



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS JOSÉ MARTÍ PÉREZ  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN

## TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Diseño e implementación de la Estrategia de Dirección 2008-2010 en la Dirección del Banco Popular de Ahorro Sancti Spiritus

Autora: Nahima Alfonso Saavedra

Tutores: Dr. Alejandro Carbonell Duménigo

M.SC. Omar Pérez García

2009-2010

CON SU ENTRANABLE TRANSPARENCIA



“ De luz se han de hacer a los hombres y  
deben de dar luz ”

José Martí

*A mi querida hija: Amaia de la Caridad*  
*A mis padres: Noelio e Ismerys*  
*A mi esposo: Yenier*  
*Al resto de mi familia y amigos*

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar e implementar una estrategia de dirección para el período 2008-2010 en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro de Sancti Spíritus que contribuya a lograr mejoras en su eficacia y eficiencia, siendo detallada cada fase y etapa del procedimiento general que permite el diseño e implementación de la estrategia. Con la implementación de este procedimiento, se tuvo en cuenta durante el proceso investigativo, la fase de diagnóstico, la elaboración, la proyección, el control y la retroalimentación; al finalizar la investigación, quedó plasmada la Estrategia 2008-2010 la cual permite gestionar con eficiencia y eficacia la organización, elevando la satisfacción del cliente.

## **Summary**

The general objective of the present investigation was to design and implement a direction strategy that contributes to the bettering of effectiveness and efficiency in the period 2008-2010 in the Provincial Direction of the Popular Saving Bank in Sancti Spiritus, been each phase of the general procedure that allows the designing and implementation of the strategy well explained. With the implementation of this procedure, the phase diagnosis, elaboration, projection, control and feedback were taken into account, the strategy 2008-2010 was stated by the end of the investigation allowing an efficient and effective organization, rising the clients' satisfaction.

## ÍNDICE

	<b>Pág</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	<b>6</b>
1.1 Introducción	6
1.2 Conceptos de estrategia	6
1.3 Dirección estratégica	16
1.4 Planeación estratégica	20
1.5 Pensamiento estratégico	23
1.6 La eficiencia y la eficacia organizacional	25
1.7 Conclusiones parciales	32
<b>CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>33</b>
2.1 Introducción	33
2.2 Descripción del procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia en la organización	33
2.3 Indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia organizacional en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro	50
2.4 Conclusiones parciales	52
<b>CAPÍTULO 3: RESULTADOS DEL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN EN EL BANCO POPULAR DE AHORRO SANCTI SPÍRITUS</b>	<b>53</b>
3.1 Introducción	53
3.2 Caracterización del Banco Popular de Ahorro Sancti Spiritus	53
3.3 Diseño e implementación de la estrategia de dirección 2008-2010	55

3.4 Evaluación de la incidencia de la implementación de la estrategia en la eficacia y eficiencia	67
3.5 Conclusiones parciales	71
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>72</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>74</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La dirección estratégica constituye una necesidad indiscutible debido a que en la actualidad se producen constantes cambios que determinan que el funcionamiento interno de una organización dependa de su capacidad para adaptarse, prevenir y enfrentar estos retos, alcanzando así competitividad y calidad deseada. Por tal razón los sistemas de dirección deben tener flexibilidad, agresividad, rapidez y proyectar una visión para alzarse con el éxito deseado.

Las organizaciones cubanas necesitan prever el futuro por la competitividad que impera en el mundo, de lo cual no esta exento la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro Sancti Spíritus, quien debe estar preparada para hacer frente a estos cambios.

Cuba se ha reinsertado en un mundo donde existen muchas amenazas pero también oportunidades, un mundo para el cual no estaba preparada y que ahora tiene que interactuar y establecer un equilibrio, un mundo inestable y dinámico que para enfrentarlo exige una mayor apertura, competitividad, capacidad de adaptación y respuesta ante los continuos cambios.

El Banco Popular de Ahorro Sancti Spíritus es integrante del Sistema Bancario Nacional, se rige por lo establecido en la Constitución de la República por las disposiciones de los Decretos – Leyes No. 69 del 18 de mayo de 1983, que ordena la creación del Banco Popular de Ahorro y No. 84 del 13 de octubre de 1984, sobre la creación del Sistema Bancario Nacional, por sus Estatutos aprobados por el Banco Nacional de Cuba en diciembre de 1986, las disposiciones que dicte el Consejo de Ministros o su Comité Ejecutivo y los del Presidente del propio Banco.

En estos documentos se establecen como funciones fundamentales la captación de los recursos monetarios temporales libres de la población, así como conceder a ésta créditos personales a corto, mediano y largo plazo y brindar otros servicios bancarios. También recibía depósitos en Cuentas de Ahorros de organizaciones sociales y de masas y asociaciones. Propone las bases para fijar los distintos tipos de estímulos para cada uno de los planes de ahorro conforme los apruebe el Consejo de Ministros, así como el pago de los intereses.

Dirige la elaboración de los proyectos de planes de Créditos a la Población y propone las normas para su otorgamiento. Coordina con los organismos y empresas de la

economía interna los planes de créditos sobre bienes y servicios de los cuales aquellos sean rectores de su distribución y prestación y el cobro de los intereses.

Ejecuta cobros y pagos, cobran impuestos, tasas y contribuciones que gravan a la población.

En sus inicios, previa autorización del Banco Nacional de Cuba podía abrir cuentas a extranjeros residentes y efectuar operaciones de canje en divisas.

Con la aprobación del Banco Nacional de Cuba podía obtener créditos en moneda extranjera, incluso mediante emisiones de bonos o valores, así como en general realizar toda clase de operaciones bancarias, activas o pasivas, con bancos u otras instituciones internacionales.

Dada la diversidad de servicios que presta el Banco Popular de Ahorro de los que su mayoría se relacionan con la población, se inicia en el año 1988 un proceso de perfeccionamiento bancario simplificando trámites burocráticos y logrando agilidad en la prestación del servicio, y en el año 1993 se comienza la automatización en los subsistema de ahorro y de forma gradual se logra una evolución técnica e institucional como integrante del sistema bancario, por la necesidad de insertar al país en los mercados financieros internacionales.

Se eleva la capacidad tecnológica y operativa de las sucursales bancarias mediante la adquisición a gran escala de los más modernos medios de procesamiento autorizados.

Todo este proceso sitúa al Banco Popular de Ahorro con una caracterización de Banca Universal, con imagen de solidez competitiva que le permite ser líder en el mercado de particulares y selectivos en el mercado de personas jurídicas, sobre la base del conocimiento y solución de los problemas de los clientes y la eficiencia en el servicio, brindando una atención integral y diferenciada, a través de una amplia oferta de productos y servicios bancarios y funciones basadas en la seguridad, confiabilidad, accesibilidad en correspondencia con las expectativas del cliente.

Mediante la aplicación de algunas técnicas como la revisión documental, la observación y la entrevista a directivos de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro Sancti Spíritus se determinó como **situación problemática** de la presente investigación la siguiente:

- La estrategia de dirección en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro Sancti Spíritus se encontraba elaborada para el período de un año a partir de los objetivos de trabajo.
- No se encontraba diseñada con las características que esta requiere, pudiendo incidir en la eficiencia y eficacia con que se gestiona la organización.
- Insuficiente reconocimiento de la importancia de un sistema de acciones.
- Poco desarrollo de la cultura de dirección estratégica.
- La no existencia de claridad de los indicadores de eficacia y eficiencia que deben ser evaluados.

De la situación antes mencionada se deriva el **problema científico** siguiente: ¿Cómo propiciar un mejoramiento de la eficacia y eficiencia, en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro Sancti Spíritus?

A partir del problema científico al cual se le debe dar solución se diseñó la **hipótesis de la investigación** que se menciona a continuación: si se diseña e implementa la estrategia de dirección en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro Sancti Spíritus, para un período de tres años, se contribuirá a lograr un mejoramiento de la eficacia y eficiencia.

### **Objeto de estudio**

Planificación estratégica

### **Campo de acción**

La planificación estratégica en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro Sancti Spiritus.

### **Objetivo General**

Diseñar e implementar una estrategia de dirección para el período 2008-2010 en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro Sancti Spíritus que contribuya a lograr mejoras en su eficiencia y eficacia.

### **Objetivos específicos:**

- Proponer un procedimiento para el diseño de la estrategia de dirección en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro Sancti Spíritus.
- Diseñar la estrategia de dirección en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro Sancti Spíritus

- Implementar la estrategia de dirección concebida.
- Evaluar la eficiencia y eficacia con que se gestiona la organización con la implementación de la estrategia.

El **valor teórico** consiste en la construcción del marco teórico – referencial, a partir de un análisis bibliográfico sobre estrategia, planeación y dirección estratégicas, proceso de diseño estratégico e implementación de la estrategia de dirección con la finalidad de contribuir a la eficiencia y eficacia en la organización objeto de estudio.

El **valor metodológico** de la investigación se centra fundamentalmente en la utilización de un procedimiento para el diseño e implementación de la estrategia de dirección en la Dirección del Banco Popular de Ahorro Sancti Spíritus, que puede servir como guía para otras investigaciones.

El **valor práctico** está dado por la implementación de la estrategia de dirección en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro en Sancti Spíritus y la evaluación de la mejora de la eficacia y eficiencia en la organización.

El **valor social** de la investigación radica en que, al elevar el nivel de eficiencia y eficacia de la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro Sancti Spíritus, se contribuye a mejorar la satisfacción del cliente, los tiempos de espera serán menores en el servicio de cajas y las quejas y reclamaciones de la población tendrán respuesta oportuna donde se originan.

Como **valor económico** se puede considerar que la investigación contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro, cuestión que incide positivamente en los indicadores económicos del mismo.

Entre los métodos utilizados en la presente investigación se encuentran los relacionados a continuación:

Método **hipotético-deductivo**, para la elaboración de la hipótesis general de la investigación.

Métodos de la **entrevista** y la **observación** para obtener los problemas presentes en la elaboración y cumplimiento de los objetivos de la organización objeto de estudios.

La tesis está estructurada en tres capítulos. En el Capítulo I. Marco Teórico Referencial, donde se recoge los fundamentos teóricos y prácticos que servirán de soporte para el presente estudio. En el Capítulo II se plasma un procedimiento general para el diseño e

implementación de la Dirección Estratégica y se detalla cada fase y etapa que lo conforma. El Capítulo III muestra los resultados obtenidos después de aplicar el procedimiento desarrollado como parte de la investigación.

## CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### 1.1 Introducción

En este capítulo se aborda como son reflejados en la literatura nacional e internacional, los distintos temas que se tratarán en la investigación. La bibliografía revisada está organizada según el hilo conductor que aparece en la Figura 1.1

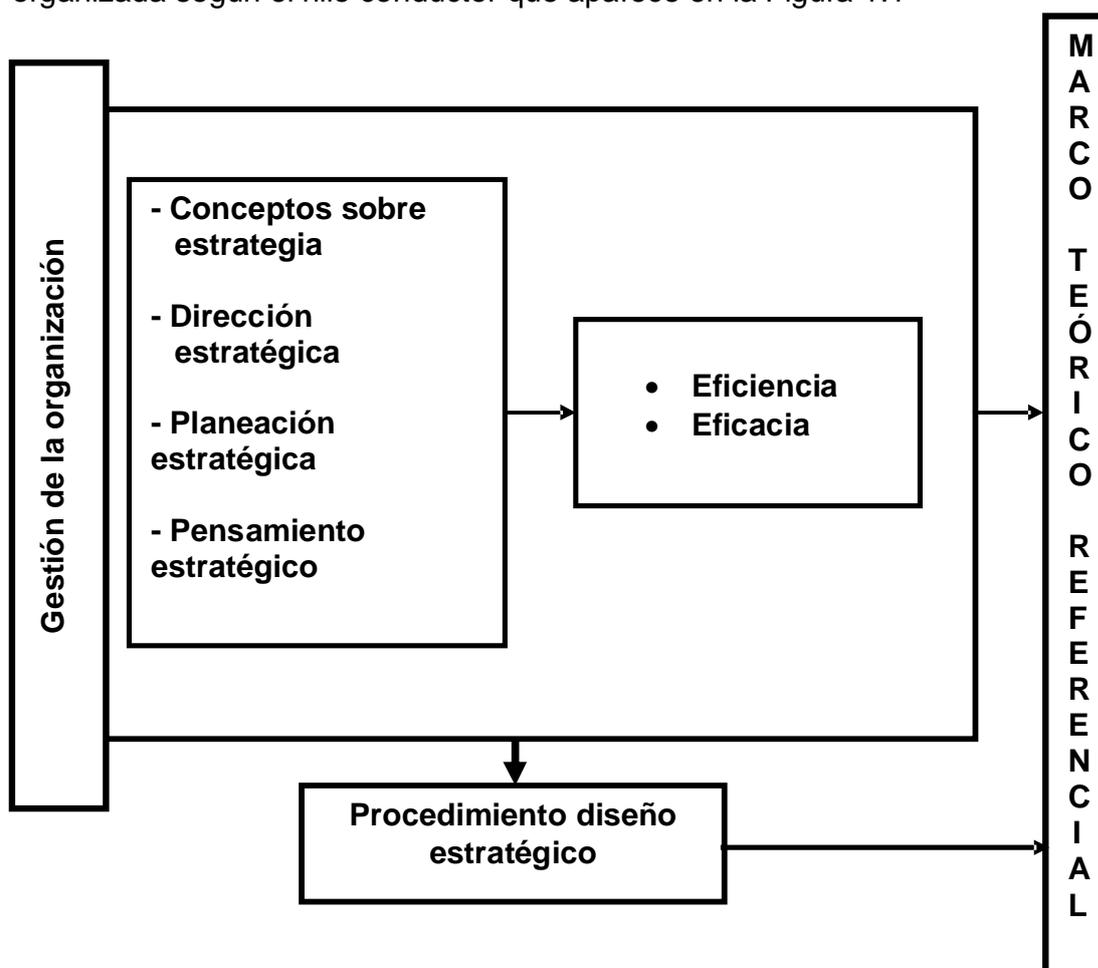


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. Fuente: elaboración propia

### 1.2 Conceptos de estrategia

Según lo define el diccionario Larousse la estrategia es el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, la cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, no obstante es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no solo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes, sino también

en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

Autores tales como Gonzáles Toledo (2007), Balmaceda Robert (2007) y Saroza López (2007) coinciden en que el concepto de estrategia es objeto de varias definiciones por lo que no existe una definición universalmente aceptada. El primer autor citado hace referencia a dos conceptos:

Ansoff (1976) define la estrategia como la dialéctica de la empresa en su entorno, el cual considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes. También señala que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Son las características básicas del match que una organización realiza con su entorno. (Hofer y Schendel, 1978)

Balmaceda Robert (2007), hace referencia a definiciones de autores como:

Chandler Jr (1978), estrategia es la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo de la empresa, la adición de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que la empresa seguía su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de su organización (estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

Ansoff (1976), La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

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

Es Mintzberg (1984) quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.

