

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
"OSCAR LUCERO MOYA"**



**Facultad de Ciencias Económicas  
Centro de Estudios de Gestión Empresarial**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO  
ACADÉMICO DE MASTER EN DIRECCIÓN**

**Título: Método de intervención estratégica para la  
mejora continua de EIMA Holguín**

**Autor: Lic. Víctor Manuel Varona Torres**

**Tutor: Dr. C. Gelmar García Vidal**

**Holguín, 2009**

“Una cosa es aprovechar la oportunidad mientras  
Verdaderamente existe y otra forzarla. Tanta  
responsabilidad hay en dejar pasar la una como  
vender la otra”.

José Martí

## **RESUMEN**

La actividad económica está sujeta a cambios sustanciales por lo que es imprescindible contar con métodos que faciliten la previsión de estos cambios y una orientación en lo que en cuanto a comportamiento administrativo se refiere para hacer frente a estos conduciendo a resultados superiores.

En este sentido, la investigación desarrollada tiene como objetivo proponer un método de intervención que permita a la EIMA mejorar su capacidad de reacción y alcanzar un desempeño acorde a las condiciones concretas por las que atraviesa. Se utilizaron durante la investigación diversos métodos teórico tales como: análisis y síntesis, inductivo-deductivo, sistémico estructural, modelación, así como algunos métodos empíricos, de expertos y estadísticos.

La novedad de la investigación se resume en la propuesta del método de intervención que integra técnicas y herramientas avaladas por tesis doctorales y su aplicación permitió establecer las líneas de trabajo que, a tenor con su entorno, debía seguir la EIMA para encauzar su desempeño.

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO, PRÁCTICO Y REFERENCIAL .....	5
1.1 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA.....	5
1.1.1 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN.....	11
1.2 EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA ADMINISTRACIÓN .....	14
1.2.1 ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS DE MODELOS PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	15
1.3 DEMOSTRACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLÉMICA DE EIMA.....	22
1.4 CONCLUSIONES PARCIALES .....	25
CAPÍTULO 2: PROPUESTA DE MÉTODO DE INTERVENCIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA .....	26
2.1 BASES TEÓRICAS PARA LA CONCEPCIÓN DEL MÉTODO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL .....	26
2.2 OBJETIVOS DEL MÉTODO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL.....	27
2.2.1 LAS COMPETENCIAS BÁSICAS PARA DESARROLLAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	28
2.3 CONTENIDO DEL MÉTODO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL.....	31
2.4 CONSTATAción DEL MÉTODO PROPUESTO POR EXPERTOS .....	41
2.5 CONCLUSIONES PARCIALES .....	44
CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DEL MÉTODO DE INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA DISEÑADO.....	45
3.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE EIMA .....	45
3.2 CONCLUSIONES PARCIALES .....	67
CONCLUSIONES.....	68
RECOMENDACIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

Cuando surgió la computadora en la década del 50 se sentaron las bases para el surgimiento de una nueva era. La tecnología nos acercó al futuro en un par de zancadas, permitiéndonos crear las bases de la sociedad del conocimiento que a su vez aceleró la producción de la tecnología de forma exponencial.

El desarrollo económico está inmerso en condiciones permanentes de inestabilidad y novedad que desplazan de forma sostenida el surgimiento de las mejores oportunidades hacia la obsolescencia.

El futuro irrumpe en el presente de las empresas cada vez que las sorprende no preparadas para la novedad. Esta condición de aceleración ha puesto a las empresas dedicadas a la tecnología y a los servicios asociados a esta, en una obligada dinámica de mejora continua.

La empresa es sin duda la institución más determinante en las transformaciones de nuestra sociedad y por esta razón precisa para su desarrollo y supervivencia, alcanzar una flexibilidad que reclama una redefinición cuando el entorno lo demande. Es preciso ampliar los intereses que la definen desde el Paradigma de la Administración hacia una comunidad holística que escenifique todos los intereses de la organización.

A ese mundo cambiante y en constante transformación no escapa la Empresa Informática del Ministerio de la Agricultura Holguín que está convocada a alcanzar y mejorar de forma continua sus resultados últimos a través de la integración de los seres humanos y recursos materiales y financieros a su disposición recayendo esta responsabilidad sobre el Sistema de Dirección y Gestión de la Empresa Informática del Ministerio de la Agricultura Holguín en lo adelante (EIMA) por lo que se declara este como **objeto de estudio**.

Durante los últimos años (2002 – 2008) se evidencian irregularidades en la mejora continua de los resultados últimos de la organización, quedando de esta forma definida la **situación problémica**, la que se constató mediante el análisis de los principales indicadores económicos disponibles en la información económica y financiera que se maneja en la organización. En aras de encontrar la causa raíz que provoca, en lo fundamental, esta problemática se hizo uso del método de experto y a través de la combinación de la tormenta de ideas y árbol de realidad actual permitió concluir las irregularidades en los resultados últimos de la organización eran causadas por la baja capacidad de reacción a las condiciones cambiantes del entorno, siendo este el **problema científico** al que se contribuirá a resolver con esta investigación.

Declarado el problema a resolver se plantea como **objetivo de la investigación** lograr una capacidad de reacción ajustada a las condiciones cambiantes del entorno a través del diseño y aplicación de un método de intervención estratégica que permita la adaptación y mejora continua de los resultados últimos de la organización.

La **hipótesis** que se defiende es que aplicar un método de intervención estratégica que aborde a la organización de forma sistémica y que favorezca el óptimo global teniendo en cuenta la situación concreta en que se desenvuelve la misma con una perspectiva de futuro facilitará la toma de decisiones para ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno según este lo demande.

Esta hipótesis quedará validada si se logra lo siguiente:

1. Descubrir la restricción de la organización en una situación concreta.
2. Diseñar acciones que faciliten la eliminación o atenuación de la restricción encontrada.
3. Permita a la organización mejorar sus resultados finales.

Mediante este estudio se pretende propiciar que la organización alcance y mejore de forma continua sus resultados, a través de la coordinación y armonización de los seres humanos y recursos materiales a su disposición, ya que no se evidencia una mejora continua de los resultados de la organización en los últimos cinco años, provocado esto por la baja capacidad de reacción a las condiciones cambiantes del entorno.

En búsqueda de lograr cumplir con el objetivo propuesto se hace necesario desarrollar las siguientes tareas:

### **I Etapa. Facto - perceptible e histórico - comparativa.**

#### **Marco Contextual:**

1. Búsqueda bibliográfica.
2. Evaluación crítica de los textos.
3. Ordenamiento de la cronología y selección de los hechos más esenciales

#### **Marco teórico:**

1. Búsqueda bibliográfica.
2. Análisis crítico de las mismas y toma de posición ante ellas.
3. Defensa de la teoría con la que se coincide y sus razones

#### **Caracterización.**

1. Consideraciones generales sobre el objeto de estudio.

2. Caracterización sobre su situación actual en el mundo y en Cuba.
3. Principales dificultades que se advierten en él y justifican la investigación pues evidencian el problema en el objeto.

## **II Etapa. Elaboración del método de intervención**

1. Diseño de un modelo de intervención profesional para llevar a cabo el proceso de mejora continua que incluya los ejecutivos y especialistas de la organización para garantizar su formación y posterior aplicación sin cooperación externa.

## **III Etapa. Aplicación.**

1. Aplicación del método.
2. Evaluación de resultados.
3. Reconsideraciones de perfeccionamiento.

## **IV Etapa. Conclusiones y recomendaciones.**

1. Evaluación integral de la investigación.
2. Definición de los resultados esenciales de la misma.
3. Redacción de dichos resultados.
4. Redacción de esas consideraciones en términos de recomendaciones garantizando la coherencia con las conclusiones.

El desarrollo del trabajo demanda de la utilización de diferentes métodos de investigación.

Para el desarrollo del Capítulo I se hizo uso particular de los **Métodos Teóricos (Históricos)** tales como revisión bibliográfica, posición crítica ante los hechos y evaluación de las tendencias, de igual manera se utilizaron **Métodos Empíricos** como observación, medición y comparación.

En el Capítulo II se realizó utilizando **Métodos Lógicos** entre los que encontramos el hipotético deductivo (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción), la modelación (abstracción), el sistémico (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción), el dialéctico (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción) y el genético (análisis y síntesis).

El Capítulo III hizo uso de los **Método Empíricos** comentados anteriormente.

Estos métodos aunque fueron enunciados por separado, no se trabajaron en forma independiente, sino como un sistema de métodos. Además, dentro de este sistema se utilizaron determinadas disciplinas auxiliares que permitieron cumplir con los objetivos planteados mediante un proceso de aproximaciones sucesivas.

La presente investigación presenta elementos novedosos tales como:

- Presentación y fundamentación de un Método de Intervención Profesional compuesto de etapas que se engranan recíprocamente brindándose los elementos necesarios para el funcionamiento de las otras creado como perfeccionamiento a uno de similar factura.

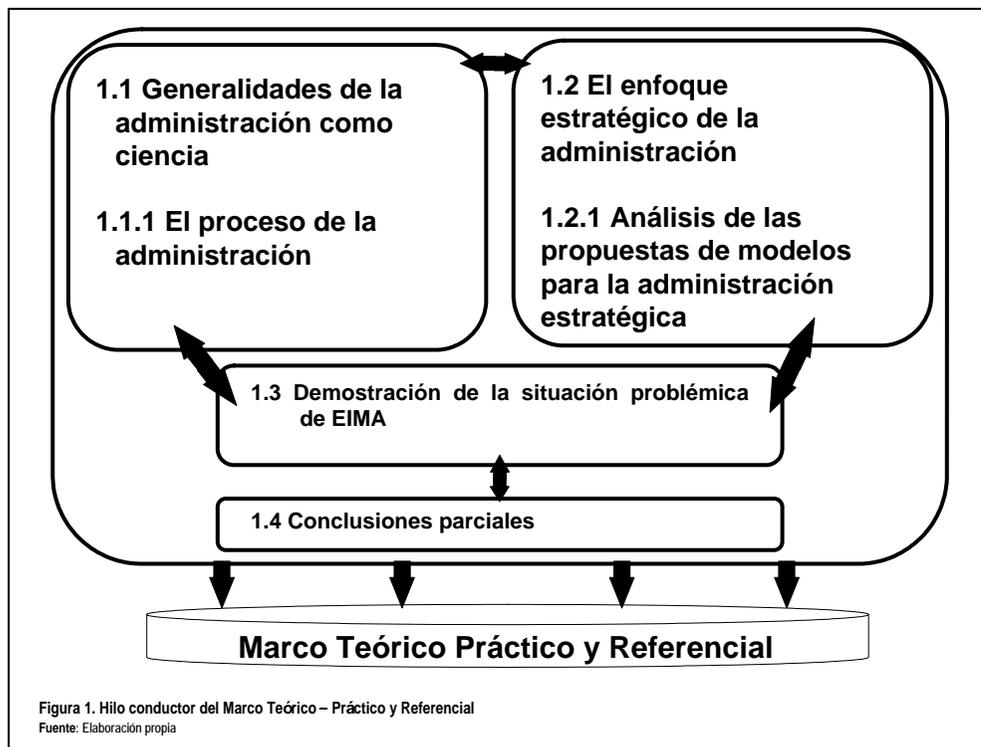
De igual forma las herramientas teóricas y prácticas que aquí se presentan cuentan con un importante **valor metodológico** que puesto en manos de los administradores sirve de guía orientadora para el desarrollo de los procesos administrativos en sus organizaciones ya que da método y herramientas pertinentes sobre una lógica de trabajo fundamentada científicamente.

## CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO, PRÁCTICO Y REFERENCIAL

Este capítulo tiene los siguientes objetivos:

1. Presentar elementos teóricos relacionados con la administración y el proceso que la caracteriza.
2. Caracterizar las diversas posiciones dentro del enfoque estratégico de la administración.
3. Fundamentar la situación concreta que da origen a la investigación.

El hilo conductor de este capítulo se observa en la Figura 1.



### 1.1 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA

Los problemas vinculados con el desarrollo teórico y la aplicación práctica de los diferentes postulados enarbolados por las distintas escuelas y enfoques de dirección es un asunto no resuelto y que en perspectiva se hace cada vez más complejo, fue ello lo que llevó a Harold Koontz y Cyril O Donell hace más de veinte años a acuñar el término de “selva o jungla”<sup>1</sup> para reflejar la situación reinante en el ámbito de esta nueva ciencia que se abre paso lentamente dentro del tupido ramaje de diferentes escuelas, enfoques y concepciones.

<sup>1</sup> Koontz, H. (1961) The Management Theory Jungle. Journal of the Academy of Management. Vol. 4. no. 3. USA.

Pero como si esto no bastara, para complicar y hacer más difícil la comprensión de los ejecutivos que tratan por distintas vías de acceder a estos conocimientos, es frecuente escuchar un conjunto de siglas que intentan en harás de la economía del pensamiento y el lenguaje expresar algunas de las concepciones teóricas de dichas escuelas, enfoques, sistemas gerenciales o simplemente instrumentos de dirección o análisis.

Como se señala en la obra citada “Los diversos enfoques, cada uno con sus propios “gurús”, cada uno con su propia semántica y cada uno defendiendo con orgullo fiero los conceptos y las técnicas del enfoque contra ataques o cambios, hacen que la teoría y la ciencia de la administración sea extremadamente difícil de ser comprendida y utilizada por los practicantes capaces. Si la continuación de la selva fuera sólo una evidencia de competencia entre pensamiento e investigación académica, no sería asunto de mucha importancia. Pero cuando retrasa el desarrollo de una teoría y una ciencia útiles y confunde a los administradores en actividad, el problema adquiere gravedad”<sup>2</sup>.

Lamentablemente en el ámbito no académico e incluso en este, la bibliografía disponible sobre estos temas es escasa, aunque se hacen esfuerzos, dentro de las limitaciones existentes, por los Organismos de la Administración Central del Estado y otras instituciones para reproducir lo último que les llega a las manos y se considera útil. Esto por supuesto no obligatoriamente significa que sea conocimiento acabado, ni mucho menos lo mejor del pensamiento gerencial contemporáneo, esta realidad no nos exime del problema antes indicado, este autor cree que lo agudiza pues la aparición en el espectro de enfoques administrativos de alguno novedoso, proclamado casi siempre por sus autores y promotores como la solución a todos los problemas, con el apoyo y difusión de altos ejecutivos y docentes “informados” se transforma casi en doctrina, al menos en algunos predios, lo que en realidad no es más que una obra, valiosa por su aporte, pero particular por el problema histórico concreto que pretende.

Esta realidad es la que ha llevado a los autores como J. Stoner a plantear que “... en su grado actual de evolución cada enfoque subestima o maneja en forma inadecuada diversos aspectos de la vida organizacional”<sup>3</sup>, pues se niega todo, menos lo que se presenta como propio.

En la literatura especializada internacional se utilizan distintas palabras para designar la misma actividad humana, es decir, la conducción de grupos de personas que trabajan

---

<sup>2</sup> Koontz, H.; Weirhrich, H. (1994) Administración. Una perspectiva global. 10<sup>ma</sup> Edición. McGraw - Hill. México. p.35

<sup>3</sup> Stoner, J. A. F. (1995) Administración. 5<sup>ta</sup> Edición. Ediciones Prentice - Hall. Hispanoamericana S.A. México. p.54

mancomunadamente para lograr fines y objetivos seleccionados. De hecho no puede aceptarse ninguna definición de forma universal. Además, las definiciones cambian en la medida en que cambian las circunstancias de las organizaciones. Diversos autores cubanos han analizado esta problemática.

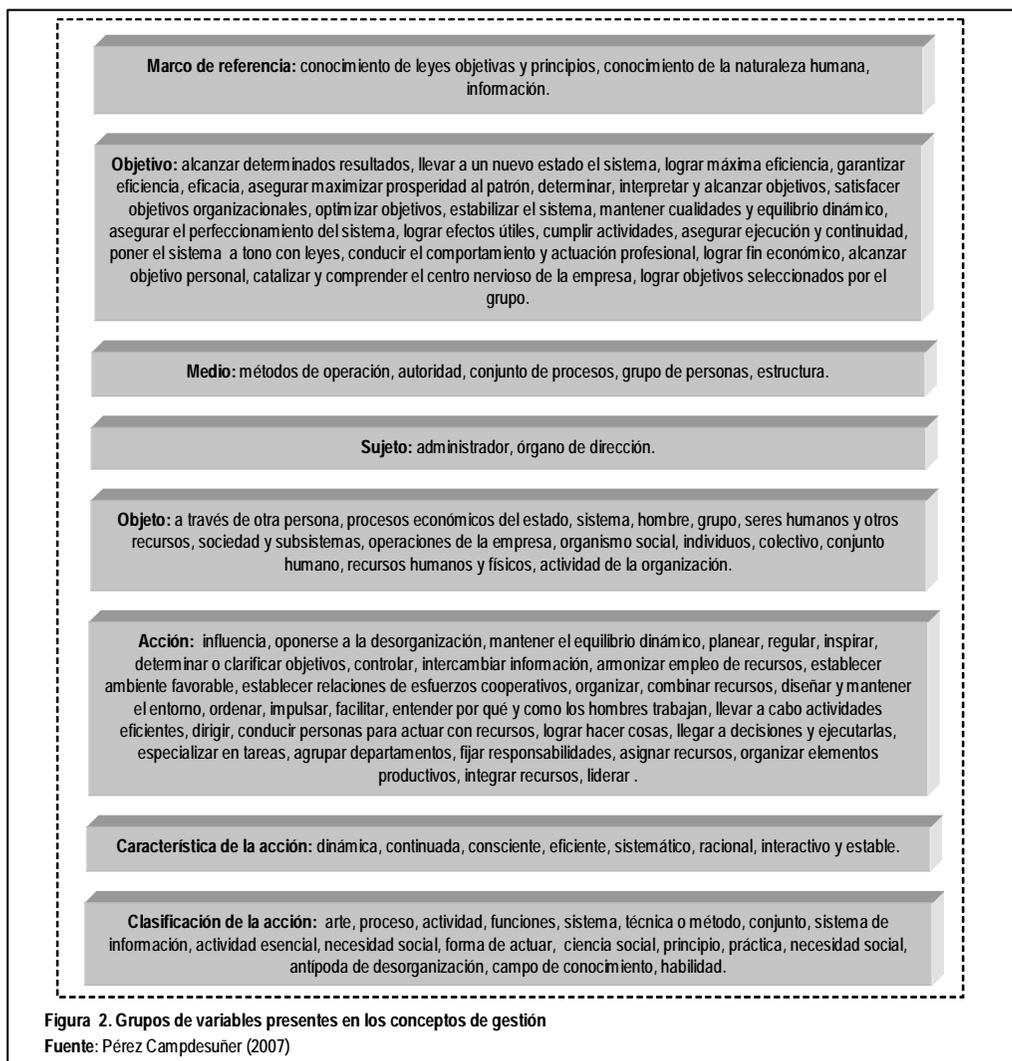
Según Llanes Delgado (2001) En nuestro país, ha surgido cierta confusión entre los términos gestión, dirección y administración, la cual en gran medida ha estado determinada por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos se les otorga. Para este autor al menos administración y dirección son sinónimos y pueden emplearse indistintamente. En el caso de gestión puede identificarse también con ambos términos anteriores, pero como regla ello depende del contexto y de la necesidad de transmitir ante todo la acción de dirigir, o administrar, de esta manera se refiere más que todo al equipo de dirección o directivo, por eso lo considero menos abarcador y nunca se utiliza para referirse a la ciencia como tal.

Para Pérez Campdesuñer (2007) también existen tres términos que se manejan indistintamente en la mayor parte de la literatura relativa al desempeño organizacional, ellos son: administración, dirección y gestión; en su opinión existe un grupo de autores que se convierten en defensores de la supremacía de uno u otro término sobre los restantes; mientras que otro grupo los considera sinónimos y no ven inconveniente en alternar su uso. El autor citado, de acuerdo con el criterio utilizado en los últimos años en gran parte de la bibliografía vinculada a la calidad (en la que se incluyen las normas ISO<sup>4</sup> 9000, 2000) decidió mantener el uso de este último y desarrollar un análisis de definiciones existentes de uno u otro término, en aras de esclarecer el alcance del mismo.

Pérez Campdesuñer (2007) realizó la consulta de 62 conceptos y de su procesamiento pudo determinar ocho posibles grupos variables que, de forma preliminar, permitía determinar que la gestión es un tipo de acción (**clasificación de la acción**), con determinadas características (**características de la acción**), consistente en (**acción**) que se realiza sobre un **objeto**, por un **sujeto**, con determinados **medios**, para alcanzar un **objetivo**, teniendo en cuenta un **marco de referencia**. (Ver Figura 2).

