones teóricas. De la complementación de ambas se obtuvo el verdadero conocimiento de la realidad. Permitted encontrar regularidades en la revisión bibliográfica y en los resultados del diagnóstico de los encuestados.

Métodos empíricos: la observación y la encuesta:

La observación: permitió constatar el desenvolvimiento de los trabajadores y directivos, así como los factores del entorno en el proceso de dirección en la empresa de VIAMAC para el mejoramiento de los resultados económico-productivos.

La encuesta: Se utilizó para determinar los valores que prevalecen en la organización y para conocer la opinión de los trabajadores con respecto a la atención al hombre.

Métodos del nivel del procesamiento matemático:

Procedimiento (cálculo porcentual): se empleó para procesar la información de los instrumentos aplicados y representarlos en tablas y gráficos.

Se aplicó el cálculo porcentual, para cuantificar, procesar y codificar los datos numéricos obtenidos, que hicieron posible la interpretación del problema relacionado con el proceso de dirección en la empresa para el mejoramiento de los resultados económico-productivos.

La investigación se estructuró de la siguiente manera:

Resumen del trabajo.

Introducción, Capítulo: I, donde se establece el marco teórico referencial. Capítulo: II, se presenta la caracterización de la empresa y se fundamenta un procedimiento para desarrollar la estrategia empresarial. Capítulo: III, donde se desarrollaron de manera práctica todos los pasos del procedimiento propuesto. Así como las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía y los Anexos.

Capítulo I. Fundamentos teóricos de la dirección estratégica empresarial

Introducción

En el capítulo I, se hace un recuento sobre la evolución de los sistemas de planificación. Los conceptos y elementos fundamentales sobre estrategia. La Dirección Estratégica como filosofía administrativa. Tendencias de la planeación estratégica en Cuba. Seguidamente se fundamenta el enfoque estratégico. Así como la planificación estratégica y su dirección, asimismo los procedimientos de estrategia para las organizaciones.

1.1 Evolución de los sistemas de planificación

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

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

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

- La correcta definición de los objetivos se convierte en derrotero previsible del futuro.

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

Aspectos en los que se descompone la planificación a largo plazo :

1. Planeación estratégica, que incluye:

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

2. Planeación operativa, que incluye:

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

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

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

Situación de la planeación estratégica a partir del año 70.

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

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

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

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

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

A manera de conclusión podemos señalar lo siguiente:

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

Dentro de los sistemas de planeación se encuentra la planificación estratégica, la cual reviste una gran importancia para el desempeño de los directivos de las empresas, en pos de planificar, ejecutar y controlar los resultados económicos productivos.

1.2 Conceptos y elementos fundamentales sobre estrategia.

A partir del análisis de la literatura y de experiencias prácticas podemos señalar que la actuación del personal de la organización y los agentes externos se basa, entre muchos

aspectos, en la estrategia que diseña la dirección de la organización y la motivación que tengan ambos. Por tanto, la máxima dirección institucional debe lograr lo siguiente:

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

Evolución del concepto: "Estrategia"

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

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

de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse. (K. R. Andrews, 1980).

- En la estrategia empresarial se encuentra de forma explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, con fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. (Menguzzato, y J. reac, 1984).
- Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. (Tabatoni y Joruiou, 1985).
- Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar la estrategia hay dos claves: hacerlo bien y escoger a los competidores que se pueden derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. (Hatten.K.J, 1987.)
- Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (Stoner, J. 1989).
- Son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. (Wehrich, H. 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. (Porter, M. E. 1980).
- 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? ¿en qué negocio requiere estar? ¿qué clase de organización quiere ser? (Manso, F. J. (1991))

- Estrategia es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos. (Javier Cantera, 1994).
- Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en la práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (Stoner, J. 1997).
- Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. (Santasmases, F 1999).
- Indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades. (Seminario – Taller sobre Planificación Estratégica, 1996).

Elementos comunes que se abordan en los conceptos de estrategia.

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

- Un patrón coherente.
- Un grupo de decisiones que se integran dirigidas a un objetivo.
- Un mapa que todos deben conocer y en el que todos pueden hacer algún aporte.
- Una descripción del negocio de la compañía hacia el futuro.
- Una exigencia actual de la dirección.
- Una motivación para lograr algo.
- Una forma de establecer prioridades y asignar recursos.
- Una respuesta a las oportunidades y amenazas externas.

- Una manera de expresar la cultura de la organización.
- Una manera de convertir debilidades en fortalezas internas.
- Una manera inteligente de aplicar la dirección proactiva, más ventajosa que la reactiva.
- La capacidad de la organización para responder con previsión a los cambios que se producen en su entorno. Se reconoce una capacidad de respuesta y no sólo de adaptación.

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

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

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

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

Después del análisis de algunos conceptos sobre estrategia se realizó un estudio de la filosofía en la dirección estratégica que deben seguir los directivos de las empresas.

1.3 La Dirección Estratégica como filosofía administrativa.

Dirección de personal, actividades de los responsables y de los trabajadores en cualquier organización, entre las que se encuentran supervisar la selección, gestión, formación y valoración de los empleados. La dirección de personal también se encarga de reclamaciones y quejas, excedentes de personal y despidos, estructuras de salarios, condiciones de empleo y de la negociación con los representantes de los sindicatos. (Encarta. Microsoft® Student. 2009).

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

La planeación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, de alternativas, reflexión y toma de decisiones colectivas, entorno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, por adecuarse a los cambios y las demandas que le imponen al entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus operaciones. Es un proceso escrito y explícito para la determinación de los objetivos de la organización a largo plazo, que considera además el control de los resultados.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en la construcción de una comunidad de intereses. La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite involucrar a todos en el proceso de cambio, lo que

resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. Considera además el concepto general de desarrollo de la organización en el futuro y las previsiones y distribución de los recursos totales en correspondencia con el ambiente interno y externo **El fin último es, alcanzar los propósitos más totalizantes. De la organización con una visión preactiva.**

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

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

Sin embargo, **no es lo mismo planificar estratégicamente que dirigir de forma estratégica; se planifica estratégicamente** bajo los modelos asumidos llegándose a concebir hasta los planes de acción y de contingencia, donde deben quedar claros los recursos humanos, materiales y financieros para el cumplimiento eficaz de ese plan de acción. Se **dirige estratégicamente** cuando se es capaz de ejecutar todo lo planificado con las correcciones pertinentes en el proceso y el escenario donde se ejecuta, lo exige, esto requiere tenerlo presente para los cambios de que deben efectuarse en los **Métodos y Estilos de Dirección** que hacen posibles la Toma de Decisiones en tiempo real, para evitar excesivos ajustes de lo planificado. Por tanto, **la dirección estratégica de la empresa**, es un nuevo enfoque que implica un nuevo Sistema de Dirección. Surge ante la imposibilidad de planificar anticipadamente una acción concreta para los problemas estratégicos que se plantean, dada la creciente complejidad y turbulencia de las situaciones.

Se debe comprender por **problema estratégico** el impacto que causa en la empresa la situación del entorno, dependiendo de los efectos positivos y negativos que aquella represente y del propio estado de la empresa.

La empresa debe adaptarse a los cambios del entorno tratando de contrarrestar las amenazas (efecto negativo) que tales cambios representan para su supervivencia y su eficiencia y aprovechando las oportunidades (efectos positivos) que las mismas tienen en la consecución de sus propios objetivos. Según sea la situación interna de la empresa, así presentará una serie de puntos fuertes y débiles que, en función de aquellas amenazas y oportunidades, le permitirán responder eficazmente al entorno, sobrevivir, alcanzar sus objetivos y ocupar una posición más o menos ventajosa (competitiva) proyectada hacia el futuro.

En este sentido se plantea establecer un **sistema de dirección** que identifique inmediata y correctamente las variaciones del entorno, evitando las sorpresas que se puedan producir, dada la rapidez, complejidad o novedad de los cambios y que permita responder con igual rapidez y flexibilidad a los problemas de la propia situación de la misma.

Características de este nuevo Sistema de Dirección Estratégica:

Su flexibilidad, el proceso de actuación que de él se deriva, no es estructurado pues depende (del análisis) de la situación que en cada caso presente el entorno.

Su identificación temporal, su actuación no se limita a un horizonte temporal concreto, sino que se plantea tanto para corto, mediano y no como a largo plazo.

Es **un proceso creativo y descentralizado**, que hace partícipe del mismo a todo el grupo humano de la organización.

Es **dinámico**, constantemente está incorporando los cambios que se producen en el entorno, como nuevas variables hacer tenidas en cuentas para el sistema, de manera que éste; puede dar una rápida y correcta respuesta a los mismos.

Es **multidireccional**, se contempla el entorno en todos sus aspectos, de tal forma que se tienen en cuenta tanto sus variables económicas como las socio-culturales, político-legales o tecnológicas. Se concibe el entorno desde una perspectiva global.

.La Filosofía estratégica en Cuba tiene su basamento en los especialistas en el tema de dirección estratégica antes mencionados, pues desde la década de los 50, ya los pensadores del tema hicieron alusión a la temática que se aborda en el trabajo

1.4 Tendencias de la planeación estratégica en Cuba

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

Sin embargo, desde antes del triunfo revolucionario y durante todo el proceso de estos 53 años, el principal conductor de la planificación en Cuba ha sido nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, quien ya en la década de los años 50 dio muestras de Planeación Estratégica en su histórico alegato "La Historia me Absolverá" (Castro Ruz, F 1953).

La época de los años 60 se caracteriza por la profundización y discusión de los estudios de Ernesto Guevara con respecto a la planificación y dirección de empresas, así como los realizados por Carlos Rafael Rodríguez, sobre todo con respecto a la concepción y modelo de desarrollo que se debían adoptar. Ambos pensadores defendieron el modelo de planificación centralizada, que fue el adoptado y está vigente aún. Sin embargo, durante las décadas del 60 y 70 prevaleció la adopción desprejuiciada de teorías y técnicas de los países socialistas de Europa, sobre todo de la otra Unión Soviética, donde, en la mayoría de los casos, se realizaron "copias" de dichas teorías y técnicas, sin tener en cuenta que las condiciones de desarrollo de nuestros países y sociedades eran diferentes.

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

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

En los años 90 se arribó con notorias insuficiencias en la planificación, sobre todo empresarial, y que no permitían enfrentar los urgentes cambios en la economía cubana ante el irreversible fenómeno de la globalización a escala planetaria, para poder sobrevivir y continuar desarrollando el país.

De aquí se desprendió también la necesidad de cambios en el método de planificación y gestión empresarial a todos los niveles de la estructura del Estado y se comienza a pasar gradualmente de métodos de planificación, de previsión tradicionales a métodos de prospectiva estratégica a nivel de la sociedad y de las empresas en particular. En la propia década de los noventa, el país decidió la implantación de la Dirección por Objetivos (DPO) como sistema de dirección, que funcione con la lógica de los compromisos planteados por (Axelrod & Axelrod, 1997). "Un verdadero cambio conductual y mental de todos, debe acompañarse de un alto compromiso; por otra parte, las personas se comprometen con un curso de acción, sólo cuando la lógica se los indica o tiene significado personal".

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

Así se elaboró la planeación estratégica hasta el 2000. A finales de 1998 se comenzó a desarrollar la planeación estratégica hasta el 2003; y a partir de este mismo año se comienza a plantear la estrategia de la mayoría de las entidades de los diferentes organismos y entidades hasta el 2007. Este proceso incluye el aseguramiento material y financiero de la organización y por tanto a su organización económica. (Castro Ramírez, O. A. 2010:29-30)

Las tendencias y planeación estratégica en Cuba con el basamento del líder Fidel Castro Ruz y Ernesto Che Guevara de la Serna condujeron al análisis del enfoque estratégico para su puesta en práctica.

1.5 El enfoque estratégico

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

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

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

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

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

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

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

Es cierto que muchas de las características del entorno que anteriormente se expusieron y la necesidad del cambio en la acción directiva son comunes a las condiciones en que desarrollan sus actividades las organizaciones y directivos cubanos. Sin embargo, extrapolarlo mecánicamente a nuestro contexto institucional, sería un error.

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

A partir de estas condiciones, la economía cubana se vio en la necesidad de lograr capacidad competitiva para introducirse en el mercado internacional, lo que presupone lo siguiente:

- Capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantener un intercambio permanente con este.
- Capacidad para desarrollar y ubicar de la forma más apropiada los recursos disponibles.

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

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

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

Los sistemas de planificación tienen que partir del enfoque estratégico para poder ejercer una correcta orientación y control a los directivos en las empresas.

1.6 La planificación estratégica y su dirección.

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

- Las tareas y acciones que han de llevarse a cabo.