La estrategia como plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.

La estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.

La estrategia como patrón: funciona como un modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.

La estrategia como posición: la estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.

La estrategia como perspectiva: corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

El análisis profundo de la bibliografía consultada y de cada uno de los conceptos anteriores, nos permite destacar y precisar lo siguiente: las definiciones y conceptos tienen muchos elementos comunes, todos de una u otra forma hacen referencia a que la estrategia:

- Es un patrón coherente.
- Un grupo de decisiones que se integran dirigidas a un objetivo.
- Es un mapa que todos deben conocer y en el que todos pueden hacer algún aporte.
- Es una descripción del negocio de la compañía hacia el futuro.
- Es una exigencia actual de la dirección.
- Es una motivación para lograr algo.
- Es una forma de establecer prioridades y asignar recursos.
- Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas.
- Es una manera de expresar la cultura de la organización.
- Es una manera de convertir debilidades en fortalezas internas.
- Es una manera inteligente de aplicar la dirección proactiva, más ventajosa que la reactiva.

- Es la capacidad de la organización para responder con previsión a los cambios que se producen en su entorno. Se reconoce una capacidad de respuesta y no sólo de adaptación.

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

- Las políticas, constituyen guías generales para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canalizan el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de la misma. (Stoner, 1997).
- Los procedimientos, constituyen los parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad. Las políticas se llevan a cabo mediante los procedimientos. (Stoner, 1997).
- Las reglas, establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación. Las reglas señalan en detalle acciones específicas que se deben tomar en determinadas situaciones. (Stoner, 1997).
- Los programas, abarcan un grupo relativamente amplio de actividades operativas, y especifican etapas de importancia, su orden y cronología, y la unidad que será responsable de cada etapa. Un programa muestra: 1) los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo, 2) la unidad o miembro de la organización encargado de cada paso, y 3) el orden y la sincronización de cada paso. (Stoner, 1997).

Después de valorar los conceptos que dan los diversos autores, podemos plantear, que a los efectos de este trabajo la estrategia empresarial se define como 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 se adapta la misión de la organización y para alcanzar los objetivos sobre la base del estudio externo e interno de

las organizaciones, con el fin de establecer ventajas competitivas sostenibles y buscar una respuesta más efectiva ante el entorno actual y futuro.

Lo anterior implica desarrollar un conjunto de acciones que orienten las actividades y movilicen los recursos para responder oportunamente a los cambios del entorno, guiando a la organización hacia el logro de su misión y los objetivos estratégicos y la materialización de su visión, mediante un plan de acción para un período de tiempo determinado.

Se puede concluir, que la estrategia es un factor clave en el éxito organizacional, en tanto que constituye un programa de decisiones que orienta los objetivos, propósitos y metas, consigna los recursos y acciones para enfrentar los cambios del entorno y determinar la dirección en la que una organización necesita avanzar para cumplir con su misión y alcanzar su visión.

En consecuencia la estrategia es un proceso de adoptar decisiones en un entorno de cambio, para buscar saltos cualitativos que permitan a la organización adaptarse a dichos cambios, anticiparse a ellos y visionar el futuro.

Por tanto, si se quiere empresas de éxito, se necesita:

- que exista una adecuada estrategia de la empresa hacia la búsqueda de la competitividad.
- que dicha estrategia sea clara y entendible, para que el personal la pueda llevar a cabo.
- que exista suficiente motivación en el personal y los agentes externos, para que la estrategia se ejecute.

En tal sentido se puede apuntar que existen diversas formas de llevar a cabo una estrategia, entre las que se puede citar:

- Modo empresarial: un dirigente con atributos y voluntad de acción, con mucha autoridad, lanza una estrategia y empieza a trabajar por ello.
- Modo adaptativo: se va adaptando a la situación. La empresa se mantiene de acuerdo con los pasos lentos.
- Modo planificado: planificación estratégica es el modo de llevar a cabo la estrategia de forma planificada.

### **1.2.1 Elementos básicos de la estrategia**

Al consultar autores tales como Arquin, (1988), Manuel Sifonte, (2005), Robbins, (1987), Koontz, (1988) y Weihrich, (1990), se puede apreciar que a la hora de mencionar elementos que conforman una estrategia en muchos casos coinciden en algunos elementos y en ocasiones se dan diferentes puntos de vistas de cuales son las que lo conforman. Entre los elementos más citados están: valores, misión, visión, objetivos, análisis interno y externo, medición y control.

Cada organización tiene la facultad de utilizar el proceso metodológico para la proyección de la estrategia que considere más acorde, no obstante la misma recogerá una serie de elementos básicos, que se relacionan a continuación:

Misión

Visión

Valores Compartidos

Escenarios

Diagnóstico Estratégico a base de: Amenazas, Oportunidades, Fortalezas, Debilidades

Áreas de Resultados Claves

Factores Claves de Éxito

Objetivos Estratégicos

Planes de acción

Control y retroalimentación

#### **Misión.**

La misión es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe.

#### **Visión.**

La visión tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico.

#### **Valores**

Para trabajar los “valores” en la Dirección es necesario comprender que estos son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en

proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

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

### **Escenarios:**

El futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no es obligatoriamente único. La descripción de un futuro y la posible trayectoria asociada a él constituyen un escenario. Un “escenario” no es previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia.

### **Diagnóstico Estratégico:**

El diagnóstico estratégico comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas (oportunidades y amenazas) e internas (fortalezas y debilidades) del sistema objeto, como base para diseñar posteriormente la estrategia.

La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente.

### **Factores Claves de Éxito:**

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

Responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad es un momento crítico del proceso de formulación estratégica.

### **Áreas de Resultado Clave:**

Las Áreas de Resultado Clave son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que la institución lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas.

### **Objetivos Estratégicos**

El rol principal que juegan los objetivos en el proceso estratégico es servir de enlace o vínculo entre planeación y ejecución, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones. La misión y la visión deben complementarse con un sistema de objetivos que dan consistencia a la orientación general que marcan aquellas y sirven de guía para las acciones.

### **Planes de Acción:**

Plan de acción es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas.

En el mismo se reflejan las tareas o acciones, responsables, participantes en la ejecución, período de cumplimiento y los recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea.

### **Retroalimentación y o control del proceso**

Para que se obtenga el éxito y poder conocer cómo se cumplen los planes y objetivos a que se aspira con una estrategia, es imprescindible la medición y el control, pues ellos facilitan la retroalimentación para poder adoptar las medidas correctivas en los casos de desviaciones.

### **1.2.2 Aspectos por los que transita la estrategia de dirección**

La estrategia de dirección de una organización empresarial transita por una serie de aspectos que por su importancia deben ser tenidos en cuenta, ellos son:

Estructura organizacional

Evaluación del desempeño

Clima organizacional

Sistema de control y evaluación

Proceso de liderazgo

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización, en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente en tres formas básicas: por función, por producto /mercado o en forma de matriz.

**Organización funcional:** En este tipo de estructura se reúne en un departamento, a todos los que se dedican a una o varias actividades relacionadas entre sí, a las que se llaman funciones.

Tiene como ventaja el aprovechamiento de los recursos especializados, facilita la supervisión y el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan. Mientras que se dificulta la coordinación de funciones entre departamentos, si no se logra un efectivo trabajo en equipo.

**Organización por producto/mercado:** Esta estructura reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de uno o varios productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Ofrece la ventaja de que todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir productos específicos se agrupan en un lugar, por lo que permite mejor control. Sin embargo se corre el riesgo de priorizar la ganancia a corto plazo, a expensas de la rentabilidad a largo plazo.

**Organización matricial:** En este caso se trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño estructural, al tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. De ahí su ventaja de reducir los problemas de coordinación, además de fortalecer el trabajo en equipo para incrementar los resultados.

La evaluación del desempeño es parte integral de un sistema de administración, por cuanto da la medida del resultado del trabajo y permite conocer acerca de si el proceso administrativo es conducido o no con éxito.

La misma puede realizarse de dos formas fundamentales: evaluación informal y evaluación formal del desempeño.

El término evaluación informal del desempeño es el proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral. Se

realiza día tras día y debe ser percibida por los subordinados como una actividad importante que forme parte de la cultura de la organización.

Mientras que la evaluación formal del desempeño es el proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a los que tienen un buen resultado y se detecta los que requieren mayor capacitación. Esta se realiza con frecuencia semestral o anual, tal como se haya acordado previamente en la organización.

El clima organizacional se refiere al ambiente interno en que opera la organización, el cual está influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto al cual envía y recibe información para la toma de decisiones. En el clima influyen en la práctica todos los factores objetivos y subjetivos presentes en las instituciones, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación, las relaciones interpersonales, los procesos de comunicación internos y externos, ascendentes y descendentes, horizontales, formales e informales.

Un adecuado clima fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidos y transmitidos por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

Los sistemas de control y evaluación son de gran importancia en una organización, ya que permiten medir las desviaciones respecto a los planes. En su mayoría están diseñados para cosas específicas: salarios, capacitación, investigación y desarrollo, calidad de los productos, costos, precios, gastos de capital y efectivo.

Los autores manejan dos enfoques fundamentales en la actividad de control, uno es el control directo, el otro es el control preventivo. Este último mucho más efectivo, pues reduce la necesidad de recurrir al primero, lo cual resulta de gran utilidad en el proceso de dirección estratégica.

Por otra parte, no debe olvidarse que a pesar de la tendencia a ejercer un control general del desempeño de una organización, los controles financieros son una importante medida objetiva del éxito de los planes.

El proceso de liderazgo se define de diversas maneras, pero la más acertada parece ser la que plantea que es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en metas grupales.

La esencia del proceso radica en los seguidores, o sea, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Y su expresión más concreta se aprecia a través de: la capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder, la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones y situaciones, la capacidad para inspirar a los demás y la capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera positiva que estimule las motivaciones (Heinz 1997).

En ocasiones se tiende a confundir los términos “administración” y “liderazgo”, pero debe quedar claro, que son bien distintos, aunque en la actualidad, la situación ideal para una organización empresarial será aquella en que el gerente o director también sea el líder de los miembros del grupo.

### **1.3 Dirección estratégica**

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.

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

Autores tales como Balmaceda Robert (2007) y Díaz Espinosa (2007), coinciden en que la dirección estratégica, contempla un modelo, una metodología, pero va más allá de eso, es una filosofía que debe prender en la mente de todos en la empresa, y provocar un profundo cambio de actitud y una actitud para el cambio, en el que las cuestiones sobre la estrategia sea lo cotidiano, la regla, y no la excepción. Un buen modelo, una buena estrategia, fracasan si no tienen de soporte un verdadero pensamiento estratégico (dirección estratégica), que lo sustente, le impregne vida y acción. 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.

La dirección estratégica constituye una necesidad indiscutible debido a los cambios que se producen en el mundo. Las organizaciones se mueven en un entorno puramente de cambios, lo que significa que su funcionamiento interno dependerá de su capacidad para adaptarse, prevenir y enfrentar esos cambios y de forma constante provocar los cambios para contribuir a la cultura de este y alcanzar la competitividad y la calidad. La dirección se somete a las características del ambiente interno y al externo por lo que estas, para que sean efectivas deben tener flexibilidad, responsabilidad, reducción de los gastos, agresividad, rapidez, visión. Es decir deben tener definida su estrategia para la dirección.

Se afirma que “Dirección Estratégica” es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos. Sin pretender dar una definición, muchos especialistas aceptan que la dirección estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar la administración, que reconoce o privilegia los aspectos siguientes:

- La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas.
- La importancia de un sistema de acción centrado en los clientes, usuarios y socios de la organización.
- El compromiso con la visión prospectiva, con el largo plazo y con la sostenibilidad institucional.
- Las inversiones “inteligentes” centradas en factores de cambio y transformación.
- El compromiso con el principio de la calidad total en todos los niveles.

- La importancia de los competidores para el desempeño de la organización y las alianzas estratégicas entre ésta y los competidores.

La dirección estratégica no debe concebirse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas a nivel de habilidad. Se considera más, como una combinación de elementos filosóficos y del comportamiento localizado al nivel de conocimiento y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significantes implicaciones para las culturas de las organizaciones y las conductas futuras. Con relación a esto último, la dirección estratégica puede contribuir a dinamizar la cultura organizacional, en la medida que se logre concientizar que la estrategia presupone cambios, y que haya un convencimiento de la necesidad del análisis de la situación actual que ponga al descubierto los puntos fuertes y débiles internos de la organización, así como las amenazas y oportunidades externas a la misma. Asumiendo además, la flexibilidad como un principio y manejando los conflictos y la resistencia al cambio.

La dirección estratégica presupone una actitud, no solamente, reactiva, sino proactiva y voluntariosa, basada en el convencimiento de que un 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 provocado; pero siempre hay algo que hacer.

Existe una marcada diferencia entre planear estratégicamente y dirigir estratégicamente: se planifica estratégicamente bajo modelos asumidos llegando a concebir hasta los planes de acción y de contingencias, 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 que el propio proceso y el escenario donde se ejecuta, lo exige, esto requiere tenerlo presentes para los cambios que deben efectuarse en los métodos y estilos de dirección que hacen posible la toma de decisiones en tiempo real para evitar excesivos ajustes de lo planificado.

Resumiendo se puede observar las diferencias entre planificación y dirección estratégicas en la Tabla 1.1.

**Tabla 1.1: Diferencia entre planeación estratégica y dirección estratégica**

Planificación estratégica	Dirección estratégica.
Constituye un ataque solo parcial al problema estratégico.	Abarca la totalidad del problema estratégico.
Considera solo alguna de las variables exógenas y endógenas, lo que conlleva a resultados insatisfactorios.	Estudia los fenómenos sociopolíticos relacionados con la empresa aprovechando las aportaciones de la sociología, psicología, y la ciencia política.
Muy potenciada en cuanto al desarrollo de estrategias en relación y frente al entorno (estrategias competitivas)	Demostró que los factores internos de la empresa son tan importantes para su performance como los factores externos.
Se excedió en cuanto a la importancia relativa del entorno.	Atribuye gran importancia a la estructura organizativa, liderazgo, cultura organizacional y su coordinación y movilización.
Puso todo su énfasis en la formulación de la estrategia olvidándose de la organización, ejecución y control.	Se encarga tanto de la formulación de la estrategia como de su ejecución y control.

Fuente: Elaboración Propia

En este momento de análisis se puede plantear que 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 sean lo cotidiano, la regla, y no la excepción.