---

<sup>4</sup> Organización Internacional de Estandarización



En el primer grupo, el término más utilizado es proceso, encontrándose en el 26% de los conceptos. En el segundo existen variables que en su alcance, incluyen otras, como es el caso de racional, que abarca la variable consciente y otras que resultan relativamente opuestas como son: dinámica y estable, continuada y sistemática. En criterio del autor las variables correctas son: dinámica y continuada, además se mantienen las cualidades de interactiva y eficiente.

En el grupo de la acción, las variables más utilizadas se vinculan en lo fundamental a las que se conocen como funciones de la dirección. Para referirse al objeto de dirección, la variable organización resulta la más significativa. En cuanto al sujeto, se considera que la variable órgano de dirección abarca todos los niveles en que este proceso se puede presentar. En lo relativo a los medios, se consideró que la variable grupo incluye a la variable personas y que la variable proceso contempla al conjunto de reglas, métodos operativos y estructura; mientras la cooperación, si bien generalmente es necesaria, no

siempre es posible, así como que la autoridad en cierta medida la incluye. Como objetivo se ve más abarcador el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización. Como marco de referencia se contempla el conocimiento de las leyes y principios de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general.

Por tanto, según Pérez Campdesuñer (2007) se puede concluir que la gestión es un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios, de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general.

Pérez Campaña (2004) estudió el surgimiento de la dirección y plantea que el mismo estuvo dado por la propia necesidad de la sociedad y el desarrollo alcanzado por esta, así como por los cambios ocurridos en la industria y su progreso paulatino, asociado a la evolución que han ido experimentando los sistemas productivos que ha ido enriqueciendo la teoría de la dirección, moviéndose desde la administración de recursos hasta la incorporación de aspectos tales como: el liderazgo, la cultura, las motivaciones, los valores y el interés por la interrelación del sistema con su entorno.

Esta autora hace referencia al tratamiento dado a los términos gestión, dirección o administración, a través de un análisis de las definiciones, puntos de vista y enfoques de diversos autores (Burbidge, 1979; Terry y Rue, 1987; Companys Pascual, 1989; De Miguel Fernández, 1991; Harrington, 1991; Díaz, 1993; Chiavenato, 1993; Monks, 1994; Abeli, 1995; López, 1995; Jordan, 1996; Moreira, 1996; Nueno, 1996; Heizer y Render, 1997; Celso Contador, 1997; Pérez Campaña, 1997; Ivancevich et al., 1997; Hernández Torres, 1998; Nogueira Rivera, 2002; García Vidal, 2006; entre otros)<sup>5</sup>.

Se asumió que entre los términos (administración, dirección o gestión) o el vocablo original en inglés management; no se aprecian diferencias significativas en su esencia y contenido, utilizándose indistintamente, existiendo en los últimos tiempos una tendencia al uso del término **gestión** que es el más utilizado por la autora.

---

<sup>5</sup> La referencia completa a estos textos aparece en Pérez Campaña (2004).

Dadas las características del mundo actual de los negocios y la evolución de la administración, hoy en día se considera que lo que mantiene a una organización viva ya no es la existencia de una demanda real o potencial, sino la **efectividad de su gestión**, lo que permitirá el logro de la eficacia por la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios que la empresa genera, continua con el logro de la eficiencia, es decir habiéndose asegurado de comprender las necesidades y deseos de los clientes, estos se transforman en especificaciones y se ajustan los procesos para garantizar que den como resultado, por una parte el producto que el cliente quiere y por otra que todas las etapas del proceso agreguen valor al producto para que los recursos sean aprovechados adecuadamente. Esto significa invertir la pirámide de las necesidades de la organización.

En consecuencia, según Pérez Campaña (2004) para lograr una gestión efectiva, la función de control tiene que ser considerada dentro de todo el sistema, ya que proporciona la información relevante respecto a los resultados alcanzados en el cumplimiento de los objetivos de la organización, reiniciándose nuevamente el proceso de planificación.

Según García Vidal (2006) definir conceptos es siempre una tarea titánica porque depende en mucho de los criterios particulares y la forma de ver el problema que tenga el que lo defina, y es aún más difícil cuando existe gran diversidad de criterios, demostrándose así, lo discutido del tema. Stoner (1995) plantea al respecto que "... no puede aceptarse ninguna definición en forma universal. Además las definiciones cambian en la medida en que cambian las circunstancias de las organizaciones". No obstante el pensamiento se estructura en conceptos que se utilizan para reducir y entender la complejidad de la realidad que nos rodea. El autor considera que sí es importante prestar atención a las conceptualizaciones y a cómo ha sido su manejo por los distintos autores ya que los conceptos reflejan el carácter acumulativo del conocimiento científico en una materia específica.

Este autor se ciñe a la traducción del término que tuvo su origen en inglés, y habla de **Administración**, sin quitar mérito otros términos como Dirección o Gerencia que son defendidos por otros autores y contra los cuales éste no tiene criterio desfavorable alguno. La controversia más peliaguda sigue radicando en la definición de qué es la Administración, pareciendo haber bastante consenso entre el qué y el cómo lo hace ya que se puede descubrir claramente las funciones declaradas para la Administración como respuestas a estas preguntas. También no ofrece dudas la respuesta a la pregunta de cuál

es el objetivo final, la respuesta más común es la orientación a un fin determinado dejando sin especificar cuál es ese fin.

Del análisis de 85 definiciones este autor reconoce que es posible encontrar con meridiana claridad, los paradigmas dominantes que caracterizan los puntos de vista de las líneas de pensamiento que rigen los planteamientos teóricos en que se sustentan, presentándose entre todos, de manera muy significativa, un bajo nivel de consenso.

La perspectiva teórica que asume García Vidal (2006) le permite definir a la administración como: la ciencia que estudia las leyes y principios que rigen el proceso consciente e ininterrumpido de desarrollo de una Organización.

Como se aprecia el propio concepto de la administración se convierte en un concepto por investigar y corroborar, ya que a pesar de su importancia sigue siendo vago, sesgado y difuso. (Garcíacastillo, 1997, Cornella, 2004). La necesidad de repensar continuamente el concepto deriva de la falta de un lenguaje común y propio de la administración. La reestructuración del concepto de administración puede servir de base para la formación de una nueva definición. Esta es una cuestión, que como muchas otras, ha de resolverse en aras de lograr una comprensión teórica de qué es lo que se está estudiando. (Stoner, 1995; Garcíacastillo, 1997; Cornella, 2004; Ballina, 1997; Ballina 2000). El autor de esta investigación asume el concepto de administración de García Vidal (2006) quien define su carácter de ciencia.

### 1.1.1 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN

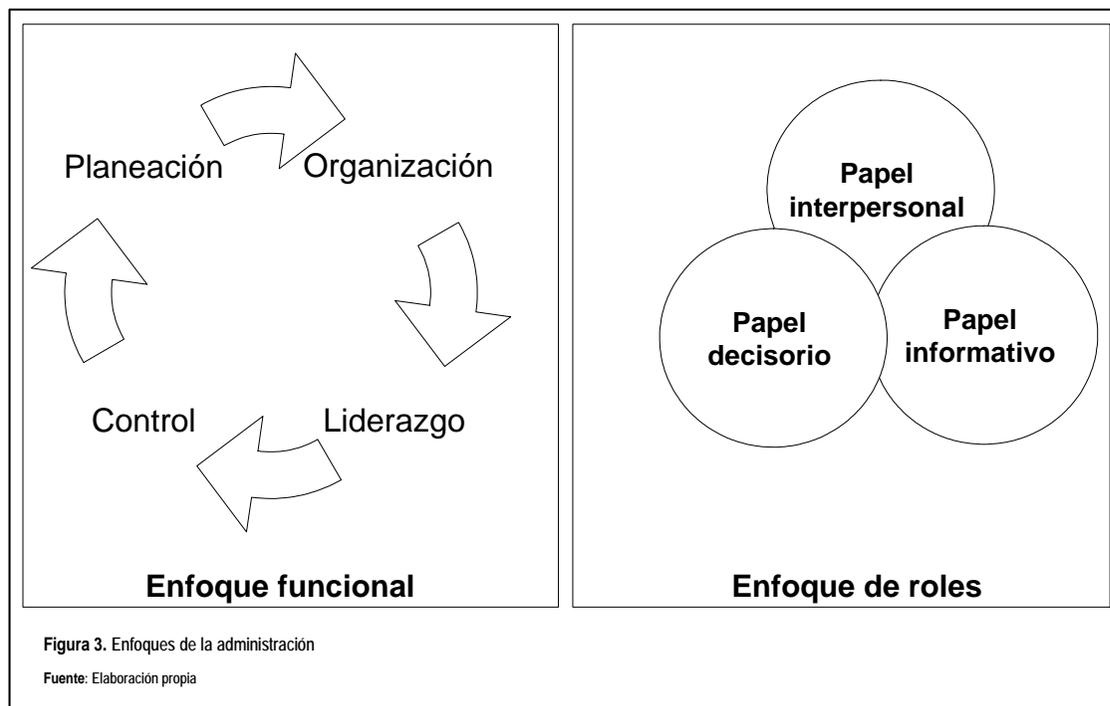
En la literatura existen dos enfoques fundamentales para expresar el contenido y la esencia de la dirección (Ver Figura 3). El más difundido es el **enfoque funcional** que presenta la Administración como la actividad de planear, organizar, dirigir y controlar<sup>6</sup>. El mismo hace énfasis en presentar una respuesta a la pregunta acerca de qué hacen los dirigentes, y es reconocido como la forma más adecuada para el estudio y comprensión del trabajo de dirección (Urwick, 1970; Ulrich, 1990; Wöhe, 1990; Wren, 1987; Stoner, 1995; Muguerzia Muguerzia y col. 1983; Koontz y Weirhrich, 1994; Robbins, 1996).

El enfoque de **papeles** o **roles** es más reciente y el énfasis se sitúa en tratar de explicar o presentar una respuesta adecuada a la pregunta **cómo** hacen su trabajo los ejecutivos (Mintzberg, 1973). Las críticas a esta posición han estado más que nada sustentada en lo

---

<sup>6</sup> Ver: Mieres A. y Lodos O. La Correlación entre el Sistema Organizativo y la Estrategia. Temáticas Gerenciales Cubanas 1999. MES. P.31

limitado de los estudios ejecutados, lo cual no les ofrece un nivel de representatividad que permita una generalización teórica.



El **enfoque funcional** presenta el proceso de dirección de la manera que a continuación se describe en:

**Planear** significa predeterminedar el curso a seguir. Es un modelo anticipado de la realidad futura, para lo cual es necesario pronosticar para precisar el curso actual; fijar objetivos que se derivan de los propósitos generales de la empresa a fin de determinar los resultados finales; desarrollar estrategias: que contribuyan a decidir cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas; programar para establecer prioridades, secuencias y sincronizar pasos a seguir; presupuestar, ello tiene que ver con la asignación de los recursos; establecer procedimientos, estandarizando métodos; formular políticas relacionadas con la toma de decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes. (Stoner, 1995; Koontz y Weirhrich, 1994; Robbins, 1996).

La **Organización** consiste en buscar las mejores formas de combinar armónicamente, las relaciones que se producen entre los recursos y, a su vez, relacionarlos con el entorno.

Dentro de esta función, se encuentra establecer la estructura de la organización, secciones, departamentos, procesos etc.; delinear las relaciones, lo que significa delimitar líneas de enlace, para facilitar la coordinación; crear las descripciones de cada puesto y

proceso, definiendo las cualidades requeridas del personal, para cada uno; definición de los flujos de información. (Stoner, 1995; Koontz y Weirhrich, 1994; Robbins, 1996).

El **Liderazgo** como función también conocida inicialmente como mando o dirección, encierra la forma de accionar dentro de una empresa u organización, pues mediante ella, se orientan y ejecutan las tareas, es decir, se propician las actuaciones de los trabajadores, dirigidas hacia los objetivos deseados. De allí que en correspondencia con las exigencias de la administración algunos autores (Stoner, 1995; Robbins, 1996) la denominen actualmente liderazgo ya que implica dirigir, influir y motivar a los trabajadores. La misma por tanto tiene que ver con el trabajo con el hombre e incluye aspectos tan importantes de la vida organizacional como son delegar; motivar; coordinar; superar diferencias; administrar el cambio; estimular la creatividad y la innovación, para alcanzar las metas, con la tolerancia y la flexibilidad de pensamiento propias de un líder. Ello no significa que todos los ejecutivos en la realización de su labor ejerzan un liderazgo real, y consecuentemente se erijan como líderes.

La función de **Control** presupone la existencia de diversos dispositivos que sirvan para medir logros y desviaciones ocurridos en la ejecución, de acuerdo con la planificación realizada. Su esencia son la medición y corrección de las actividades planeadas, se trata de asegurar el progreso hacia los objetivos fijados, según el plan e incluye medir resultados; desarrollar estándares de actuación; fijar sistemas de información; promover la retroalimentación del cumplimiento de las decisiones; tomar medidas correctivas, cuando la situación así lo requiera; premiar el comportamiento positivo. (Stoner, 1995; Koontz y Weirhrich, 1994; Robbins, 1996).

Las funciones no pueden observarse de manera aisladas dentro del proceso, ellas interactúan formando un ciclo dentro del cual unas a otras se afectan y modifican los modos de acción en correspondencia con las situaciones concretas. Por otro lado dentro de cada una de estas funciones es posible observar la existencia de ellas cuatro, conformando ciclos dentro de la planeación, la organización, el mando o liderazgo y el control (García Vidal, 2006). Un resumen de este enfoque se aprecia en la Tabla 1.

<b>Tabla 1: El enfoque de las funciones</b>			
<b>Koontz (1994)</b>		<b>Stoner (1995)</b>	
<b>Funciones</b>	<b>Variables</b>	<b>Funciones</b>	<b>Variables</b>
Planeación	Objetivos Políticas Toma de decisiones	Planeación	Objetivos Políticas Toma de decisiones
Organización	Estructura organizativa	Organización	Estructura organizacional Recursos Administración de recursos humanos
Integración	Selección, evaluación, desarrollo		
Dirección	Motivación Liderazgo Comunicación	Liderazgo	Motivar Liderazgo Comunicación
Control	Técnicas de control	Control	Sistema de información
<b>Fuente:</b> Elaboración propia			

El enfoque sustentado en los **papeles** o **roles**, que señala Mintzberg (1973) presenta los papeles o figuras indicando que no pueden separarse fácilmente ya que forman un todo integrado aunque no se les preste atención igual a cada una por los distintos ejecutivos.

El **papel interpersonal** incluye comportamientos de representante (de la entidad, del colectivo de los accionistas); líder (motivar y animar a los subordinados) y enlace (de su entidad con el entorno y hacia adentro).

El **papel informativo** asociado a recibir y comunicar información es tal vez el aspecto más importante del trabajo de un directivo incluye comportamientos de monitor (buscar información “afuera y”“adentro”); difusor (distribuye información a la organización) y portavoz.

El **papel decisorio** se asocia a comportamientos como emprendedor (mejoría de su unidad, adaptarla a los cambios del entorno); solucionador de problemas y asignador de recursos.

Ambos enfoques, más allá de la posición que adoptan, sitúan al administrador como ente fundamental en la orientación de su empresa hacia la consecución de sus resultados finales en un entorno determinado matizado por las contingencias propias de su naturaleza. Por esta razón los elementos estratégicos han venido cobrando un espacio indispensable en el actuar de los administradores.

## **1.2 EL ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA ADMINISTRACIÓN**

Teniendo en cuenta los criterios de Portuondo Vélez (1996) es común escuchar hablar de ejecutar estrategias de producción o servicios. De hecho se han venido sucediendo en la evolución histórica de la administración enfoques asociados al tema de la estrategia tales

como Administración por Objetivos, Planeación Estratégica, Dirección Estratégica, Dirección por Valores, etc. Sin pretender profundizar en los análisis académicos y aspectos teóricos, históricos ni contextuales o coyunturales este autor pretende dar una panorámica de algunos de los elementos de este enfoque.

el total de elementos del modelo simple de administración estratégica considera factores que parten de la definición de la misión de la entidad, o sea el conocimiento claro y compartido por todo el consejo de dirección y sus trabajadores de la razón de ser de la misma, el por qué existe, además de la situación actual de la entidad o diagnóstico; la visión de la entidad dentro de un número de años a determinar; la determinación de las barreras y los implicados; la definición de las estrategias a seguir, y por último la elaboración de los planes de acción a implementar. (Aguirre de Lázaro, 1998; Ansoff, y col. 1993; Bowman, 1995; Díaz Llorca, et. al. 1998; Kenneth, 1984; Martínez Díaz, 1997; Mengunzzato y Reanu, 1994).

en los modelos más recientes y complejos se incluyen los valores compartidos que conforman la cultura de la organización, se analizan los factores clave. se determinan las unidades y direcciones estratégicas, se establecen los objetivos estratégicos, se ejecuta el análisis estratégico que incluye la famosa matriz DAFO, se especula y definen los escenarios para tener en cuenta los posibles planes de contingencia, se establecen las estrategias genéricas así como los objetivos normativos o tarea. se determinan y deciden las unidades estratégicas de negocio y las estrategias por esfera o funcionales de apoyo. También se examinan y definen las opciones estratégicas y las decisiones estratégicas correspondientes, y por último los mecanismos y sistemas de evaluación y control que retroalimentan todo el modelo y lo hacen un circuito cerrado, un proceso de planificación estratégica. (Morrisey, 1993; Morrisey, 1995, 2003; Pitts y Lei, 1996; Rowe, 1989). García y Dollan, 1997; Llanes, 2000; Martínez Díaz, 1997; López Garza, 2004; Portuondo Vélez, 1997).

### **1.2.1 ANÁLISIS DE LAS PROPUESTAS DE MODELOS PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Uno de los estudios más serios y profundos relacionados con el enfoque estratégico fue el realizado por Ronda Pupo (2002). Este autor analizó 27 modelos de dirección estratégica, diseñados y aplicados en el mundo entre los años 1984 al 2001 realizado.

En el análisis se empleó el método Cluster para la clasificación de los modelos de dirección estratégica en cuanto a los conceptos centrales que manejan lo cual le permitió definir tres grupos.

El primer grupo de variables se centra alrededor del concepto: planeación y al analizar la significación práctica de los demás conceptos, se denominó grupo de variables que se relacionan con la planeación.

El segundo grupo tiene como concepto central los objetivos, los demás conceptos muestran una estrecha relación con la formulación de los mismos, por tanto se le denominó grupo de variables relacionadas con la formulación.

Mientras que el tercer grupo centra su atención alrededor de los conceptos: misión, visión y estrategia, los demás conceptos giran en torno a los mismos, con lo cual se refieren al diagnóstico y conceptos claves para la formulación de los tres primeros, por lo que se le denominó grupo de variables relacionadas con el diagnóstico/formulación de las estrategias.

Este trabajo se realizó también por autores y se obtuvieron seis grupos de individuos.

El grupo I se compone de un solo modelo el cual es creado en Cuba en 1989. Resultó el modelo más particular de todos los analizados y se caracteriza por atender once conceptos, pero sólo relacionados con la formulación de la estrategia, pues ignora el resto de los grupos de conceptos antes definidos. Este grupo no alcanza la integración del nivel estratégico, táctico y operativo al centrar su atención sólo en la fase de formulación de la estrategia.

El grupo II lo componen dos modelos, diseñados en Estados Unidos y España en los años 1997 y 1998, los modelos de este grupo comparten los conceptos de visión, misión, estrategia y objetivos, además uno u otro modelo contiene otros conceptos que se reparten fundamentalmente en el grupo de variables que reflejan una manera de actuar en función de la formulación y los objetivos.

En el grupo antes analizado, como se expresó, los modelos no abordan significativamente conceptos relacionados con la implantación de la estrategia por lo que son modelos que no consideran la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.

Los modelos que componen el grupo III fueron creados en Estados Unidos, España y Cuba, entre 1996 y 1999. Estos modelos tienen en común que todos consideran los conceptos: diagnóstico, implantación, objetivos y estrategias e incluyen, en unos modelos

más que en otros, algunos conceptos relacionados con los tres grupos de variables antes definidos, es decir, es de todos los grupos de modelos el que más conceptos distribuyen.

El grupo que se analiza, a diferencia de los otros, tiene conceptos relacionados con la fase de implantación, pero cuando se analizan individualmente se concluye que no alcanzan la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

Los modelos que componen el grupo IV fueron creados en Estados Unidos y España entre 1994 y 1997 y los mismos comparten los conceptos de objetivos y estrategia y, en general, este grupo tiene similitud con el grupo III, su diferencia está en la incorporación del paso control.

Como se aprecia, este grupo no considera los conceptos relacionados con la fase de implantación, lo que afecta la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.