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

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

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

- La capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de una organización, como de su realidad interna. (Curso sobre planificación estratégica).
- Esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que den forma y guíen a una organización en lo que es, lo que hace y por qué lo hace, enfocado en el futuro. (Bryson, 1988).
- Proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. (Kotler, Ph. 1988).
- La planificación estratégica trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a los competidores. (Ph. Kotler, 1988).
- Análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de esta empresa frente a este entorno, y la

selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos en relación con la empresa. (M. Menguzzato, 1995).

- Conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de referencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades. (Seminario – Taller sobre Planificación estratégica).
- Es un proceso continuo, permanente y sistemático, a través del cual una organización toma sus decisiones. Para ello incluye, un reconocimiento lo más amplio y completo posible de sus entornos humanos, sociales y temporales.
- “La planeación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino, las acciones actuales teniendo en cuenta cómo lo afectaron”. (Santesmases, F. 1999).

El análisis de los conceptos anteriores nos proporciona los elementos claves que están detrás del significado del proceso de planificación estratégica: El proceso es estratégico, porque involucra elegir la mejor manera para responder a las circunstancias del entorno de la organización. Ser estratégico entonces significa tener definidos y con suficiente claridad los objetivos de la organización, estar conscientes de los recursos de la organización e incorporar ambos para responder conscientemente en un medio cambiante. El proceso es de planeación, porque involucra el establecimiento intencional de metas (elegir un futuro deseado), y desarrollar un enfoque para cubrir esas metas.

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

- Trabajar con pensamiento estratégico.
- Trabajar con actitud estratégica.
- Tener un comportamiento estratégico.
- Crear una cultura empresarial estratégica que sirva de soporte al enfoque estratégico.

- Desarrollar los recursos humanos como el activo principal para el éxito de la dirección estratégica.
- Desarrollar un liderazgo transformador, para el cambio. "Debemos aprender a amar el cambio tanto como lo odiamos". (Tom Peters).

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

Ahora bien, no cabe la posibilidad de una actitud voluntariosa sin la anticipación; es decir la actitud estratégica debe ser también una actitud anticipadora. Además, una actitud voluntariosa requiere la aceptación del cambio, por lo que la actitud estratégica se caracteriza por ser una actitud abierta al cambio, crítica de la propia concepción y práctica directiva, que supone la capacidad de cuestionar todo, de salir del marco de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones nuevas. Este debe ser el aspecto más difícil de cumplir en la actitud estratégica.

Esta actitud estratégica, definida como una actitud voluntariosa, anticipadora, crítica y abierta al cambio se debe plasmar en los conceptos de estrategia de empresa, planificación estratégica y dirección estratégica, constituyendo así mismo su base fundamental.

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

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

La dirección estratégica, contempla un modelo, una metodología, pero va más allá de eso.

La dirección estratégica es una filosofía que debe prender en la mente de todos en la

empresa, y provocar un profundo cambio de actitud y una actitud para el cambio, en el que las cuestiones sobre la estrategia sea lo cotidiano, la regla, y no la excepción.

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

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

$$EIE = PE * AE * IE = 1.$$

Donde:

EIE: Efectividad en la implementación de la estrategia

PE: Pensamiento estratégico.

AE: Actitud estratégica.

IE: Intención estratégica.

SI: $EIE = 1 * 1 * 0 = 0$ (No existe efectividad)

$$1 * 0 * 1 = 0$$

$$0 * 1 * 1 = 0$$

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

Cada empresa según sus características debe establecer los procedimientos en su estrategia de trabajo, partiendo de las potencialidades y carencias de los directivos.

1.7 Procedimientos de estrategias para las organizaciones.

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

La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en circunstancias establecidas. 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.

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

Conclusiones del Capítulo 1

- En términos de producción hoy la dirección de las empresas solicita que se actúe sobre la base de adquirir eficacia, cambio, y perfección soportada. Estos cambios

deben provocar evoluciones funcionales en las direcciones de las empresas. La gerencia debe basarse en la ley de la dialéctica "de los cambios cuantitativos a los cambios cualitativos" de técnica a humana; de una visión hacia dentro a una visión hacia fuera; de operativa a estratégica y con ello con una visión preventiva.

- Las empresas necesitan una visión acertada para anticiparse a los cambios que se producen según la etapa y el momento histórico por donde transita, para poder cambiar el entorno económico-productivo, con el objetivo de elevar su rentabilidad financiera como indicador máximo en los efectos de una buena gestión empresarial.
- Para el diseño de la estrategia se tomara como base el diagnóstico, la capacitación técnica integral, con enfoque participativo y los planes de acción derivados de cualquier actividad organizacional, realizada o por implementar, a través de la investigación y su viable perfeccionamiento con las exigencias de implementar los nuevos lineamientos del Partido aprobados en el sexto congreso.

Capítulo: 2 Modelo para el diseño de la estrategia de la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción, Sancti Spíritus, hasta el 2015.

Introducción

En este capítulo se realiza una breve caracterización de la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción, Sancti Spíritus, se exponen las problemáticas fundamentales que inciden en los resultados económico-productivos.

Se consuma la presentación y fundamentación de la estrategia de dirección, destacándose el soporte metodológico que sirvió de base a todo el proceso en la entidad: un proceso de preparación y aplicación del enfoque interactivo como condiciones claves en la creación y potenciación de los estudios para el cambio propuesto.

Al final, se explica el tratamiento y la metodología para los pasos del modelo, que cuente con las siguientes etapas: su basamento está en Gutiérrez Morales.

(Anexo 9)

- **Etap a de Diagnóstico.**
- **Etap a de Proyección.**
- **Etap a de Ejecución y Control.**

2.1 Caracterización de la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción Sancti Spíritus

Por Resolución # 237 de 1995 de fecha 16 de octubre de 1995 del Ministro de Transporte se creó la empresa provincial de Mantenimiento Vial y Construcción de Sancti Spíritus subordinada a la Unión Constructora perteneciente al Ministerio de Transporte que se encarga de: prestar servicios de construcción, mantenimiento y conservación de la faja y calzada de la red vial: mantenimiento, reconstrucción de obras de fábricas asociadas al mantenimiento vial, brindar servicios de colocación, mantenimiento y conservación de

señales horizontales y verticales, prestar servicios de movimientos de tierra, brindar servicios de chapea manual y mecanizada, ofrecer servicios de construcción, mantenimiento y conservación de áreas verdes, y jardinería, efectuar la construcción civil y el montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones, realizar la demolición, desmontaje, remodelación, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones y objetivos asociados a la vialidad, brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivo, efectuar la proyección e ingeniería de detalle constructivo de las obras que ejecutan, brindar servicios de construcción, mantenimiento y reparación de obras marítimas a entidades de Ministerio del Transporte en moneda nacional, a entidades no pertenecientes al Ministerio del Transporte en moneda nacional y divisa. Brindar servicios de detalle en divisa y en moneda nacional. Brindar servicios de alquiler de equipos especializados de construcción. (Resolución de Economía y Planificación # 1026. 2004: 2). A continuación se realizó el análisis de los clientes con que cuenta la empresa.

Cuenta con dos clientes en la actividad de Mantenimiento Vial con los que ejecutan el 80 % de las facturaciones anuales que son Centro Provincial de Vialidad y el Poder Popular, el 20 % en la actividad de Construcción para ejecutar obras de mediana y pequeña envergadura con otros clientes (CUBALSE, Vivienda, ETECSA S.A, Materias prima, Caracol, Radio Cuba, ASTRO, Educación y Salud). Existe diferencia en el enfoque estratégico de la actividad de mantenimiento vial y las construcciones civiles, ya que en el primer caso es de producción, mientras que en el segundo es de oferta con la presencia de varias Empresas Constructoras para cubrirla.

La estructura organizativa de la entidad se puede observar en el (Anexo 1) y está compuesta por:

- Director general.
- Director de operaciones.
- Director del departamento económico.
- Director de recursos humanos.
- Director de aseguramiento.

➤ Directores UEB.

➤ Jefes de Áreas.

La empresa cuenta con una fuerza de trabajo de 741 trabajadores, de ellos 71 son mujeres y 670 hombres, la composición por edades y sexos se comporta de la siguiente forma:

Menor de 25 años		26 a 45 años		Mayor de 46 años		Mayor de 60 años		Subtotal		Total
H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	
223	14	350	46	82	11	15	-	670	71	741

Menor de 9. grado		Con 9. grado		Con 12. grado		Técnico medio		Universitario		Total
H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	
45	---	373	6	126	16	78	27	48	22	741

Nivel cultural y técnico de los trabajadores:

En la empresa hay 163 trabajadores en cursos de capacitación; de ellos en la Facultad Obrero Campesina 103 y 60 cursan el nivel superior en diferentes especialidades. Sus trabajadores están afiliados en una sección sindical. Funciona también un núcleo del PCC que cuenta con 128 militantes y el comité de base de la UJC con 51 militantes.

Infraestructura de la empresa: cuenta con una edificación central, donde se encuentran las oficinas y la dirección de la empresa, también con la base de equipos y los almacenes de aseguramiento, además con una UEB en cada municipio de la provincia y Jatibonico y la Sierpe cuenta con un departamento, pues ambas están fusionadas con la UEB de Sancti Spiritus.

La empresa cuenta con un parque de equipos que está compuesto por:

Equipos	Cantidad
Tractor	8
Camión	12
Camioneta	3
Auto Lada	3
Grua	2
Motocicletas	8
Auto panel	1

Para el análisis de los principales problemas que están afectando los resultados económicos productivos de la empresa actualmente, se utilizó un diagrama causa-efecto. (Anexo 4).

Departamento de operaciones:

Los equipos cuentan con una baja calidad por sobreexplotación. Superficialidad en la conformación del plan de producción. La organización y el control de la producción no son eficientes. Dificultades en la contratación por falta de credibilidad de los usuarios en la calidad de los trabajos ejecutados, asimismo hay falta de control por parte del personal técnico.

Departamento de Recursos Humanos:

Falta de capacitación a los trabajadores. Carencias con la estimulación y la atención al hombre.

Departamento Económico:

Deterioro del control de los indicadores económicos, el presupuesto y los recursos asignados.

Aseguramiento:

Dificultades con los aseguramientos de materiales, insumos y herramientas.

La empresa en la actualidad se encuentra en una situación bastante difícil en cuanto a los resultados económicos productivos, fundamentalmente por el incumplimiento de los planes de producción, conllevando al deterioro de otros indicadores económicos. (Anexo 2), siendo necesario trazarse objetivos concretos para salir de este mal momento en que se encuentra.

El contexto externo de la empresa está marcado por las diferentes actividades en la provincia y fuera de esta, pues realizan las mismas actividades con las que se produce una fuerte competencia a la hora de contratar los trabajos ya que algunos de ellos poseen mejores condiciones.

Para la investigación se utilizó como población los 741 trabajadores de la empresa, la muestra fue de 253, trabajadores, se determinó a través de un muestreo aleatorio simple, representando el 34,14 %, (Anexo 3) Los resultados de las encuestas realizadas en el consenso de valores (Anexos 6 y 7), se utilizaron en el diagnóstico y proyección del modelo, así como la guía de observación.

(Anexo 5).

2.2 Fases para la conformación del modelo seleccionado

El objetivo central del capítulo es la presentación y fundamentación teórico-metodológica del modelo elegido para desarrollar la estrategia de dirección de la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción Sancti Spíritus, para el cual se seleccionó que:

- Tenga correspondencia con las características de la entidad y con las políticas y orientaciones del organismo superior.

- Cuenta con un número de etapas que pueden ser asimilados por el personal de la entidad, contribuyendo a que el proceso sea lo más interactivo posible.

Fases para el modelo seleccionado:

1. Fase de Diagnóstico: descubre la misión, el diagnóstico organizativo (análisis estratégico), los valores y el análisis de los rasgos de la cultura organizacional.
2. Fase de Proyección: avista la proyección de la organización a partir de su visión, las áreas de resultados claves, los factores claves de éxito y los escenarios, así como los objetivos estratégicos con sus criterios de medida.
3. Fase de Ejecución y Control: contempla la puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos de la estrategia, así como la retroalimentación oportuna para tomar las acciones correctivas necesarias.

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

Soporte Metodológico para el desarrollo del modelo .

La actividad de diseño de la estrategia de la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción Sancti Spíritus, tuvo como base dos elementos que consideramos imprescindibles en un proceso de cambio planeado:

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

La capacitación para el cambio: breves reflexiones .

La finalidad de la capacitación no es solo aportar conocimientos, sino la de conseguir el cambio, o sea, lograr cambiar a los individuos (conductas, cualidades y sentimientos), acorde a los cambios organizacionales que se producen en las empresas.