Un buen procedimiento y/o modelo, una buena estrategia, fracasan si no tienen de soporte un verdadero pensamiento estratégico (dirección estratégica), que lo sustente, le impregne vida y acción.

La dirección estratégica es un proceso completo y articulado de dos grandes fases básicas e interrelacionadas entre sí, primero la formulación y segundo la implantación y control.

La formulación concibe un análisis minucioso, que va desde una valoración de las variables hard (técnico-económicas), hasta las variables soft (sociopolítico-culturales). La implementación y control, posibilita la puesta en práctica de la estrategia elegida y debe asegurar el control tanto de su ejecución como de su validación, para lo que es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase de formulación; ejecutar el control (pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica); la ejecución y asignación de las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa; coordinar e integrar las acciones; establecer las líneas de autoridad; definir el sistema de información y comunicación el cual permite responder por una parte la necesidad del análisis de la formulación de la estrategia y por otra parte a los requisitos de la planificación, la organización y el control. Todos estos elementos junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional constituyen la superestructura de la dirección estratégica.

#### **1.4 Planeación estratégica**

Planificar es prever. Es aproximarse al futuro. Es decidir las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta el futuro. No se trata de hacer predicciones del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que el futuro ocurra. La planificación estratégica podemos definirla como:

- La capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. (Curso sobre planificación estratégica).
- Análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos en relación con la empresa. (Menguzzato, 1995).
- Proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El

objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. (Kotler, 1988).

- Conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de referencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades. (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 afectan al futuro”. (Santesmases, 1999). “La planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo”. (Drucker).

El análisis de las definiciones anteriores brinda los elementos claves que están detrás del significado del proceso de planificación estratégica: El proceso es estratégico, porque involucra elegir la mejor manera para responder a las circunstancias del entorno de la organización. Ser estratégico entonces significa tener claros los objetivos de la organización, estar conscientes de los recursos de la organización e incorporar ambos para responder conscientemente en un medio ambiente cambiante.

El proceso es de planeación, porque involucra el establecimiento intencional de metas (elegir un futuro deseado), y desarrollar un enfoque para cubrir esas metas.

La planeación comprende los siguientes pasos formales:

1. Formulación de metas.
2. Identificación de los actuales objetivos y estrategia.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recursos.
5. Identificación de oportunidades estratégicas y riesgos.
6. Determinación del grado de cambio estratégico requerido.
7. Toma de decisiones estratégicas
8. Puesta en práctica de las estrategias

## 9. Medición y control del progreso.

La planeación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis de alternativas, reflexiones y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el 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 propósito 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 proactiva.

Se sabe que planificar es prever y decidir hoy, las acciones se pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. En consecuencia, no es tratar de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

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

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 innovativa de dirección y de liderazgo. Al realizar la planificación estratégica de la organización, deben evitarse por todos los medios:

- Pensar que no es necesaria.

- Desarrollar sin la participación de las personas que deben apoyarla para que funcione.
- Ponerla en práctica sin lograr consenso.
- Centrarse en un problema a corto plazo que puede resolver con rapidez y facilidad.
- No considerar sus efectos en el sistema como un todo.
- No considerar las transformaciones que deben producirse en las responsabilidades, las funciones y el papel de cada individuo.
- Hablar demasiado, ser muy abstracto o general.
- No cuestionar los supuestos, paradigmas e ideas vigentes.
- Hacerla rígida o con dificultad para su evolución.
- No involucrar a todos (de abajo, afuera, nuevos)
- Abusar con el empleo de frases manidas.
- No obtener retroalimentación o dejar de evaluar el proceso y corregir el rumbo.

La formulación de un plan estratégico es el proceso de llegar a un consenso claro, donde se encuentra, a dónde quiere llegar y cómo va a lograrlo. Aunque el proceso de planeación estratégica conducirá al desarrollo de un plan por escrito, este documento no constituye la meta. El objetivo y beneficio verdadero de la planeación estratégica es el entendimiento común de su organización: en el presente y en el futuro, el modo de implementar e implantar lo planificado.

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

### **1.5 Pensamiento estratégico**

El Grupo de Expertos de la DPO y la Planificación Estratégica del Ministerio de Educación Superior coincide con el autor Morrisey, (1993) en que el pensamiento estratégico es 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 sólo percibe partes de éste y de manera inconexa y

estática. Como consecuencia de este pensamiento es posible ver a la organización fuera del esquema tradicional con diversos fines en correspondencia a como los involucrados la vean, surgiendo variedad interpretativa. El grupo de expertos antes mencionado añade que la estrategia debe elaborarse con un pensamiento particular en basado en interrelaciones en vez de las consecuencias lineales causa-efecto y en concebir los procesos de cambio, en vez de instantáneas, centrándose en las actividades o en los negocios y no tanto en las capacidades. Los esquemas mentales de los principales actores limitan, a partir de las ideas preconcebidas, estáticas o conservadoras que coartan por completo las soluciones creativas. El pensamiento estratégico debe sobrepasar los fenómenos y los eventos de los escenarios reales obtenidos con un modelo lineal y por un método paso por paso.

Pensamiento estratégico orientado a:

Planeación: Este estilo de planeación traza un camino para alcanzar objetivos futuros y crea ciertas escalas contra las cuales se miden los resultados.

Visión: Concede la mayor consideración e importancia al factor humano como filosofía basada en los valores, las habilidades y la intuición del líder o directivo, creando una visión compartida del futuro.

Aprendizaje: Este enfoque enmarcado en un pensamiento orientado al aprendizaje permite monitorear y reaccionar lo que está ocurriendo, encauzar la inteligencia y el espíritu de la gente en todos los niveles de la organización para asegurar la innovación, la difusión continua de conocimientos, el experimentar nuevas maneras de hacer las cosas, que es lo que se ha llamado el enfoque del aprendizaje de la gerencia estratégica.

De las tres orientaciones del pensamiento estratégico expresadas anteriormente, la tercera parece ser la más acertada para enfrentar los nuevos retos de la Dirección estratégica. Lo que unido a las metas u objetivos, los lineamientos o políticas y las principales secuencias de acciones, constituye la base elemental para la elaboración acertada de la estrategia de una organización.

El pensamiento estratégico, una necesidad en el ámbito empresarial.

La función de administración, en general, es una actividad multidimensional, que abarca diversas facetas. Parte del análisis de la situación para detectar oportunidades y riesgos,

conocer los puntos débiles y fuertes de la propia organización. Continúa sus actividades con la planificación estableciendo objetivos y diseñando estrategias para alcanzarlos, configura la organización de los medios necesarios para llevar a cabo las estrategias, realiza la ejecución de las mismas y controla el cumplimiento de los objetivos. (Santesmases, 1999). En el propio concepto de administración se encuentran implícitos los elementos esenciales del enfoque estratégico.

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

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

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

- Caracterización del entorno empresarial en el ámbito global.
- La realidad cubana actual.

### **1.6 La eficiencia y la eficacia organizacional**

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...”.

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

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

Cuando se emplean los términos eficacia, eficiencia, ya sea en sentido general o con sentido económico, no caben dudas de que la intención cualitativa va en la dirección de lo bueno, de lo que funciona bien, del resultado que soluciona satisfactoriamente un problema y de que ocurre lo que debe ocurrir sin contratiempos; en su intención

cuantitativa son las situaciones mencionadas con la menor cantidad posible de gastos de todo tipo. ¿Pero cuál es el término correcto para caracterizar cada situación?

La autora Martínez Pineda (2006) al igual que Balmaceda Robert (2007), hacen referencia a que la eficiencia vinculada, como concepto, al uso de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, significa hacer más con menos. De ahí que la medición general de la eficiencia se desarrolle relacionando resultados (producción o servicios) con los recursos consumidos en el proceso. Eficiencia, por tanto, es hacer las cosas correctamente. La eficacia está vinculada al logro de metas y objetivos, medida de su grado de cumplimiento y presupone un alto nivel de movilización y de compromiso de los trabajadores, capacidad de liderazgo y reforzamiento del conocimiento en función de alcanzar los propósitos perseguidos. Es por ello que se es eficaz cuando se hacen las cosas correctas, lo que realmente hace falta.

La competitividad o capacidad competitiva está relacionada con la capacidad de satisfacer las demandas del entorno. Presupone, entonces, la capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantener un intercambio permanente con él, para desarrollar y ubicar de la forma más apropiada los recursos disponibles, de integrarse a sí misma, crear valores comunes, actitudes y comprensiones mutuas que consoliden la unión de los miembros, mantenerse en el mercado y crecer con utilidades aceptables a mediano y largo plazos, así como la capacidad para sobrevivir como organización a lo largo del tiempo, 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 y la inteligencia de preservar su identidad e integridad ante los cambios internos y externos y frente a las amenazas para su supervivencia.

Balmaceda Robert (2007), en su tesis de opción al grado de Licenciatura hace referencia a autores como Stoner (1985); Bain (1993); Drucker (1993), los cuales plantean que la competitividad está muy ligada a los conceptos de eficacia y eficiencia y que lo más importante es la obtención sistemática de resultados eficientes y eficaces.

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 sostenida. Estos cambios deben provocar transformaciones funcionales en las direcciones de nuestras empresas: La gerencia debe pasar de cuantitativa a cualitativa; de técnica a humana; de una visión hacia adentro 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 estratégico.

En administración y en negocios, existen dos términos que en muchas ocasiones son frecuentemente confundidos por el público en general y estos son: eficacia y eficiencia. Según Ponjuán Dante (1998) eficiencia representa la obtención de una salida dada con el mínimo de esfuerzo o costo y la eficacia expresa la proporción de la obtención de resultados útiles derivados de una entrada dada, luego refiere el término productividad que incluye los dos elementos antes expuestos.

La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. Por lo tanto, si alguien o una organización disponen de los recursos para hacer algo que se propone o necesita y además posee la capacidad de usarlos en función de ese propósito, es eficaz, sin otras consideraciones.

Eficacia significa hacer las cosas correctas. Es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. El gerente eficaz es el que selecciona las cosas correctas para realizarlas.

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

¿Se puede ser eficiente sin ser eficaz? ¿Qué tal ser eficaz sin ser eficiente? La respuesta a ambas interrogantes es afirmativa.

Eficacia: capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Enciclopedia de Consulta Microsoft Encarta, 2007).

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (Enciclopedia de Consulta Microsoft Encarta, 2007).

Según González (2002), eficiencia: "capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles". Aplicable preferiblemente, salvo contadas excepciones a personas y de allí el término eficiente y eficacia: "capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, sin que priven para ello los recursos o los medios empleados". Sin embargo este criterio es muy limitado.

Por su parte Beas Aranda (2005) argumenta que la eficiencia se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados. Si se obtienen más resultados de un esfuerzo determinado, habrá incrementado la eficiencia. Así mismo, si se puede obtener el mismo resultado con menos esfuerzo, se habrá incrementado la eficiencia. En otras palabras, eficiencia consiste en realizar un trabajo o una actividad al menor costo posible y en el menor tiempo, sin desperdiciar recursos económicos, materiales y humanos; pero a la vez implica calidad al hacer bien lo que se hace y sobre la eficacia plantea que cuando un departamento alcanza las metas u objetivos que le impone la institución, decimos que es eficaz. Entonces, la eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo que debe asegurarse que lo que se haga valga la pena y conduzca a un fin.

Luego se puede apreciar que la eficiencia y la eficacia se interrelacionan, pero la falta de eficacia no puede ser compensada con eficiencia, por grande que sea esta, ya que no hay nada más inútil que hacer eficientemente, algo que no tiene ningún valor y que no contribuye en nada para la organización. Por eso es necesario preguntarse si lo que se hace vale para algo. Es necesario precisar que en la actualidad las empresas y particularmente organizaciones del estado pasan por una serie de problemas por la falta de recursos. De igual forma, todas quieren ofrecer un buen producto o un buen servicio a bajo costo, por eso una vez definida la meta a la cual se quiere llegar, posteriormente se debe buscar la mejora en eficiencia.

Haciendo un análisis más profundo de estos dos términos se puede afirmar que se puede ser eficiente sin ser eficaz o sea se pueden emplear bien los recursos sin conseguir los objetivos propuestos, y esto sucede cuando se es eficiente con metas equivocadas.

En la Figura 1.2 se puede ver claramente la relación entre los términos estudiados. García Fleites (1997) define la eficiencia, como: “la calidad de la eficacia, competencia y capacidad de producción (...) el concepto que caracteriza la existencia de una buena dirección y una realización adecuada del trabajo; el cumplimiento de ambas funciones de forma armónica y combinada.” Concepto que suple las insuficiencias intrínsecas en las definiciones existentes en la literatura cuando abordan indistintamente eficiencia y eficacia en la dirección como conceptos aislados y en aparente contradicción.

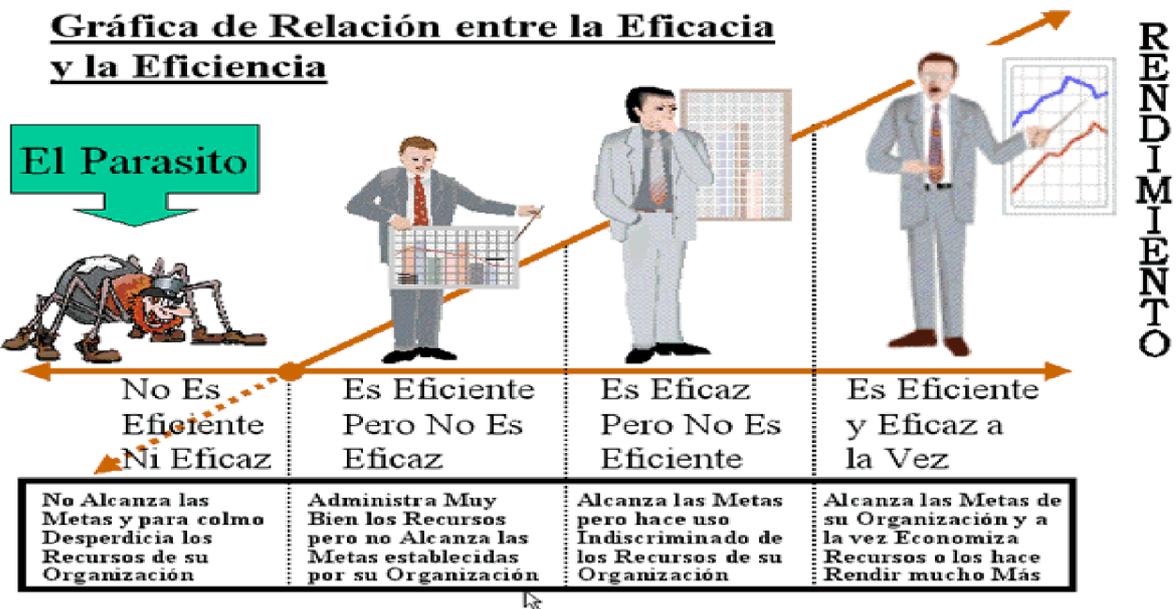
Es criterio de Manosalva Salvador (2008) que eficacia es lograr un buen resultado. Hacer las cosas bien; es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido. Este concepto está muy interrelacionado con el de eficacia, ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible.