El grupo V posee cuatro modelos creados en Estados Unidos y España entre 1992 y 1997, el mismo está compuesto por los modelos menos elaborados, consideran en común los conceptos de diagnóstico y estrategia, mientras que el pobre número de conceptos que, por lo general, manejan estos modelos se trata de distribuirlo en los tres grupos de variables antes definidos, como es lógico resultando una escasa elaboración en todos los sentidos. Al igual que los cinco grupos anteriores, este grupo no consideran la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo.

El grupo VI lo componen tres modelos creados en Cuba, Estados Unidos y Japón, respectivamente, entre los años 1997 al 2000 e incluye el modelo 21, que es, entre todos los considerados, el que más conceptos maneja, 17 en total, pero también incluye el modelo 27, que es el que menos conceptos incluye, dos en total; además, conforma este grupo el modelo 18 con 8 conceptos en su formulación. Así, esos tres modelos centran su atención en las variables del grupo planeación, donde comparten los pasos del diagnóstico y las políticas, y distribuyen sus otros conceptos en el grupo de variables de diagnóstico y formulación. Se significa que no dedican atención al grupo de variables dedicadas a los objetivos, aunque sí incluyen el paso como tal.

Los pasos empleados por este grupo centran la atención en la planeación, por lo que se establece que no posee integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo para logra la efectividad de su implantación.

A través de la realización del método Delphi con 23 expertos internacionales Ronda Pupo (2002) obtuvo los siguientes resultados.

El 87% de los expertos concuerda que los modelos de planeación estratégica no garantizan la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo, el 13% argumenta que el Cuadro de Mando Integral resuelve esta situación, no obstante plantean que este modelo tiene que ver esencialmente con el nivel táctico

Es opinión de estos expertos que en los modelos, se enuncia como un paso: la implantación; no obstante, en ningún momento se exponen las variables que la garantizan, así como los procedimientos para llevar a cabo la misma.

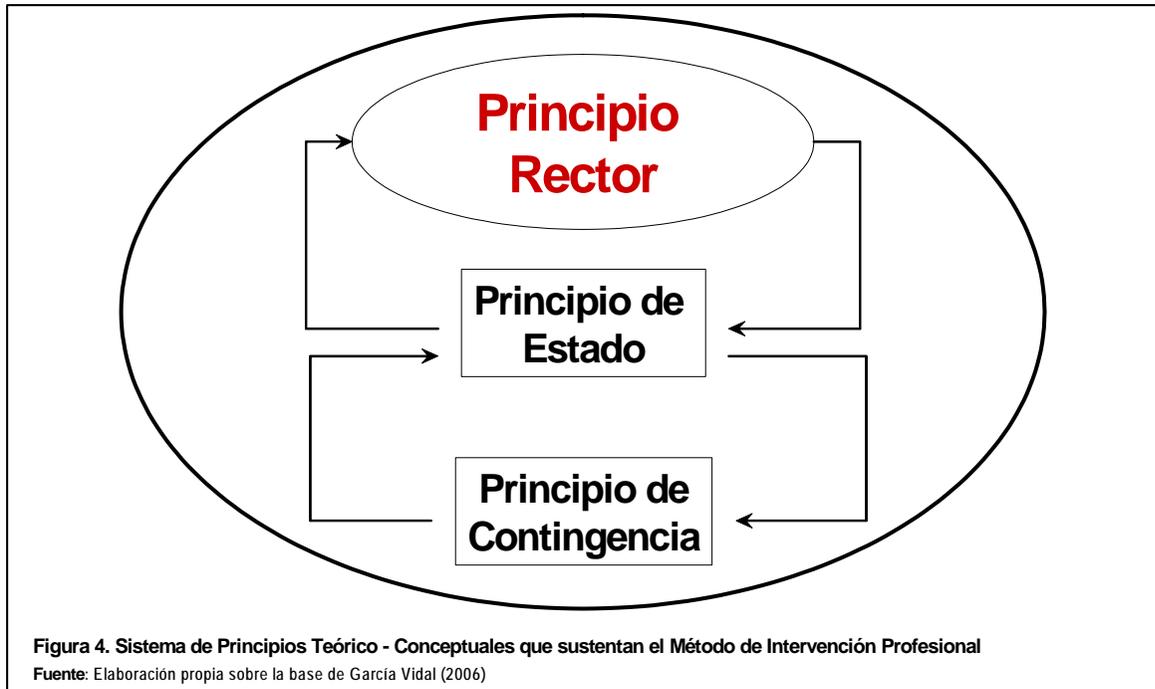
Los expertos también logran acuerdo en el hecho de que los modelos presentan insuficiencias en la integración de los niveles estratégico con el táctico y el operativo en el ciclo funcional de dirección ya que no se integran la implantación y el control desde la fase de formulación.

En ninguno de los modelos analizados se emplea explícitamente como un paso el aprendizaje como procedimiento para mejorar el desempeño de las organizaciones y lograr ventajas competitivas sostenibles, teniendo en cuenta que el desarrollo de la tecnología ha traído consigo que el liderazgo en costos y la diferenciación no son ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Teniendo en cuenta los resultados del análisis realizado y las conclusiones arribadas por Ronda Pupo (2002) se determina que los modelos analizados poseen insuficiencias que limitan su implantación efectiva y su contribución a la eficiencia y eficacia de las organizaciones, por lo que se hace necesario el diseño de un modelo específico que garantice dicho objetivo y se aplica en empresas relacionadas con la seguridad y protección.

En este sentido García Vidal (2006) propone un Método de Intervención Profesional que pretende resolver las limitaciones señaladas con anterioridad.

Este método se sustenta en tres principios fundamentales (Ver Figura 4):



**Principio rector. Orientación a la Calidad Sistémica: La Calidad Sistémica define la orientación más general de la Administración.**

La **Calidad Sistémica** para García Vidal (2006) es la categoría que expresa la unidad, la integridad de la Organización, su estabilidad relativa y su identidad con ella misma. El alcance de la Calidad Sistémica se logra según el conjunto de acciones desarrolladas en correspondencia con la misma. La Calidad Sistémica de cualquier sistema es la razón de ser del mismo y condiciona su estructura interna así como sus relaciones con el medio ambiente. Un sistema existe porque tiene identificada y definida su Calidad Sistémica, si ésta evoluciona, el sistema tiende a evolucionar, si la misma desaparece el sistema tiende a desaparecer. Lo interesante del estudio de la Calidad Sistémica es que emerge de la formación, integración y desarrollo del sistema por lo que no puede ser explicada ni identificada en las propiedades que aportan al sistema alguna de sus partes constitutivas por separado.

Ella determina que un tipo de Organización sea ella y no otra constituyendo su objetivo o resultado último que en última instancia la define. La Calidad Sistémica tiene como propiedades el hecho de que puede ser mejorada constantemente en beneficio de la propia Organización y del sistema mayor al cual pertenece, por tanto, teóricamente puede crecer hasta el infinito y sólo se puede medir objetivamente desde sí misma.

**Principio de estado. Estudio permanente de la Situación Límite: La Administración se enfrentan de manera constante y en cada momento a la Situación Límite que se opone al desarrollo de la Organización.**

Se define **Situación Límite** como la unidad dialéctica que relaciona a la Organización y su entorno. En sentido amplio, es el estado originario, natural, complejo y único en que puede existir cada Organización y coexisten las organizaciones en un entorno y en el que sólo pueden alcanzar la condición de crecimiento permanente de su Calidad Sistémica. La Situación Límite como unidad dialéctica se compone de dos situaciones particulares, la **Situación Límite de Resultado**, en lo adelante **SLr** y **Situación Límite de Aseguramiento**, en lo adelante **Sla**, que interactúan entre sí lo que constituye el sentido estricto de la misma:

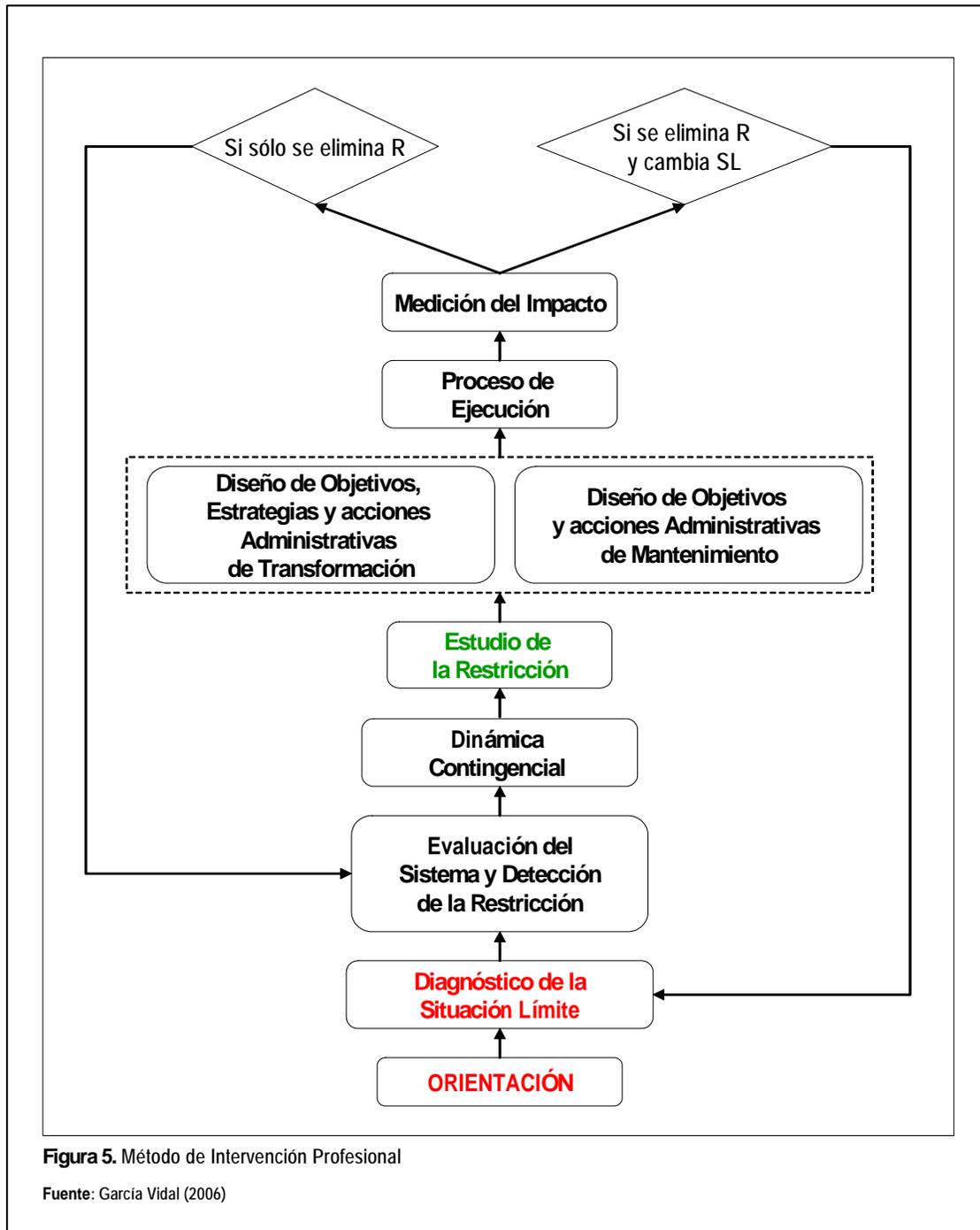
**SLr:** que surge de la relación permanente que establece la Organización con los demandantes de su oferta y en la que se materializa la Calidad Sistémica y fundamenta el Objeto Social de la Organización. Esta situación se manifiesta únicamente en dos condiciones de relación; Necesidad superior a la Posibilidad o viceversa, y la naturaleza del par dialéctico que la compone es la cuota de demanda con la que se relaciona y la oferta específica que la significa.

**Sla:** que surge de la relación permanente que establece la Organización con los proveedores de los diversos medios para materializar la Posibilidad y en la que se garantiza la Calidad Sistémica a través de su aseguramiento. Esta situación se manifiesta por cada tipo de proveedor de medios, en igual medida, en dos condiciones, Necesidad superior a la Posibilidad o viceversa, y la naturaleza del par dialéctico que la compone es la cuota de la Organización en la demanda total de todas las organizaciones que requieren de bienes y servicios específicos y la oferta que cada proveedor es capaz de brindar y a que tiene acceso la Organización.

**Principio de contingencia. Administración de la Restricción: La Administración se orienta a la Restricción que frena la tendencia creciente de la Calidad Sistémica.**

Se define como **Restricción** por García Vidal (2006) a la particularidad indeseable de un área, proceso, subsistema o medio dentro del sistema o fuera de él que, temporalmente y bajo ciertas condiciones, limita la Calidad Sistémica y que luego de ser sometida a acciones de transformación desaparecerá o atenuará su impacto y por ello permitirá que mejore la Calidad Sistémica y reapareciendo nuevamente en otro medio.

Como se aprecia en la Figura 5, el esquema del Método está presentado en forma ascendente para mostrar que el mismo pretende mejorar la Calidad Sistémica impulsando a la Organización a niveles superiores de desempeño a través de la actuación sobre la Restricción que impide su crecimiento.



Haciendo un análisis crítico del método antes comentado el autor considera necesario señalar que, con la pretensión de encontrar un método lo suficientemente general, se incurren en algunos solapamientos de análisis que podrían derivar en olvidos de aquellos que no conocen el método en su interioridad. Por esta razón se considera necesario subsanar dichos solapamientos para facilitar la tarea de encauzar los destinos de una organización hacia el futuro, en un entorno determinado en busca de los resultados últimos declarados para una organización en particular.

Entre los solapamientos más significativos se encuentran los que siguen:

1. El análisis de la situación coyuntural de la organización se presenta de forma muy resumida y no se orienta las dos aristas de la misma omitiendo los métodos y herramientas necesarios para su comprensión.
2. No se presenta de forma lógica las interrelaciones entre las variables que se manejan en el método asumiendo que se las mismas se conocen.
3. No queda clara el papel de los presupuestos dentro del proceso.
4. No se concibe las debidas retroalimentaciones que podrían necesitarse si la estrategia diseñada debe reconsiderarse.
5. Sólo se tiene en cuenta la retroalimentación luego de la medición del impacto.
6. No se reflejan las relaciones necesarias entre metas transfiguradas y el sistema de indicadores para seguimiento y verificación de los resultados.
7. De forma general no se evidencia dentro de la lógica planteada las funciones de la administración.

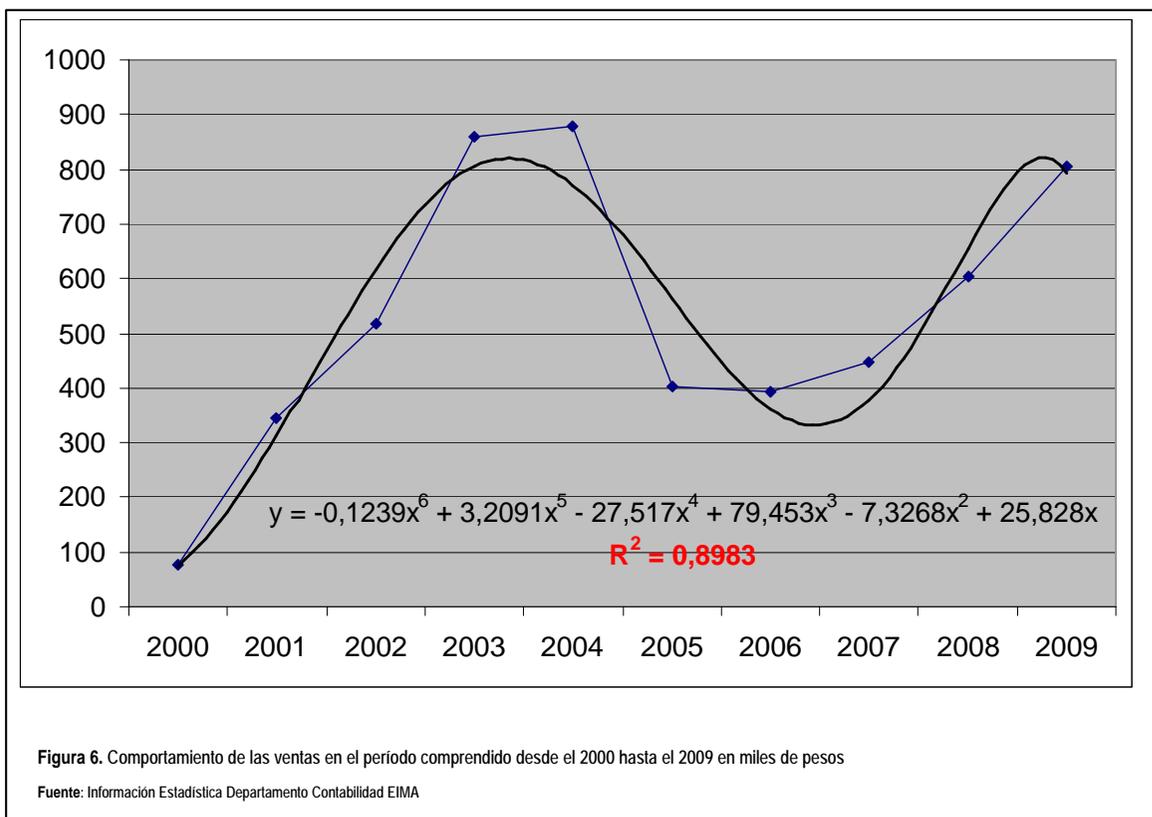
A estos aspectos se les pretende dar solución en esta investigación.

### **1.3 DEMOSTRACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLÉMICA DE EIMA**

La Empresa de Informática del Ministerio de la Agricultura en Holguín en lo adelante EIMA es una empresa proveedora de servicios informáticos surgida a partir de los Centro de Cálculo de los que disponía el Ministerio en todas sus dependencia provinciales, cuenta con diversas Unidades Empresariales de Base (UEB) en distintos lugares del país.

Los diversos servicios que se recogen en su objeto social se orientan esencialmente a la promoción de la informática, de forma general, en el Ministerio de la Agricultura y sus dependencias, no obstante estos servicios también ser prestan a terceros de donde proviene su fuente principal de ingresos en moneda libremente convertible.

En los últimos años los resultados económicos de la organización se han comportado de forma irregular impidiendo exhibir mejores resultados, lo cual se evidencia en la Figura 6.



Como se puede apreciar en la figura anterior desde el año 2000 hasta el año 2004 las ventas muestran aumentos constantes, sin embargo en el 2005 la empresa pierde la comercialización de equipamiento informático producto a modificaciones en su objeto social lo que provoca una disminución en sus ventas, posteriormente en el 2006 nuevamente se modifica su objeto social en esta ocasión perdiendo la posibilidad de comercializar sus servicios en moneda libremente comercial lo que provoca una pérdida del 45 por ciento de su mercado real. Todo lo anterior ha conllevado a una migración paulatina del área de los servicios tangibles a la de servicios intangibles.

Lo anteriormente expuesto demuestra la existencia de una situación problemática que debe enfrentar EIMA y que ha quedado declarada de la forma que sigue: *irregularidades en la mejora continua de los resultados últimos de la organización.*

Con el objetivo de encontrar la causa fundamental de esta situación problemática se decidió realizar, a través de un método de expertos, la confección de un Árbol de Realidad Actual (Goldratt, 1994).

Para este fin se reunió el Consejo de Dirección de EIMA con la presencia de especialistas de alto prestigio y experiencia en la actividad y utilizando la tormenta de ideas se pudieron generar diez efectos indeseables que a juicio de los participante y siguiendo las reglas



Como es posible apreciar existe una rama de este árbol que resulta imposible de eliminar por estar directamente relacionada con regulaciones que a la dirección de EIMA no le está facultado decidir su eliminación. Por esta razón la orientación va hacia la rama de la izquierda sobre la que sí se puede decidir y que además agrupa la mayor cantidad de efectos indeseables. Teniendo en cuenta esta decisión es posible declarar entonces como causa de la situación problemática o **problema científico** de esta investigación la *baja capacidad de reacción a las condiciones cambiantes del entorno*. Entendiendo como capacidad de reacción la disposición de una organización para, mediante el análisis del desempeño de sus principales indicadores, realizar acciones que permitan corregir su comportamiento en el entorno concreto en el que se desempeña con miras a alcanzar en el futuro sus resultados finales.

Definido de esta forma el problema que motiva esta investigación se traza como objetivo *Lograr una capacidad de reacción ajustada a las condiciones cambiantes del entorno a través del diseño y aplicación de un método de intervención estratégica que permita la adaptación y mejora continua de los resultados últimos de la organización.*

El no contar la organización con un método de intervención estratégica eficiente ha causado demoras en la toma de decisiones y en la reorientación estratégica impidiendo reaccionar ante los cambios suscitados en el entorno. Siendo uno de los cambios fundamentales las modificaciones del Objeto Social mediante la Resolución 930/2005 del Ministerio de Economía y Planificación.