Según el concepto de Revolución dado por Fidel... "cambiar todo lo que deba ser cambiado", es punto de partida para el cambio y así dar respuesta a la realidad de su entorno, ya que no cambiar dentro de un proceso de transformación social y laboral no significa quedar estancado, significa retroceder. Asimismo, las instituciones o empresas no pueden cambiar por sí solas, precisan de un agente que las inspire. Esos agentes que mueven a las organizaciones con visión de futuro hacia el cambio, son los que realizan las diferentes actividades y funciones en las mismas. En las empresas las personas deben seguir las mismas líneas cuando están en proceso de cambios.

El hombre posee sentimientos, actitudes personales y valores individuales opina, qué cree, qué siente, qué piensa sobre su trabajo, sobre sus actuaciones, sobre la empresa, cómo organizar la misma, en su futuro profesional, en el futuro de la organización, estas y otras interrogantes distintas, a las que no siempre se le hallan respuestas claras y convincentes, siempre es bueno recordar que no es una máquina.

La correcta comunicación, la interrelación coloquial, asimismo las correctas relaciones entre los individuos pueden contribuir de forma positiva, aunque seamos muy eficaces, a veces no faltan argumentos para convencer a los individuos para el cambio de sus sentimientos, sus puntos de vista de las cosas. Facilitar un vuelco a las actuaciones es arduo. Un proceso de cambio requiere de diferentes vías y acciones de mediación. El más eficaz en la efectividad es el cambio de actitudes personales el adiestramiento, naturalmente el adiestramiento para lograr ese cambio.

El adiestramiento va más allá que impartir un curso con una metodología más o menos interactiva (simulaciones, trabajos en grupos, estudio de casos, etc.), debe persuadir en las actitudes y sentimientos de los individuos, en la transformación de valores. Las personas deben cambiar su forma de actuar, de recapacitar y su forma de ver las cosas. Por tanto, ha de operar sobre sus actitudes, sobre sus inclinaciones hacia las cosas, entes, encargo y la estructura.

Un cambio de actitudes debe hacerse siempre de menor a mayor complejidad, de forma sistemática, gradualmente para que los individuos lo interioricen, a veces sin percatarse las personas van cambiando la forma de ver los procesos de transformación, de nuevas

visiones y el progreso de las cosas que pueden ser cambiadas. Todo lo anterior incurre en que en el entorno profesional, los prepara psicológicamente para asimilar los procesos de cambio, lo interiorizan hasta ver la necesidad del mismo para el avance de cada individuo y el colectivo, en general lo asimilan como algo que no es impuesto.

El análisis del entrenamiento en los transcurso de cambios fueron los que fijaron que el diseño de la estrategia de dirección (proceso de cambio) en la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción Sancti Spíritus, se desplegó sobre el pedestal de un adecuado proceso de capacitación, lo anterior permitió la interiorización sensata para el cambio de la mayoría de las partes de la empresa.

2.3 Proyección estratégica. Su enfoque participativo

El proceso de diseño de la estrategia de la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción Sancti Spíritus, se desplegó sobre la base de la intervención de los miembros de la referida entidad en la definición de cada una de las partes del modelo utilizado. La participación reflexiva logro que se buscaran y se lograron los siguientes objetivos:

- Implicar al personal en el proceso, todos los miembros debían conocer de qué se hablaba.
- Lograr los compromisos reales y conscientes de que cada miembro del colectivo conociera con precisión cuál era su contribución al proceso y que la contribución de su esfuerzo se interrelacionara con el del resto del colectivo para asimismo lograr los resultados satisfactorios.
- Responsabilizar a todos los individuos con los efectos obtenidos. Los triunfos y frustraciones obtenidos serían el resultado de todos y no de la alta dirección de la empresa o de una de sus partes.

El pedestal de todo el proceso consistió en implicar a todos los trabajadores en la definición de todos los componentes del modelo, desde la misión hasta las principales acciones de control que se debían realizar para que los resultados de la estrategia fueran los esperados.

Transitó por los distintos niveles de implicación:

- a) La información entre la dirección de la empresa y sus trabajadores fue compartida.
- b) Las ideas que se buscaron fueron novedosas y creativas en los trabajadores.
- c) El trabajo fue en grupos y de forma permanente.

Se realizó un enfoque sistémico integrador, permitiendo la toma de decisiones compartidas con los trabajadores propios del proceso de proyección analizado.

Asimismo el análisis anterior permitió determinar que los resultados obtenidos en la implementación del procedimiento seleccionado para diseñar la estrategia de la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción Sancti Spíritus hasta el 2015, constituyen el fruto de un proceso integral de adiestramiento aplicado y de la interacción de la mayoría de su personal, contribuyendo con ideas novedosas y creativas a la mejora de los resultados económicos productivos de la misma.

Fase de Diagnóstico

Para comenzar el proceso de elaboración de la estrategia de dirección dirigida a mejorar los resultados económicos-productivos en la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción, se realizaron tres preguntas que encierran un profundo análisis de lo complejo que resulta este proceso:

- a) ¿Cuáles es el estado actual de la organización en el presente?
- b) ¿Si se mantiene el desarrollo actual qué será y en qué lugar estará la organización en un futuro?
- c) ¿Qué resultados se esperan en el futuro predeterminado en los resultados económicos productivos?

Cuando la organización no cuente con la estrategia confeccionada, es difícil que sus miembros puedan encontrar las respuestas acertadas a las interrogantes anteriores. Contarán con incertidumbre, presentaran dudas, diferentes concepciones, incoherencias en los criterios, la diversidad en los desacuerdos inundará el lugar donde se realizan los análisis.

Si la estructura de la entidad tiene plena conciencia de encontrar la respuesta a las preguntas anteriores de forma acertada, entonces se puede cambiar el modelo seleccionado para modificar las penurias, asimismo la proyección estratégica se convierte en el punto cardinal para satisfacer las demandas de la entidad y las necesidades de la misma.

Definición de la misión de la organización

En el trabajo de elaboración de la estrategia de dirección de una organización, la definición de su misión constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. Luego entonces se afirma que la misión no es más que la razón de ser de la organización, sea esta un ministerio o un pequeño establecimiento, para qué existe esta, cuál es su función social, qué hace o debe hacer; es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integridad de la organización. Se supone que la misión tiene durabilidad en el tiempo, se dice también que es temporal, aunque en el mundo de hoy, tal afirmación es endeble.

En realidad la misión hay que ajustarla periódicamente o de acuerdo a las circunstancias o coyunturas. Dependerá de si la organización está orientada a los negocios (cambios de entorno muy rápidos), o a la administración pública (cambios más lentos). La misión identifica la organización externamente, la distingue de otras organizaciones similares o no, pero además interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña; si está orientada hacia los grupos implicados (Facilidad de acceso a los consumidores; proveedores y entidades que se relacionan o se alían para lograr la misión con miras a la consideración siguiente:

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

Es necesario significar las preguntas que deben hacerse los miembros de la empresa:

- ¿Para qué se creó la empresa?
- ¿Qué futuro desea para su empresa?
- ¿Quiénes son nuestros "clientes" y qué esperan de nosotros?

Diagnóstico organizativo o análisis estratégico

A través de un diagnóstico organizativo se realizó un análisis interno y externo en que se mueve la organización. Se constatan las principales debilidades y amenazas, fortalezas y oportunidades y las rutas para eliminarlas, compensarlas, fortalecerlas y beneficiarlas respectivamente.

Varias son las matrices creadas por el Grupo de Consultoría, pero en el modelo que se está explicando se utiliza la DAFO para la determinación del diagnóstico de la organización.

¿Cómo se procede para la aplicación?

Se hace un análisis interno (debilidades y fortalezas), se obtienen con trabajo en grupo todas las fortalezas (son aquellos factores internos, propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión) y debilidades (son los factores internos, propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios paliar o superar en el progreso de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas) que están presentes en la organización y posteriormente se realiza la elección.

Análisis interno

Debilidades:

¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones?

¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos?

¿Qué no hacemos bien?

¿Qué hacer para eliminarlas?

Fortalezas:

¿Cuáles son las cualidades de la empresa que la hacen ser superior a otras?

¿En qué es muy buena?

¿Qué se sabe hacer muy bien y es deseado por los clientes?

¿Qué hacer para potenciarlas?

A continuación, se hace un análisis externo donde se procede a la localización de las oportunidades (es todo aquello que brinda el entorno y favorece el cumplimiento de la misión) y amenazas (que no son más que aquellos factores externos que conspiran contra el cumplimiento de la misión y que influyen sobre la organización), posteriormente con el criterio del grupo se hace una elección.

Análisis externo

Amenazas:

¿Qué o cuáles fuerzan en el entorno pueden hacer daño o frenar la empresa?

¿Qué hechos son desfavorables?

¿Qué hacen los competidores que la afectan?

¿Qué hacer para contrarrestarlas?

Oportunidades:

¿Qué no está haciendo la competencia y qué podemos aprovechar?

¿Qué es de máxima demanda para los clientes?

¿Qué necesidades tienen los clientes?

¿Qué hacer para aprovecharlas?

La matriz DAFO, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del **primer cuadrante** se colocan las diferentes oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las fortalezas. Aquí el análisis debe ser:

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

Impacto fuerte: 3

Impacto medio: 2

Impacto débil: 1

Se puede confeccionar a través de la ponderación de la puntuación otorgada por cada experto inmerso en el proceso. Se tiene en cuenta cada variable.

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4 Valores compartidos

El liderazgo es en el fondo, una plática sobre valores. La empresa configura articulando valores al futuro, conceptos, símbolos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por los trabajadores.

Conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo ha de emprender si desea promover conductas orientadas al éxito de su empresa. ¿Hay algo capaz de dar más fuerza a una organización e incluso a un simple equipo que la existencia de valores realmente compartidos? Los valores son herramientas de los líderes dirigidos a fortalecer la capacidad de ilusionar, encausar y cohesionar equipos, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos con el objetivo de introducir realmente a las personas

dentro del pensamiento directivo, rediseñando de forma continua la cultura de la empresa y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y superar sus tensiones internas. Los valores sirven para atribuir sentido a la acción, cohesión al sistema y cada una de sus unidades organizativas. Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definido dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que oriente sus objetivos de acción cotidiana:

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

Para la definición estratégica la diferenciación entre valores finales y valores operativos tiene una gran importancia. Son esenciales los valores finales para dar sentido y relacionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo haciendo referencia al tipo de negocio a que se quiere llegar, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende tomar, etc.

Los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa. El 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.

No debe olvidarse que uno de los elementos esenciales de la gestión del cambio lo constituye la construcción colectiva de nuevas opiniones y valores. El plan de cambio no puede ser un puro deseo de la dirección de la empresa, tiene que edificarse de la forma más interactiva posible y es esencial ordenar la meditación sobre qué nuevas dogmas y valores necesitamos para sustentar el cambio que se aspira.

La transformación de creencias y valores los intentos de cambio se quedan en un nivel tan superficial que únicamente pueden servir para generar alguna expectativa inicial y un casi seguro fracaso posterior.

Es un fenómeno complejo la formación de valores en la empresa que depende de multitud de variables:

- La empresa y sus resultados juegan el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.
- Existen las normativas legales como son: la legislación laboral, económica, medio ambiental, entre otras.
- La sociedad y su tradición cultural para desarrollar la producción o servicio, a través de una orientación hacia el perfeccionamiento continuo, a la unión y al orgullo de pertenencia.
- La influencia y la formación 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 asesores.
- Los valores sociales de la empresa en cada momento histórico, y del papel de su producción o servicio en beneficio de la sociedad.
- Valores de los fundadores, de los jubilados, de aquellos que con sus ideas innovadoras, de lucha y de trabajo lograron cambios a favor de la empresa.
- Valores de dirección actual, capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- Valores de los empleados donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de estímulo determinados.

Para la recogida de información sobre la determinación de los valores compartidos, se aplicaron instrumentos, entre ellos la observación y la encuesta, que bien elaborados propiciaron los argumentos suficientes para el consenso en la organización.

2.5 Fase de Proyección: Definición y determinación de la visión

En la fase de proyección es vital la definición de la visión, entendida como una imagen posible del estado que se desea para el futuro. Algunos autores consideran que la visión de una organización es una expresión general de los objetivos generales para un período determinado, asimismo ejemplo de éstos últimos otros suelen señalar la rentabilidad, la eficiencia, la calidad, los clientes, la responsabilidad social, entre otros. Sin embargo, debe destacarse que un objetivo correcto debe tener asociado una expresión que permita medir su logro.