Según este mismo autor, eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a " insumo-productos".

Rodda Romero (2008) propone como eficacia la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera; hay que trabajar para lograrla con el rigor que se exige y para el término eficiencia como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado; preguntarse si se sigue ese camino, pues resulta trascendente para el trabajador bancario.

Después de hacer un estudio de la bibliografía se concluye que se puede hacer un aumento de la eficiencia cuando:

- Se logra incrementar la cantidad de producto obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados.
- Se mantiene constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recursos empleados.



**Figura 1.2: Relación entre eficacia y eficiencia.** Fuente: Beas Aranda (2005)

En la Tabla 1.2 se puede realizar una comparación entre los dos términos.

**Tabla 1.2: Comparación de los términos Eficiencia vs. Eficacia.**

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Lograr objetivos
Ahorrar gastos	Aumentar creación de valores
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a subordinados
Asistir al templo (iglesia)	Practicar los valores religiosos
Enfoque reactivo	Enfoque proactivo
(Del pasado al presente)	(Del futuro al presente)
Pregunta principal	
¿Cómo podemos hacer mejor lo que hacemos?	¿Qué es lo que deberíamos estar haciendo?

Fuente: Parra Parra (2010).

Como se puede apreciar los términos de eficacia y eficiencia están estrechamente relacionados, pues se debe trabajar para ser eficaces de la forma más eficiente posible.

### **1.7 Conclusiones parciales**

1. De acuerdo con la literatura científica consultada, son muchos los autores que han abordado el tema de estrategia en las organizaciones y en su mayoría coinciden en que es fundamental el entorno, las metas y los objetivos a largo plazo.
2. Al hacer una revisión minuciosa de la literatura se percibe uniformidad a la hora de que cada autor habla sobre la importancia de la dirección estratégica para cualquier organización por los continuos cambios a que está sometido su entorno.
3. La literatura plantea que la planeación estratégica es de vital importancia pues permite, con las acciones, acercarnos al futuro, siempre y cuando esté orientada hacia la dirección estratégica.
4. Varios autores consultados coinciden que la competitividad en una organización está muy ligada a la eficiencia y eficacia con que sea capaz de gestionarse, y que lo más importante es la obtención sistemática de resultados eficientes y eficaces.

## **CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN**

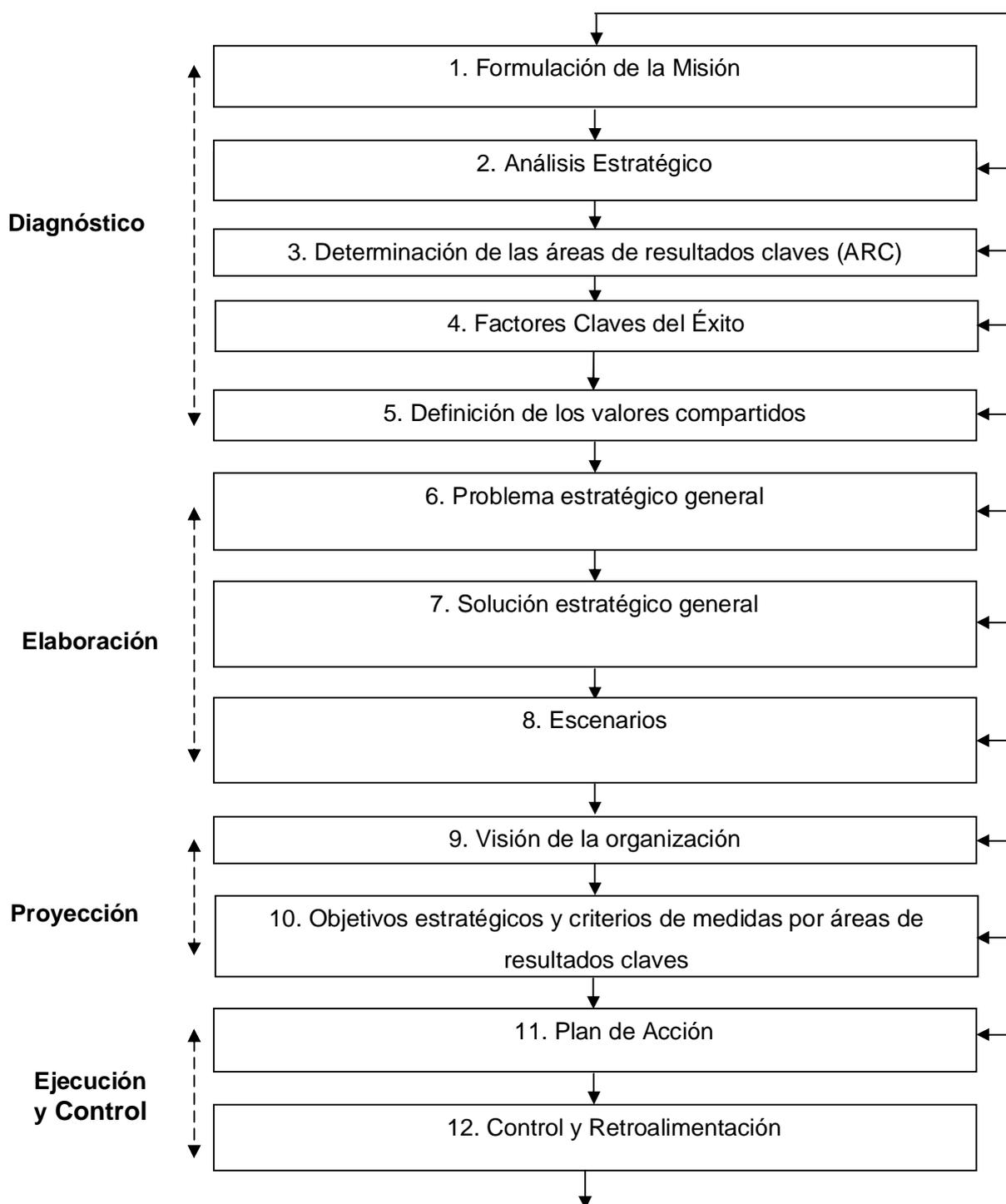
### **2.1. Introducción**

La dirección estratégica está ligada al cambio, al mejoramiento continuo organizacional o empresarial. La Dirección estratégica configura un ciclo comprendiendo tres procesos fundamentales: planeación, implantación y control.

El capítulo explica el procedimiento para diseñar e implementar la estrategia de dirección, por conformidad al tipo de la entidad y su orientación estratégica, se escoge el presente procedimiento, que cumple con los requisitos y características de la entidad para lo que se ha diseñado, presupone un número de etapas que pueden ser asimilados por todo el personal de la entidad, contribuyendo a un proceso participativo.

### **2.2 Descripción del procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia en la organización**

A continuación se describen en detalles cada una de las fases del procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia en la organización. Este procedimiento lo integran cuatros fases, la Fase I nombrada Diagnóstico compuesta por cuatro etapas, Etapa I Formulación de la misión, Etapa II Análisis estratégico, Etapa III Determinación de las Áreas de Resultados Claves, Etapa IV Factores Claves del Éxito Etapa V Definición de los Valores Compartidos, la Fase II se denomina Elaboración y está compuesta por tres etapas, Etapa VI Problema Estratégico General, Etapa VII Solución Estratégica General, Etapa VIII Escenarios más Probables, la Fase III nombrada Proyección la integran dos etapas, Etapa IX Visión de la Organización, Etapa X Objetivos estratégicos y criterios de medidas por áreas de resultados claves, y la Fase IV y última nombrada Ejecución y Control formada por dos etapas, Etapa XI Plan de acción, Etapa XII Control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivo, incluyendo la retroalimentación para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviaciones. Ver Figura 2.1



**Figura 2.1 Procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia en la organización.** Fuente: Elaboración Propia

### Fase I: Diagnóstico

El diagnóstico constituye la primera fase del procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia en la organización. En esta fase se formula la misión de la

organización, se realiza el análisis estratégico, se definen las áreas de resultados claves, los factores claves del éxito y los valores compartidos que identificarán a la organización.

### **Etapas I: Definición de la Misión**

En esta etapa se formula la misión, razón de ser de cualquier organización. Esta misión deberá estar encaminada a responder preguntas tales como: ¿para que existe esta organización, ¿Cuál es su función social?, ¿Qué hace o debe hacer? Hay que decir que la definición de la misión reviste vital importancia pues es el punto de partida de la estrategia y la que le da cohesión e integralidad a la organización.

En la misión de la organización no se debe incluir nada que la empresa no esté dispuesta a respaldar con acciones.

Algunas de las características que debe tener la misión de una organización son:

- Orientada hacia las necesidades de los individuos y la sociedad.
- No responde a cambios, los promueve.
- Revisada constantemente.
- Tener credibilidad.
- Ser altamente motivadora.
- Reconocimiento del cliente.
- Debe definir los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la organización.
- Debe destacar las políticas que la organización decide honrar.

En esta etapa para la determinación de la misión se debe tener en cuenta aspectos tales como:

- Revisión, estudio y análisis de los documentos normativos que posea la organización.
- Dar respuesta a grupos de interrogantes que orientan la definición correcta de la misión.
- Que en el trabajo práctico se divida al grupo en dos o tres equipos y que cada uno, una vez que haya determinado la misión que considera, la presente a la plenaria para su análisis.

Los elementos que componen la Misión de una organización, dispuestos de una forma adecuada son los que dicen en realidad para qué existe dicha organización. Estos tres elementos son:

**Definición del Negocio:** esta es enfocada hacia el cliente, consumidor o usuario más que a los productos que elabora o los servicios que brinda, no obstante la definición enfocada al negocio debe tener suficiente amplitud para asimilar los cambios en el entorno.

**Metas principales:** en este elemento se establecen las metas a alcanzar por una organización ya sea productor de bienes o servicios.

**Filosofía corporativa:** en este elemento se establecen las creencias básicas, cultura, aspiraciones y prioridades que deben orientar el comportamiento de la organización y de sus integrantes.

## **Etapa II: Análisis Estratégico**

En esta etapa se pretende realizar un análisis enmarcándose fundamentalmente en tres aspectos:

- Análisis del macro y micro entorno.
- Diagnóstico estratégico.
- Definición de los indicadores de eficiencia empresarial.

A la hora de realizar el análisis del macro y micro entorno esto incluye elementos tales como: Grupo de implicados, las Unidades estratégicas de negocios.

Los Grupos de implicados son factores importantes en el desarrollo del proceso estratégico. Son todas aquellas personas o comunidades que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de los Objetivos y la Misión.

Para determinar las Unidades estratégicas de negocios se requiere de la presencia de la alta dirección de la organización y el uso de técnicas creativas para generar las ideas, pudiéndose alternar el trabajo en subgrupos con la sesión plenaria, pues de esta manera se trasmite la idea de qué actividades pueden constituir unidades estratégicas, para luego definir el grupo de aspectos estratégicos, que deben ser considerados en cada Unidad Estratégica. Es necesario que por cada Unidad Estratégica se señalen los objetivos con sus correspondientes criterios de medida, así como el grado de consecución de dichos criterios.

En el diagnóstico estratégico se pasa a realizar un análisis interno y externo de la organización. El interno está encaminado a realizar una evaluación de las potencialidades de la empresa, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa. El análisis interno se centra en buscar las debilidades y fortalezas de la organización, las fortalezas son aquellos puntos fuertes de la organización donde se apoya en aras del cumplimiento de la misión, y las debilidades son aquellos factores internos que constituyen aspectos débiles los cuales se hacen necesarios atenuar o superar y convertir estos en fortalezas de la organización. El objetivo de este análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo. Para esto pueden ser consultadas Actas de Consejos de Dirección e Informes de Balances.

Para el análisis externo se trata de estudiar y analizar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto generales como específicos. Este se evalúa en la búsqueda de aquellas oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización. Las oportunidades son factores que se están manifestando en el entorno que pueda influir en su ocurrencia o no y que resultan beneficiosas para avanzar en el cumplimiento de la misión de la organización.

Y las amenazas son aquellos factores que pueden influir negativamente en el cumplimiento de la misión.

En la conformación del análisis externo es necesario estudiar los planes vigentes en los diferentes niveles del sistema, obteniendo información de los clientes, usuarios, competidores sobre la forma en que son percibidos los nuevos retos y la manera de responder a ellos.

Después de que se hayan definido las cuatro categorías (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) se construye con la combinación de ellas la Matriz DAFO. Se deberá tener en cuenta que estas fuerzas actúan en forma dinámica por lo que se tratará de convertir entonces debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades.

La matriz es una tabla de doble entrada en la cual en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las fortalezas. Entonces la pregunta será ¿con qué fortaleza

se podrá aprovechar esta oportunidad? Si es positivo se pone un asterisco para marcarlo y así sucesivamente.

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las amenazas y el análisis será ¿Con qué fortaleza puedo atenuar esta amenaza? Si es positivo se sigue el proceso anterior.

El tercer cuadrante la pregunta será ¿Qué debilidades me impiden aprovechar esta oportunidad? La forma de marcar con asteriscos es similar.

El cuarto cuadrante es ¿Qué debilidades me impiden atenuar esta amenaza? El proceso de marcaje es similar a los anteriores.

Después que se tengan todos los impactos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayores incidencias hayan tenido.

La Matriz DAFO indica cuatros grupos conceptuales de estrategia, a continuación se hará mención a ellas.

- Estrategia DA (Mini-Mini). Ella consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrente a estas dos categorías se encuentra en situación precaria y la estrategia a desarrollar sería de supervivencia.
- Estrategia DO (Mini-Maxi). Esta estrategia pretende reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Esta estrategia es de adaptación.
- Estrategia FA (Maxi- Mini). Esta se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es aumentar al máximo la primera y reducir al mínimo la segunda. Es una estrategia defensiva.
- Estrategia FO (Maxi-Maxi). En esta el objetivo es acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y utilizar sus recursos aprovechando las oportunidades. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Para el análisis de la Matriz DAFO se recomienda trabajar con un número reducido de entradas, siempre y cuando se concentren en ellas los aspectos que resulten decisivos para una organización.

### **Etapas III: Determinación de las Áreas de Resultados Claves (ARC)**

En esta etapa se determinará las Áreas de Resultados Claves de la organización. Estas son áreas esenciales para el rendimiento efectivo de la organización. Los logros dentro de estas áreas son fundamentales para que la organización lleve a cabo su misión y cumpla con las expectativas generadas. Estas áreas pueden ir variando en dependencia de lo que pueda ser de vital importancia en un período determinado para la organización. Las ARC son identificadas con anterioridad a la determinación de los objetivos.