#### **1.4 CONCLUSIONES PARCIALES**

En este capítulo se llega a las siguientes conclusiones:

1. Existe fuertes divergencias en lo relacionado a la definición de los términos administración, gestión y dirección.
2. La administración es comprendida de dos formas fundamentales en la literatura: enfoque funcional y enfoque de roles.
3. El enfoque estratégico de la administración ha generado diversas herramientas que tienen como principal problema la implementación de la estrategia planeada.
4. El método propuesto por García Vidal adolece de elementos que impiden una mejor comprensión y aplicación en función de resolver el problema de la conclusión 3.
5. EIMA presenta una situación problemática asociada a la inestabilidad de sus resultados finales.

## **CAPÍTULO 2: PROPUESTA DE MÉTODO DE INTERVENCIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Los objetivos de este capítulo son:

1. Mostrar el diseño del Método de Intervención Profesional para el desarrollo de los procesos administrativos estratégicos.
2. Presentar, detalladamente, los pasos de actuación de dicho método y la manera de comportamiento en cada caso.
3. Constatar a través de expertos la utilidad de la propuesta de método de intervención.

### **2.1 BASES TEÓRICAS PARA LA CONCEPCIÓN DEL MÉTODO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL**

En el Método de Intervención Profesional que se presentará se combinan cada una de las formas básicas para el entendimiento de los sistemas que llevan a considerar a un mismo objeto desde distintas facetas (Chiavenato, 1986; Fuentes, 1991; Brockman, 1996; Bunge, 1995; Lewin, 1995; Luhmann, 1991; Morin, 2000), así como la lógica del ciclo administrativo en su enfoque fayoliano (Chiavenato 1984, 1986) como del ciclo de control y mejora de E. Deming y W. A. Shewhart<sup>7</sup>.

El diseño del Método de Intervención Profesional que se expondrá se basa esencialmente en el método propuesto por García Vidal (2006) tomando en consideración el enfoque sistémico y en la dinámica de la mejora continua presuponiendo que cada proceso o parte de la Organización tiene una influencia positiva o negativa en el desempeño total, según la Situación Límite por la que atraviesa el mismo, en igual medida el Método garantiza que cada proceso o parte sea atendida debidamente según su colaboración con el propósito del sistema enfatizando la acción sobre aquella que limita la consecución de la Calidad Sistémica y trabajando subordinadamente con aquellas que constituyen Holguras por no tener ningún impacto negativo, en el momento del análisis, en los resultados organizacionales. Su diseño se basa en las críticas realizadas a este instrumento expuestas en el Capítulo 1.

El método diseñado es una herramienta capaz de detectar en dónde se encuentra la Restricción de la Organización a su cargo facilitándole su concentración en aquél proceso o área que, por su depresión, constituye una oportunidad de mejora en aras de incrementar la Calidad Sistémica.

---

<sup>7</sup> Shewhart, W. A. (1939) Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. Lancaster Press. Lancaster P.A. USA.

## 2.2 OBJETIVOS DEL MÉTODO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

El Método que aquí se propone tiene como objetivo *proporcionar a los administradores una manera para desarrollar el proceso de administración en favor de la mejora de la Calidad Sistémica de la Organización de la cual es responsable* lo que supone la mejora continua del sistema, permitiéndoles:

1. Velar porque la Organización funcione debidamente como una unidad integrada apuntando a la Calidad Sistémica, cumpliendo efectivamente con su Objeto Social.
2. Identificación de la Necesidad o demanda efectiva para crear la Posibilidad u oferta efectiva.
3. Identificación permanente de la Situación Límite entendida como unidad dialéctica entre oferta y demanda, y su impacto en la Calidad Sistémica.
4. Identificación constante del proceso o variable que impide la mejoría de la Calidad Sistémica, clasificándolas como restricciones físicas u objetivas y de políticas o subjetivas.
5. Transformación de la Restricción detectada y conservación de las restantes variables o procesos reconocidos como Holguras.
6. Evaluación frecuente de la evolución de la Calidad Sistémica.

Para la operacionalidad del Método de Intervención Profesional facilitando la lógica de desarrollo de las generalidades y premisas expuestas anteriormente, se requieren de métodos y técnicas generales que guíen el comportamiento del administrador, ellas son:

1. Competencias administrativas esenciales para poner en práctica en método en cuestión.
2. Diseño de indicadores para la medición de la Calidad Sistémica así como de las metas particulares de los distintos subsistemas en su Situación Límite y método de análisis para su evaluación y orientación en busca de la Restricción de la Organización.
3. Métodos para la detección y tratamiento de la Restricción física o de política que limita la mejora continua del sistema.
4. Métodos de planeación, organización, ejecución y control de las acciones requeridas para la eliminación de la Restricción de la Organización.

La Restricción del sistema puede encontrarse en cualquiera de los sistemas que componen la Organización por ello, para su eliminación o atenuación de su impacto en la Calidad Sistémica, se aplicarán los métodos y técnicas que corresponden a las diversas

disciplinas para el subsistema Restricción o aquél que contiene la Restricción del sistema complejo.

Finalmente el proceso administrativo debe encargarse de realizar una evaluación frecuente del estado de la Calidad Sistémica a través de los indicadores diseñados a este efecto, así como de los indicadores específicos de los sistemas en los cuales se detectó la Restricción del sistema complejo. Esta evaluación pondrá en evidencia el comportamiento de la Calidad Sistémica, la cual puede arrojar los siguientes resultados: que mejore, que se mantenga igual o que empeore.

En el primer caso se debe seguir actuando sobre la Restricción hasta que la Calidad Sistémica deje de crecer - lo cual sitúa al administrador en el segundo caso - e identificar nuevamente la Restricción de la Organización lo cual puede llevar a analizar la Situación Límite pues ésta puede haber cambiado también.

Que ocurra el último caso es bien difícil si se lleva un proceso de medición y análisis frecuente, claro, pueden ocurrir fluctuaciones severas e impredecibles, si esto es así, quedará en evidencia que es necesario investigar profundamente las causas de esta evolución desfavorable lo que puede llevar a detectar una nueva Restricción e incluso un cambio de Situación Límite.

En organizaciones que no apliquen las técnicas antes señaladas, estas fluctuaciones sí son comunes resultando difícil de revelar sus causas impidiendo, por tanto, la actuación decidida contra la Restricción.

Con este constante proceso de evaluación se cierra el ciclo del proceso administrativo dejando demostrado el carácter rector y consustancial de la Administración en la Organización. Es necesario señalar que para la correcta aplicación del Método que se propone, los administradores deberían contar con competencias básicas permitirán llevar adelante el proceso administrativo.

### **2.2.1 LAS COMPETENCIAS BÁSICAS PARA DESARROLLAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

Generalmente los problemas que enfrenta el administrador son el resultado de la ausencia significativa de competencias en materia de Administración. Existen múltiples definiciones de competencias administrativas (Crosby, 2002; Delgado, 2004; Block, 1991; Reyes de Mejía, 2003; Coto, 2004; Garcíacastillo y Cruz, 2004) así como maneras de determinarlas, sin embargo, no es objetivo del autor establecer disquisiciones al respecto y se limitará a plantear que las competencias son configuraciones complejas de

capacidades, habilidades y actitudes, producto de la interrelación con el objeto, que juegan un papel determinante en la formulación e integración de los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad, los valores organizacionales, los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para que un administrador afronte de manera efectiva el desarrollo de la Organización y modifique su entorno más próximo. Las mismas pueden y deben ser aprendidas y desarrolladas por los administradores básicamente a través de procesos de formación, reforzamiento social y de la experiencia adquirida a lo largo de la vida de los administradores.

Es justo decir que las que aquí se presentan no son las únicas competencias con las que debe de contar un administrador (Crosby, 2002; Delgado, 2004; Block, 1991; Reyes de Mejía, 2003; Coto, 2004; Garcíacastillo y Cruz, 2004), pero a juicio del autor, y siguiendo la lógica que ha conducido esta investigación así como la investigación realizada por García Vidal (2006), las siguientes son esenciales para su labor en cualquier nivel que se encuentre dentro de una Organización.

**Competencia de Análisis Sistémico: Permite la comprensión de la esencia del funcionamiento de una Organización en su entorno.**

Esta competencia administrativa es el basamento de las restantes competencias.

Los conceptos de sistemas representan el amplio marco de referencia con que debe contar un administrador para entender las organizaciones. El enfoque sistémico es una manera de concebir las cosas, así como de abordar y formular problemas. Se caracteriza por concebir todo objeto como una totalidad compleja. Por consiguiente, el administrador que se apropia de tales conceptos intenta descubrir los diversos aspectos de una cuestión, así como los problemas relacionados con ella. Evita así visiones sesgadas, y las correspondientes soluciones simplistas que llevan a pensar, erróneamente, que existe una manera única de administrar una Organización.

**Competencia de Negociación: Garantiza la existencia de la Organización dentro de una situación concreta.**

El papel del administrador debe contemplar en primer lugar, la capacidad para la búsqueda del equilibrio (Simon, 1965; Chiavenato, 1999) indispensable entre la Organización y su entorno, lo cual viene a ser una de las responsabilidades fundamentales que se le asignan. Por lo tanto administrar implica contar con la capacidad de coordinación de las voluntades de todos los que intervienen en el proceso organizacional para alcanzar una meta común que satisfaga los intereses de las partes involucradas. Esto implica que

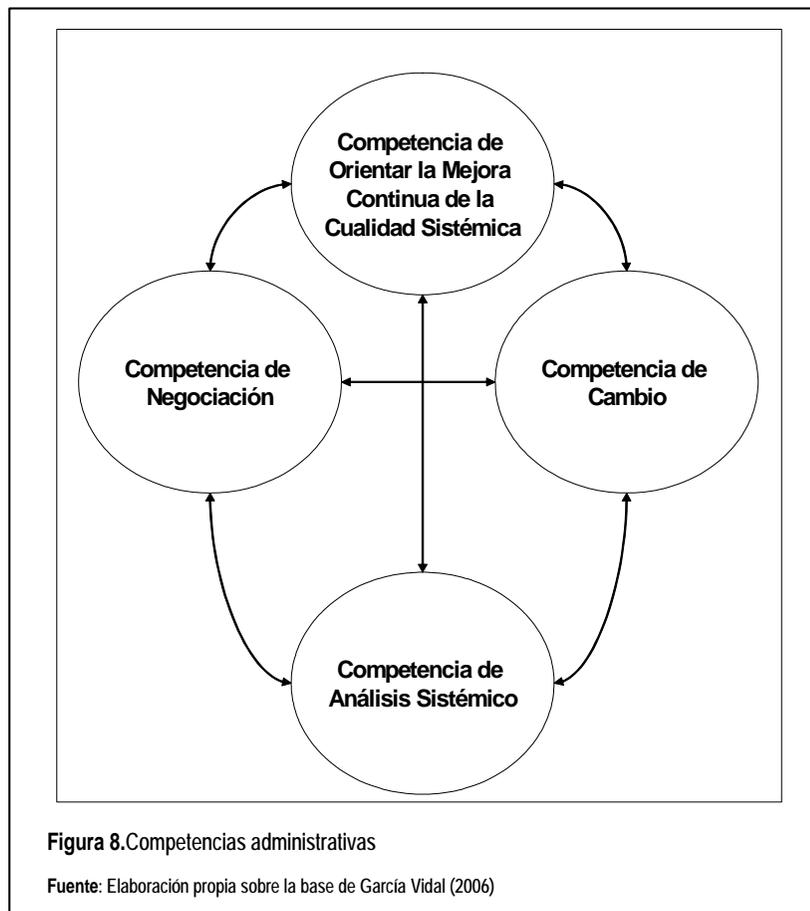
los acuerdos hay que lograrlos tanto dentro de la Organización, como fuera de ella; por ello los administradores emplean gran parte de su tiempo en negociar. El no comprender que se está involucrado, de manera constante, en procesos de negociación, no dominar sus bases y técnicas – comunicación, resolución de conflictos, estilos de influencia, manejo del poder, etc. -, pueden limitar grandemente los resultados del administrador y por antonomasia los de la Organización. Para un buen desempeño organizacional se exige ser competitivo, y para serlo es menester dominar el arte de negociar.

**Competencia de Cambio: Garantiza el desarrollo del proceso administrativo en su doble orientación.**

Autores como Koontz (1994), Stoner (1996), Drucker (1993, 1995) reconocen que los administradores deben impulsar la movilización de la innovación y el cambio dentro de sus respectivas organizaciones. Sin embargo es conveniente esclarecer la manera en que el autor de este trabajo entiende el Cambio y declara la capacidad de impulsarlo, en una competencia administrativa básica. El cambio como categoría filosófica organizacional no comprende sólo aquello que ha de transformarse, sino también aquello que habrá que mantener estable para poder, realmente, cambiar ya que el cambio de todas las áreas o subsistemas a la **Competencia de Orientación de la Mejora Continua de la Calidad Sistémica: Permite el crecimiento del sistema en calidad y cantidad.**

Con esta competencia el administrador enfoca su análisis en el resultado final del sistema que a su vez es utilizado para estudiar al sistema como un todo, o sea, ha de comprenderse que la manera de estructurar una Organización no constituye un fin sino un medio que le permite alcanzar adecuadamente su Calidad Sistémica como única vía para cumplir con el compromiso social adquirido, por lo que es ella y no otra la que debe ser mejorada de forma continua. Esta cualidad resultante del sistema define la finalidad para la que se organizan los partes que lo componen y las relaciones entre las mismas. Por lo que el administrador se vuelve consciente de su objetivo y de la orientación necesaria para encaminarse mejor hacia él.

Las competencias en cuestión se presentan en la Figura 8.



Para profundizar en el contenido de estas competencias ver el Anexo 1.

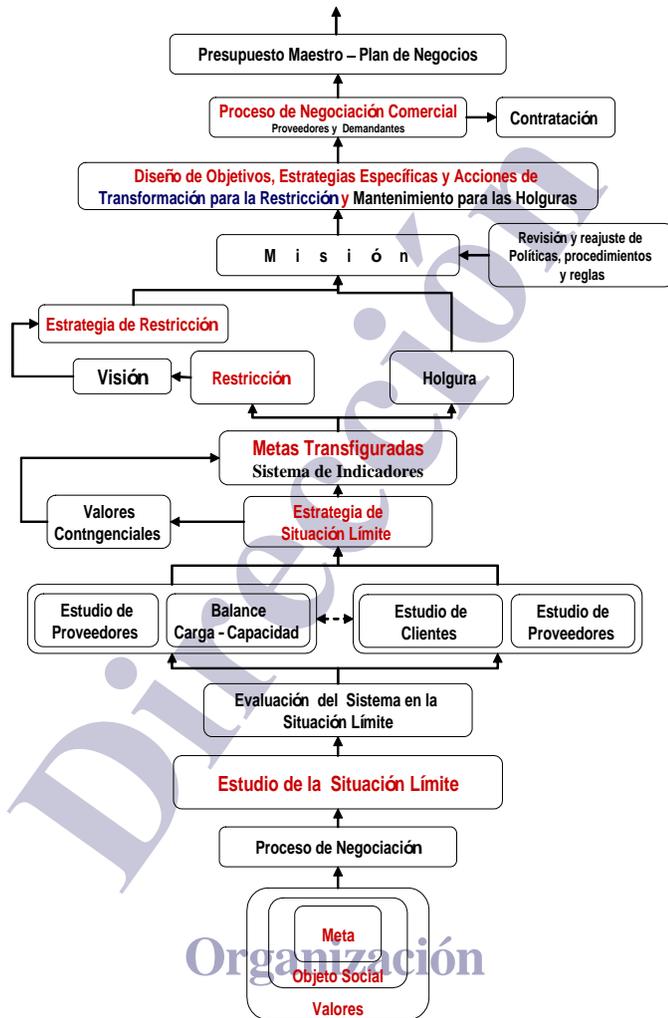
### 2.3 CONTENIDO DEL MÉTODO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

Para la aplicación del Método y obtener el provecho que se desea como resultado de esto es menester la aplicación de técnicas como las de trabajo en grupo, solución de problemas, desarrollo de reuniones, generación de ideas, toma de decisiones, etc. Es necesario contar con destrezas de trabajo en equipo las que habitualmente no están bien desarrolladas para tratar de lograr un clima favorable que permita analizar los problemas sin apegos a las áreas que pertenecen los miembros del grupo, ya que en buena medida las soluciones están influidas por las partes que tienen algo que ganar o perder con ellas y que sólo ven una arista del problema global.

Como se aprecia en la Figura 9 el esquema del Método está presentado en forma ascendente para mostrar que el mismo pretende mejorar la Calidad Sistémica impulsando a la Organización a niveles superiores de desempeño a través de la actuación sobre la Restricción que impide su crecimiento.

# Autocontrol

## Proceso de la Función Administrativa de Planeación



# Autocontrol

## Proceso de las Funciones de Ejecución y Verificación

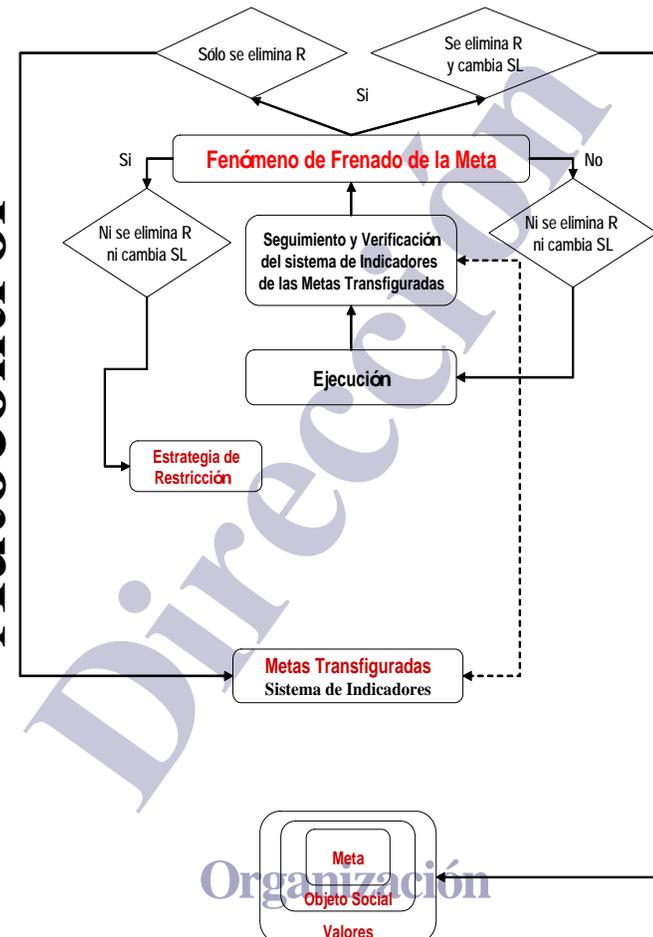


Figura 9. Método de intervención propuesto

Fuente: Elaboración propia sobre la base de García Vidal (2006)

## **Paso 1: Orientación ¿para qué se está aquí?**

**Descripción:** Este paso tiene como objetivo lograr la orientación necesaria en elementos tan importantes como el Objeto Social, Meta y los Valores que caracterizan a la Organización, permitiendo esclarecer hacia dónde dirigir los esfuerzos administrativos y la idea de qué es lo que se tiene que mejorar y sobre qué base hacerlo.

### **Procedimiento:**

#### **Reflexión sobre el Objeto Social.**

¿Qué impacto tiene la Organización en la Sociedad? Reflexionar acerca de los bienes o servicios que la Organización se comprometió a ofertar a la sociedad. Sería conveniente que la reflexión se basara en la valoración de cuán bien se está cumpliendo con el Objeto Social que funcionó, a la hora de la creación de la Organización, como idea impulsora de cara a la sociedad, si es hora de comprometerse con más o quizás con menos, lo que puede traer consigo ajustes de su objeto social que deberán ser discutidos posteriormente con las instancias superiores a las que se debe la Organización siempre teniendo en cuenta que el objeto social no sólo es la razón funcional de la misma, sino su propuesta de perfeccionar a la sociedad desde su giro o vocación institucional.

#### **Definición de la Meta.**

¿Cuál es el objetivo último de la Organización y por qué? Es necesario reflexionar sobre las necesidades del dueño, quién quiera que este sea, en el marco de las múltiples demandas que tiene la Organización. En el caso de las organizaciones con fines de lucro puede resultar mucho menos complicado determinar la Meta que en las sin fines de lucro. No obstante es fundamental reconocer que si no se satisfacen las necesidades del dueño los beneficios que trabajadores, clientes y la Sociedad pudieran tener a resultas de la Organización, desaparecerán junto con ella.