Lo anterior demuestra que existe variedad de opiniones en cuanto a la definición de este concepto. A continuación se muestra un análisis de este planteamiento teórico sobre la visión:

- “Comprensión compartida de lo que debe ser la organización y cómo debe cambiar”.
- “Imagen mental de un estado futuro posible o deseable para la organización, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o declaración de misión”.
- “Es una condición mejor de la que existe ahora”.
- “La visión se asocia con la meta, la misión con la forma de conducirse”.
- “Es una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro. Es inspiración clara, retadora pero sensible, estable pero flexible, y prepara para el futuro haciendo honor al pasado. Se vive en los detalles de su ejecución.”
- “Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores”.
- “Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación”.
- “Es algo nebuloso y grandioso. (El cual si fuera clara, no sería una visión)”.

Por tanto, la **visión** es la primicia integradora. Si sabemos donde estamos (situación actual) y tenemos idea de a dónde queremos ir (visión o estado deseado), la brecha

existente entre ambas situaciones crea lo que se llama tensión creativa o gap estratégico, que es lo que hace saltar a la organización hacia la **visión**.

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

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

Características de la visión:

- Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas.
- Es algo que vale la pena alcanzar.
- Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.
- Es un documento vivo al que siempre se le puede hacer adiciones.
- Es una afirmación de lo que nuestros colaboradores quieren crear.
- Aporta significado al trabajo que hace la gente en la organización.
- Por su definición es algo nebuloso y grandioso. (Si fuera clara, no sería una visión).
- Es escueto.
- Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores.

- Entonces, se debe señalar que la visión puede responder varias interrogantes, las siguientes son algunas:
- ¿Qué valores constituyen las verdaderas prioridades?
- ¿Qué es lo que me haría comprometer personalmente la mente y el espíritu con esta visión?
- ¿Qué es lo que quiere que cumpla el equipo de forma tal que se esté comprometido, alineado y orgulloso de la asociación con el grupo?
- ¿Qué es lo único en el grupo?
- ¿Qué necesita realmente la organización que nuestro equipo puede y debe aportar?

Determinados errores que se producen en la definición de la visión. Entre los más comunes están los que se relacionan a continuación:

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

10. Crear una visión inmóvil que no pueda ser cambiada.

El momento de elaboración de la visión

Es un momento trascendental, como se ha avanzado en la determinación de elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en el futuro. Asimismo, se trata de construir una organización que no sea idílica, tiene que ser una organización humana y factible.

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

En el momento de definición de la visión es necesario regresar a la misión y comprobar si la organización que anhelamos tener es compatible con lo definido anteriormente. Si al respecto existieran problemas entonces se debe ajustar la visión más. Incluso se puede repetir el proceso o preguntarse si con las fuerzas con que se cuenta es posible alcanzar la misión. Puede incluirse otra etapa en el tratamiento metodológico de la visión y convertirse así en el paso que sigue.

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.

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

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

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.

Propósito de la visión

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

Para llevar a la acción estos principios, se comprometen a:

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

Con el conjunto de valores compartidos, se crea una organización de categoría mundial que esté facultada para satisfacer las necesidades de clientes y estén orgullosos de pertenecer a ella.

EXIGENCIAS:

- a) todos deben recibir la comunicación.
- b) la gente de pensamiento y acción deben integrarse.
- c) cultivar un profundo compromiso de logro
- d) debe tener una imagen motivadora.

2.6 Definición de las áreas de resultados claves (ARC)

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

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

Concluyendo se puede señalar que las ARC son simplemente áreas o categorías esenciales para el beneficio efectivo en el organismo o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que la institución o la empresa lleve a cabo con éxito su misión y para que cumpla con las expectativas generadas. Las ARC no llevan a cubrir todo lo que logrará la organización, pero identifican los aspectos significativos de los cuales depende el desempeño de la misma. En estas áreas el desempeño es vital para la situación y la estabilidad a largo plazo de la empresa, constituyen un elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo.

Deben ser identificadas como paso previo las ARC a la determinación de los objetivos. Permiten apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores involucrados en los efectos que dependen de cada área de resultados claves.

Criterios a tener en cuenta para identificar las áreas:

- Elementos de salida de la organización.
- Elementos de carácter interno, que facilitan el funcionamiento efectivo de la institución.
- Finalmente, otras vinculada a prioridades que, a nivel estatal, o respondiendo a los imperativos del desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.

Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas

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

Al determinar la misión y visión de la empresa, así como en el momento de determinar los objetivos estratégicos de la organización, se debe apoyar en el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobras que se le brindan, para evitar riesgos, superar limitaciones, retando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Al comprobar las debilidades y fortalezas de la organización, oportunidades y amenazas que muestra el entorno, se realiza un análisis combinado para otorgar un adecuado panorama, después de determinar los objetivos estratégicos, utilizando el análisis DAFO. La tipificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso, pues permite la determinación de los objetivos de la organización y definir los proyectos que se pondrán en marcha durante el proceso.

Las potencialidades, que surgen con la combinación de fortalezas y oportunidades señalan, evidentemente las líneas prometedoras de acción para la organización. Al contrario, las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, los riesgos y los desafíos, determinados por la combinación de factores, probablemente exigirán de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el destino que la organización debe asumir para el futuro que desea.

Casi siempre 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 son la respuesta a la siguiente pregunta: **¿Qué debe lograrse en corto, mediano y largo plazo?**

Cuando se discute de objetivos la posibilidad de constatación de su cumplimiento es punto clave. En el primer capítulo se planteó que los objetivos tienen que ser medibles. Los criterios de medidas juegan un importante papel. El indicador objetivamente verificable mide cambios o resultados específicos. Deben ser perceptibles y mensurables, los

criterios de medidas son los parámetros que se utilizan para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos.

El modelo para la estrategia de dirección presentado en este trabajo, los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas se determinaron para las Áreas de Resultados Claves.

Para llegar a definición de los objetivos estratégicos, así como a 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. Después, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidos los objetivos por cada ARC y sus criterios de medidas.

Este paso lleva imaginación, también mucho análisis y paciencia del grupo. La dirección eficaz es sumamente importante en este momento

Fase de ejecución y control

Esta fase es sumamente importante ya que permite realizar el seguimiento al avance del entorno y la organización, asimismo al análisis de la eficacia en la implementación y el logro de los objetivos estratégicos, así como la toma de medidas para corregir desviaciones y vencer dificultades.

Elaboración del plan de acción

Un programa de este tipo no es un plan de trabajo, pues en situaciones esto llega a confundirse.

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

Al considerar estos aspectos se puede afirmar que la elaboración de la estrategia ha llegado al final, pero queda la parte más complicada: llevarla a la práctica y sobre todo que se corresponda con las exigencias que están previstas y las particularidades y cultura de la entidad.

En qué orden cronológico se debe hacer las acciones y después se le asigna el tiempo, los involucrados y la unidad que dirige la ejecución y los recursos materiales y financieros que disponemos para la realización de las mismas. Después se elabora el plan de trabajo.

Control y retroalimentación de la estrategia

Una de las funciones esenciales es el control de todo sistema abierto y por lo tanto sometido a las perturbaciones del entorno y en consecuencia también del sistema de la empresa. La misión principal del control es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria precisada previamente, implementando los señalamientos necesarios en la trayectoria realmente seguida para evitar las dificultades que se vayan presentando.

El control debe ser adelantado y proactivo. Incluye un conjunto de subsistemas que abarcan:

- El descubrimiento de señales en el entorno que constituyan anticipos de cambios que puedan hacer variar la estrategia formulada.
- La evaluación de las premisas sobre las cuales se concibió la estrategia y los planes correspondientes; puede conducir al rediseño; según la estrategia elaborada.
- Diseño del sistema de control y evaluación de los objetivos.
- Debe ser objetivo, sistemático, veraz, rápido que atienda solo lo necesario, utilice métodos y técnicas apropiadas, de bajo costo, además de captar información lo más cerca posible de su origen.
- Debe reflejar la información relevante para darle seguimiento, sobre todo los elementos que permiten determinar las causas reales de los incumplimientos o sobre cumplimientos para poder trabajar las soluciones potenciales. Esto facilita la implementación, el control interno y externo, además del autocontrol.

A través de los planes de acción que se elaboran queda implementada la estrategia, aunque, la planificación sin el sistema de control correspondiente es inútil, porque mediante el este se verifica el cumplimiento de los objetivos y se analizan las posibles acciones correctivas.

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

El control estratégico conlleva a la posibilidad de emprender acciones correctoras debidas a cambios en el entorno, a problemas en el mismo diseño de la estrategia y en su implementación. La función de control aplicada a la dirección estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo. Se plantean interrogantes de forma consecutiva sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia:

- ¿En qué negocio se está inmerso?
- ¿Cuáles es la razón de ser? ¿Por qué?
- ¿En qué son buenos? ¿Con quiénes se pueden comparar?
- ¿Quiénes son los competidores? ¿Por qué son los mejores?
- ¿Qué estrategias tienen los competidores?
- ¿dónde está la fortaleza, en qué soy débil? ¿Por qué?
- ¿Qué oportunidades ofrece el entorno? ¿Están identificadas?
- ¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la empresa?
- ¿Qué estrategia exactamente es? ¿Todos tienen claridad en la empresa sobre ella?

Si pertinentemente se encuentran respuestas acertadas a las interrogantes anteriores que pudieran expresarse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. Las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y aplicación de la estrategia.

Cuando comienza a concebirse la estrategia, el control desempeña un papel fundamental. El grupo, con la dirección del facilitador, definirá las acciones que se requieren para

ejecutar el control de dicha estrategia. La alta dirección de la organización juega un papel muy importante en este momento y establece las políticas de control para esta.

Conclusiones del Capítulo

Después del análisis del capítulo anterior se arribaron a las siguientes conclusiones:

- Se realizó la caracterización de la empresa Provincial de Mantenimiento Vial y Construcción Sancti Spíritus, existe la necesidad objetiva de que esta continúe brindando sus servicios, respondiendo con oportunidad a sus clientes, aprovechando eficazmente sus recursos humanos.
- El procedimiento propuesto se corresponde con las características de la organización objeto de estudio y consta de nueve pasos agrupados en las tres fases siguientes:
- **Fase de Diagnóstico:** contiene la definición de la misión, el diagnóstico organizativo (análisis estratégico), los valores compartidos y el análisis de los rasgos de la cultura organizacional.
- **Fase de Proyección:** contempla la proyección de la organización a partir de su visión, las áreas de resultados claves, los factores claves de éxito y los escenarios, así como los objetivos estratégicos con sus criterios de medida.
- **Fase de Ejecución y Control:** presupone la puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos de la estrategia, además la retroalimentación para tomar las acciones correctivas necesarias.
- El procedimiento propuesto, en cada uno de sus pasos, está estructurado sobre la base de la amplia utilización de la capacitación y el empleo de técnicas participativas, contribuyendo de esta forma a corroborar la validez del soporte metodológico del mismo.
- El proceso de control estratégico propuesto presupone el monitoreo constante de todos los pasos que forman parte del modelo y se realizará antes, durante y después de la formulación e implementación de la estrategia.

Después de arribar a las conclusiones anteriores se determinó la consumación del procedimiento para el diseño de la estrategia de dirección de la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción Sancti Spiritus, hasta el 2015.

Capítulo III: Consumación del procedimiento para el diseño de la estrategia de dirección de la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción Sancti Spiritus, hasta el 2015.

Introducción

En el capítulo se despliegan de manera práctica los pasos del procedimiento planteado anteriormente para realizar el diseño de la estrategia de dirección de la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción Sancti Spiritus, aplicando un enfoque interactivo que involucró a un número demostrativo de trabajadores de la empresa.

Los objetivos particulares que se proponen para esta fase de la investigación se muestran a continuación.

- Realizar el diseño de la estrategia de dirección de la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción Sancti Spiritus, a través de la implementación del procedimiento seleccionado.
- Proponer a la dirección de la empresa un mecanismo de control que permita verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y la retroalimentación que propicie un adecuado proceso de toma de decisiones.

3.1 Fase de diagnóstico: Implementación del modelo

En esta etapa del trabajo solo resta desarrollar cada una de las fases y los momentos correspondientes, según la lógica del modelo escogido. En la primera fase se realiza el diagnóstico. Para la implementación del modelo se incluyen los siguientes momentos: definición de la misión, realización del diagnóstico organizativo o análisis estratégico, así como la definición de los valores compartidos de la organización objeto de estudio y efectuar un diagnóstico de los rasgos de la cultura organizativa.

Formulación de la Misión

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

Misión:

La empresa de Mantenimiento Vial y Construcción, Sancti Spiritus tiene como misión: "Satisfacer de forma sostenible los servicios de construcción, mantenimiento y conservación de la infraestructura del transporte automotor en la provincia, velando por la preservación del medio ambiente."