Algunos elementos a tener en cuenta para la identificación de las ARC se relacionan a continuación:

- Elementos de salida de la organización.
- Elementos de carácter interno, que facilitan el funcionamiento mismo de la organización.
- Vinculadas a prioridades que, a nivel estatal, o respondiendo al desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.

### **Problemas y dificultades de las prácticas de los OACE y Territorios.**

- En algunos casos no se hace alusión a las ARC.
- Se refiere la definición y establecimiento de las mismas, e incluso se listan, pero luego no se refleja de manera concreta y específica la utilización de esta categoría.
- Excesivo número de áreas clave.
- Tendencia a la identificación de las áreas clave con las unidades organizativas.
- Se señala su establecimiento, pero los Objetivos Estratégicos no los vinculan a las mismas, sino a lo que denominan "Lineamientos Estratégicos", que reconocen como Estrategias Generales para la consecución de los Objetivos.
- Se trabaja esta categoría y se refleja respecto a algunas actividades y, sin embargo, se obvia con relación a otras que son estratégicas, si se tiene en cuenta que tienen que ver con cuestiones esenciales del sistema.
- Convenciones diversas en la denominación de las actividades vitales en un mismo organismo; por ejemplo, a unas le llaman Programas y a otras ARC, cuando en realidad todas son ARC.

- Formulaciones demasiado extensas para denominarlas, que casi describen la actividad a la que se refieren.
- No reflejo del vínculo de los Objetivos con sus correspondientes ARC.
- En diferentes organismos se emplean distintas denominaciones para identificar lo que son sus ARC. Algunos las llaman Áreas de Decisión Clave, otros Unidad de Acción Estratégica y otros Programas.
- Falta total de vínculo entre la denominación del ARC y los Objetivos que contiene.
- Denominaciones que no se corresponden con su real contenido. Denominaciones no asociadas a la actividad a la que se refieren, sino a una cualidad que, por cierto, no solo debe lograrse en la misma, sino también en todas las que se proyectan y acometen. Ej.: “Eficiencia”.
- Se señala su establecimiento, pero los Objetivos Estratégicos no los vinculan a las mismas, sino a lo que denominan “Lineamientos Estratégicos”, en cada uno de los cuales agrupan indistintamente un número “X” de Objetivos. Estos “Lineamientos Estratégicos” los reconocen como “Estrategias Generales” para la consecución de los Objetivos. En esto, tal y como se plantea, está presente un problema conceptual, pues las Estrategias, efectivamente, se conciben para materializar los Objetivos y no los Objetivos para materializar las Estrategias.

En la intención evidente de disminuir al mínimo, a ultranza, la cifra de ARC y de Objetivos se unen formalmente propósitos que por su naturaleza e importancia pueden ser, por sí solos, una cosa y/u otra, si se tiene presente que las ARC se identifican con aquellas actividades esenciales, vitales, para el cumplimiento de la Misión, en las que hay que dar el “golpe principal”, y, consiguientemente, concentrar los esfuerzos y recursos para su consecución, las que, a su vez, pueden incluir uno o más Objetivos.

#### **Etapas IV: Factores Claves del Éxito**

Los Factores claves son aquellos acontecimientos de carácter natural o social que pudieran incidir positiva o negativamente en una organización, generalmente son las oportunidades que se convierten en amenazas.

El concepto de Factores Clave del Éxito (*FCE*) incluye aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad es un momento crítico del proceso de formulación estratégica. Los factores clave del éxito deben ser identificados en los primeros instantes para concentrar en ellos esfuerzos y recursos, y el estado actual de la organización respecto a dichos factores es base para la determinación de las fortalezas y debilidades y también para definir su posición relativa respecto a otras entidades del sector, en los casos en que esto resulte pertinente.

La identificación de los factores clave del éxito y asignar recursos para reforzar el dominio o mejorar la situación de la organización respecto a los

mismos, puede proporcionar la posibilidad de lograr ventajas al orientar dichos recursos en función de lo determinante y con ello mejorar los resultados con una relativamente menor inversión.

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

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

**Problemas y dificultades en la práctica:**

Existen dos grandes problemas alrededor de este concepto, a saber:

1. La confusión existente sobre su definición y con ello la posibilidad de una utilización errónea.
2. Su empleo muy limitado en los procesos estratégicos.

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

De acuerdo con las experiencias consultadas, el concepto debe ser abordado en el proceso de planificación estratégica de la siguiente forma:

1. Una vez definidas las ARC para la formulación de los objetivos, determinar (o validar, si ya se tiene una definición de procesos anteriores) para cada una de dichas áreas, cuáles serían estos factores, considerando como sus características principales:
  - Su especificidad e impacto en relación con el sector de actividad de la organización
  - Su número es relativamente pequeño
2. Con posterioridad a este listado inicial, proceder a su reducción y validación para una definición más acabada
3. En el diagnóstico estratégico, los FCE ya validados deben utilizarse como punto de referencia para delimitar debilidades y fortalezas de la organización respecto a los mismos. En aquellos casos en que sea pertinente y posible, este análisis debe incluir una comparación con organizaciones similares respecto a dichos factores

### **Etapas V: Definición de los Valores 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 en el pensamiento directivo, rediseñando de forma continua la cultura de la empresa y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos de una organización para adaptarse a su entorno y superar sus tensiones internas.

Toda organización deberá tener dos grandes grupos de valores compartidos que guíen sus objetivos de acción cotidiana. Uno de estos dos grupos es los valores finales asociados a la visión respondiendo a la pregunta ¿hacia donde va? y a la misión respondiendo a la pregunta ¿para que se va? El otro grupo es 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.

Los valores finales se diferencian de los valores operativos en que son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia donde va la organización a largo plazo, mientras que los valores operativos configuran la cultura operativa que equivale a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar alcanzar la visión y misión de la organización. El plan de cambio no puede ser un mero deseo de la alta dirección sino que debe hacerse de la forma más participativa posible. Si el cambio de creencias y valores se queda en un nivel superficial únicamente puede servir para generar alguna expectativa inicial y una casi segura frustración posterior.

Los valores se clasifican en valores estratégicos (misión, visión), y valores tácticos (éticos, prácticos, de desarrollo).

Valores éticos: Definen como nos relacionamos con lo demás.

Valores prácticos: Definen como actuamos en nuestro trabajo.

Valores de desarrollo: Definen como generamos o creamos.

La formación de valores en una organización depende de muchos factores tales como:

- Los valores de los fundadores, jubilados, valores de aquellas personas que hayan logrado cambios favorables en la organización.
- Los valores sociales de la organización en cada momento histórico, y del papel de su producción y servicio en beneficio de la sociedad.
- Los valores de dirección actual y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- Las normativas legales existentes como son la legislación laboral, económica, y medio ambiental.
- Los valores de sus empleados donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulativas.
- Los resultados de la organización y el papel que juega el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.

Hay que añadir que los valores son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales que guían la toma de decisiones.

## **Fase II: Elaboración**

La fase de elaboración es la segunda fase del procedimiento general. En esta etapa se define el Problema estratégico general, se determina la Solución estratégica general, y se determinan los Escenarios.

### **Etapa VI: Problema Estratégico General**

En esta etapa se procederá a identificar el Problema Estratégico General partiendo de la Matriz DAFO confeccionada, teniendo en cuenta las debilidades y amenazas fundamentales a las que está expuesta la organización. Hay que añadir que al analizar todos los objetivos estratégicos de la organización aparecerán una serie de problemas por resolver a los que inevitablemente se le dará un orden de importancia, pues tanto los problemas como las soluciones que se planteen no serán posible atenderlos al mismo tiempo por lo que se deberá establecer un orden de prioridad.

### **Etapa VII: Solución Estratégica General.**

En esta etapa se determinará la Solución Estratégica General partiendo de reconocer las debilidades y amenazas de la organización y haber identificado el Problema Estratégico General, trazando vías, formas, posiciones, alternativas, basadas en las situaciones positivas actuales y previendo soluciones futuras a los problemas que puedan presentarse. En cada uno de estos aspectos se apoyará en las fortalezas y oportunidades que presenta la organización.

### **Etapa VIII: Escenarios**

En esta etapa se identificarán los escenarios más probables para ello se tendrá en cuenta el análisis del entorno externo de la organización, estos escenarios son un elemento de gran importancia estratégica. Para ello es necesario que la organización defina los posibles escenarios en lo que se verá involucrada de acuerdo con la evolución de los factores de su entorno externo. El método de escenarios tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema actualmente conocido, e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura. Se

deberá tener en cuenta tres posibles escenarios a partir de la evolución de las fuerzas del entorno. Un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo). La utilidad del método de escenario en la Dirección Estratégica es un instrumento muy valioso en cuanto proporciona la flexibilidad tan necesaria en la dirección de la empresa actual.

En la construcción de los escenarios probables resulta vital que el grupo desarrolle su poder imaginativo, por lo que se hace necesario la utilización de técnicas de creatividad que propicien esa imaginación. El grupo deberá mirar hacia el futuro y ver con qué contexto se encontrará. Puede ser utilizable para ello la tormenta de ideas.

### **Fase III: Proyección**

En esta fase se pretende elaborar la proyección hacia el futuro a través de la formulación de la visión y los objetivos estratégicos. Para esta proyección se tendrá en cuenta lo que se espera en el futuro.

### **Etapas IX: Visión de la organización**

Un momento fundamental en este proceso deberá ser la definición de lo que se desea que sea la organización en el futuro, expresa su estado deseado en los próximos años. Este no es un simple paso más en el proceso, sino uno de los decisivos, pues en la formulación de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización y conformar la formulación de la estrategia.

En este proceso se consolida el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los deseos e intereses del colectivo.

Para la formulación de la visión de organización se debe tener en cuenta los requisitos que a continuación se relacionarán:

- Formulada por los principales dirigentes.
- Compartida con el equipo de dirección para apoyarla.
- Tener un horizonte predeterminado.
- Expresada de manera limpia y clara para que todos la comprendan y se comprometan.
- Debe ser soñadora pero objetiva.
- Debe ser positiva y alentadora.

Existen tres momentos en la elaboración de la visión:

Es un momento muy importante y los participantes deberán de estar en condiciones de imaginarse la organización que quieren en el futuro, considerando que solo se logrará si existe esfuerzo y despliegue de recursos, y que esa organización no es idílica, es una organización humana y factible.

Para la elaboración de la Visión de la organización se deberán utilizar técnicas adecuadas para ello como lo es la tormenta de ideas con los procesos adecuados de preparación, conducción.

Añadir a esto que debe existir una retroalimentación Visión-Misión donde es necesario volver a la Misión y comprobar si la organización que se desea tener es compatible con ella, si existieran dificultades entonces se deberá ajustar la Visión elaborada.

### **Etapas X: Objetivos estratégicos y criterios de medidas por áreas de resultados claves**

Los objetivos estratégicos de una organización deben expresar las metas que la organización se propone a alcanzar a largo plazo en función del cumplimiento de su misión, además de tener en cuenta el entorno y sobre todo la evaluación futura y de las oportunidades y amenazas que este presenta para la organización y de la propia situación interna con sus debilidades y fortalezas.

La determinación de los objetivos colectivos, principales, generales y a largo plazo de la organización se elaborará teniendo en cuenta los principios fundamentales siguientes:

- Participación: Elemento base para la Dirección Estratégica y uno de los aspectos más comunes de todas las corrientes de la gerencia moderna.
- Precisión: Deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados, cuando no pueden ser cuantificables deben definirse los criterios para evaluar sus logros.
- Integración: Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren los subobjetivos.
- Realismo: Es necesario que sean decisivos, retadores, y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos pero que sean posibles de alcanzar.

Para establecer los objetivos estratégicos es necesario determinar y verificar la correspondencia con la visión de la organización, para ello se debe garantizar que

exista un vínculo con las Unidades de Acción Estratégicas y las Direcciones Estratégicas.

Los criterios de medida son los indicadores y sus magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos. Son las salidas principales del objetivo. Su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de auto evaluación.

Diseño de los criterios de medida:

- Expresarse de tal forma que puedan ser medibles y verificables.
- Deben ser claros y precisos.
- Debe concretarse el indicador a utilizar para medir el objetivo.
- Debe estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.
- Se subordina al objetivo.
- No deben incluirse las acciones a desarrollare para alcanzar el propósito planteado.
- Se redactan en presente y hasta en pasado, de forma sustantivada. Nunca es infinitivo como el objetivo.

Como principales deficiencias en su formulación están los excesos de criterios de medida a continuación se relacionan algunos de ellos:

- Tendencia a redactarlos como si fueran la Visión de la organización.
- Tendencia a redactarlo como si fueran los objetivos.
- Tendencia a controlarlos como si fueran los objetivos.
- En ocasiones su contenido y enfoque tienden a ser estrategias, política o funciones.
- Redacción innecesaria de criterios de medida, cuando el objetivo en sí expresa los resultados a alcanzar.
- Falta de correspondencia entre el criterio de medida planeado y el objetivo o área de resultados claves a la cual pertenece.
- Cantidad excesiva de indicadores para su medición lo cual dificulta el aseguramiento y control de los objetivos.
- No se incluyen criterios de medida que permitan evaluar los niveles de eficiencia a alcanzar en los objetivos.

#### **Fase IV: Ejecución y Control**

En esta fase se contempla la puesta en práctica a través del plan de acción y el control, incluyendo la retroalimentación.

### **Etapa XI: Plan de acción**

En esta etapa se materializarán las acciones que permitirán el cumplimiento de los objetivos en las áreas de resultado claves, siguiendo las estrategias definidas y aprobadas. En estos planes se expresan las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de que dispondrán para su cumplimiento, además de determinar los plazos para su cumplimiento así como los responsables. Los planes de acción son descripciones concretas de lo que va a suceder. Estos deben estar claramente relacionados con la visión de la organización, constituyendo las vías detalladas para implementar las estrategias.

Las cinco características de un plan eficaz de acción o cambio, se ofrecen a continuación:

- El plan se halla relacionado con las metas que se proponga para el cambio y se cuenta con los recursos para su ejecución.
- Las actividades se hallan claramente vinculadas con las metas y prioridades de este último.
- El plan es específico. Los tipos de actividades están claramente identificadas más que generalizadas abiertamente
- El plan es integrado. Las partes están estrechamente conectadas
- El plan está en secuencia de tiempo. Existe una cronología de los eventos
- El plan es adaptable. Existen planes de contingencia para adaptarlo a las fuerzas inesperadas.