#### **Esclarecimiento de los Valores Organizacionales.**

¿En qué valores se cree? Los valores organizacionales esenciales son aquellos asociados a los procedimientos más esenciales de la misma que son los fundamentales, existen también los contingenciales que son aquellos necesarios para enfrentar la Situación Límite que la Organización atraviesa. Los valores esenciales deben ser pocos, entre tres o cuatro, mientras que los contingenciales pueden tener un rango mayor teniendo en cuenta las realidades de la Organización y sus miembros. De manera general es recomendado concentrarse en no más de ocho a diez valores y que éstos sean los que se consideren de impacto mayor en la consecución del Objeto Social así como de su

Meta. En García; Dollan (1997) y Morrissey, (1993) pueden observarse herramientas para la determinación de los valores organizacionales.

La relación entre los elementos esenciales tratados en este paso se muestra en el Figura 10. Todo lo anterior necesita de la debida atención a los grupos de implicados que deben ser apropiadamente identificados y estudiados con el objetivos de desarrollar los procesos de negociación pertinentes.



## Paso 2: Diagnóstico de la Situación Límite ¿qué impide llegar mas lejos?

**Descripción:** El paso tiene como objetivo diagnosticar la Situación Límite de la Organización en el entorno que desarrolla sus operaciones, las tendencias que tendrá en el futuro y la precisión de las Metas transfiguradas para la Organización y las áreas funcionales de la misma.

### Procedimiento:

**Análisis actual, precedente y futuro de la SLr de la Organización en pleno, y de las partes que la componen.** En él hay que recoger, al menos en una Organización con fines de lucro, lo siguiente, tendencia de las ventas totales en comparación con la capacidad instalada, si las primeras son menores, o con el total de pedidos o demanda demostrada cuando estas son mayores que la capacidad instalada y por lo tanto no se han podido

cubrir las mismas. Asimismo debe presentarse el análisis de la tendencia hasta la situación actual de cada producto estableciendo su clasificación desde el margen de contribución en masa tributado a la Organización evaluando el volumen, los precios y los costos variables unitarios.

**Análisis actual, precedente y futuro de la SLa de la Organización en pleno, y de las partes que la componen.** Con una tónica similar a la anterior, se han de analizar las relaciones con los proveedores de recursos necesarios para garantizar la oferta. Estos proveedores incluyen a los proveedores de materias primas, activos fijos, activos financieros, energía, recursos humanos especializados, información, componentes, etc.

**Análisis del entorno y posibles escenarios futuros.** En este análisis es necesario la realización de un diagnóstico del entorno - económico, político, social, demográfico, tecnológico, ecológico, energético - para lograr una proyección de posible eventos que impactan o puedan impactar a corto o largo plazo la Situación Límite en que se encuentra la Organización. Este análisis junto con el anterior debe dejar claro cuán cerca está la Organización de la crisis o paso de la Situación Límite actual al otro estadio natural.

La técnica de las Cinco Fuerzas y el análisis PEST pueden constituir herramientas interesantes para apoyar los análisis propuestos anteriormente, no se desdeñan otras técnicas que pudiera dominar el administrador o consultor y que a su juicio resuelvan mejor el objetivo del paso por ser más adecuadas al entorno que vive la Organización. (Bowman, 1996; Kenneth, 1984; Fry, 1986; Grant, 1998; Rowe, 1989; Porter, 1995)

Este paso facilitará la comprensión de la estrategia general de la Organización que consiste en: Estudiar de manera ininterrumpida la Situación Límite de la organización y de cada uno de sus subsistemas así como la Restricción que limita el cambio de la misma y actuar sobre ella para garantizar el crecimiento permanente de la Calidad Sistémica.

Tras estos análisis que acercan a los administradores a generalidades sobre la Situación Límite que enfrentan y los posibles eventos que impactarán en el futuro cercano o lejano a su Organización es necesario reconocer cómo la Meta de la misma y la de sus áreas administrativas funcionales se transfiguran en consonancia con la Situación Límite, este tema se trató anteriormente en el Capítulo 2 en el acápite destinado al Principio de Estado.

**Paso 3: Evaluación del sistema en su Situación Límite y detección de su Restricción particular. ¿En qué escalón se está y que limita a seguir hacia arriba?**

Este paso da comienzo al proceso de administración cotidiano por ello, aunque se lleve a cabo puntualmente en el momento de la intervención para facilitar cambios necesarios en

la Organización y establecer un método de comportamiento general y futuro, las acciones que de aquí en lo adelante se indiquen serán llevadas a cabo con más frecuencia pues constituyen la esencia del devenir diario de la Organización.

**Descripción:** Este paso tiene como objetivo medir del estado actual de la Meta Social, la Meta Determinante del sistema y la detección de su Restricción Particular.

**Procedimiento:** Para poder mantener el sistema bajo control es necesario diseñar indicadores que apunten a la Meta, y hacia los Subsistemas que componen la Organización en donde se encuentran los Medios con que cuenta la misma para alcanzar su Meta. Es en estos últimos donde se detectará la Restricción, sobre la cual se debe actuar, en primer lugar, para garantizar que la Organización oferte lo que debe y, en segundo lugar, para medir si está haciendo todo lo que debe para situar su oferta en el mercado de forma tal que facilite la obtención de la Calidad Sistémica garantizando su Meta Determinante y por ende su Meta Social.

La comprensión de la Meta y su Restricción pasa a través del análisis de la Situación Límite por la que atraviesa la Organización que transfigura la primera y define las de los diferentes subsistemas que la componen dejando clara la contribución del mismo a la Meta de la Organización. Esto obliga al diseño de indicadores para realizar la medición del comportamiento de dichas metas transfiguradas. Los indicadores hacen viable el Método de Intervención que se presenta. Los indicadores que se presentan son sólo una propuesta para este tipo de Organización, pero aún ellos, pudieran sufrir adecuaciones, o sea, el hecho de sugerir los mismos no significa que no puedan usarse otros u otra manera de calcularlos en dependencia del tipo de Organización; el buen juicio y sentido común de los administradores pueden traer a la luz los adicionales que les parezcan oportunos.

Es importante destacar que los indicadores deben calcularse en el orden que se presentan en el gráfico anteriormente citado pues de otra forma la confusión puede entorpecer el proceso de evaluación de la Meta así como la detección de la Restricción. Para realizar el análisis de los indicadores pudieran seguirse las recomendaciones de la Tabla 2.

**Tabla 2. Recomendaciones para el análisis de los indicadores**

El estudio de los indicadores de Meta indicará en que área de la organización se manifiesta la Restricción, en ella se hará especial hincapié y se medirá su desempeño por los indicadores propuestos.
Algunas variables que están expresadas en los indicadores pueden ser desdobladas factorialmente, esto facilitará la aplicación de las técnicas de sustitución en cadena y aproximaciones sucesivas y con ello la determinación de la Restricción que debe ser estudiada adecuadamente.
Para llevar a cabo este análisis con objetividad es preciso que el patrón de referencia con que se comparen tenga la orientación de una mejoría de la Meta de la organización en relación con el, o los períodos anteriores por los que la misma ha transitado, pues de lo contrario sería imposible detectar la real restricción y mucho menos tomar decisiones adecuadas.
Puede aducirse que la situación de la organización ha empeorado en comparación con períodos anteriores, y que por tanto no es posible que el patrón de referencia usado, que generalmente resulta el presupuesto para el período que se analiza, establezca mejoras a la Meta de la organización. Ante estos casos se tendrá en cuenta tales consideraciones y se efectuarán los análisis con el patrón de referencia originalmente designado, no obstante en el futuro, de adoptarse este método de administración, será muy difícil que tales patrones de referencia se seleccionen pues aceptar tal condicionante elimina la posibilidad de la mejora continua y de actuar inteligentemente para prosperar.
Los indicadores destacan la Restricción señalando aquella área o proceso que haya reducido en mayor medida las posibilidades de la organización de obtener la Meta. Estos valores, por supuesto, serán confiables en la medida que el sistema de captación y presentación de datos existente lo sea.
<b>Fuente:</b> Elaboración propia sobre la base de García Vidal (2006)

#### **Paso 4: Estudio de la Restricción ¿qué pasa en realidad?**

**Descripción:** Este paso tienen como objetivo estudiar de conjunto y profundamente la Restricción para descubrir cuál es la causa que lo genera y preparar a los participantes para enfrentar el diseño de estrategias y tácticas que les permitan eliminarla o atenuar su impacto en la Meta.

**Procedimiento:** Es necesario crear la **Célula de Ataque a la Restricción** que desde el punto de vista organizativo, y como premisa para el paso que sigue, tendrá la misión de estudiar la Restricción y trabajar en la eliminación parcial o total de la limitante de la Meta. Esta célula organizativa se creará para esta tarea y se compondrá de un **Líder de Restricción**, especialistas con las competencias necesarias para enfrentar la solución del problema específico que trabajarán en conjunto con las personas relacionadas con la actividad, área o proceso Restricción con el objetivo de acercar las decisiones al problema en cuestión. En el análisis que se llevará a cabo puede utilizarse el método de búsqueda y solución de problemas denominado Procesos de Pensamiento (Goldratt, 1994), su primer instrumento se reconoce como Árbol de la Realidad Actual y dará a conocer de forma subjetiva el problema raíz o causa de la Restricción por lo que deberá demostrarse su existencia.

## **Paso 5: Dinámica contingencial ¿hacia dónde se va y cómo se llegará?**

**Descripción:** Este paso tiene como objetivo orientar estratégicamente a la luz de los hallazgos del paso anterior. Se trata de definir la Visión y la Misión de la Organización. Acotando la orientación lograda en el **Paso 1**.

### **Procedimiento:**

**Definición la Visión de la Organización.** ¿Qué es lo que se quiere lograr en el futuro? La visión es la declaración general que define el estado futuro en que desea estar la Organización – Meta y restricción - para lograr un acercamiento al cambio de la Situación Límite. Es una consecuencia de la Situación Límite en la que vive la Organización y particularmente de la Restricción que impide su cambio y la consecución de su Meta. La Visión, una vez declarada, se convierte en el objetivo fundamental hasta que cambie la Restricción o la Situación Límite de la Organización momento en el cual debe ser reformulada en atención a las mismas generalidades expuestas antes. Para tener idea de las herramientas a usar en este paso puede consultarse Bowman, 1995; Morrisey, 1993, 1995 y Fry, 1986.

**Definición de la Misión de la Organización.** ¿Cómo deben combinarse los medios a su disposición para alcanzar la Visión creando la oferta demandada? La aplicación principal de la declaración de la misión es su papel orientador a partir del cual se derivan estrategias, modelos, definiciones y consecuencias prácticas de actuación, que constituyen la funcionalidad de la Organización de manera que todo lo que se decida decidir puedan ser puesto a prueba en su compatibilidad con la Misión de la Organización. Su declaración misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos los miembros enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente la Meta de la Organización. La Misión se refiere al estado en que debe operar la propia Organización como sistema en aras de alcanzar la Visión que se ha propuesto conseguir. En lo externo, la declaración de la misión proporcionará una comunicación a grupos de clientes mayoritarios, proveedores y comunidad financiera, así como a su consejo de administración, sus dueños, su casa matriz y sociedad en general. Aunque su propósito principal no es el de un documento de comunicación comercial, la declaración de la misión puede servir con ese fin si ha sido preparado adecuadamente. Para tener idea de las herramientas a usar en este paso puede consultarse Bowman, 1995; Morrisey, 1993, 1995 y Fry, 1986. Es necesario aclarar que la declaración de Misión deberá ser revisada una vez alcanzada la Visión de la Organización.

### **3.4.6 El Paso 6: Diseño de objetivos estratégicos, y acciones ¿cómo se soluciona el problema?**

**Descripción:** El objetivo de este paso es diseñar las estrategias, objetivos, tácticas y acciones que permitirán eliminar o reducir el impacto de la Restricción en la Calidad Sistémica de la Organización así como la manera de atender a las áreas, procesos o variables que no son Restricción y que deben ser atendidas solo a través de la vigilia de su comportamiento pero sin desarrollar acciones concretas de "mejora" pues ello empeoraría la situación de la Organización.

**Procedimiento:** En este paso y de conjunto se desarrollarán los restantes instrumentos del Método Procesos de Pensamiento. (Goldratt, 1994). Al finalizar la aplicación de este método se contará con un plan "establecido" para tomar las decisiones necesarias para lograr la mejora de la Calidad Sistémica de la Organización así como que se habrá definido la forma de mantener bajo control a las Holguras para revisar su comportamiento y garantizar que sigan haciendo lo que hasta ahora.

### **Paso 7: Proceso de negociación comercial ¿con quién nos vamos a relacionar?**

**Descripción:** El paso tiene como objetivo, teniendo en cuenta la estrategia y las acciones, llevar a cabo los procesos de negociación que necesita la organización para materializar su Calidad Sistémica.

### **Paso 8: Elaboración del presupuesto maestro y el plan de negocios ¿por qué instrumento nos vamos a guiar?**

**Descripción:** El paso tiene como objetivo traducir a dinero todas las acciones que se deriven de los procesos negociadores y las anteriormente diseñadas para llevar a cabo la estrategia.

### **Paso 7: Proceso de ejecución ¿qué se va a hacer al respecto?**

**Descripción:** El paso tiene como objetivo, sobre la base del plan desarrollado en el paso anterior, poner en práctica la estrategia contra la Restricción y las acciones de trabajo con las Holguras.

**Procedimiento:** De la disciplina específica relacionada con la Restricción detectada, así como su causa raíz, ambas involucradas en el plan realizado, se obtendrán y pondrán en práctica las herramientas específicas que coadyuvan a la atenuación o eliminación de la Restricción. En dicha puesta en práctica deben intervenir las personas que componen la Célula de Restricción. En el caso de las Holguras los responsables de los distintos subsistemas se encargarán de poner en práctica las respectivas orientaciones planificadas

para que su funcionamiento no difiera del que se había estado llevando y no afecte el trabajo sobre la Restricción.

### **Paso 10: Medición del impacto ¿cómo se sabe si se actuó bien?**

**Descripción:** Consiste en la medición del nuevo estado de la Meta y la Restricción y la toma de Decisiones para seguir interviniendo.

**Procedimiento:** El sistema de indicadores facilitará la responsabilidad de evaluar de forma permanente la marcha del Proceso de Mejora Continua a través de la medición del comportamiento de los resultados de la doble orientación de la administración y cumplirá la función de diagnóstico cuando las acciones llevadas a cabo dejen de tener impacto sobre la Meta.

La efectividad de la Transformación se conocerá a través de la medición de la Meta, momento que indicará si las acciones llevadas a cabo están logrando los resultados esperados en el crecimiento de la misma. De obtener este comportamiento el proceso administrativo se mantendrá en la implementación de la estrategia hasta la detención de la Meta de la Organización.

La efectividad del Mantenimiento se conocerá a través de la medición de las restantes áreas, variables o procesos, las Holguras que indicará si las mismas están manteniendo, al menos, los tributos a la Meta que, como tendencia, han venido mostrando.

La función de control surge espontáneamente cuando al evaluar frecuentemente el sistema de indicadores se comprueba que lo seleccionado como Restricción y sobre lo que se ha actuado sistemáticamente ha dejado de serlo, es decir, ya impacta en menor medida que otra variable, área o proceso manifestándose en la detención de la Meta por lo que ésta última será la nueva Restricción a administrar. Consecuentemente el Proceso de Transformación se moverá entonces hacia la nueva Restricción y se mantendrán las nuevas Holguras, lo que se medirá y administrará a través del sistema de indicadores diseñado. Puede suceder que no sólo cambie la Restricción del sistema que también se produzca un cambio en la Situación Límite lo que llevaría al administrador nuevamente al Paso 2. Con este paso termina la explicación del Método de Intervención.

El método presentado tiene magna importancia para conocer la realidad organizacional y encaminar el proceso administrativo, por lo que el mismo no es resultado de un proceso subjetivo, ni se reduce a un simple conjunto de procedimientos y hábitos técnicos de investigación, intentando expresar los cambios que experimenta realmente el objeto.

Es opinión del autor que para que un método sea auténticamente científico y sirva de instrumento en aras de obtener conocimientos fidedignos de la Organización y actuar en consecuencia debe conducir el pensamiento del administrador paralelamente al camino que sigue el desarrollo de la propia realidad estudiada. La eficacia de este método dependerá, ante todo, del grado de su correspondencia con las leyes objetivas del desarrollo del objeto de administración ya que ésta se organiza en consonancia con los requerimientos de dichas leyes.

El Método propuesto puede utilizarse como un método de consultoría por consultores externos, en caso de que así sea, es menester que una vez terminada su labor profesional, los clientes se hayan apropiado del método de aplicación del proceso como tal. El Método presentado no se contrapone con ninguno de los tres enfoques que se promueven oficialmente en el sistema empresarial cubano – Administración Estratégica, Dirección por Objetivos y Dirección por Valores -, por el contrario, se reconoce que cada uno de ellos toca una arista importante del problema empresarial a las que es menester prestar atención, por lo que se toma el espíritu que mueve a cada uno de ellos reconceptualizando algunos elementos, que en opinión del autor, deben ser vistos bajo una óptica diferente. Lo que supone una superioridad de la propuesta actual es que en ella se recogen dichos enfoques dando una mirada más integral a la Organización y su manera de administrarla.

En el caso de que el consultor sea interno dejará en manos de los actores directos el control del proceso y solo intervendrá nuevamente si lo designan para hacerlo o si su presencia es necesaria en momentos posteriores contribuyendo de esta manera al Aprendizaje Organizacional. (Ahumada, 1998; Guns, 2004; Guns; Anundsen, 1999; López, 2004).

## **2.4 CONSTATAción DEL MÉTODO PROPUESTO POR EXPERTOS**

Para evaluar la validez de la metodología propuesta se consultó a un total de 7 expertos<sup>8</sup> vinculados en lo teórico o lo práctico a la administración de empresas. Los expertos consultados el 71.42% posee como mínimo 10 años de trabajo, el 100% son universitarios de los que el 57,14%, ha cursado estudios de postgrados mientras que el resto ya alcanza el grado científico de Master, el 57.14% ocupa cargos de dirección, el 28.52 se

---

<sup>8</sup> Se determinó el número de expertos a utilizar a través del procedimiento utilizado por Noda Hernández (2000) para un error estimado de 0,01, una precisión de 0,1 y un nivel de confianza del 0,99, resultando que era necesario emplear 7 expertos.

desempeña como comerciales y el resto como docente e investigador. De estos expertos también se hizo necesario determinar el coeficiente de competencia, donde de una muestra inicial de 10 expertos se seleccionaron los 7 expertos necesarios para la constatación de la metodología, que a su vez poseían un coeficiente de competencia superior o igual a 0.8, siendo el promedio de 0.82. A los mismos se le consultaron los siguientes aspectos de la metodología:

1. Posee los elementos estructurales que debe tener.
2. Existe coherencia entre los elementos estructurales
3. Hay correspondencia entre la metodología diseñada y la definición
4. La metodología se adecua al sistema de principios dado.
5. Hay claridad en el contenido de cada elemento de la metodología.
6. La metodología propuesta constituye una herramienta de utilidad práctica para su aplicación en EIMA.

Como resultado de la consulta a los expertos se pudo establecer que el 85.71% reconoce que la metodología posee los elementos estructurales necesarios y que existe coherencia entre ellos, así como el 93.89% considera que la misma, responde a la finalidad con que fue diseñada y es clara en su contenido, considerando el 100%, que se adecua al sistema de principios dados y que constituye una herramienta de trabajo para EIMA.

Los análisis del criterio de expertos, usualmente están cargado de subjetividad y sometido a influencias externas como la posibilidad de una doble interpretación, que sean criterios no bien pensados, que respondan a presiones o intereses específicos y que por tanto puedan desvirtuar el resultado que se busca. Por tal razón se establecen métodos que intentan asegurar la mayor objetividad posible. Una forma de hacer esto es por una parte utilizar algunas características del método Delphi y por otra parte tratar de dar objetividad a los criterios utilizando la introducción de escalas.

Para la selección de la comunidad de expertos a utilizar se establecen los siguientes requisitos generales:

- Interés en participar en el estudio; el personal experto debe estar de antemano motivado a participar y a ofrecer sus criterios sin prejuicios de ninguna índole;
- Poseer una formación de tipo empresarial en general, sin importar las especializaciones;

- Competencia profesional; deben poseer un nivel de formación superior y estar relacionados, en alguna medida, con las teorías y conceptos sobre los que se fundamenta el problema abordado;
- Ser profundo en los análisis y juicios aportados;
- No estar comprometido con los resultados, de manera tal, que sus motivaciones e intereses individuales no se superpongan con el problema abordado, evidenciando imparcialidad.

Del método Delphi es conveniente utilizar la característica de consultar más de una vez a cada experto de modo que tenga la ocasión de ver cómo se distribuyen las opiniones de los restantes expertos, comparar esta distribución con su propio criterio y decidir si lo reafirma o si realmente debe pensarlo ante las opiniones de otras personas que son también expertos en el tema<sup>9</sup>.