Elaboración del Análisis Estratégico

En su elaboración participó el Consejo de Dirección ampliado. Se realizaron varias sesiones de trabajo. Aplicándose como técnica la tormenta de ideas y para lograr un consenso la reducción de listado se obtuvieron los resultados que mostramos seguidamente.

Fortalezas: (15)

- (3) Estructura flexible.
- (3) Reconocimiento por parte de las autoridades en la provincia y dentro de la unión constructora.
- (3) Organización flexible con representación dentro y fuera de la provincia.
- (3) Ventajas salariales con la aplicación de la escala del perfeccionamiento Empresarial.
- (3) La empresa se encuentra en perfeccionamiento empresarial.

Debilidades: (10)

- (1) Pobre infraestructura tecnológica.
- (2) Éxodo de personal calificado.
- (2) Déficit de fuerza calificada para poder enfrentar los compromisos con los clientes.

- (3) Esquema financiero que obstaculiza las operaciones.
- (2) No contar con un programa de estimulación en divisa.

Oportunidades: (12)

Análisis externo

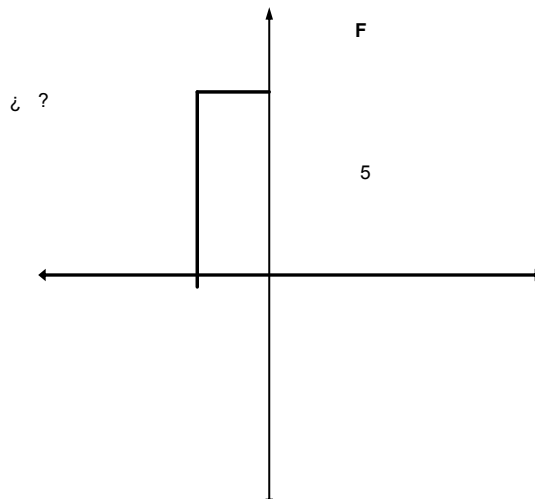
- (3) Crecimiento del sector constructivo en todo el país.
- (1) Alta demanda de fuerza constructora por encima de la oferta.
- (2) Existencia de clientes insatisfechos con otras entidades constructoras.
- (3) Lugar importante de la actividad constructiva en la plataforma de trabajo de la provincia.
- (3) Déficit de fuerza especializada en la construcción.

Amenazas: (15)

- (3) Abundantes regulaciones estatales que limitan la fluidez del trabajo.
- (3) Cambios cualitativos en la demanda.
- (3) Amplio movimiento constructivo de obras sociales.
- (3) Recursos materiales deficitarios por existir alta demanda por encima de la oferta.
- (3) Estimulación en divisas de algunas empresas que arrastran el personal calificado.

Construcción de la Matriz DAFO.

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



$Suma (F) - Suma (D) = 15 - 10 = 5$

Suma (O) - Suma (A) = 12 - 15 = -3

• A -3

O

D

La organización objeto de estudio debe desarrollar una estrategia de fortalezas y amenazas (FA) **Maxi-Mini o adaptación**; lo cual implica maximizar sus fortalezas (estructura flexible, reconocimiento por parte de las autoridades en la provincia y dentro de la unión constructora, organización flexible con representación dentro y fuera de la provincia, ventajas salariales con la aplicación de la escala del perfeccionamiento Empresarial y la empresa se encuentra en perfeccionamiento empresarial) y minimizar las amenazas que inciden sobre la misma (abundantes regulaciones estatales que limitan la fluidez del trabajo, cambios cualitativos en la demanda, amplio movimiento constructivo de obras sociales, recursos materiales deficitarios por existir alta demanda por encima de la oferta así como la estimulación en divisas de algunas empresas que arrastran el personal calificado).

Definición de los Valores.

Valores finales:

Valores personales

Valores ético sociales

Amor a la familia.

Humanismo.

Confianza en el éxito.

Consagración al trabajo.

Elevación del nivel cultural.

Proyección estratégica.

Igualdad de derechos.

Superación cultural y político-ideológica.

Cumplir metas personales.

Honestidad.

Relaciones humanas de amistad, Sinceridad.

respeto, colaboración desinteresada, Laboriosidad y amor al trabajo.

solidaridad.

Colaboración.

Asumir riesgos.

Compromiso con la revolución.

Honradez.

Estimulación por los resultados finales del trabajo

Honestidad.

Ejemplaridad.

Bienestar.

Laboriosidad.

Valores instrumentales u operativos

Valores ético morales

Amistad.

Exigencia.

Competitividad.

Solidaridad.

Compañerismo, compartir lo que tenemos.

Buena comunicación.

Respeto.

Confianza.

Proximidad al cliente.

Proximidad al cliente.

Amor al trabajo.

Confianza en la capacidad de los dirigentes.

Honestidad.
Prestigio ganado con el esfuerzo cotidiano.

Sacrificio.

Para diagnosticar los valores existentes en la organización objeto de estudio se aplicó la técnica de la encuesta, reflejadas en los (Anexos 6 y 7).

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

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

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción Sancti Spiritus en el consenso de valores:

Conceptualización de los valores compartidos

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

Valores.	Conceptualización.
Confianza en el	Basado en la motivación de los directivos y trabajadores a

éxito	enfrentar las dificultades con espíritu de triunfadores.
Eficiencia Económica	Lograr hacer un uso racional de los recursos y tener un control confiable reconocido por auditores externos.
Planeación Estratégica	Lograr la participación cada vez más creciente de los trabajadores en la planeación, realizando su implementación y control.
Bienestar	Incrementar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones reconociendo esfuerzo y premiando los resultados.
Competitividad	Hacer todo los servicios con la suficiente calidad que permita entrar en la creciente competencia.
Asumir Riesgos	Dentro de las legislaciones vigentes y sin violar lo establecido tomar decisiones riesgosas para obtener los resultados esperados.
Interrelación con el Cliente	Trabajar para que todos sepan que lo primero es el cliente, que en nuestro caso la satisfacción de este al recibir una obra terminada y con la calidad requerida es nuestro principal objetivo.

Tabla 3.1

Para profundizar en el análisis de la organización también realizamos un estudio de los rasgos de la cultura de la misma, dándole una puntuación entre 0-5. Los resultados obtenidos son los siguientes (ver tabla 3.2):

Rasgo de la	Esencia	Puntuación
--------------------	----------------	-------------------

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

Tabla 3.2

La técnica aplicada permite señalar que el rasgo de la cultura organizativa que se desarrolla es el de autonomía individual. Se puede observar que los rasgos que más dificultades presentan son los referidos a la tolerancia al riesgo y el apoyo, o sea, la medida en que se estimula a los trabajadores a ser innovadores, agresivos y a asumir riesgos, así como el grado de cordialidad, colaboración de los administradores con los subordinados.

Al analizar sobre la baja calificación que se le otorga a la tolerancia al riesgo y partiendo de su conceptualización podemos plantear que en la organización hay poca estimulación al espíritu de innovación, por tanto no se ven presionados a asumir riesgos.

Fase de Proyección

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

Formulación de la Visión

Para definirla se le pidió al director de la organización que la formulara individualmente para luego compartirla con un grupo de trabajadores de la empresa Provincial de Mantenimiento Vial y Construcción, Sancti Spiritus, mediante el trabajo en grupo. Con esto se buscó la posibilidad de compartirla y asumir compromisos serios en su cumplimiento y desarrollo en los próximos tres años.

La visión quedó formulada de la siguiente forma:

Visión:

La empresa provincial de Mantenimiento Vial y Construcción, Sancti Spiritus satisface la demanda en los servicios de forma sostenible en los trabajos de construcción, conservación y mantenimiento, patrimonio de la infraestructura del transporte automotor, logrando ser una organización de referencia en el sector de la construcción, sustentada en una alta competitividad, mediante una imagen empresarial destacada, manteniendo un personal altamente profesional, motivado y comprendido con sus objetivos de trabajo.

3.3 Definición de las Áreas de Resultados Claves

Para definir las ARC se procedió al diseño de la estructura de la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción, Sancti Spíritus y con posterioridad se realizó una entrevista al director de la misma obteniendo el resultado siguiente.

Áreas de Resultados Claves

1. Departamento de operaciones.
2. Departamento de Recursos Humanos.
3. Departamento económico.
4. Departamento de aseguramiento.

Elaboración de los Escenarios

Para la definición de los mismos se procedió a identificar los Factores Claves de Desarrollo.

- Situación económica a nivel mundial.
- Mercado para los productos y servicios.
- Lucha contra la corrupción y las ilegalidades.
- Eficiencia y competitividad.
- Preparación y conocimiento de directivos, personal técnico y trabajadores.

Después de su identificación se procedió a describir los escenarios. En el trabajo se hará referencia al escenario intermedio. El motivo es que en la literatura se hace alusión a que las organizaciones deben trabajar sobre este tipo de escenario. En este sentido se puede señalar que este quedó formulado como sigue:

Escenario intermedio o tendencial:

La crisis económica caracteriza a la economía por una fuerte crisis, de la cual no logran escapar ni los países más desarrollados del mundo, pero que incide de manera cruel sobre aquellos países de economías más débiles, como son los países del sur donde se encuentra incluida Cuba. La situación es enfatizada por el bloqueo impuesto al país a través de diferentes leyes norteamericanas que han sido elaboradas para destruir la

Revolución y se han hecho eco en todos los sectores de la economía provocando un comercio bajo condiciones anormales, manteniéndose las restricciones para el acceso a fuentes de financiamiento a corto y mediano plazos. Los precios del petróleo continúan elevándose. En el mercado norteamericano no se permite la comercialización de productos cubanos; sin embargo se desarrolla un comercio ascendente con los países del ALBA. El mercado para la cartera de productos y servicios en todas las ramas de la construcción en que trabajamos es bueno, aunque se encuentran limitaciones por la escasez de recursos.

Es indispensable la lucha contra la corrupción y las ilegalidades, en estos momentos donde se está llamando a cerrar filas para eliminar este flagelo que tanto afecta a la sociedad. La calidad y competitividad continuará siendo un factor clave de desarrollo en el cual se debe trabajar permanentemente permitiendo ganar terreno cada día en el sector. Se realiza un fuerte proceso de formación y desarrollo de los recursos humanos de la entidad, lo cual favorece lograr niveles de eficiencia en la organización.

Elaboración de los objetivos estratégicos con sus criterios de medida

Después de realizar todo el proceso anterior se comenzó la formulación de los objetivos estratégicos con sus correspondientes criterios de medida por cada una de las áreas de resultados claves (ARC) determinadas.

ARC: Departamento de operaciones.

Objetivo estratégico #1: Cumplir el plan de producción.

Criterios de medidas.

1.1 Cumplir el plan de producción a más del 100 %.

1.2 Organizar el plan de producción por áreas.

Objetivo estratégico # 2: Incrementar los ingresos en CUC hasta los niveles que permitan a la empresa el desarrollo y consolidación de su estructura.

Criterios de medidas.

2.1. Realización de los análisis pertinentes para incrementar los ingresos en CUC.

2.2. Consolidación del desarrollo de la empresa, así como de la estructura partiendo de los niveles de ingreso en CUC.

Objetivo estratégico # 3: Optar por el sistema de gestión de la calidad (SGC).

Se

Criterios de medidas.

3.1 Consolidación mediante la elevación de los parámetros que miden la eficacia del SGC.

3.2 Medir sistemáticamente la eficacia del procedimiento de mejora continua.

ARC: Departamento de Recursos Humanos.

Objetivo estratégico # 1: Desarrollar un sistema de gestión integrado y compatibilizado con la Resolución 60.

Criterios de medida.

1.1 Estudio detallado de la resolución 60.

1.2 Elaboración de acciones para el desarrollo del control interno de la empresa.

1.3 Comprobar la implementación de la resolución 60.

Objetivo estratégico # 2: Obtener la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo.

Criterios de medida.

2.1 Continuar con el proceso de certificación del Sistema de Gestión de Seguridad y salud en el trabajo.

Objetivo estratégico # 3: Elevar el nivel de calificación de la fuerza de trabajo mediante el desarrollo de una estrategia de capacitación efectiva.

Criterios de medida.

3.1 Elaboración de una estrategia efectiva de capacitación.

3.2 Control de efectividad de las acciones de la estrategia elaborada.

Objetivo estratégico # 4: Elevar el aprovechamiento de la jornada laboral.

Criterios de medidas.

4.1 Realización de un estudio de carga y capacidad.

4.2 Cumplimiento de la jornada laboral.

ARC: Departamento económico

Objetivo estratégico # 1: Mantener la contabilidad certificada.

Criterios de medidas.

1.1 Preparación de todo el personal de contabilidad para la auditoria de la Consultaría de Asociación Nacional de economistas y Contadores de Cuba (CANEC).

1.2 Certificación del proceso contable de la empresa.

Objetivo 2: Perfeccionar el control económico contable y financiero, logrando un mayor uso de estos en la toma de decisiones.