### **Etapa XII: Control y Retroalimentación**

En esta etapa se impone la necesidad de detectar de manera sistemática y coherente las variaciones de las condiciones del entorno que decidieron establecer la dirección del desarrollo de la organización, para así determinar si existe la necesidad de reconsiderar el mismo.

Mediante el control podemos comprobar el cumplimiento de los objetivos trazados y medir su

efectividad y eficiencia además de ser necesario en este paso de retroalimentarse y volver a pasos anteriores por cambios y características propias de la empresa que pueda llegar a plantear una nueva misión, visión o planteamiento de nuevos objetivos estratégicos provocados por cambios en el entorno tanto interno como externo.

A medida que se van tomando decisiones, la Empresa necesita controlar los resultados y los desarrollos que sucedan en el entorno. La Empresa puede contar, de hecho, con que el entorno cambiará durante el período planificado y que se ejecute en una o más de las fases del proceso si quiere alcanzar sus objetivos.

Algunas secciones de control incluyen planes de emergencia que señalan los pasos que la dirección daría en respuesta a acontecimientos adversos específicos que podrían ocurrir. El propósito de un plan de emergencia es animar a los directores o

considerar ciertas dificultades que podrían vencer de ser previamente previstas.

El control no solo se desarrolla al final del proceso de aplicación, sino que periódicamente se debe realizar, cuando lo defina el grupo asesor y los implicados. En todo el proceso se puede controlar para conseguir a tiempo posibles desviaciones.

Este paso nos llevará analizar otras definidas anteriormente en dependencia de donde se ha producido la desviación.

Posibles desviaciones:

- Cuando cambia la misión.
- Cuando no se cumple un objetivo ya sea por el factor humano o por recursos.

Si se refiere al primer caso se debe revisar completamente la estrategia y volver a definir la misma. Cuando es consecuencia de la segunda causa se debe analizar la situación y definir otras

# metas, cambiar de responsables o tomar otras medidas.

El control es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y por lo tanto sometido a las perturbaciones del entorno, y en consecuencia también del sistema empresa. La principal misión del control es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria realmente seguida para evitar las desviaciones que se vayan produciendo.

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

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

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

Constantemente se deberán hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia.

- ¿En qué negocio se está?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?
- ¿En qué son buenos? ¿Con quién se pueden comparar?
- ¿Quiénes son mis competidores? ¿Por qué son mejores?
- ¿Qué estrategias tienen mis competidores?

- ¿En qué soy fuerte y en qué soy débil? ¿Por qué?
- ¿Cuál es exactamente nuestra estrategia? ¿Todos en la organización tienen claridad sobre ella?

Si oportunamente se encuentran respuestas a estas interrogantes la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión.

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

### **2.3 Indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia organizacional en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro**

En este epígrafe se mostrarán los indicadores existentes en la organización objeto de estudio que nos permiten evaluar la eficacia y eficiencia con que se gestiona. Para ello el consejo de dirección emitió una valoración de cuales eran los indicadores más representativos para la organización según su grado de importancia, los cuales se fundamentan a continuación:

#### Cumplimiento del plan anual de auditorías

Se realiza un plan al inicio del año el cual incluye la realización de al menos una auditoría mensual. Se mide mensual según plan y a final de año según el porcentaje de cumplimiento con relación a lo planificado.

#### Resultados de las auditorías realizadas

A nivel de país el indicador se exige que sea igual o superior al 97% de las unidades auditadas con calificación de aceptable o satisfactoria.

#### Recuperación de créditos

Se exige recuperar el 96,5% ó más de lo que corresponde cobrar a los créditos vinculados a entidades (Trabajadores estatales y no estatales). Se mide mensualmente a partir del plan de cobros y el real.

#### Índice de créditos inmovilizados

Debe mantenerse por debajo de 3% del total vigentes a la población, por bienes y servicios y créditos sociales. Se mide mensualmente a partir de los créditos que cada mes adquieren dicha condición contra el total de préstamos vigentes al cierre del mes.

### Quejas de la población

Se desglosa en: quejas con razón, con razón en parte o sin razón. Se mide trimestralmente a partir del sistema de control de quejas vigente por resolución del Presidente que penaliza a las provincias que tengan quejas con razón o con razón en parte a partir de una puntuación determinada en el reglamento de dicha resolución, en dependencia de la queja y de su connotación.

### Pérdida planificada

Se chequea mensualmente a partir de la obtención de los estados financieros.

### Ingresos en divisas y en moneda nacional

Se chequea mensualmente a partir de los estados financieros.

### Captación de ahorro monetario a la Población

Se chequea el cumplimiento del plan mensual y acumulado a partir de los saldos que muestran los estados financieros al cierre de cada mes.

### Estructura de los saldos de ahorro

Debe lograrse el 60% del saldo en moneda nacional colocado en cuentas a Plazos y de las cuentas en divisas el 40% del saldo total colocados en algunas de las modalidades de cuentas a plazos. Se chequea mensualmente a partir de los saldos que muestran los estados financieros.

### Gastos de salarios

Se chequea mensualmente a partir del plan mensual y acumulado para cada indicador y el real que se muestra en los estados financieros

### Gastos Totales

Se chequea mensualmente a partir del plan mensual y acumulado y el cumplimiento real que se muestra en los estados financieros.

### Plan de capacitación

Se evalúa en relación con las actividades de prevención y detección del movimiento de capitales ilícitos.

Para la medición de muchos de estos indicadores existe un Sistema de Información Gerencial a partir de una base de datos centralizada en que muchos de los antes señalados pueden obtenerse de manera inmediata con solo acceder al sitio donde se

encuentra ubicada e incluso permite su obtención de manera diaria lo cual facilita el seguimiento a más corto plazo de algún indicador que pueda marchar con dificultad o del cual se quiera conocer con una periodicidad inferior a la expuesta.

Para otros indicadores se han creado herramientas propias de la provincia que permiten de manera rápida y viable la obtención de la información clave contenida en estos indicadores.

Solo en los casos más elementales y que no dependen de la información primaria contable se utilizan instrumentos estadísticos como es el caso del control de las quejas y el control del plan de capacitación.

#### **2.4 Conclusiones parciales**

1. El procedimiento anteriormente descrito posibilitará dar respuesta al problema científico planteado.
2. Para la aplicación de este procedimiento se necesitará la capacitación de todo el personal.
3. Para la medición de estos indicadores de eficiencia y eficacia es de vital importancia la utilización de un buen sistema de información y contar con instrumentos estadísticos.

## **CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO GENERAL PARA DISEÑAR E IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN**

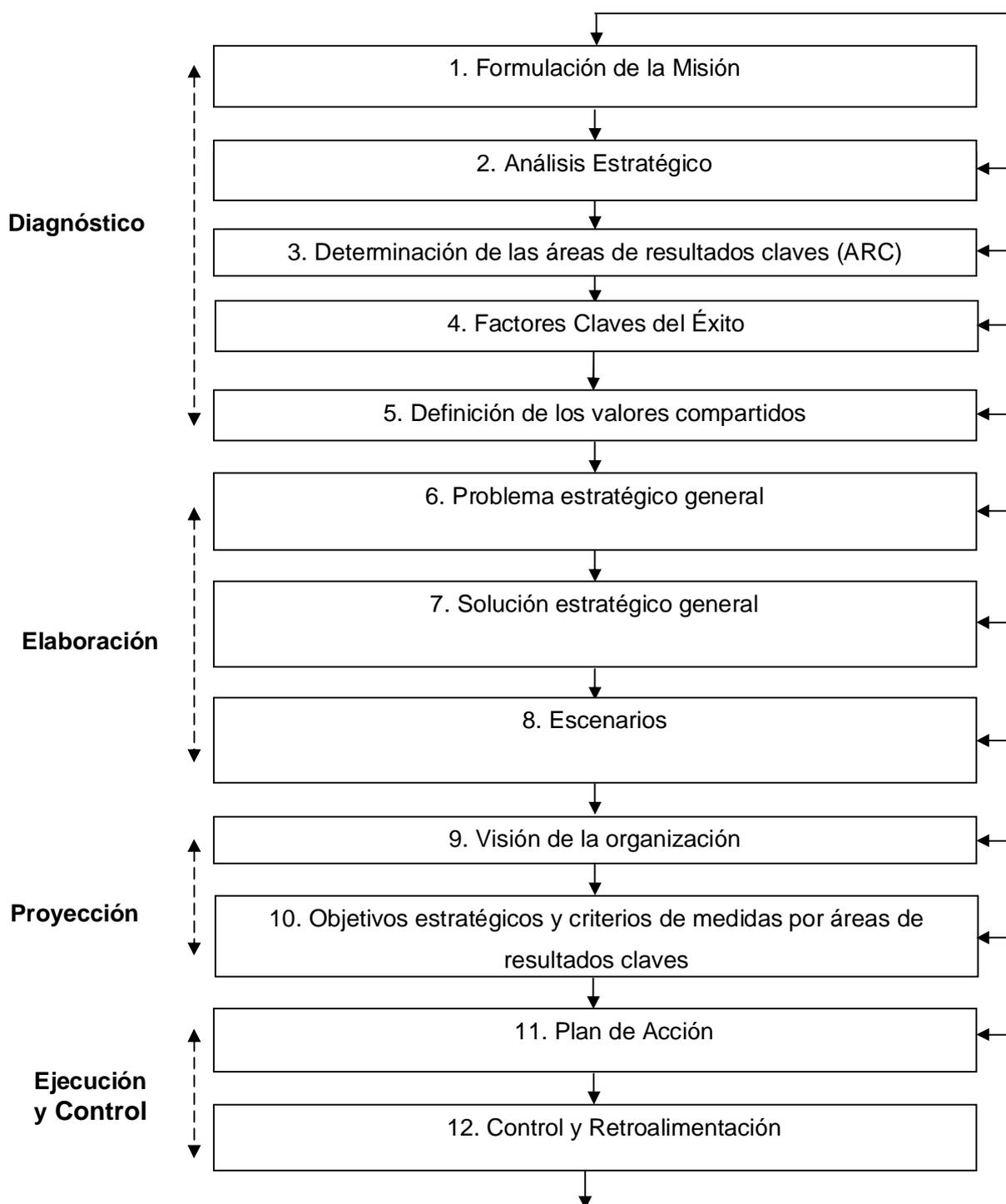
### **2.1. Introducción**

La dirección estratégica está ligada al cambio, al mejoramiento continuo organizacional o empresarial. La Dirección estratégica configura un ciclo comprendiendo tres procesos fundamentales: planeación, implantación y control.

El capítulo explica el procedimiento para diseñar e implementar la estrategia de dirección, por conformidad al tipo de la entidad y su orientación estratégica, se escoge el presente procedimiento, que cumple con los requisitos y características de la entidad para lo que se ha diseñado, presupone un número de etapas que pueden ser asimilados por todo el personal de la entidad, contribuyendo a un proceso participativo.

### **2.2 Descripción del procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia en la organización**

A continuación se describen en detalles cada una de las fases del procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia en la organización. Este procedimiento lo integran cuatros fases, la Fase I nombrada Diagnóstico compuesta por cuatro etapas, Etapa I Formulación de la misión, Etapa II Análisis estratégico, Etapa III Determinación de las Áreas de Resultados Claves, Etapa IV Factores Claves del Éxito Etapa V Definición de los Valores Compartidos, la Fase II se denomina Elaboración y está compuesta por tres etapas, Etapa VI Problema Estratégico General, Etapa VII Solución Estratégica General, Etapa VIII Escenarios más Probables, la Fase III nombrada Proyección la integran dos etapas, Etapa IX Visión de la Organización, Etapa X Objetivos estratégicos y criterios de medidas por áreas de resultados claves, y la Fase IV y última nombrada Ejecución y Control formada por dos etapas, Etapa XI Plan de acción, Etapa XII Control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivo, incluyendo la retroalimentación para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviaciones. Ver Figura 2.1



**Figura 2.1 Procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia en la organización.** Fuente: Elaboración Propia

### Fase I: Diagnóstico

El diagnóstico constituye la primera fase del procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia en la organización. En esta fase se formula la misión de la

organización, se realiza el análisis estratégico, se definen las áreas de resultados claves, los factores claves del éxito y los valores compartidos que identificarán a la organización.

### **Etapas I: Definición de la Misión**

En esta etapa se formula la misión, razón de ser de cualquier organización. Esta misión deberá estar encaminada a responder preguntas tales como: ¿para que existe esta organización, ¿Cuál es su función social?, ¿Qué hace o debe hacer? Hay que decir que la definición de la misión reviste vital importancia pues es el punto de partida de la estrategia y la que le da cohesión e integralidad a la organización.

En la misión de la organización no se debe incluir nada que la empresa no esté dispuesta a respaldar con acciones.

Algunas de las características que debe tener la misión de una organización son:

- Orientada hacia las necesidades de los individuos y la sociedad.
- No responde a cambios, los promueve.
- Revisada constantemente.
- Tener credibilidad.
- Ser altamente motivadora.
- Reconocimiento del cliente.
- Debe definir los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la organización.
- Debe destacar las políticas que la organización decide honrar.

En esta etapa para la determinación de la misión se debe tener en cuenta aspectos tales como:

- Revisión, estudio y análisis de los documentos normativos que posea la organización.
- Dar respuesta a grupos de interrogantes que orientan la definición correcta de la misión.
- Que en el trabajo práctico se divida al grupo en dos o tres equipos y que cada uno, una vez que haya determinado la misión que considera, la presente a la plenaria para su análisis.

Los elementos que componen la Misión de una organización, dispuestos de una forma adecuada son los que dicen en realidad para qué existe dicha organización. Estos tres elementos son:

**Definición del Negocio:** esta es enfocada hacia el cliente, consumidor o usuario más que a los productos que elabora o los servicios que brinda, no obstante la definición enfocada al negocio debe tener suficiente amplitud para asimilar los cambios en el entorno.

**Metas principales:** en este elemento se establecen las metas a alcanzar por una organización ya sea productor de bienes o servicios.

**Filosofía corporativa:** en este elemento se establecen las creencias básicas, cultura, aspiraciones y prioridades que deben orientar el comportamiento de la organización y de sus integrantes.

## **Etapas II: Análisis Estratégico**

En esta etapa se pretende realizar un análisis enmarcándose fundamentalmente en tres aspectos:

- Análisis del macro y micro entorno.
- Diagnóstico estratégico.
- Definición de los indicadores de eficiencia empresarial.

A la hora de realizar el análisis del macro y micro entorno esto incluye elementos tales como: Grupo de implicados, las Unidades estratégicas de negocios.

Los Grupos de implicados son factores importantes en el desarrollo del proceso estratégico. Son todas aquellas personas o comunidades que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de los Objetivos y la Misión.