Para hacer esto se requiere en primer lugar enfrentar a los expertos con una escala ordinal en la que deben situar cada indicador. Al vaciar en una tabla los datos con las valoraciones que cada experto realizó individualmente para uno de los aspectos y de acuerdo a la escala de (**D**: total desacuerdo; **NA**: No estoy de acuerdo; **N**: Ni de acuerdo ni en desacuerdo; **A**: De acuerdo; **MA**: Muy de acuerdo), se obtuvo la frecuencia absoluta para cada aspecto en cada categoría, es decir, se obtuvo el número de veces que cada aspecto fue ubicado en cada una de las categorías definidas lo que permitió confeccionar la Matriz de frecuencias absolutas que se muestra en la tabla 3.

<b>Tabla 3: Resultados de Frecuencia Absoluta</b>						
<b>Indicadores a evaluar</b>	<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>N</b>	<b>NA</b>	<b>D</b>	<b>TOTAL</b>
Posee los elementos estructurales que debe tener	4	3	0	0	0	7
Existe coherencia entre los elementos estructurales	4	2	1	0	0	7
Hay correspondencia entre la metodología diseñada y la definición	6	1	0	0	0	7
La metodología se adecua al sistema de principios dado	5	2	0	0	0	7
Hay claridad en el contenido de cada elemento de la metodología	6	1	0	0	0	7
La metodología propuesta constituye una herramienta de utilidad práctica para su aplicación en EIMA	6	1	0	0	0	7

**Fuente:** Elaboración propia sobre la base de las encuestas a expertos.

La información obtenida se interpreta a través del Coeficiente de Concordancia de Kendall ( $W$ ), que es una medida de acuerdo entre los rangos. Cada caso es una base o rango, y

<sup>9</sup> Ver Scheuch E. K. (1962) Métodos de escala en la investigación social en König R. Manual de investigación social empírica. Stuttgart. USA.

cada variable se considera un artículo o persona a juzgar. Para cada variable se computa la suma de cada línea. Su valor final está comprendido entre 0 (ningún acuerdo) y 1 (acuerdo completo). Con el resultado de la valoración de los expertos se deberá evaluar el grado de concordancia o de acuerdo existente entre ellos ( $W$ ), utilizándose para ello el SPSS 15 for Windows el análisis arrojó los resultados que se muestran.

**Estadísticos de contraste**

N	6
<b>W de Kendall(a)</b>	<b>,975</b>
Chi-cuadrado	23,394
gl	4
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

El  $W$  calculado expresa el grado de asociación (concordancia) entre los expertos, por tanto es una medida de correlación utilizando rangos. El mismo tiene una probabilidad de ocurrencia conforme a  $H_0$  de  $p < 0.000$  por lo que se puede concluir con gran seguridad que el acuerdo entre los siete jueces es más alto que el que resultaría del azar. La muy baja probabilidad conforme a  $H_0$  asociada con el valor observado de  $W$ , nos permite rechazar la hipótesis de nulidad de que las estimaciones de los jueces no están relacionadas.

**2.5 CONCLUSIONES PARCIALES**

Dado el carácter multifuncional y multivalente de las organizaciones, un método de intervención es una manera de actuar, y aunque el autor defiende que ésta es la forma de llevar a cabo la misma en la Organización, el método expuesto no tiene un papel normativo general sino únicamente el de servir como instrumento para guiar el proceso administrativo en una Organización, indagando en el problema raíz y estudiando la posibilidad de introducir cambios organizacionales en pos de alcanzar los niveles esperados de la Meta declarada, resultando válido tanto para los administradores como para los consultores que intervengan en la Organización a pedido. Este capítulo aporta en esencia:

1. Una declaración de competencias esenciales para el trabajo de los administradores.
2. Un Método de Intervención Profesional que oferta una manera de actuar enfrentando la Restricción de la Meta en una situación dada del entorno.
3. La constatación a través de expertos de la utilidad de la propuesta de método de intervención.

## **CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DEL MÉTODO DE INTERVENCIÓN ESTRATÉGICA DISEÑADO**

El objetivo de este capítulo es:

1. Presentación de los Principales resultados de la aplicación del Método de Intervención Profesional para el desarrollo de los procesos administrativos estratégicos en EIMA.

### **3.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL DE EIMA**

La empresa se constituye en abril de 2000 mediante la Resolución No. 101/2000 del Ministro de Economía y Planificación y ratificada en el mes de mayo por la Resolución No. 117/2000 del Ministro de la Agricultura. Posteriormente en el mes de septiembre se aprobó el Expediente de Perfeccionamiento Empresarial y se comenzó a trabajar bajo esta concepción por el Acuerdo 3769 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM).

La empresa tiene su domicilio social en calle Conill e/ Carlos Manuel de Céspedes y Marino, Edificio MINAG Piso 14, municipio Plaza de la Revolución, Ciudad de la Habana.

La misma se creó con los siguientes objetivos:

1. Organizar la actividad de computación en todo el sistema, de manera que no se realicen esfuerzos aislados que deriven los mismos resultados.
2. Lograr el autofinanciamiento en ambas monedas para descargar el presupuesto estatal, mediante la comercialización de los servicios tanto dentro del Ministerio de la Agricultura como a terceros.
3. Ejecutar e implementar la política de computación en todo el sistema del Ministerio de la Agricultura de forma estable y ágil.

La base fundamental de esta propuesta fue crear la Empresa de Informática (EIMA) con sede en Ciudad de La Habana, con una Unidad Empresa de Base (UEB) en cada provincia, exceptuando la provincia de C. Habana donde se proyectaron 2 Unidades Empresariales de Base, existiendo en la actualidad 7 Unidades Empresariales de Base en Ciudad de la Habana.

Esta propuesta estuvo fundamentada por:

- Existencia de Centros de Cálculo en todas las provincias que funcionaban como parte de la Unidad Presupuestada Delegación Provincial que pasaron a ser Unidades Empresariales de Base.
- Existencia de una Dirección de Computación en el Nivel Central con conocimientos en la actividad, a partir de la cual se conformó la dirección de la EIMA.

- Existencia de un taller especializado dentro del Ministerio para servicio de mantenimiento, reparación de equipos de computación e instalación de redes que pasó a formar parte de una de las UEB. En la actualidad la actividad de proyecto y montaje de redes es función fundamental de una UEB independiente.

La EIMA es una entidad estatal cubana dedicada a prestar servicios informáticos al Ministerio de la Agricultura y a terceros.

La Unidad Empresarial de Base EIMA Holguín perteneciente a la Empresa Informática del Ministerio de la Agricultura se encarga de ofrecer Servicios Informáticos específicamente en el territorio Holguinero, ofreciendo servicios especializados, encaminados a satisfacer las necesidades informáticas a sus clientes, y al cumplimiento de su objeto social que incluye:

- Ejecución e implementación de la Política de Computación en todo el sistema de la agricultura de la Provincia Holguín.
- Desarrollo de aplicaciones de Informática para el sector agropecuario y otros sectores de la economía nacional.
- Prestación de servicios de mantenimiento, reparación e instalación de medios técnicos de computación para las entidades del sector agropecuario y otros sectores de la economía nacional.
- Comercialización de medios técnicos de computación e insumos para las entidades propias del Ministerio de la Agricultura.
- Procesamiento de datos para la Delegación del Ministerio de la Agricultura.
- Prestación de servicios vinculados a la informática y telemática para las entidades del Ministerio de la Agricultura y otros sectores de la economía nacional.

La EIMA Holguín, se diferencia del resto de la competencia por la variedad de los servicios que presta, la calidad en los mismos, la alta motivación y compromiso de sus trabajadores con la empresa y el sentido de pertenencia.

La EIMA Holguín estaba formada en sus inicios por 8 Grupos subordinados directamente al Director mostrando de esta manera una estructura plana, la cual propicia que los canales de comunicación sean apropiados y que las informaciones viajen con claridad.

Dentro de los servicios principales de la organización se encuentran:

### **Grupo de Servicios Técnicos**

- Mantenimiento a PCs y periféricos (Monitores, CPU, Mouse, Teclados, Speaker, Scanners, Modems, etc...)
- Reparaciones a PCs y periféricos (Monitores, CPU, Mouse, Teclados, Speaker, Scanners, Modems, etc...)
- Recuperación de Datos.
- Instalación de Software Básicos.

### **Grupo de Redes**

- Conectividad e Instalación de Redes Informáticas mediante Cableado Estructurado.
- Mantenimientos a Sistemas de Cableado Estructurado.
- Instalación de Pizarras Telefónicas.

### **Grupo de Software**

- Desarrollo de aplicaciones Informáticas.
- Software a la Media o a la Carta.
- Implantación de Sistemas.

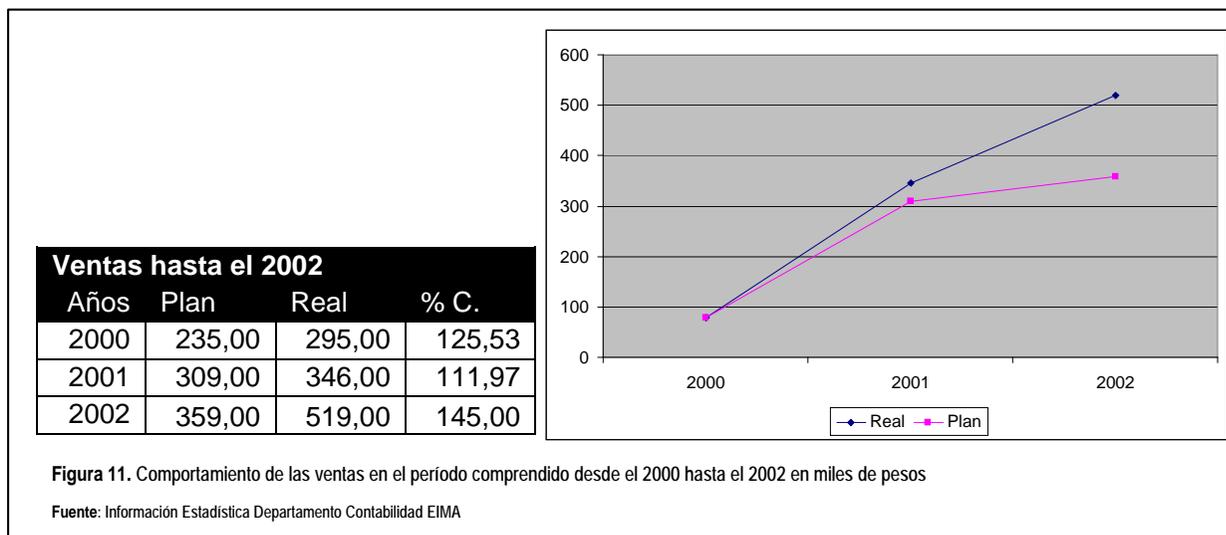
### **Grupo de Ventas**

- Ventas de Equipos Informáticos y sus periféricos.
- Ventas de partes y piezas de repuesto insumos para PCs.

### **Grupo de Procesamiento**

- Desarrollo de Videos para exposiciones así como Show en Diapositivas.
- Procesamiento de Información, así como impresiones.

El resto de sus Grupos como Economía, Capital Humano y Comercial son Grupos de apoyo al resto de los Grupos que conforman la EIMA Holguín contribuyendo al desarrollo de la misma. Como es posible apreciar sus resultados económicos no se comportaban hasta el 2002 de manera desfavorable.



Al surgir la empresa cuenta con un capital de trabajo de 24000.00CUP y una pequeña inversión inicial que permitió adentrarse en el mercado de los servicio informáticos, no obstante la creciente demanda exigía de la organización nuevas fuentes de financiamiento que permitiesen ejecutar nuevas inversiones de cara a ofrecer servicios de mayor calidad. Por esta razón se decidió la asistencia de consultores externos para encontrar soluciones a la situación concreta que aunque favorable demanda niveles superiores de desempeño.

### **INTERVENCIÓN DE 2002**

A juicio del autor el proceso de involucramiento en EIMA Holguín tuvo un papel significativo para el desarrollo de su orientación estratégica. El inicio de la intervención en la entidad comenzó con un taller en el cual se contó con la posibilidad de comunicar y lograr la apropiación por parte del equipo de trabajo asignado a esta tarea de las categorías epistemológicas que se explicaron en el Capítulo 1. Esto jugó un papel decisivo ya que una vez que los miembros del grupo de trabajo de EIMA aprehendieron los conceptos y la manera de trabajo que se pretendía utilizar en el desarrollo de esta aplicación, sirvió de guía indiscutible para el esclarecimiento y la acción en cada uno de los pasos que se siguieron en aquel momento y que se comentan a continuación.

Como resultado de la intervención realizada se concibió el trabajo de la EIMA Holguín sobre la base de:

- Una visión sistémica de los grupos y subsistemas que la componen
- Desarrollar una alta capacidad negociadora con clientes, proveedores y hacia el interior de la organización

- Mantener una actitud de cambio antes los imperativos externos buscando la restricción interna que limita su desempeño
- Orientar su funcionamiento hacia su objetivo último que es incrementar de manera continua sus utilidades y su liquidez en ambas monedas.

Todo lo cual se pretendió que fuera la filosofía de EIMA Holguín a partir de ese momento. Mediante el Objeto Social definido la Empresa tenía como principal objetivo *lograr la informatización y automatización de los diferentes procesos en el Ministerio de la agricultura y otros sectores de la economía nacional* definiéndose la Misión y Visión.

La **Misión** se leía de la manera que sigue EIMA Holguín cuenta con un personal calificado, motivado, experimentado y con la tecnología adecuada con la que ofrece servicios informáticos mediante paquetes personalizados o en forma independiente, con precios y créditos comerciales flexibles para satisfacer las necesidades informáticas, contribuyendo a mejorar, día a día, la Gestión Empresarial de sus clientes.

Por su parte la **Visión** quedó enunciada como se lee: Convertirnos en una empresa en expansión, reconocida y reorientada dinámicamente, proveedora de servicios informáticos a la medida con el mayor valor para nuestros clientes.

Tanto la Misión como la Visión de la EIMA se encontraban sustentadas en los Valores Organizacionales lo que es el soporte esencial para alcanzar las metas trazadas. Los valores adoptados por la empresa fueron: Calidad en los servicios, Identidad y pertenencia, Comunicación efectiva, Responsabilidad con el cliente, Compromiso con el trabajo, Trabajo en Red, Innovación y Cooperación. Todos ellos venían a completar los planteamientos anteriores y reforzar la filosofía de trabajo.

En ese momento se confeccionó un Plan de Negocios con la participación frecuente y trabajo en equipos de todo el Consejo de Dirección y especialistas invitados.

Como punto de partida del Plan de Negocio se analizó el Objeto Social de la misma. Los diversos servicios que se recogían en el objeto social se orientaban esencialmente a la promoción de la informática, de forma general, en el Ministerio de la Agricultura y sus dependencias, no obstante estos servicios también se prestan a terceros de donde proviene su fuente principal de ingresos en moneda libremente convertible.

Se determinó que el objetivo último de la organización, según el consenso del grupo de trabajo, es **lograr la mejora continua de las utilidades y la liquidez en ambas monedas**. Sólo por el logro de este objetivo conseguido, a través del objeto social definido, EIMA Holguín podría garantizar a sus clientes el cumplimiento de su función

eficientemente y efectuar de forma creciente los tributos al Estado, contribución básica que hace a la calidad de vida de nuestro pueblo.

### **Análisis Situación Límite de resultado**

De forma general EIMA Holguín presentaba una Situación Límite de Resultado de Demanda mayor que Oferta, lo cual resulta ventajoso pues hay mercado suficiente y dentro de él se le considera como el mejor competidor por sus precios y términos de pago que, generalmente, no son objeto de discusión. EIMA Holguín tiende a ser selectiva con sus clientes.

La estrategia general que se propone para EIMA Holguín descansa en el concepto general de estrategia para cualquier organización que es estudiar de manera ininterrumpida la Situación Límite de la organización y de cada una de sus unidades estratégicas de negocio así como la limitación que impide la mejora continua para actuar sobre ella.

Teniendo en cuenta lo antes planteado la Estrategia Particular que, para la situación concreta que vivía EIMA Holguín, se decidió adoptar fue la de la ampliación de su oferta la cual tiene una dimensión interna de actuación. El desencadenamiento del proceso administrativo tendió a la investigación de la capacidad de prestación de servicios, que constituía el limitante general que impedía lograr el incremento del Objetivo de forma continua, resultando la ausencia total de imagen de EIMA Holguín la principal de todas, debido a su locación en el segundo piso de la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura en Holguín, carente de posibilidades de identificarse en el exterior ni al interior del edificio, en un local extremadamente pequeño que impedía que el Director General y Director Comercial contaran con oficinas propias ni recepcionista que informe adecuadamente a los clientes al visitarla. La escasa promoción que se tenía provocaba que resultara prácticamente indescifrable para los clientes la ubicación de EIMA Holguín, no contando ni siquiera con la cooperación de la recepcionista de la delegación en la orientación de clientes potenciales. Aunque evidentemente existían causas mucho más concretas y esenciales que mantienen a la organización estática dentro de la Situación Límite de Resultado.

Es precisamente contra estas se actuó tras realizar un diagnóstico adecuado en cada uno de los grupos que componen a EIMA Holguín debido a que sus áreas no se manifestaban de manera similar en cuanto a Situación Límite de Resultado se refiere.

## **Análisis del entorno de EIMA Holguín**

Respecto al entorno específico de EIMA Holguín, se pudo identificar aquellos aspectos que se relacionan directamente con la naturaleza y distribución de los recursos y los elementos de dicho entorno llegando a la conclusión que EIMA Holguín operaba en un entorno comercial estable en donde el grado de dinamicidad, la predictibilidad y la velocidad de los cambios en los principales factores que lo definen no se veían enfrentados a cambios turbulentos y que los que se registraban eran comprensibles, sin embargo, no eran muchas las consecuencias que tenían en la organización y sus repercusiones dependían fundamentalmente de la capacidad de la organización de adaptarse proactivamente a los efectos de tales impactos. No obstante el entorno se consideraba, dentro de la estabilidad, diverso ya que dependía de una gran cantidad y variedad de variables, así como de los productos y mercados que integraban el campo de actividades de la EIMA Holguín.

### **Estudio del mercado**

De forma general el mercado se mostró favorable para EIMA Holguín debido, en lo fundamental, a que como la Organización Nacional nació perfeccionada, así como sus dependencias provinciales, contaban con plantillas y servicios flexibles, además de haber logrado motivación entre sus especialistas en mayor medida que la competencia. Asimismo existían ciertas áreas del trabajo de EIMA Holguín que estaban siendo abandonadas por los competidores lo cual acrecentaba su demanda en general reforzando la Situación Límite ya descrita.

### **Rivalidad competitiva**

De manera general no se vislumbró a mediano plazo un crecimiento en la competencia en cuanto a entrada de nuevas empresas en el ramo, aunque no debía desdeñarse que a largo plazo, y debido al crecimiento de clientes que adoptan a la informática como una herramienta clave para que su gestión, existiera la posibilidad de nuevas entradas de competidores o de una mejora en la oferta de los ya existentes.

La competencia era bastante previsible y conocida en cuanto a términos de estrategia, personalidad, prioridades empresariales y recursos. Presentando como debilidades fundamentales rigidez en su plantilla, ya que no contaban con el perfeccionamiento empresarial aprobado, inclinación a la venta de equipos, partes y piezas desechando otros servicios que EIMA Holguín brindaba y falta de motivación en sus especialistas al extremo de apreciarse una fluctuación en el personal calificado de los competidores.

## **Poder de los compradores**

EIMA Holguín contaba solamente con dos servicios que pueden exhibir clientes fijos: Procesamiento, que es el Ministerio de la Agricultura, Servicios Técnicos, que mantienen contratos a largo plazo con clientes con el objetivo de dar mantenimientos a sus equipos y como valor añadido las reparaciones gratuitas y Redes debido a la garantía de 25 años que EIMA ofrece a sus clientes cuando instala alguna de ellas.

Los restantes grupos no podían mostrar características similares. Estos respondían a los típicos oferentes de servicios que se enfrentan a pedidos prácticamente sin compromisos posteriores, y sus estimados de ingresos respondían más a una percepción del mercado y a tendencias históricas que a contratos firmados previamente. Esta es la mayor de las incertidumbres que sufren las organizaciones que brindan servicios de esta naturaleza. Es por ello que su atención al comportamiento del mercado y la búsqueda incesante de nuevos clientes o clientes potenciales, a pesar de la situación límite en que se viva, debía ser una constante en el trabajo comercial de los mismos.