Criterios de medidas.

1. Mejoramiento de las condiciones de trabajo a los trabajadores del área económica,.

2. Recalificación por puestos de trabajos de todo el personal del área.

3. Lograr mayor incidencia en la toma de decisiones de los resultados económicos y controles contables de cada una de las unidades.

4. Elevar los resultados positivos en cada una de las auditorias que se realizan tanto internas como externas, con la categoría de Contabilidad Certificada.

ARC: Departamento de Aseguramiento.

Objetivo 1: Lograr el aseguramiento de materiales, insumos, materias primas, herramientas, combustibles y lubricantes que garanticen la prestación de servicios.

Criterios de medidas.

1. Disponibilidad de los combustibles y lubricantes necesarios para cumplir los planes de producción.

2. Estabilización de la disponibilidad de materias primas y materiales en los centros relacionados con las empresas.

3.4 Fase de Ejecución y Control.

La fase vislumbra la puesta en práctica de la estrategia a través del plan de acción y la forma de control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos planificados, así como la retroalimentación oportuna para tomar las acciones correctivas necesarias.

Elaboración del Plan de Acción.

Área de Resultado Clave: Departamento operaciones.

No.	Acciones.	F. Cumplim.	Responsables
1.1	1 Analizar con los jefes de áreas el % de cumplimiento que le corresponde.	mensual	J' de operac. y jefe de área.
	2 Trazar estrategias para contrarrestar los incumplimientos.	mensual	J' de operac. y de área.
	3 Analizar en asambleas de afiliados el cumplimiento del plan	mensual	Sindicato y J' de operac.
1.2	1 Determinar con cada área lo que le corresponde del plan de producción.	enero 2011	J' de operac. y jefe de área.
	2 Chequear el cumplimiento del plan de producción.	mensual	J' de operac y jefe de área.
2.1	Realización de análisis pertinentes para	mensual	

	incrementar los ingresos en CUC.		J' de operac. y Econ.
	Buscar clientes que aporten ingresos en CUC.	mensual	J' de operac. y Com de contratación.
2.2	Determinación de una estructura sólida que permita los ingresos de la empresa en CUC.	mensual	J' de operac. y Econ.
	Establecimiento de la contratación con los clientes que ofrecen mejores oportunidades en CUC.	mensual	J' de operac. Comisión de contratación.
3.1	Determinación de los parámetros que miden la eficacia del SGC.	mensual	J'. de operac y técnico de calidad.
3.2	Controlar la calidad de los trabajos ejecutados.	permanente	Técnico de calidad.
	Lograr que el 95 % de los clientes estén satisfechos de la calidad de los servicios.	permanente	Técnico de calidad.

Área de Resultado Clave: Departamento de Recursos Humanos.

No.	Acciones.	F. Cumplim .	Responsables
1.1	1 Capacitación del personal implicado con la Resolución 60 que deroga la Resolución 297.	mensual	J'. Rec. Hum .
1.2	Actualizar el expediente con acciones que permitan la implementación de la resolución 60.	permanente	J'. Rec. Hum .
1.3	Comprobación de la implementación de la Resolución 60, mediante chequeos, inspecciones, etc.	permanente	J'. Rec. Hum . Y Director General.
2.1	Seminariar a los trabajadores sobre las normas de conducta que deben poseer en sus puestos de trabajo.	permanente.	J'. Rec. Hum . Y técnico de capacitación.
	Realización de los levantamientos de riesgos.	permanente.	Jefe de Rec. Hum y Técnico de Seguridad y Salud.
	Declarar áreas protegidas.	permanente.	Jefe de Rec. Hum .

	Proporcionarles los medios de protección a los trabajadores.	permanente.	Director General y Jef. Rec. Hum.
	Controlar la utilización correcta de los medios de protección.	permanente.	Jefe de Rec. Hum y Técnico de Seguridad y Salud.
	Exigir que mantengan el carné de salud actualizado, así como la realización de los chequeos médicos.	permanente.	Técnico de Seguridad y Salud
3.1	Elaboración de una estrategia de capacitación efectiva para elevar el nivel de calificación de la fuerza de trabajo.	trimestral	Jefe de Rec. Hum y Técnico de Capacitación.
	Controlar la efectividad de las acciones de la estrategia de capacitación elaborada para elevar el nivel de calificación de la fuerza de trabajo.	permanente.	Jef. Rec. Humanos
	Analizar la carga y capacidad de cada	semestral	Jef. Rec.

4.1	trabajador según las condiciones del diseño del puesto de trabajo.		Humanos
4.2	Mantener el control de la permanencia del puesto de trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral.		
	Control estricto de las impuntualidades las ausencias injustificadas.		

Área de Resultado Clave: Departamento Económico.

No.	Acciones	F. Cumplim.	Responsables
1.1	Aplicación de la guía de autoinspección de la (CANEC). Lograr resultados satisfactorios en la auditoria de la CANEC	Cuando se realiza el control	J., de economía y Director General.
3.1	Mejorar las condiciones de trabajo del área económica. (compra de recursos materiales, útiles)	permanente	J., de economía y Director General.
3.2	Lograr la recalificación del personal.	anual	Técnico de capacitación.
3.3	Reorganizar el sistema de información económica para agilizar la toma de decisiones.	permanente	J., de economía

3.4	Solicitar auditoria externa para comprobar el estado contable y financiera de la empresa.	semestral	Director General.
-----	---	-----------	-------------------

Área de Resultado Clave: Departamento de Aseguramiento

No.	Acciones	F. Cumplim .	Responsables
1.1	1 Aseguramiento de combustibles lubricantes que se necesitan para la ejecución de las producciones.	permanente	J. de aseguramiento
1.2	1 Coordinar con todos los proveedores la disponibilidad de materias primas necesarias según planes de producción.	Permanente	J. de aseguramiento
	Posibilitar los áridos para las producciones pactadas.	permanente	J. de aseguramiento
	Asegurar la actualización de los pagos y las conciliaciones con los proveedores.	permanente	J. de aseguramiento y de economía.

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

El control se concibió desde que comenzó la elaboración de la estrategia en la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción Sancti Spiritus; por lo que no se limita a comprobar su implantación, comienza a realizarse desde que se precisa la misión de la organización y así sucesivamente en cada uno de los pasos.

Principales acciones que se consideraron para el control.

- Retroalimentación constante, partiendo de los criterios de las unidades organizativas del propio sistema, asimismo de los clientes externos, acerca de la veracidad y cumplimiento de la misión declarada en la organización, investigando sobre la actuación del personal vigente.
- Diagnóstico consecutivo para constatar los cambios que se manejan en el hábitat de la organización e introducir las correcciones necesarias y medidas de destino.
- Control trimestral a las Áreas de Resultados Claves para comprobar su desempeño.
- Comunicación trimestral en los consejos de dirección de los jefes de las Áreas de Resultados Claves para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como el logro de los criterios de medidas y las acciones previstas en el plan de acción.
- Estudio mensual por ARC, con todo el personal para verificar los resultados que se han obtenido, descubrir las causas de las desviaciones y adoptar oportunas medidas correctivas.
- Evaluación anual de la estrategia con la participación de todos los trabajadores del área para evaluar los resultados.

Recomendaciones:

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

3.5 Resultados de la implementación de la estrategia.

La estrategia de dirección diseñada para la empresa Provincial de Mantenimiento Vial y Construcción, Sancti-Spíritus se implementó de forma parcial, en el ARC del departamento de operaciones, en la cual se aplicaron varias acciones de las propuestas en la estrategia:

- Buscar clientes que aporten ingresos en CUC.
- Analizar con los jefes de áreas el % de cumplimiento que le corresponde.
- Establecimiento de la contratación con los clientes que ofrecen mejores oportunidades en CUC.
- Lograr que el 95 % de los clientes estén satisfechos de la calidad de los servicios.
- Trazar estrategias para contrarrestar los incumplimientos.
- Analizar en asambleas de afiliados el cumplimiento del plan.
- Determinar con cada área lo que le corresponde del plan de producción.

Las acciones se han controlado según los parámetros establecidos en correspondencia con el tiempo planificado para su cumplimiento en la estrategia, se constató que con una correcta planificación los resultados a alcanzar pueden ser superiores. En los resultados obtenidos en el primer trimestre del año en curso se puede apreciar un despegue significativo en el cumplimiento del indicador de la productividad del trabajo se comportó en el trimestre a un 99,6 %. Con los demás indicadores económicos no sucede lo mismo, aunque se elevaron a un nivel superior los resultados por lo que es necesario continuar trabajando en su progreso a medida que se implementen totalmente las acciones planificadas en la estrategia. En la tabla 3.3 se pueden observar el comportamiento de estos indicadores económicos.

Principales Indicadores Económicos Productivos, primer trimestre 2011.

Indicadores.	M.P Plan.	Real.	% Cumplimiento
Ventas netas	2234,7	2118,6	94.8
Ingresos totales	2241,9	2133.4	95.2
Productividad del trabajo	8784	8745	99,6

Valor Agregado.	2196,3	2003,6	91.2
-----------------	--------	--------	------

Tabla 3.3

La empresa se distingue por la correcta toma de decisiones pues los trabajadores tienen mayor participación, la comunicación es más fluida entre el personal de las diferentes áreas, se realizan las reuniones de los diferentes niveles, donde se analizan los problemas que puedan afectar el cumplimiento de los planes, se toman las decisiones en el tiempo establecido para mitigar el impacto perjudicial.

Conclusiones.

Después de realizar el análisis del capítulo anterior se arribó a las siguientes conclusiones.

- El diseño de la estrategia de dirección en la empresa VIAMAC involucrará y responsabilizará a su personal con la calidad de los resultados.
- La definición de la misión y la visión, al hacerse de manera compartida, permitió que todo el personal contribuyera y se comprometiera de manera consciente al logro y realización de ellas, movilizand o las reservas en esta dirección.
- Los valores compartidos contribuyeron a la identificación del personal con su entidad y a la elevación de una cultura organizacional caracterizada por la cordialidad y contribución de los directivos con los empleados.
- La puesta en práctica de algunas de las acciones contempladas en el plan permitieron el cumplimiento de la misión, la ejecución de la visión, además de lograr los objetivos estratégicos. El máximo directivo de la entidad juega un importante papel, el que se encuentra totalmente identificado con los resultados del trabajo.
- El control y seguimiento de la estrategia dio lugar a identificar a tiempo las consecuencias de las mismas, permitiendo a través de las acciones aplicadas en la estrategia la introducción de medidas correctivas, para proceder al logro e implementación de la visión.

Conclusiones generales.

- Se realizó la consulta de la bibliografía relacionada con el tema objeto de estudio, permitiendo abordar los fundamentos teóricos, así como asumir criterios de valiosos autores con el basamento de los aportes para la conformación de la estrategia.
- La caracterización de la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción, Sancti – Spíritus, permitió constatar el estado de los resultados económico-productivos y los principales problemas que la afectan, con el criterio de Hernández Sampier para la determinación de la muestra objeto de estudio.
- Se diseñó la estrategia de dirección de la empresa de Mantenimiento Vial y Construcción, y su proceso de dirección para el mejoramiento de los resultados económico-productivos, según el criterio de Gutiérrez Morales.
- La implementación de la estrategia diseñada en la empresa de VIAMAC y su proceso de dirección fue efectiva para el mejoramiento de los resultados económico-productivos.

Recomendaciones

1. Continuar con la implementación de la estrategia diseñada en la empresa para cumplir con los objetivos propuestos.
2. Extenderla al resto de las empresas del mismo sector.

Bibliografía.

Ackoff, R. México. (1983). *Planificación de la empresa del futuro*. Editorial Limusa.

Acle Tomasini, A. (1989). *Planeación estratégica y control total de la calidad*. En su: *Un caso real hecho en México*. / A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo.

Alabart Pino, Y. Cuba. *La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial*. / Yesmin Alabart Pino y Ángel.

Ansoff, I. H. (1976). *La estrategia de la Empresa*. España: Ediciones Universidad de Navarra.

Appiah-Adu, K. (1998): *Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy*, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, n.º 1, March, pp. 25-45.

Applegate, Lynda M. (2000). *Perspectivas de la dirección para el año*. / Lynda M. Applegate, James I. Cash, Jr., y D. Quinn Mills. *Harvard-Deusto Business Review*. 2do trimestre, 1989.

Arias G. Fernando. México. (1990). *Capacitación para la excelencia*. / Fernando Arias G. Editorial Argus.

Arias Rivera, M. L. Cuba. (1990). *La Planificación Estratégica*. / Magda Luisa Arias Rivera. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana,.

Arquin. G. (1988). *La planeación estratégica en la Universidad*. / Gerard Arquin.