Para determinar las Unidades estratégicas de negocios se requiere de la presencia de la alta dirección de la organización y el uso de técnicas creativas para generar las ideas, pudiéndose alternar el trabajo en subgrupos con la sesión plenaria, pues de esta manera se trasmite la idea de qué actividades pueden constituir unidades estratégicas, para luego definir el grupo de aspectos estratégicos, que deben ser considerados en cada Unidad Estratégica. Es necesario que por cada Unidad Estratégica se señalen los objetivos con sus correspondientes criterios de medida, así como el grado de consecución de dichos criterios.

En el diagnóstico estratégico se pasa a realizar un análisis interno y externo de la organización. El interno está encaminado a realizar una evaluación de las potencialidades de la empresa, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa. El análisis interno se centra en buscar las debilidades y fortalezas de la organización, las fortalezas son aquellos puntos fuertes de la organización donde se apoya en aras del cumplimiento de la misión, y las debilidades son aquellos factores internos que constituyen aspectos débiles los cuales se hacen necesarios atenuar o superar y convertir estos en fortalezas de la organización. El objetivo de este análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo. Para esto pueden ser consultadas Actas de Consejos de Dirección e Informes de Balances.

Para el análisis externo se trata de estudiar y analizar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto generales como específicos. Este se evalúa en la búsqueda de aquellas oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización. Las oportunidades son factores que se están manifestando en el entorno que pueda influir en su ocurrencia o no y que resultan beneficiosas para avanzar en el cumplimiento de la misión de la organización.

Y las amenazas son aquellos factores que pueden influir negativamente en el cumplimiento de la misión.

En la conformación del análisis externo es necesario estudiar los planes vigentes en los diferentes niveles del sistema, obteniendo información de los clientes, usuarios, competidores sobre la forma en que son percibidos los nuevos retos y la manera de responder a ellos.

Después de que se hayan definido las cuatro categorías (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) se construye con la combinación de ellas la Matriz DAFO. Se deberá tener en cuenta que estas fuerzas actúan en forma dinámica por lo que se tratará de convertir entonces debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades.

La matriz es una tabla de doble entrada en la cual en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las fortalezas. Entonces la pregunta será ¿con qué fortaleza

se podrá aprovechar esta oportunidad? Si es positivo se pone un asterisco para marcarlo y así sucesivamente.

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las amenazas y el análisis será ¿Con qué fortaleza puedo atenuar esta amenaza? Si es positivo se sigue el proceso anterior.

El tercer cuadrante la pregunta será ¿Qué debilidades me impiden aprovechar esta oportunidad? La forma de marcar con asteriscos es similar.

El cuarto cuadrante es ¿Qué debilidades me impiden atenuar esta amenaza? El proceso de marcaje es similar a los anteriores.

Después que se tengan todos los impactos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayores incidencias hayan tenido.

La Matriz DAFO indica cuatros grupos conceptuales de estrategia, a continuación se hará mención a ellas.

- Estrategia DA (Mini-Mini). Ella consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrente a estas dos categorías se encuentra en situación precaria y la estrategia a desarrollar sería de supervivencia.
- Estrategia DO (Mini-Maxi). Esta estrategia pretende reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Esta estrategia es de adaptación.
- Estrategia FA (Maxi- Mini). Esta se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es aumentar al máximo la primera y reducir al mínimo la segunda. Es una estrategia defensiva.
- Estrategia FO (Maxi-Maxi). En esta el objetivo es acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y utilizar sus recursos aprovechando las oportunidades. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Para el análisis de la Matriz DAFO se recomienda trabajar con un número reducido de entradas, siempre y cuando se concentren en ellas los aspectos que resulten decisivos para una organización.

### **Etapas III: Determinación de las Áreas de Resultados Claves (ARC)**

En esta etapa se determinará las Áreas de Resultados Claves de la organización. Estas son áreas esenciales para el rendimiento efectivo de la organización. Los logros dentro de estas áreas son fundamentales para que la organización lleve a cabo su misión y cumpla con las expectativas generadas. Estas áreas pueden ir variando en dependencia de lo que pueda ser de vital importancia en un período determinado para la organización. Las ARC son identificadas con anterioridad a la determinación de los objetivos.

Algunos elementos a tener en cuenta para la identificación de las ARC se relacionan a continuación:

- Elementos de salida de la organización.
- Elementos de carácter interno, que facilitan el funcionamiento mismo de la organización.
- Vinculadas a prioridades que, a nivel estatal, o respondiendo al desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.

### **Problemas y dificultades de las prácticas de los OACE y Territorios.**

- En algunos casos no se hace alusión a las ARC.
- Se refiere la definición y establecimiento de las mismas, e incluso se listan, pero luego no se refleja de manera concreta y específica la utilización de esta categoría.
- Excesivo número de áreas clave.
- Tendencia a la identificación de las áreas clave con las unidades organizativas.
- Se señala su establecimiento, pero los Objetivos Estratégicos no los vinculan a las mismas, sino a lo que denominan "Lineamientos Estratégicos", que reconocen como Estrategias Generales para la consecución de los Objetivos.
- Se trabaja esta categoría y se refleja respecto a algunas actividades y, sin embargo, se obvia con relación a otras que son estratégicas, si se tiene en cuenta que tienen que ver con cuestiones esenciales del sistema.
- Convenciones diversas en la denominación de las actividades vitales en un mismo organismo; por ejemplo, a unas le llaman Programas y a otras ARC, cuando en realidad todas son ARC.

- Formulaciones demasiado extensas para denominarlas, que casi describen la actividad a la que se refieren.
- No reflejo del vínculo de los Objetivos con sus correspondientes ARC.
- En diferentes organismos se emplean distintas denominaciones para identificar lo que son sus ARC. Algunos las llaman Áreas de Decisión Clave, otros Unidad de Acción Estratégica y otros Programas.
- Falta total de vínculo entre la denominación del ARC y los Objetivos que contiene.
- Denominaciones que no se corresponden con su real contenido. Denominaciones no asociadas a la actividad a la que se refieren, sino a una cualidad que, por cierto, no solo debe lograrse en la misma, sino también en todas las que se proyectan y acometen. Ej.: “Eficiencia”.
- Se señala su establecimiento, pero los Objetivos Estratégicos no los vinculan a las mismas, sino a lo que denominan “Lineamientos Estratégicos”, en cada uno de los cuales agrupan indistintamente un número “X” de Objetivos. Estos “Lineamientos Estratégicos” los reconocen como “Estrategias Generales” para la consecución de los Objetivos. En esto, tal y como se plantea, está presente un problema conceptual, pues las Estrategias, efectivamente, se conciben para materializar los Objetivos y no los Objetivos para materializar las Estrategias.

En la intención evidente de disminuir al mínimo, a ultranza, la cifra de ARC y de Objetivos se unen formalmente propósitos que por su naturaleza e importancia pueden ser, por sí solos, una cosa y/u otra, si se tiene presente que las ARC se identifican con aquellas actividades esenciales, vitales, para el cumplimiento de la Misión, en las que hay que dar el “golpe principal”, y, consiguientemente, concentrar los esfuerzos y recursos para su consecución, las que, a su vez, pueden incluir uno o más Objetivos.

#### **Etapas IV: Factores Claves del Éxito**

Los Factores claves son aquellos acontecimientos de carácter natural o social que pudieran incidir positiva o negativamente en una organización, generalmente son las oportunidades que se convierten en amenazas.

El concepto de Factores Clave del Éxito (*FCE*) incluye aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad es un momento crítico del proceso de formulación estratégica. Los factores clave del éxito deben ser identificados en los primeros instantes para concentrar en ellos esfuerzos y recursos, y el estado actual de la organización respecto a dichos factores es base para la determinación de las fortalezas y debilidades y también para definir su posición relativa respecto a otras entidades del sector, en los casos en que esto resulte pertinente.

La identificación de los factores clave del éxito y asignar recursos para reforzar el dominio o mejorar la situación de la organización respecto a los

mismos, puede proporcionar la posibilidad de lograr ventajas al orientar dichos recursos en función de lo determinante y con ello mejorar los resultados con una relativamente menor inversión.

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

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

**Problemas y dificultades en la práctica:**

Existen dos grandes problemas alrededor de este concepto, a saber:

3. La confusión existente sobre su definición y con ello la posibilidad de una utilización errónea.
4. Su empleo muy limitado en los procesos estratégicos.

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

De acuerdo con las experiencias consultadas, el concepto debe ser abordado en el proceso de planificación estratégica de la siguiente forma:

4. Una vez definidas las ARC para la formulación de los objetivos, determinar (o validar, si ya se tiene una definición de procesos anteriores) para cada una de dichas áreas, cuáles serían estos factores, considerando como sus características principales:
  - Su especificidad e impacto en relación con el sector de actividad de la organización
  - Su número es relativamente pequeño
5. Con posterioridad a este listado inicial, proceder a su reducción y validación para una definición más acabada
6. En el diagnóstico estratégico, los FCE ya validados deben utilizarse como punto de referencia para delimitar debilidades y fortalezas de la organización respecto a los mismos. En aquellos casos en que sea pertinente y posible, este análisis debe incluir una comparación con organizaciones similares respecto a dichos factores

#### **Etapas V: Definición de los Valores 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 en el pensamiento directivo, rediseñando de forma continua la cultura de la empresa y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos de una organización para adaptarse a su entorno y superar sus tensiones internas.

Toda organización deberá tener dos grandes grupos de valores compartidos que guíen sus objetivos de acción cotidiana. Uno de estos dos grupos es los valores finales asociados a la visión respondiendo a la pregunta ¿hacia donde va? y a la misión respondiendo a la pregunta ¿para que se va? El otro grupo es 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.

Los valores finales se diferencian de los valores operativos en que son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia donde va la organización a largo plazo, mientras que los valores operativos configuran la cultura operativa que equivale a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar alcanzar la visión y misión de la organización. El plan de cambio no puede ser un mero deseo de la alta dirección sino que debe hacerse de la forma más participativa posible. Si el cambio de creencias y valores se queda en un nivel superficial únicamente puede servir para generar alguna expectativa inicial y una casi segura frustración posterior.

Los valores se clasifican en valores estratégicos (misión, visión), y valores tácticos (éticos, prácticos, de desarrollo).

Valores éticos: Definen como nos relacionamos con lo demás.

Valores prácticos: Definen como actuamos en nuestro trabajo.

Valores de desarrollo: Definen como generamos o creamos.

La formación de valores en una organización depende de muchos factores tales como:

- Los valores de los fundadores, jubilados, valores de aquellas personas que hayan logrado cambios favorables en la organización.
- Los valores sociales de la organización en cada momento histórico, y del papel de su producción y servicio en beneficio de la sociedad.
- Los valores de dirección actual y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- Las normativas legales existentes como son la legislación laboral, económica, y medio ambiental.
- Los valores de sus empleados donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulativas.
- Los resultados de la organización y el papel que juega el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.

Hay que añadir que los valores son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales que guían la toma de decisiones.

## **Fase II: Elaboración**

La fase de elaboración es la segunda fase del procedimiento general. En esta etapa se define el Problema estratégico general, se determina la Solución estratégica general, y se determinan los Escenarios.

### **Etapa VI: Problema Estratégico General**

En esta etapa se procederá a identificar el Problema Estratégico General partiendo de la Matriz DAFO confeccionada, teniendo en cuenta las debilidades y amenazas fundamentales a las que está expuesta la organización. Hay que añadir que al analizar todos los objetivos estratégicos de la organización aparecerán una serie de problemas por resolver a los que inevitablemente se le dará un orden de importancia, pues tanto los problemas como las soluciones que se planteen no serán posible atenderlos al mismo tiempo por lo que se deberá establecer un orden de prioridad.

### **Etapa VII: Solución Estratégica General.**

En esta etapa se determinará la Solución Estratégica General partiendo de reconocer las debilidades y amenazas de la organización y haber identificado el Problema Estratégico General, trazando vías, formas, posiciones, alternativas, basadas en las situaciones positivas actuales y previendo soluciones futuras a los problemas que puedan presentarse. En cada uno de estos aspectos se apoyará en las fortalezas y oportunidades que presenta la organización.

### **Etapa VIII: Escenarios**

En esta etapa se identificarán los escenarios más probables para ello se tendrá en cuenta el análisis del entorno externo de la organización, estos escenarios son un elemento de gran importancia estratégica. Para ello es necesario que la organización defina los posibles escenarios en lo que se verá involucrada de acuerdo con la evolución de los factores de su entorno externo. El método de escenarios tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema actualmente conocido, e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura. Se

deberá tener en cuenta tres posibles escenarios a partir de la evolución de las fuerzas del entorno. Un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo). La utilidad del método de escenario en la Dirección Estratégica es un instrumento muy valioso en cuanto proporciona la flexibilidad tan necesaria en la dirección de la empresa actual.

En la construcción de los escenarios probables resulta vital que el grupo desarrolle su poder imaginativo, por lo que se hace necesario la utilización de técnicas de creatividad que propicien esa imaginación. El grupo deberá mirar hacia el futuro y ver con qué contexto se encontrará. Puede ser utilizable para ello la tormenta de ideas.

### **Fase III: Proyección**

En esta fase se pretende elaborar la proyección hacia el futuro a través de la formulación de la visión y los objetivos estratégicos. Para esta proyección se tendrá en cuenta lo que se espera en el futuro.

### **Etapas IX: Visión de la organización**

Un momento fundamental en este proceso deberá ser la definición de lo que se desea que sea la organización en el futuro, expresa su estado deseado en los próximos años. Este no es un simple paso más en el proceso, sino uno de los decisivos, pues en la formulación de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización y conformar la formulación de la estrategia.

En este proceso se consolida el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los deseos e intereses del colectivo.

Para la formulación de la visión de organización se debe tener en cuenta los requisitos que a continuación se relacionarán:

- Formulada por los principales dirigentes.
- Compartida con el equipo de dirección para apoyarla.
- Tener un horizonte predeterminado.
- Expresada de manera limpia y clara para que todos la comprendan y se comprometan.
- Debe ser soñadora pero objetiva.
- Debe ser positiva y alentadora.

Existen tres momentos en la elaboración de la visión:

Es un momento muy importante y los participantes deberán de estar en condiciones de imaginarse la organización que quieren en el futuro, considerando que solo se logrará si existe esfuerzo y despliegue de recursos, y que esa organización no es idílica, es una organización humana y factible.

Para la elaboración de la Visión de la organización se deberán utilizar técnicas adecuadas para ello como lo es la tormenta de ideas con los procesos adecuados de preparación, conducción.

Añadir a esto que debe existir una retroalimentación Visión-Misión donde es necesario volver a la Misión y comprobar si la organización que se desea tener es compatible con ella, si existieran dificultades entonces se deberá ajustar la Visión elaborada.