## **Plan de marketing y ventas**

Se realizaron las previsiones de ventas para EIMA Holguín desde sus grupos de trabajo y se proyectó una agresiva y ambiciosa estrategia comercial para incrementar su posición en el mercado a tenor con la Situación Límite ya definida.

De forma general este plan se basó en un nuevo enfoque integrador de todos los servicios de EIMA Holguín, teniendo al Grupo de Software como su líder, de forma tal que cualquier servicio promoviera generalmente el uso de todos o algunos de los servicios restantes que oferta EIMA Holguín.

## **Plan de operaciones**

Los resultados a que aspiraban las estrategias definidas en el Plan de Marketing no estaban incluidos dentro del plan de ventas de cada uno de los grupos, básicamente, porque cada uno de las acciones que era necesario acometer, requerían en mayor o menor medida de un proceso inversionista, de un incremento de plantilla y un aumento de compra de insumos de diversos tipos.

Precisamente el Plan de Negocios pretendía sustentar, críticamente, la necesidad de enfrentar tales acciones estratégicas. No obstante estas propuestas se encontraron en el rango de la incertidumbre ya que aún no se contaba con la aprobación para enfrentarlas en su totalidad.

Así, para poder garantizar el nivel de servicios que brindaba esta organización, los recursos y personal con que cuenta se aproximan a lo requerido para mantenerse en el estado en que está negándose al mismo tiempo la posibilidad de mejorar su Situación Límite de Resultado.

Por ello, cualquiera de las acciones estratégicas que se proponían requerían de erogaciones que se expresarían en recursos y contratos a especialistas que se pasará a precisar a continuación, para esto se evaluaron las necesidades para alcanzar las estrategias partiendo de lo más general, EIMA Holguín, hasta lo más particular, cada uno de los grupos que la componen.

### **Situación Límite de Aseguramiento**

Los proveedores de EIMA Holguín eran empresas que a su vez constituían su competencia y gozaban de posiciones razonablemente seguras en el mercado.

Los respectivos productos que ofertaban estos proveedores, son únicos, lo que hacían difícil, ante la insuficiente gestión de la Organización Nacional con el extranjero, su adquisición con la oportunidad, cantidad, calidad, precios y términos de pago que se requiere.

La solución a esta limitante esencial estaba asociada directamente con la ausencia de una licencia de importación que le permita realizar gestiones pertinentes y ventajosas que tiendan a lograr relaciones a largo plazo con proveedores fieles.

### **Análisis administrativo: Estructura organizacional**

La estructura existente carecía del alcance necesario para permitirse proyecciones estratégicas de desarrollo, comercialización y rentabilidad como las expuestas en los acápite anteriores.

La plantilla cubierta alcanzaba 25 personas de 54 aprobadas, esta diferencia se debe a los Centros de Gestión que no se habían abierto y que están considerados dentro de la misma y a la falta de local, lo que impedía contratar más personas. En esta plantilla aparecían los cargos de Director General y Director de Marketing, pero en realidad eran una misma persona. Se mantenía como si estuvieran cubiertas ambas porque se consideraba que esta situación debía ser resuelta en el menor tiempo posible.

En materia de recursos humanos EIMA Holguín se desenvolvía de la siguiente manera:

El reclutamiento y selección de personal corría por caminos muy trillados y formales.

En cuanto a la evaluación del desempeño la evaluación de forma general era muy sencilla y sin tener en cuenta diferenciaciones entre técnicos, obreros y dirigentes, de manera general no estimulaba a los trabajadores de la entidad.

En cuanto a la motivación se reconocía que existía cierta atención al hombre, sin embargo los estudios de motivación se hacían por el nivel central cada seis meses ya que EIMA Holguín no contaba con un diseño particular de encuestas y de un estudio propiamente dicho para estos menesteres.

La tarea de seguridad e higiene ocupacional estaba bastante desatendida, la formación se manejaba de forma intuitiva, básicamente por los Jefes de Grupo y otros funcionarios de la institución sin ningún estudio de determinación de necesidades de aprendizaje.

El sistema de estimulación era bastante complejo y no propendía el incremento de la productividad, factor determinante en la Situación Límite de Resultado que vivía EIMA Holguín.

Dada la situación descrita EIMA Holguín no desarrolla acciones integradoras ni suficientes de forma individual tales como la de selección de personal, planeación de recursos humanos, profesiogramas, funciogramas, proyección de carrera y formación, estudios socio - psicológicos, seguridad e higiene ocupacional, etc. Todo esto, aunque la organización fuera pequeña, no es desdeñable debido a la importancia decisiva que se le concede al hombre, máxime dentro de esta organización donde los seres humanos constituyen su mayor riqueza debido a la naturaleza de los conocimientos y habilidades que suponen sus procesos y resultados.

Del mismo modo, aunque con menor impacto en el momento de realización de la investigación, por las limitaciones que en materia de compra tiene EIMA Holguín, Aseguramiento no está presente dentro de las funciones de la organización a través de un grupo que la atiende, sino que la misma recaía de manera dispersa e individual en los diversos jefes de grupo y director comercial, lo cual impedía un proceso eficiente y eficaz en la licitación, negociación, contratación, compra, almacenamiento, consumo y pago de los diversos equipos, partes, piezas e insumos que la misma consumía.

Este estado de cosas generaba una involuntaria reducción sostenida de la oferta en una Situación Límite donde justamente lo contrario es la manera correcta de actuar. Esto resultaba peligroso pues suponía una involución del desarrollo de la organización con los riesgos que trae aparejados.

Se recomendó valorar una propuesta de estructura la que pretendía servir a la estrategia general declarada para EIMA Holguín.

### **Estrategias y tácticas financieras**

El proceso contable de EIMA Holguín era llevado a cabo a través de un sistema automatizado de larga aplicación en el Ministerio de la Agricultura y que, combinado con la ausencia de inventarios de esta organización, así como de registro de producción en proceso y terminada, permitía, si fuese necesario, emitir los estados financieros diariamente.

Las operaciones en general eran pocas por tanto la elaboración se convertía en sencilla y como, justificadamente, no tienen ningún sistema de costos, el área económica podía brindar cualquier tipo de información contable en el momento en que se le solicitara.

Debido a la Situación Límite de Resultado que EIMA Holguín vivía, de forma general, se contaba con recursos monetarios en ambas monedas y cuando por algún desfase en los cobros se tornaba estrecha la disponibilidad el solo estudio de su submayor banco resulta suficiente para tomar algunas decisiones que habitualmente no resultaban complejas.

Los análisis financieros que se efectuaban se limitaban a la comparación de lo ejecutado contra el plan en el caso del Estado de Resultados y algunas razones financieras que se extraen del Balance General y del Estado de Resultados combinadas entre sí.

Realmente la más seria dificultad de esta área radicaba en la ausencia de almacenes lo que traía como consecuencia una cultura de ahorro de gastos desproporcionada a la realidad que se expresaba en la frecuente negativa a comprar algún tipo de inventarios que, debido a las condiciones del mercado cubano, habría sido conveniente acumular en pequeñas cantidades en el momento en que estaban disponibles para brindar los diversos servicios que EIMA Holguín oferta.

### **Presupuesto maestro**

El Presupuesto Maestro propuesto no contenía los resultados cuantitativos de las estrategias expresadas anteriormente debido a que las mismas aún no tenían el nivel de aprobación ni la definición de su financiamiento tanto por la Dirección de EIMA Holguín ni la de la Dirección de la Organización Nacional.

Estas propuestas recibirían en el momento adecuado los estudios de factibilidad integrales que la misma requiere, y si algunas eran logradas como se esperaba, dentro del propio año de implantación del Plan de Negocio, se incorporarían al Presupuesto Maestro con las

implicaciones que trajera ello en ingresos, gastos, activos fijos, circulantes y pasivos corrientes a largo plazo.

### **Medidas propuestas y aplicadas**

De manera general, las medidas que propuso la intervención participante en EIMA Holguín, en aras de atenuar las limitantes a su desempeño, fueron las siguientes:

1. Se remodeló el local actual tratando de aprovechar al máximo el espacio con que se contaba proveyendo de oficinas tanto al Director de EIMA Holguín como al Director de Marketing y respectivos Jefes de Grupo.
2. Se trabajó en la señalización, kit de papelería, trípticos, brochure, ya EIMA aparece en el Directorio Telefónico.
3. Se adquirió un auto ligero para el uso de directivos.
4. Se contrató una secretaria ejecutiva.
5. Los Grupos de Procesamiento, Software, Redes y Servicios Técnicos se proveyeron del equipamiento técnico necesario para el desarrollo de su trabajo.
6. Se realizaron cambios organizativos a raíz de la propuesta de estructura organizativa apareciendo una Dirección de Recursos Humanos encargada de su Administración Integral y se contrató un psicólogo para la atender lo relacionado con los procesos de reclutamiento y selección, los estudios socio - psicológicos, determinación de necesidades de aprendizaje y la formación de carrera y crítica.
  - De igual forma se formó la Dirección de Aseguramiento que ya cuenta con un especialista y un almacenero, lo que ha facilitado el trabajo de los Jefes de Grupos y de EIMA Holguín en pleno.
  - Se contrató un especialista que funge como Director de Marketing que ya gestiona la creación de las representaciones comerciales de EIMA Holguín en el Polo Turístico de Guardalavaca y Zona Industrial de Moa.

### **RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN EN EL 2002 HASTA 2004**

El resultado del año 2003 no solo alcanzó las expectativas planeadas sino que, al poderse llevar cabo las acciones propuestas contra las limitantes detectadas, las mismas pudieron superarse expresándose básicamente en las ventas y por supuesto en las utilidades. Resumidamente los resultados comparados entre el plan y el real del año 2003 fueron los que siguen:

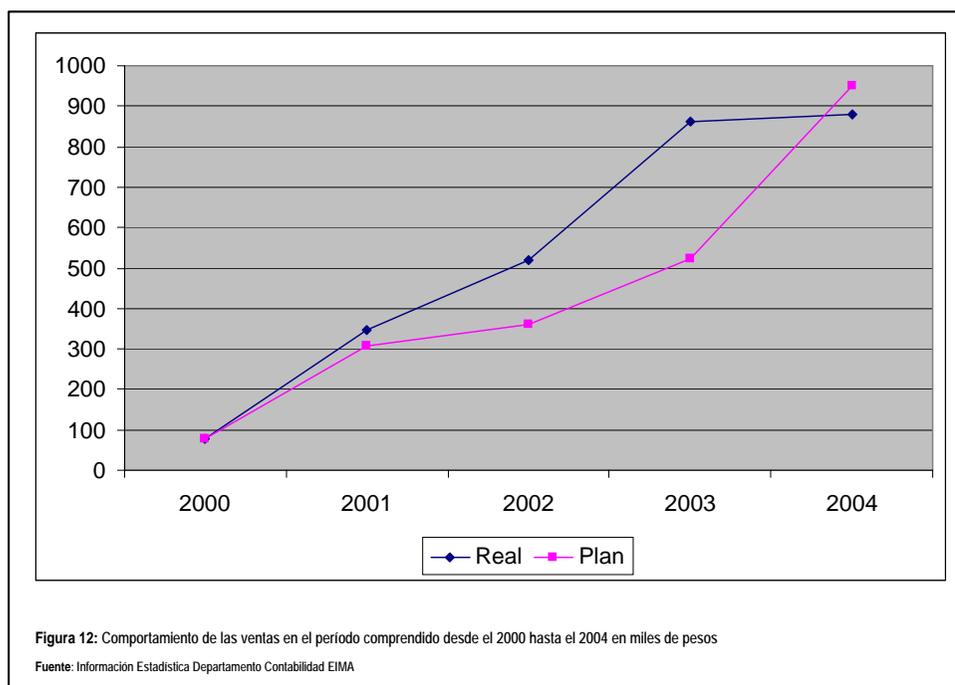
<b>Tabla 4: Análisis del impacto económico de la intervención</b>					
<b>No.</b>	<b>Conceptos</b>	<b>Unidades Monetarias Plan</b>	<b>Unidades Monetarias Real</b>	<b>Variación</b>	<b>% de Cumplimiento Real contra Plan</b>
1	Ventas Netas	522,00	<b>861,00</b>	339,00	<b>1,65</b>
2	Costos Variables en Ventas	32,00	35,00	3,00	<b>1,09</b>
3	Margen de Contribución	490,00	826,00	336,00	<b>1,69</b>
4	Gastos de Operaciones y Financieros	315,70	335,00	19,30	<b>1,06</b>
5	Utilidad antes de Impuestos	174,30	491,00	316,70	<b>2,82</b>
6	Impuesto sobre la Renta (35% de 5)	61,01	171,85	110,85	<b>2,82</b>
7	Utilidad después de Impuesto (5 - 6)	113,30	<b>319,15</b>	205,86	<b>2,82</b>

**Fuente:** Información económica de la EIMA (2003)

Como se puede apreciar los resultados mejoraron lo planeado básicamente por un incremento de las ventas, manteniéndose una estructura de índice de precios similar a la del plan mientras que los gastos generales y de operaciones se mantuvieron en sus rangos como les corresponde cuando el incremento de las ventas no ha requerido de fuertes inversiones ni decisiones costosas. No obstante estos subieron un poco asociados a las medidas aplicadas aunque disminuidos por procesos de eficiencia que se llevaron a cabo en la organización referidas también al trabajo que se desarrolló en esta investigación.

Ya de hecho el plan suponía una cierta mejoría en comparación con el año anterior debido a las dudas que se tenían de la aplicación de las medidas sugeridas, pero al poderse aplicar algunas de ellas los resultados crecieron ostensiblemente y aunque parezcan pequeños es necesario recordar que para el tamaño de esta organización un aumento de ventas de 339,00 y de utilidades netas de 205,86, supuso un 65.00 y un 182.00 por ciento respectivamente, ya que cuenta con un apalancamiento operativo del 2.8, considerable teniendo en cuenta las características estructurales de la misma.

Además de este resultado reconocido, la organización se apropió del método para planear y administrar el que, sin embargo, debido a la relativa estabilidad de la situación límite y el crecimiento acelerado de sus resultados no se puso en práctica el método en ese mismo año 2003 para encauzar el rumbo de la organización en el 2004 por lo que en este año se comenzó a evidenciar una disminución, leve, pero palpable del cumplimiento de su plan.



Este mismo año se comenzaron a introducir cambios externos a la organización particularmente asociados a la restricción de ventas moneda libremente convertible de equipamiento asociado a la informática que hasta este momento reportaba a la organización aproximadamente el 25% de sus ventas totales. A este hecho se le suma que esta línea de negocio era una de las preferidas por la clientela puesto se diseñaba de forma personalizada dando mayor seguridad a estos de satisfacer sus necesidades. Este cambio era el preludio inevitable de otros que se le sucedieron, pero no se previó, aún cuando se contaba con una herramienta ya probada para estos menesteres. Ciertamente este año tampoco se aplicó la orientación de la organización con las herramientas conocidas para su comportamiento en el año 2005.

### **PERÍODO 2005**

En este período la empresa se vio expuesta a cambios externos aún más drásticos. Su Objeto Social se modifica mediante la Resolución 930/2005 del Ministerio de Economía y Planificación y queda definido de la siguiente forma:

- Brindar servicios vinculados a la informática, telemática, automática y control, tales como: reparación y mantenimiento de equipos de cómputo y periféricos, diseño, instalación, certificación, reparación y configuración de redes informáticas; diseño o implantación de software, Servicios de correo electrónico e Internet; diseños y otros servicios informáticos y automáticos, en moneda nacional.

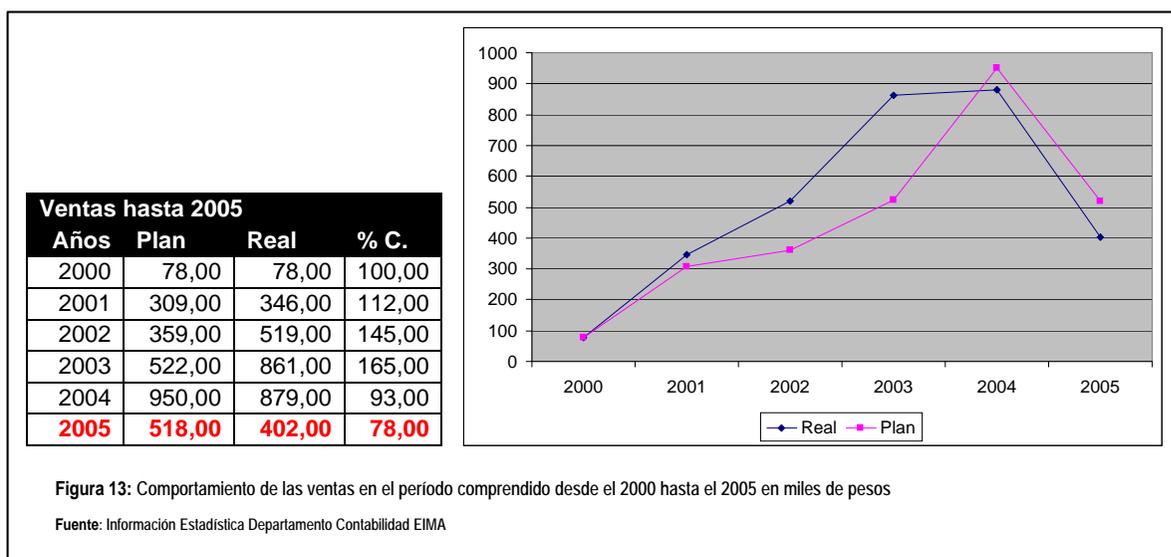
- Comercializar de forma mayorista medios técnicos de computación equipamiento electrónico para redes, automática y control, accesorios y/o periféricos e insumos, a entidades del sistema del Ministerio de la Agricultura, en moneda nacional.
- Brindar Servicios de procesamiento de datos, seguridad informática, capacitación y adiestramiento, en moneda nacional.
- Brindar servicio de asesoramiento y consultoría informática y económica en moneda nacional.

Unido a esto se experimentaron reducciones aproximadamente del 35% de las tarifas de precios en moneda nacional.

La Situación Límite de Resultado que EIMA Holguín vivió hasta el 2003 creó la ilusión de la no existencia de la necesidad de análisis profesionales como el que anteriormente se ha comentado, esto trajo como consecuencia que EIMA Holguín fue sorprendida con este brusco giro del entorno, experimentando una reducción de la cuota de mercado encontrándose así en una Situación Límite de Resultado de **oferta mayor que demanda** por dos razones distintas que se presentaban aisladas, pero en su influencia combinadas:

1. Reducción de la demanda por imposibilidad de servir al cliente como este espera.
2. Incremento de la concurrencia de nuevos competidores en el sector y el cambio de estrategia de los que existían aprovechando las nuevas limitaciones de la empresa.

La figura que sigue muestra de forma fehaciente el pico negativo en el que entró EIMA en el propio año 2005 retrocediendo a ventas similares al año 2001 y con un cumplimiento del plan al 78.00% siendo este el histórico más bajo que hasta ese momento había tenido la organización desde su surgimiento.



## PERÍODO 2006 - 2008

Ante los resultados tan negativos obtenidos en el año 2005 se evidencia la necesidad de hacer sistemática la intervención en la organización con el objetivo de cumplir con lo que en algún momento se declaró como estrategia de EIMA la que descansaba en el concepto general de estrategia para cualquier empresa que es **estudiar de manera ininterrumpida la Situación Límite de la organización y de cada una de sus unidades estratégicas de negocio así como la limitación que impiden la mejora continua para actuar sobre ella**. Esta estrategia garantizaría la capacidad de reacción de la organización. Para ser consecuente se comenzó a aplicar nuevamente el método de intervención utilizado en el 2002 con las mejoras presentadas en el Capítulo 2. En este caso EIMA contaba con una situación límite de oferta mayor que demanda debido en lo fundamental a una restricción en el conocimiento **de su mercado real y potencial, así como el comportamiento de sus productos en el mercado actual**. Por esta razón se decidió realizar una investigación de mercado que arrojó entre sus resultados principales los siguientes.

### Caracterización del Mercado Real

- Al evaluar el impacto que los medios publicitarios empleados habían tenido sobre el mercado real, el 38% de la muestra conocía a la EIMA por referencias de otra empresa, el 25% a través de un amigo, un 25% por la participación de la empresa en ferias y exposiciones.
- Al evaluar la relación entre calidad del servicio y tamaño de la empresa el 79 % de los clientes consideraban que como empresa pequeña ofrecen mejores servicios que las grandes y por tanto logra un mayor nivel de especialización.
- Al analizar la visión que los clientes de servicios tienen acerca de la EIMA respecto a otras empresas que ofrecen productos y servicios similares, se pudo conocer que el 62% de los clientes la consideraban como una empresa pequeña y experta en la prestación de servicios y un 67 % de los clientes la consideran moderna.
- Al evaluar la importancia de cada uno de los productos de la empresa para los clientes, el 79% consideran los servicios de mantenimiento y reparaciones como **muy importante**. Igualmente al valorar el pensamiento de los clientes se puede apreciar que los mismos en su mayoría asocian a la EIMA con los servicios de mantenimiento y reparaciones.