Babin, B.J. y Boles, J.S. (1998): *Employee Behaviour in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women*, *Journal of Marketing*, Vol 62.

<http://susanna.emeraldinsight.com/vl=14389924/cl=11/nw=1/rpsv/cgi->

[bin/emeraldft?ID=14389924&startas=search&mode=search&action=expert](http://susanna.emeraldinsight.com/vl=14389924/cl=11/nw=1/rpsv/cgi-bin/emeraldft?ID=14389924&startas=search&mode=search&action=expert)

Beerli Palacio, Asunción, y Josefa D. Martín Santana, (1999.). *Técnicas de medición de la eficacia publicitaria*, Editorial Ariel, Barcelona, <http://www.gestiondeventas.com>

Bennis, W. - Líderes. / Warren Bennis y Burt Nanus. Fotocopia.

Besseyre De Hort. CH. (1990) *Gestión estratégica de los recursos humanos.* / Charles Besseyre De Hort. Ediciones Deusto S.A..

Bowman, C. (1996). *La esencia de la administración estratégica.* / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall.

Carnota Lauzán, Orlando. (1991). *Cuando el tiempo no alcanza.* Orlando Carnota Lauzán. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales.

Castro Ruz, F. (1953). "*La Historia me Absolverá*". La Habana: Editorial Pueblo y educación.

Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México.

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.

Comba Morayta, G. *La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa.* / Guillermo Comba Morayta. Artículo en 6 p.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (1998). *Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana.*

Cuervo, A. (1995). Bases para el diseño organizativo de la empresa. *Revista Economía Española*, España.

Cloke, K. (1996). *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.

Díaz Llorca, C. (1990). *Métodos para el perfeccionamiento de la dirección* / Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales.

Díaz Pontones, V. (1999). 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, Ciudad de La Habana, Cuba.

Díaz, R. (1997). *Conceptos sobre Estrategia Empresarial*. / René Díaz y Raúl Cruz. 20 p.

Documento Programático: El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba.

Drucker, P.F. (1993) *Administración y Futuro de los 90 en adelante*. En su: *La economía*. / Peter F. Drucker. Buenos Aires.

Esperanza Carballal. México. (1987: 1001) *¿Qué es importante?: Establecimiento de las áreas de resultado clave*; y en: Heinz Wehrich. *Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos*. Editorial Limusa.

Fernández Romero, A. (1989). *Directivos profesionales*. En su: *Dirección y Progreso*.

Floyd, Steven W. Steven W. Floyd y Bill Wooldrige. (1996). *La Gerencia Intermedia*. Ediciones Prentice may.

García Echevarría, S. (1993) *Estrategia Empresarial*. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España.

García, S. Simon L. Dolan. Mc Graw Hill. (1997). *La dirección por valores*. / Salvador García y Guns B. - *Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva*. / Bob Guns y Kristin Anundsen. Ediciones Prentice Hall. 1996

Gutiérrez Casas, G. (1988). *Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico*. / Gil Gutiérrez Casas. Revista Alta Dirección Número 140.

Gutiérrez Castillo, O. (1990). *El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajo efectivos*. Ponencia presentada al Evento Científico "Las Ciencias Sociales de Cara al 2000", Escuela Superior del Partido, La Habana.

Gutiérrez Morales, E. P. (2005). *Materiales de la asignatura. Dirección Estratégica*.

Gutiérrez Morales E. P. (2005). Conferencia sobre cambio a impartir en la Universidad Autónoma de México, (en soporte electrónico).

Hatten.K.J, (1987.)

Hernández, M. (1987). 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.

Hernández Sampier, R. (2006). Metodología de la investigación.

Jarrillo, J. C. (). Dirección y Estrategia. / José Carlos Jarrillo. Editorial Mc Graw Hill. México,

Kenneth, J. A. (1994). Manual de Administración Estratégica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México.

Koontz, H. Harold Koontz y Heinz Wehrich. *Elementos de Administración. 3ra Edición...* S/Editorial.

Kotter, Jonh P. (1988). *El liderazgo de la empresa actual*. En su: El factor liderazgo. John P. Kotter. Ediciones Díaz Deusto S.A.

Kotter, Jonh P. (1997). *Escogiendo estrategias para el cambio*. / Jonh P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril, Ciudad de La Habana, Cuba.

Lamolla, Francisco: (2005). *Materiales DEADE, V Edición*, Ciudad de La Habana,

Llanes Delgado, W. (2000). *La Dirección por valores. ¿Es realmente nueva?* Wilde Llanes Delgado. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre, Ciudad de La Habana, Cuba.

Menguzzatto M. y Renau. J. J. (1995). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.

Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

Mintzberg, H. (1984.). *Diseño de organizaciones eficientes.* / Henry Mintzberg. Barcelona, Editorial Ariel, S.A.

Mintzberg, H. Henry Mintzberg y James Brian Quinn. (1995). *El proceso estratégico: concepto, contextos y casos.* Editorial Prentice Hall. México.

Morrisey, George L. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación.* / George L. Morrisey. Ediciones Prentice Hall.

Pedreira De Pinho, Sonia M.)2000): *¿Cambiarán los patrones de eficacia del directivo?* / Sonia M. Pedreira de Pinho y José Medina García. Socios Directores de Berndtson International, S.A.

Perelló Barredo J. L. (1999). *Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional.* / Javier Luis Perelló Barredo. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero, Ciudad de La Habana, Cuba.

Portuondo Vélez Angel L. *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.

Portuondo Vélez Angel L. *¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente?* / *Folletos Gerenciales.* Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.

Portuondo Vélez, L. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries And Competitors* en Mintzberg, H. y Quinn, J. (1997). El proceso estratégico. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall. Inc.

Quinn James Brian. (1980). Estrategias para el cambio. / James B. Quinn. Ediciones Prentice Hall.

Reyes Ponce, A. Agustín Reyes Ponce. (1996). *Administración por objetivos*. / Editorial Limusa. México.

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.

Rodríguez García F. (1988). [et.al]. *Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes*. Ed. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Septiembre.

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.

Santesmases Mestre, M. - Marketing. Madrid. (1999). *Conceptos y Estrategias*. Ediciones Pirámides S.A.

Steiner, George A. *Planeación estratégica*. Lo que Todo Director Debe Saber. George A. Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México.

Stoner y Wenkel. México. (1987). *Administración*. En su: *Planeación Estratégica*. / H. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.

Stoner, H. y Wenkel. México. (1997). *Administración*. En su: *Planeación Estratégica*. / H. Stoner Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A.. S. Odiorne, G. El lado Humano de la dirección. / George S. Odiorne. Ediciones Díaz de Santos. S.A.

Thompson, A.A. (1994). Dirección y Administración Estratégica. Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU.,

Wall, Stephen J. (1996). Estrategias innovadoras. / Stephen J. Wall y Shannon Rye Wall. Ediciones Prentice Hall.

Waterman, R.H y Tomás J. Peter. *En busca de la excelencia.* / Robert H.. / s.1, s.n. s.a/.

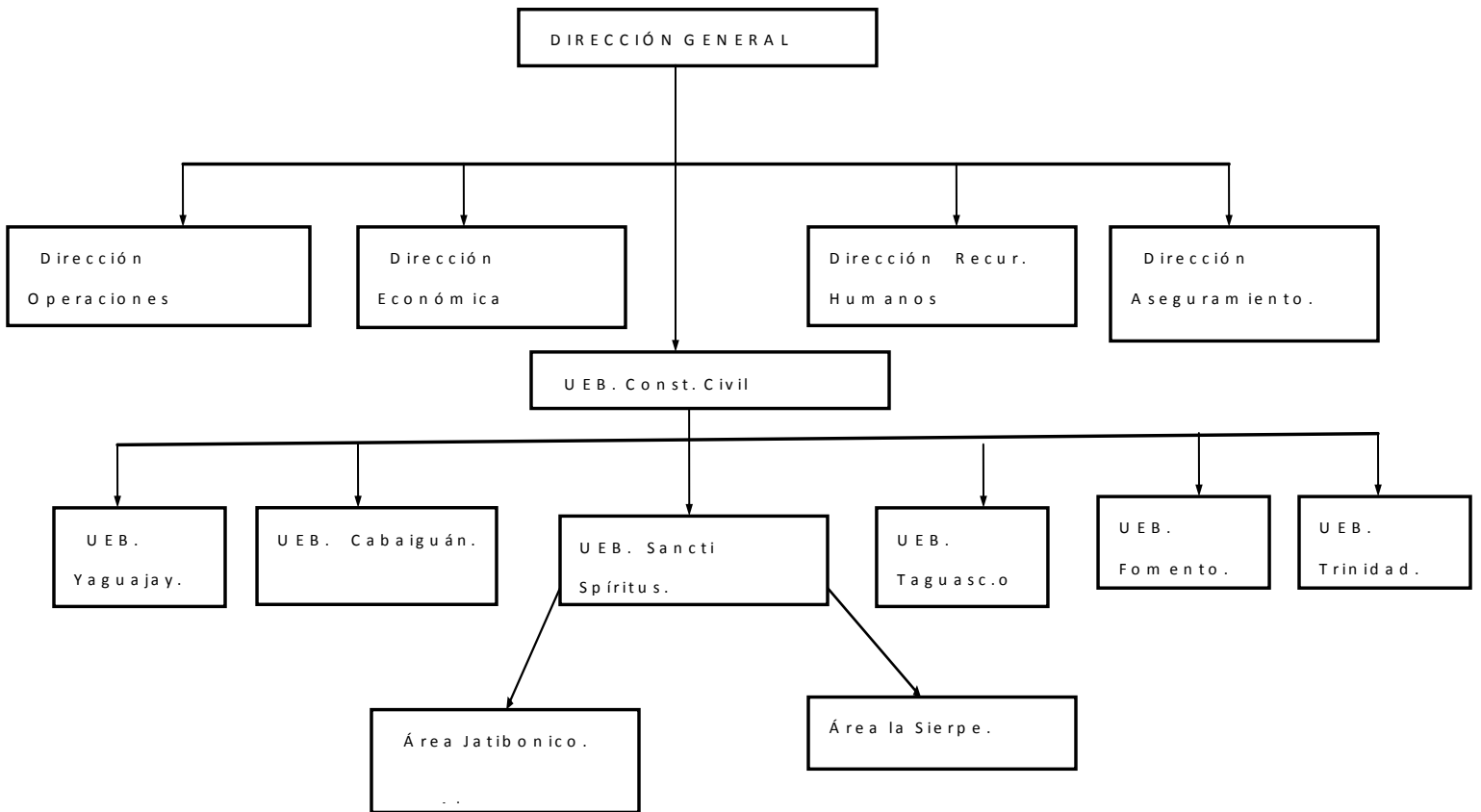
Wehrich, H. (1990). Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. Heinz Wehrich.

Wehrich, H. (1990). La Década de los Noventa: Desarrollo de la Dirección y Superación de Dirigentes. / Eugenio Yáñez González. Ed. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Octubre 1990.

2008 "Dirección de personal." Microsoft® Student 2009 [DVD]. Microsoft Corporation.

Anexo 1

Organigrama de la Empresa VIAMAC



Anexo 2

Gráfico que muestra el resultado de los indicadores económicos - productivos en la empresa VIAMAC, en los años: 2008, 2009, 2010.

Principales Indicadores Económicos Productivos. 2008.

Indicadores.	M .P Plan .	Real.	% Cumplimiento
Ventas netas	6315,	515,2	82,6
Ingresos Totales	6350,4	5199,6	81,9
Productividad del Trabajo	20778	17786	85,6
Valor Agregado.	5641,1	4539,5	80,5

Principales Indicadores Económicos Productivos 2009.