### **Etapas X: Objetivos estratégicos y criterios de medidas por áreas de resultados claves**

Los objetivos estratégicos de una organización deben expresar las metas que la organización se propone a alcanzar a largo plazo en función del cumplimiento de su misión, además de tener en cuenta el entorno y sobre todo la evaluación futura y de las oportunidades y amenazas que este presenta para la organización y de la propia situación interna con sus debilidades y fortalezas.

La determinación de los objetivos colectivos, principales, generales y a largo plazo de la organización se elaborará teniendo en cuenta los principios fundamentales siguientes:

- Participación: Elemento base para la Dirección Estratégica y uno de los aspectos más comunes de todas las corrientes de la gerencia moderna.
- Precisión: Deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados, cuando no pueden ser cuantificables deben definirse los criterios para evaluar sus logros.
- Integración: Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren los subobjetivos.
- Realismo: Es necesario que sean decisivos, retadores, y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos pero que sean posibles de alcanzar.

Para establecer los objetivos estratégicos es necesario determinar y verificar la correspondencia con la visión de la organización, para ello se debe garantizar que

exista un vínculo con las Unidades de Acción Estratégicas y las Direcciones Estratégicas.

Los criterios de medida son los indicadores y sus magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos. Son las salidas principales del objetivo. Su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de auto evaluación.

Diseño de los criterios de medida:

- Expresarse de tal forma que puedan ser medibles y verificables.
- Deben ser claros y precisos.
- Debe concretarse el indicador a utilizar para medir el objetivo.
- Debe estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.
- Se subordina al objetivo.
- No deben incluirse las acciones a desarrollare para alcanzar el propósito planteado.
- Se redactan en presente y hasta en pasado, de forma sustantivada. Nunca es infinitivo como el objetivo.

Como principales deficiencias en su formulación están los excesos de criterios de medida a continuación se relacionan algunos de ellos:

- Tendencia a redactarlos como si fueran la Visión de la organización.
- Tendencia a redactarlo como si fueran los objetivos.
- Tendencia a controlarlos como si fueran los objetivos.
- En ocasiones su contenido y enfoque tienden a ser estrategias, política o funciones.
- Redacción innecesaria de criterios de medida, cuando el objetivo en sí expresa los resultados a alcanzar.
- Falta de correspondencia entre el criterio de medida planeado y el objetivo o área de resultados claves a la cual pertenece.
- Cantidad excesiva de indicadores para su medición lo cual dificulta el aseguramiento y control de los objetivos.
- No se incluyen criterios de medida que permitan evaluar los niveles de eficiencia a alcanzar en los objetivos.

#### **Fase IV: Ejecución y Control**

En esta fase se contempla la puesta en práctica a través del plan de acción y el control, incluyendo la retroalimentación.

### **Etapa XI: Plan de acción**

En esta etapa se materializarán las acciones que permitirán el cumplimiento de los objetivos en las áreas de resultado claves, siguiendo las estrategias definidas y aprobadas. En estos planes se expresan las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de que dispondrán para su cumplimiento, además de determinar los plazos para su cumplimiento así como los responsables. Los planes de acción son descripciones concretas de lo que va a suceder. Estos deben estar claramente relacionados con la visión de la organización, constituyendo las vías detalladas para implementar las estrategias.

Las cinco características de un plan eficaz de acción o cambio, se ofrecen a continuación:

- El plan se halla relacionado con las metas que se proponga para el cambio y se cuenta con los recursos para su ejecución.
- Las actividades se hallan claramente vinculadas con las metas y prioridades de este último.
- El plan es específico. Los tipos de actividades están claramente identificadas más que generalizadas abiertamente
- El plan es integrado. Las partes están estrechamente conectadas
- El plan está en secuencia de tiempo. Existe una cronología de los eventos
- El plan es adaptable. Existen planes de contingencia para adaptarlo a las fuerzas inesperadas.

### **Etapa XII: Control y Retroalimentación**

En esta etapa se impone la necesidad de detectar de manera sistemática y coherente las variaciones de las condiciones del entorno que decidieron establecer la dirección del desarrollo de la organización, para así determinar si existe la necesidad de reconsiderar el mismo.

Mediante el control podemos comprobar el cumplimiento de los objetivos trazados y medir su

efectividad y eficiencia además de ser necesario en este paso de retroalimentarse y volver a pasos anteriores por cambios y características propias de la empresa que pueda llegar a plantear una nueva misión, visión o planteamiento de nuevos objetivos estratégicos provocados por cambios en el entorno tanto interno como externo.

A medida que se van tomando decisiones, la Empresa necesita controlar los resultados y los desarrollos que sucedan en el entorno. La Empresa puede contar, de hecho, con que el entorno cambiará durante el período planificado y que se ejecute en una o más de las fases del proceso si quiere alcanzar sus objetivos.

Algunas secciones de control incluyen planes de emergencia que señalan los pasos que la dirección daría en respuesta a acontecimientos adversos específicos que podrían ocurrir. El propósito de un plan de emergencia es animar a los directores o

considerar ciertas dificultades que podrían vencer de ser previamente previstas.

El control no solo se desarrolla al final del proceso de aplicación, sino que periódicamente se debe realizar, cuando lo defina el grupo asesor y los implicados. En todo el proceso se puede controlar para conseguir a tiempo posibles desviaciones.

Este paso nos llevará analizar otras definidas anteriormente en dependencia de donde se ha producido la desviación.

Posibles desviaciones:

- Cuando cambia la misión.
- Cuando no se cumple un objetivo ya sea por el factor humano o por recursos.

Si se refiere al primer caso se debe revisar completamente la estrategia y volver a definir la misma. Cuando es consecuencia de la segunda causa se debe analizar la situación y definir otras

# metas, cambiar de responsables o tomar otras medidas.

El control es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y por lo tanto sometido a las perturbaciones del entorno, y en consecuencia también del sistema empresa. La principal misión del control es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria realmente seguida para evitar las desviaciones que se vayan produciendo.

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

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

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

Constantemente se deberán hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia.

- ¿En qué negocio se está?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?
- ¿En qué son buenos? ¿Con quién se pueden comparar?
- ¿Quiénes son mis competidores? ¿Por qué son mejores?
- ¿Qué estrategias tienen mis competidores?

- ¿En qué soy fuerte y en qué soy débil? ¿Por qué?
- ¿Cuál es exactamente nuestra estrategia? ¿Todos en la organización tienen claridad sobre ella?

Si oportunamente se encuentran respuestas a estas interrogantes la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión.

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

### **2.3 Indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia organizacional en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro**

En este epígrafe se mostrarán los indicadores existentes en la organización objeto de estudio que nos permiten evaluar la eficacia y eficiencia con que se gestiona. Para ello el consejo de dirección emitió una valoración de cuales eran los indicadores más representativos para la organización según su grado de importancia, los cuales se fundamentan a continuación:

#### Cumplimiento del plan anual de auditorías

Se realiza un plan al inicio del año el cual incluye la realización de al menos una auditoría mensual. Se mide mensual según plan y a final de año según el porcentaje de cumplimiento con relación a lo planificado.

#### Resultados de las auditorías realizadas

A nivel de país el indicador se exige que sea igual o superior al 97% de las unidades auditadas con calificación de aceptable o satisfactoria.

#### Recuperación de créditos

Se exige recuperar el 96,5% ó más de lo que corresponde cobrar a los créditos vinculados a entidades (Trabajadores estatales y no estatales). Se mide mensualmente a partir del plan de cobros y el real.

#### Índice de créditos inmovilizados

Debe mantenerse por debajo de 3% del total vigentes a la población, por bienes y servicios y créditos sociales. Se mide mensualmente a partir de los créditos que cada mes adquieren dicha condición contra el total de préstamos vigentes al cierre del mes.

### Quejas de la población

Se desglosa en: quejas con razón, con razón en parte o sin razón. Se mide trimestralmente a partir del sistema de control de quejas vigente por resolución del Presidente que penaliza a las provincias que tengan quejas con razón o con razón en parte a partir de una puntuación determinada en el reglamento de dicha resolución, en dependencia de la queja y de su connotación.

### Pérdida planificada

Se chequea mensualmente a partir de la obtención de los estados financieros.

### Ingresos en divisas y en moneda nacional

Se chequea mensualmente a partir de los estados financieros.

### Captación de ahorro monetario a la Población

Se chequea el cumplimiento del plan mensual y acumulado a partir de los saldos que muestran los estados financieros al cierre de cada mes.

### Estructura de los saldos de ahorro

Debe lograrse el 60% del saldo en moneda nacional colocado en cuentas a Plazos y de las cuentas en divisas el 40% del saldo total colocados en algunas de las modalidades de cuentas a plazos. Se chequea mensualmente a partir de los saldos que muestran los estados financieros.

### Gastos de salarios

Se chequea mensualmente a partir del plan mensual y acumulado para cada indicador y el real que se muestra en los estados financieros

### Gastos Totales

Se chequea mensualmente a partir del plan mensual y acumulado y el cumplimiento real que se muestra en los estados financieros.

### Plan de capacitación

Se evalúa en relación con las actividades de prevención y detección del movimiento de capitales ilícitos.

Para la medición de muchos de estos indicadores existe un Sistema de Información Gerencial a partir de una base de datos centralizada en que muchos de los antes señalados pueden obtenerse de manera inmediata con solo acceder al sitio donde se

encuentra ubicada e incluso permite su obtención de manera diaria lo cual facilita el seguimiento a más corto plazo de algún indicador que pueda marchar con dificultad o del cual se quiera conocer con una periodicidad inferior a la expuesta.

Para otros indicadores se han creado herramientas propias de la provincia que permiten de manera rápida y viable la obtención de la información clave contenida en estos indicadores.

Solo en los casos más elementales y que no dependen de la información primaria contable se utilizan instrumentos estadísticos como es el caso del control de las quejas y el control del plan de capacitación.

#### **2.4 Conclusiones parciales**

4. El procedimiento anteriormente descrito posibilitará dar respuesta al problema científico planteado.
5. Para la aplicación de este procedimiento se necesitará la capacitación de todo el personal.
6. Para la medición de estos indicadores de eficiencia y eficacia es de vital importancia la utilización de un buen sistema de información y contar con instrumentos estadísticos.

## **CONCLUSIONES**

1. La Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro Sancti Spiritus no tenía concebida una estrategia de dirección para su gestión, esta se hacía teniendo como base los objetivos de trabajo.
2. Se diseñó la estrategia de dirección en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro para el período 2008-2010 teniendo como base un procedimiento general elaborado que incluye las fases de diagnóstico, de elaboración, de proyección y de control y retroalimentación.
3. Se implementó la estrategia diseñada para el período 2008-2010 en la Dirección Provincial del Banco Popular de Ahorro, permitiendo identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; identificar escenarios probables, elaborar la visión y los objetivos estratégicos para alcanzarla.
4. Al evaluar la eficiencia y eficacia con que se gestionó la organización durante el período 2008-2010, se obtuvo como resultados el avance en algunos indicadores y en los que no fue favorable la estrategia posibilitó que su deterioro fuera mínimo.

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar la evaluación del cumplimiento de la estrategia de dirección implementada hasta finalizar el período 2008-2010.
2. Continuar la evaluación de los indicadores de eficiencia y eficacia.
3. Una vez terminado el período 2008-2010 para la estrategia de dirección implementada volver a rediseñar la estrategia 2011- 2015 sobre los cambios existentes en ese momento para la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Ansoff, (1976) – La estrategia de la empresa. Eunsa.
2. Arquín, (1988). - La planeación estratégica en la Universidad.
3. Balmaceda Robert, (2007)- Estrategia de dirección para la Empresa Comercial Caracol Trinidad.
4. Beas Aranda, (2005) - Eficiencia vs. Eficacia. <http://www.rrhmagazine.com>
5. Díaz Espinosa, (2007) – Diseño e implementación de la estrategia de dirección en la Dirección Provincial de Comunales Sancti Spiritus.
6. Drucker, (1993) - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía. Buenos Aires.
7. **García Fleites (1997) Procedimientos para la Evaluación de la Eficiencia de la Dirección y el Desempeño Profesional de los Cuadros en los Complejos Agroindustriales Azucareros Cubanos. Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas.**
8. Gestipolis. Pilares de la dirección estratégica. En:  
[Http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirect.htm](http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/17/pilaresdirect.htm).
9. González M., (2002). La verdad sobre eficiencia, eficacia y efectividad.  
<http://www.monografias.com>
10. González Toledo, (2007) - Rediseño e Implantación de la Estrategia de Dirección de la Unidad Básica de Producción Cooperativa Siguaney.
11. Hofer & Schendel, (1978) – Administración y Estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. Ediciones Prentice Hall.
12. Kotter, (1988) – El liderazgo de la empresa actual. En su: el factor liderazgo. Ediciones Díaz Deusto S.A.
13. Kotter, (1997) . - Escogiendo estrategias para el cambio. / Jonh P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4.
14. Manuel Sifonte, (2005). – Rediseño e implementación de la estrategia de dirección en la Unidad Empresarial de Aprovechamiento Hidráulico de Sancti Spiritus hasta el 2008.

15. Martínez Pineda, (2006) – Diseño e implementación de la Estrategia de Dirección de la Unidad Territorial Flora y Fauna de Sancti Spiritus.
16. Menguzzato, (1995) - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.
17. Mintzberg, (1984) - Diseño de organizaciones eficientes. / Henry Mintzberg. Barcelona, Editorial Ariel, S.A.
18. Manosalva Salvador, (2008) - La eficacia, eficiencia, productividad, competitividad, rentabilidad, economicidad, racionalidad y calidad. <http://www.monografias.com>.
19. Morrisey, (1993) – El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. / Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.
20. Parra Parra, (2010) – Diseño e implementación de un sistema de gestión de información para la seguridad informática en Banco Popular de Ahorro.
21. **Ponjuán Dante, (1998) - Gestión de Información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones, pp. 47-48, CECAPI, Universidad de Chile, Santiago de Chile.**
22. **Quinn, (1980). - Sabiduría para el cambio. Ediciones Prentice Hall.**
23. Robbins, (1987). - Administración, teoría y práctica. Hispanoamericana S.A.
24. **Rodda Romero, (2008). “Más control y eficiencia bancaria” en Revista del Banco Central de Cuba. Año 11. No.4. Ciudad de la Habana, Centro de Información Bancaria Económica.**
25. Santesmases Mestre, (1999) – Marketing. Conceptos y estrategias. Madrid. Ediciones Pirámides S.A.
26. Saroza López, (2007) – Diseño e implementación de la Estrategia de dirección 2004-2006 en Telecentro Yayabo de Sancti Spiritus.
27. Stoner, (1997) – Administración. En su: Planeación Estratégica. Mexico. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana. S.A.
28. Koontz, (1988). - Elementos de Administración. 3ra Edición.
29. Weihrich, (1990). – Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos.