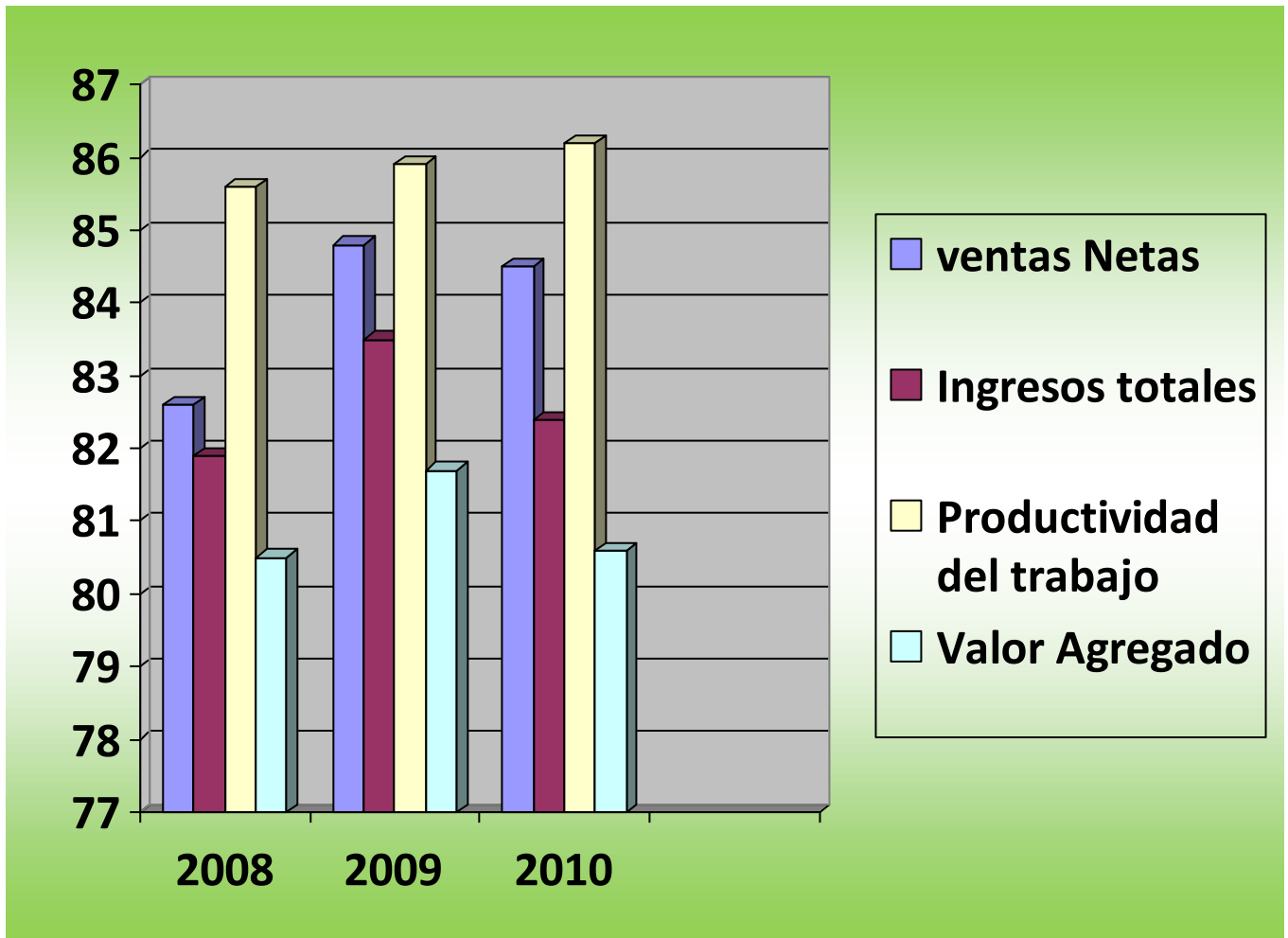
Indicadores.	M .P Plan .	Real.	% Cumplimiento
Ventas netas	6412,1	5435,	84,8
Ingresos Totales	6463,2	5398,1	83,5
Productividad del Trabajo	21534	18495	85,9
Valor Agregado.	5789,6	4728,6	81,7

Principales Indicadores Económicos Productivos. 2009.

Indicadores.	M .P Plan .	Real.	% Cumplimiento
Ventas netas	6405,2	5410,1	84,5
Ingresos Totales	6462,6	5315,2	82,4

Productividad del Trabajo	21128	18219	86,2
Valor Agregado.	5719,3	4608,2	80,6

Representación grafica del estado de los indicadores económico-productivos en la Empresa VIAMAC.



Anexo 3

Determinación de la Muestra, mediante un muestreo aleatorio simple sin reposición,
(Hernández Sampier. 2006)

$$n_o = \frac{Z^2 \cdot P(1-P)}{d^2}$$

$$n = \frac{n_o}{1 + n_o / N}$$

$$n_o = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 (1-0,5)}{(0,05)^2} = \frac{3,8416 \cdot 0,25}{0,0025} = \frac{0,9604}{0,0025} = 384$$

$$n = \frac{384}{1 + 384 / 741} = 253$$

Donde:

n : tamaño de la muestra.

P : proporción de la población.

d : error absoluto.

Z : percentil de la distribución normal.

N : tamaño de la población.

Para la determinación del tamaño de la muestra se fijaron los siguientes parámetros.

Z = 1,96

d: 0,05

N := 741

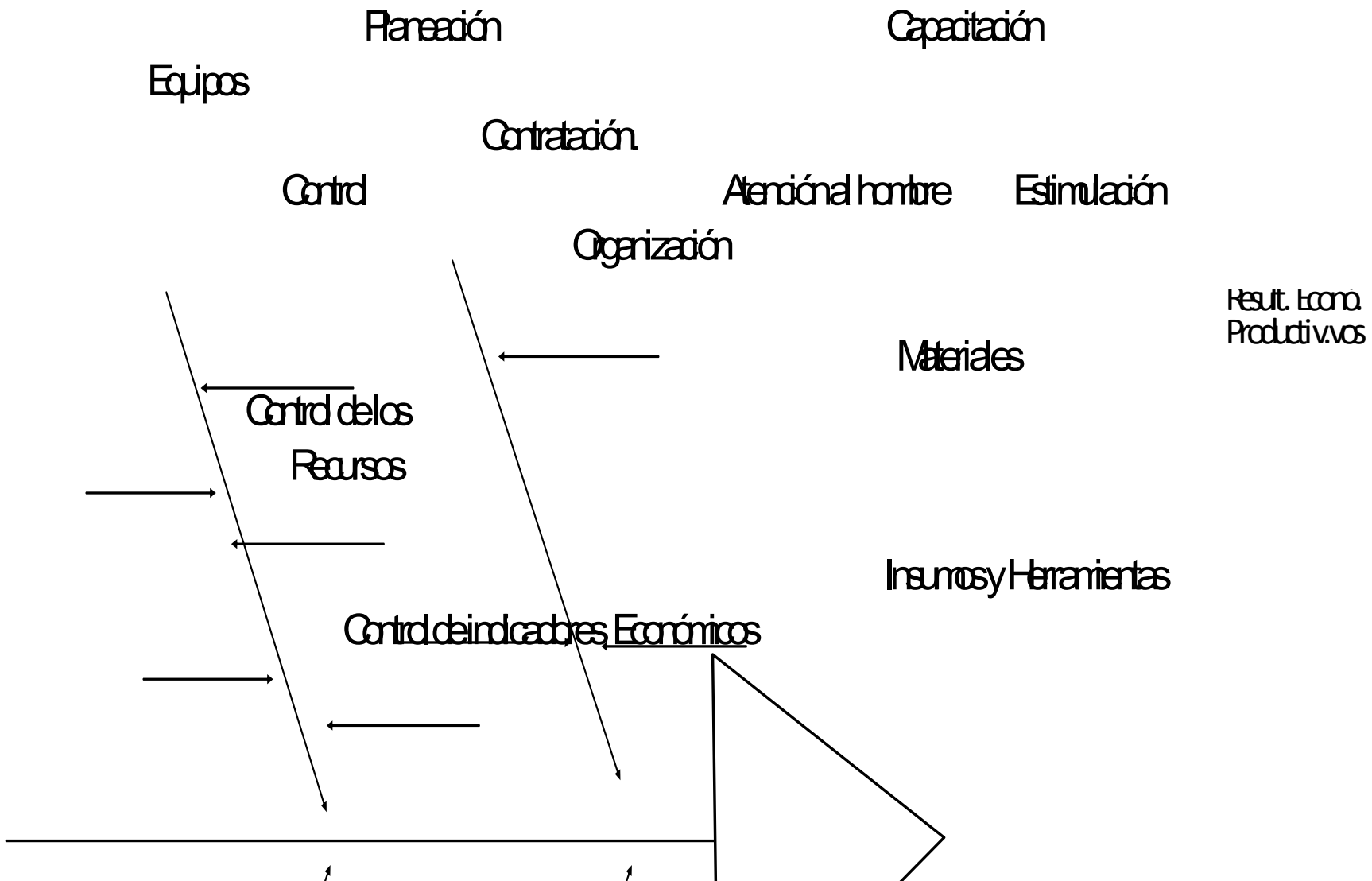
P = 0

Anexo 4

Diagrama de causa y efecto

Diagrama de causa y efecto.

Objetivo: Constatar las causas que afectan los resultados económicos-productivos.



Deterico

A n e x o 5

G u í a d e o b s e r v a c i ó n

O b j e t i v o: Constatar los problemas que influyen en los resultados económicos-productivos en la empresa de VIAMAC.

A s p e c t o s a o b s e r v a r

- 1- Nivel de exigencia de los directivos a los subordinados.
- 2 -Calidad de las producciones ejecutadas.
- 3- Disposición y uso de los medios de protección.
- 4- Capacitación del personal.
- 5 - Flujo de la información.
- 6- Analizar la carga y capacidad de cada trabajador según las condiciones del diseño del puesto de trabajo.
- 7- Mantener el control de la permanencia del puesto de trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral.
- 8 - Control estricto de las impuntualidades las ausencias injustificadas.

A n e x o 6

Encuesta para definir los valores.

Objetivo: constatar el criterio que poseen los trabajadores de la empresa VIAMAC de Sancti Spiritus sobre los valores que están presentes en la organización.

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

¡G r a c i a s !

C u e s t i o n a r i o .

- 1- ¿Conoces los principios que te permitieron llegar al lugar que ocupas en la actualidad?
- 2- ¿Cuál es la conducta asumida por la organización?
- 3- ¿Conoces los valores que debes ejercer para cumplir a cabalidad con el trabajo?
- 4- ¿Qué valores serían estimulantes para la mayoría de los miembros de la empresa en pos de lograr resultados satisfactorios?
- 5- ¿Cuál es su prioridad en la vida?
- 6- ¿Qué comportamiento desearía usted a nivel mundial?
 - a) ¿Qué prioridades le concede a su empresa para llegar al éxito?
- 7- ¿De qué forma se comporta usted con las personas que lo rodean?
- 8- ¿Qué debe tener presente para lograr el éxito y la satisfacción personal y colectiva en la vida?

13	Mejora continua.	
14	Servicios.	
15	Innovación.	
16	Rentabilidad.	
17	Diferenciación, diversificación.	
18	Calidad de vida.	
19	Eficiencia económica.	
20	Planificación estratégica.	
21	Respeto	
22	Compromiso.	
23	Bienestar.	
24	Tradición.	
25	Trabajo en equipo.	
26	Desarrollo individual.	
27	Internacionalización.	
28	Comunicación efectiva.	
29	Calidad.	
30	Seriedad.	
31	Rapidez de respuesta.	
32	Asumir riesgos.	

Anexo 8

Modelo propuesto por Gerard A. (1988).

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

Modelo propuesto por Stoner J. (1989).

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

Modelo propuesto por Porter. (1990).

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

6. Anticiparse a los cambios.

Modelo propuesto por Besseyre Des Horts (1990).

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

Modelo de Eugenio Yañez (1991).

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

Modelo propuesto por Harold Koontz (1991).

1. Los diversos insumos organizacionales.
2. El perfil de la Empresa.
3. Orientación de la alta gerencia.
4. Propósitos y objetivos principales.
5. El ambiente externo presente y futuro
6. El ambiente interno presente y futuro.
7. Alternativas estratégicas.
8. Evaluación de las estrategias.

9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.
10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.

Modelo propuesto por Michael G. Porter (1991).

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

Modelo propuesto Gutiérrez Morales, E. (2000).

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

A n e x o 9

M o d e l o d e d i r e c c i ó n e s t r a t é g i c a e s c o g i d o p a r a l a e m p r e s a V I A M A C .

(G u t i é r r e z M o r a l e s , E)

1 F a s e d e D i a g n ó s t i c o :

- M i s i ó n
- D i a g n ó s t i c o o r g a n i z a t i v o (a n á l i s i s e s t r a t é g i c o)
- L o s v a l o r e s y e l a n á l i s i s d e l o s r a s g o s d e l a c u l t u r a o r g a n i z a c i o n a l .

2 F a s e d e P r o y e c c i ó n :

- V i s i ó n
- Á r e a s d e r e s u l t a d o s c l a v e s .
- F a c t o r e s c l a v e s d e é x i t o y l o s e s c e n a r i o s .
- O b j e t i v o s e s t r a t é g i c o s c o n s u s c r i t e r i o s d e m e d i d a .

3 F a s e d e E j e c u c i ó n y C o n t r o l

- P l a n d e a c c i ó n
- C o n t r o l y r e t r o a l i m e n t a c i ó n

Anexo 10

Resultados de los indicadores económicos en el primer trimestre del año 2011 después de implementada parcialmente la estrategia.