- Al evaluar los servicios en general de la empresa el 83% lo consideraban como **Excelentes** o **Buenos** esto demuestra que existía una posición favorable con relación a los clientes.
- Para el 84% de los encuestados el factor más importante que influye en la contratación de los servicios lo constituye la **calidad**.
- El 54% de los clientes consideraban los servicios recibidos de excelentes y un 33% de buenos aunque estos no son los resultados deseados por la organización que pretende alcanzar un mayor nivel de satisfacción de sus clientes.

En general el mercado real de la EIMA Holguín se caracteriza por satisfacer básicamente necesidades de reparación y mantenimiento a sus equipos y tecnología, con un alto nivel de satisfacción en este producto, sin embargo se evidencian nichos de mercado en los productos referidos a los software de gestión económica financiera e instalación de redes, denotándose una reserva para el crecimiento de la empresa en el mercado real de servicios. Es importante que aunque el 41% de los clientes conoce a Copextel estos se mantiene leales a la EIMA.

### **Caracterización del Mercado Potencial**

Para caracterizar el mercado potencial de la EIMA Holguín se aplicó una encuesta<sup>10</sup> a 20 clientes potenciales (el total de la población) que para la empresa eran atractivos para el crecimiento. La misma tuvo como objetivo analizar el conocimiento por parte de los mismos de la existencia de la EIMA, los medios a través de los cuales la conocieron y los servicios que ofrece, las posibilidades de contratación de los servicios, empresas que les ofrecen los servicios actualmente, qué servicios ofrecen, calidad de los mismos, lugar de compra de equipamiento e insumos habitual y factores que influyen en la decisión de contratación, así como la intención de compra de los productos y servicios de la EIMA.

Del procesamiento y análisis de la información se obtuvieron los siguientes resultados:

Un 65% de los encuestados conocen a la empresa y como vías fundamentales se destaca que el 54 % la conoció mediante visitas efectuadas por la EIMA, un 31% a través de un amigo y el 15% restante mediante otra empresa. Evidenciándose que tanto en el mercado real como en el potencial los medios publicitarios empleados hasta ahora por la EIMA no han tenido impacto en el conocimiento de la misma.

---

<sup>10</sup> El valor reportado de alpha de Cronbach fue de 0.898.

Del porcentaje de los encuestados que conocen la empresa el 62% conoce el servicio de mantenimiento y reparaciones, el 54% el de instalación de redes, el 46% conoce la venta de equipamiento y un 85% conocen los servicios de software y cursos de capacitación. Este último valorado por parte de los encuestados como buena iniciativa de la organización pues permite intercambiar criterios y adquirir conocimientos, lo cual establece canales de comunicación favorables, según se pudo conocer por parte de los encuestadores como información adicional.

Al evaluar la intención de contratar algunos de los servicios de la organización un 15% expreso que los contrataría, un 40% que quizás los contrataría y el 45% restante de los encuestados muestran poca inclinación a contratar los servicios.

Al indagar quién les ofrece los servicios actualmente se obtuvo como resultado que un 15% recibe los servicios de COPEXTEL, un 30% los recibe de Tecnologías Universales de la Corporación CIMEX (TECUN) y un 25% está contratado con el Grupo de Electrónica para el Turismo (GET), resultando significativo que existe un 30% que no tiene contratados los servicios a ninguna empresa.

De los encuestados que tienen contratados servicios el 100% recibe el servicio de mantenimiento y reparaciones y compra el equipamiento e insumos con el proveedor de este servicio y sólo el 64 % han recibido el servicio de instalación de redes. En otro orden los servicios de la competencia fueron catalogados en un 14% como malo, un 29% normal, un 43% bueno y un 14% de excelentes. Existiendo un alto porcentaje de clientes insatisfechos que unidos a aquellas empresas que no tienen contratados los servicios se convierten en clientes potenciales inmediatos.

Se puede significar que entre los servicios más demandados se encuentran los de mantenimiento y reparaciones, así como el de venta de mercancías e insumos. Como elemento fundamental a la hora de contratar los servicios se evidencia tanto en el mercado real como en el potencial que el indicador principal en la determinación de la contratación es la calidad, que según los encuestados tiene implícito la seriedad y rapidez. Siendo la seriedad en un 25% y los precios en un 15% el resto de los elementos que inciden en la contratación de los servicios.

En general el mercado potencial de la EIMA Holguín se caracteriza por conocer la existencia de la misma, así como de la mayor parte de sus servicios siendo necesario promocionar aún más los servicios de instalación de redes y mantenimiento y reparación, así como de los servicios que demanda muestran un alto nivel de satisfacción, sin

embargo se evidencian nichos de mercado en el producto referido a mantenimiento y reparaciones pues un 30% de los encuestados no tienen contratados estos servicios a ninguna empresa en específico, resaltándose que el servicio mayormente demandado es el de mantenimiento y reparaciones. El mercado potencial se caracteriza por demandar calidad en la compra de los servicios siendo su principal motivo de compra la calidad, no manifestando preocupaciones por los precios, pues consideran que en la calidad están contenidas la seriedad, rapidez y garantía de los mismos, siendo Tecun el competidor mejor posicionado en este mercado.

Al analizar el mercado total de EIMA Holguín se pudo determinar que el mismo tanto en el mercado potencial como en el real se caracteriza porque el conocimiento de la empresa ha tenido como base los criterios de otras empresas y amigos lo que demuestra el bajo nivel de efectividad de la publicidad en la decisión de compra, demandan calidad como su principal factor de decisión en la compra no influyendo de manera especial el precio en la misma, siendo el producto/servicio más demandado el de reparación y mantenimiento; evidenciándose la existencia de nichos de mercado no satisfechos ni por la EIMA, ni por la competencia, denotándose reservas para el crecimiento de la empresa con los productos actuales. En este mercado es altamente valorado el recurso humano en la venta de los servicios, lo cual puede estar determinado por la dependencia que tiene la prestación de los servicios de mantenimiento y reparación del factor humano.

La investigación realizada permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. El desconocimiento del mercado real y potencial por parte de la organización dificultaba el conocer las posibilidades de crecimiento y ampliación del mercado.
2. El estudio permitió demostrar que tanto en el mercado real como en el potencial existen posibilidades de crecimiento de la cuota de mercado de la organización, así como la existencia de reservas en el mercado real aún no explotadas por la empresa las cuales constituyen una oportunidad de mercado.

### **Medidas que propusieron y aplicaron**

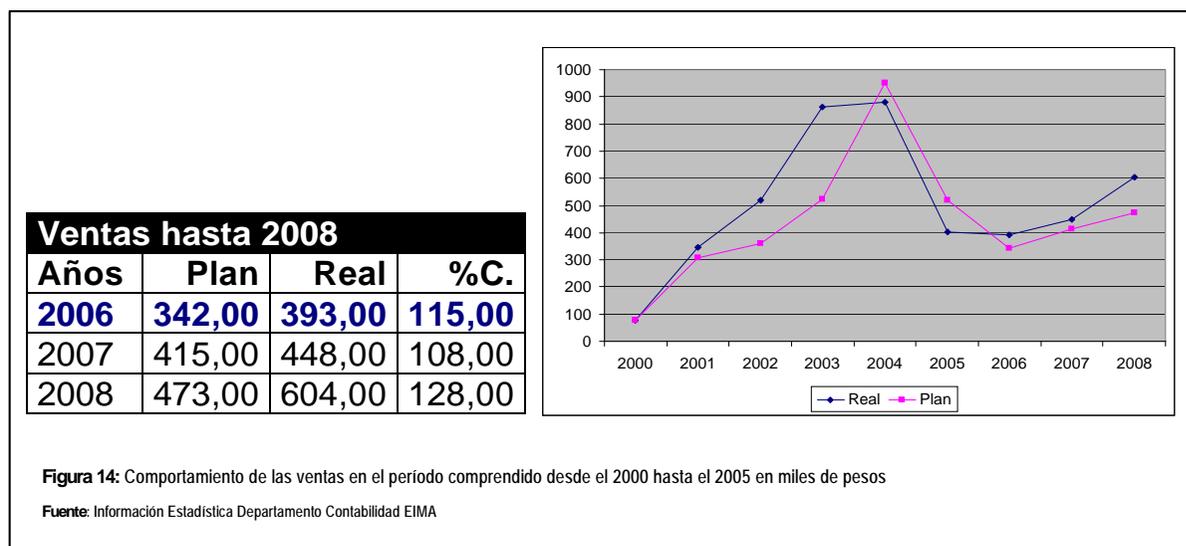
1. Se formularon estrategias que permitieron atraer a los consumidores ocasionales identificados en el mercado ascendente al 72% del mercado total de la empresa y al 30% que aún no estaba contratado con ninguna empresa.
2. Se logró tener un espacio en las páginas amarillas de ETECSA.
3. Se realizaron acciones encaminadas a mejorar la imagen que de la empresa tienen sus clientes actuales y orientarlas a los potenciales.

4. Se formularon estrategias que permitieron atraer clientes que se encontraban sin servicios contratados.

Estas acciones permitieron que en ese mismo año 2006 se lograra el cumplimiento del plan y se sobrecumpliera en un 115%, ciertamente sobre un plan muy discreto, prácticamente igual al año 2001 en los inicios de la organización. Sobre esta base se continuó con el trabajo en el área comercial pues la restricción persistía en esa área y se encaminó al proceso administrativo a su perfeccionamiento. Esto permitió que los resultados alcanzados en el 2006 se repitieran tanto en el 2007 y 2008 con sobrecumplimientos de los planes de ventas incrementándose estos de un año a otro lográndose un comportamiento que comienza a ser similar al del año 2003 con tres condiciones distintas, pero significativas para el trabajo de una organización:

- Menos trabajadores
- Precios inferiores
- Gastos inferiores.

Esto evidencia un aumento de la productividad y mejor aprovechamiento del mercado.



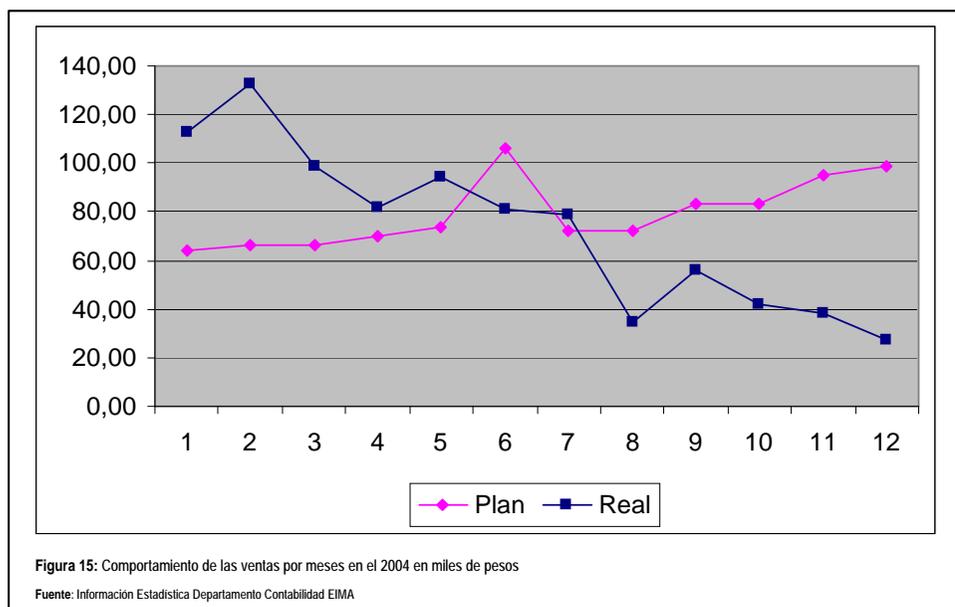
El procedimiento Estadísticos de la Razón proporciona una lista de estadísticos de resumen para describir la razón entre dos variables de escala teniendo esta característica como **supuesto**, en este caso se utilizarán el plan y real de las ventas de EIMA. La tabla que sigue muestra los estadísticos para cada uno de los años que fue la variable de agrupación escogida.

Tabla 5: Estadísticos de la razón para Valor Plan / Valor Real		
Año	Media	Coefficiente de dispersión
2002	,860	,518
<b>2003</b>	<b>,766</b>	,370
<b>2004</b>	<b>1,439</b>	<b>,654</b>
<b>2005</b>	<b>1,390</b>	,275
2006	,922	,173
2007	,928	,058
2008	,859	,228
Global	1,024	,376

La media es el estadígrafo de tendencia central que nos brinda la información de la razón típica entre el plan y el real de ventas. Comparando la razón de la media para cada año se puede determinar en qué años existieron las mayores variaciones entre plan y real en el año.

Debido a que la *razón de media* está cerca de 1, el valor típico asociado al años 2003 es el que ha cambiado más evidenciando el *Momento I* de la intervención en la organización. Por el contrario los años 2004 y 2005 son los que menos cambian exhibiendo resultados superiores a 1 debido al incumplimiento de los planes.

El *coeficiente de dispersión* (COD) es una medida general de la variabilidad en las razones. COD con valores grandes indican mayor variabilidad. El año 2004 muestra la mayor variabilidad demostrando los vaivenes en el cumplimiento e incumplimiento por cada uno de los meses de ese año de lo planificado, incluso con valores altos tanto a favor como en contra.

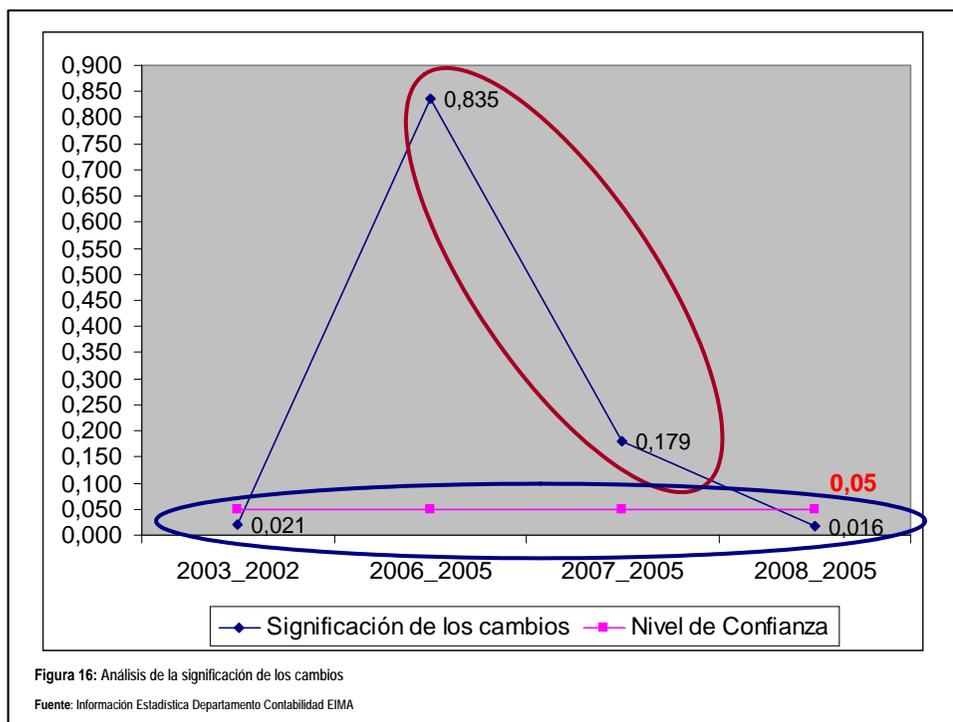


Del análisis realizado se evidencia como presentar los resultados del *Momento II* de la intervención en la organización, del 2006 al 2008, la media vuelve mostrando variaciones entre plan y real en estos años en este caso los sobrecumplimientos comentados con anterioridad.

Con el uso del procedimiento Estadísticos de la razón, es posible encontrar que la razón de Plan contra Real de Ventas difieren a través de los años, tanto en tendencia central como dispersión y que casualmente los años más significativos son aquellos en los que se ha intervenido o no en la empresa.

A pesar de haber demostrado la utilidad de la intervención en la organización con el análisis anterior se decidió conocer la significación de estos cambios para los cual se utilizó El procedimiento Prueba T para muestras relacionadas que compara las medias de dos variables de un solo grupo. El procedimiento calcula las diferencias entre los valores de las dos variables de cada caso y contrasta si la media difiere de 0.

La Figura 16 evidencia que los cambios más significativos en los resultados obtenidos gracias a la intervención en la organización se encuentran en los comparativos entre 2003–2002 y 2008–2005. A pesar que se comienza a mejorar a partir del año 2006 los cambios logrados en el propio 2006 con respecto al 2005 y el 2007 contra ese mismo año no se consideran significativos estadísticamente.



El resultado completo de este análisis se muestra en el Anexo 2.

Como parte de la proyección para el año en curso se espera que el mismo se comporte como sigue:

<b>Tabla 6: Ventas pronosticadas</b>			
<b>Año</b>	<b>Plan</b>	<b>Real Estimado</b>	<b>% C.</b>
2009	601,00	805,00	134,00

Con este análisis termina la presentación de los resultados principales obtenidos en la EIMA por las intervenciones realizadas en la misma.

### **3.2 CONCLUSIONES PARCIALES**

Este capítulo permite demostrar que:

4. La organización no tuvo la capacidad de reacción para prever los cambios del entorno.
5. El método de intervención permitió la mejora de la organización dentro de su situación concreta.

## CONCLUSIONES

1. El método de intervención propuesto integra las tendencias actuales relacionadas con el desarrollo del proceso administrativo con una perspectiva estratégica mediante un conjunto de técnicas y herramientas fundamentadas en tesis doctorales considerándose como un aporte de esta investigación.
2. Existe consenso entre los expertos en que el método propuesto presenta los elementos estructurales necesarios para su aplicación.
3. El método de intervención permitió descubrir la restricción de la organización en su situación concreta y diseñar acciones que facilitaron la eliminación o atenuación de la restricción encontrada.
4. La aplicación del método permitió mejorar la capacidad de reacción de la organización evidenciando crecimientos en sus resultados finales.

## RECOMENDACIONES

1. Dar seguimiento a la efectividad de las estrategias propuestas a raíz de la aplicación del método de intervención en la EIMA.
2. Extender la aplicación de la metodología al resto de las EIMA del país.
3. Divulgar los resultados de esta investigación a través de la participación en eventos y publicaciones del mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acea Terry, S. (1997) La estrategia de dirección en la comunidad como factor influyente en la creación de un clima sociopolítico favorable. Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias. CETDIR. ISPJAE. Tutor. Dr. Mercedes Humpierre Cabrera.
2. Acevedo Suárez, J. A. (1996) El modelo general de Organización. Editorial ISPJAE. Ciudad de la Habana. Cuba.
3. Adler, N. J. et. al. (1992) Strategy Implementation: A Comparison of Face-to-Face Negotiations in the People's Republic of China and the United States. Strategic Management Journal, 13 (6) pp 449-466.
4. Afanasiev, V. Y. (1978) Dirección científica de la sociedad. Editorial Progreso. Moscú. URSS.
5. Aguirre de Lázaro, E. (1998) La Dirección (o Administración) por Objetivos (o resultados). En Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. CCED. MES. La Habana Cuba. pp 279 – 295.
6. Aguirre de Lázaro, Erwin [1998]. La Dirección (o Administración) por Objetivos (o resultados)./ Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, pp 279 – 295.
7. Ahumada, L. (1998) Estilos de Aprendizaje Organizacional y su Relación con los Criterios de Eficacia Organizacional. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid. España.
8. Alvarez, H. F. (1987) Administración, una introducción al estudio de la Administración. Sociedad para Estudios Pedagógicos Argentinos. Córdoba. Argentina.
9. Ansoff, I. (1987) Corporate Strategy. Penguin Books. Great Britian.
10. Ansoff, I. y col. (1993) El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. Editorial Trillas. México.
11. Auregan, P. y col. (1997) Modèles d'analyse stratégique: contributions récentes. En Encyclopédie de Gestion. 2ème Edition. Tomo 2. France.
12. Ballina Rios, F. (1997) Perspectivas metodológica y epistemológica para el estudio y comprensión de la administración. Revista Contaduría y Administración, núm.185, abril-junio. México.
13. Ballina Ríos, F. (2000) Teoría de la Administración. Un enfoque alternativo. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
14. Belamaric, R. A. y col. (2001) Perfeccionamiento empresarial realidades y retos. Editorial de Ciencias Sociales. Habana. Cuba.
15. Besseyre des Horts, C. (1990) Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto. Madrid. España.
16. Bittel L.; Ramsey, J. (2003) Enciclopedia del Management. Océano Grupo Editorial. S.A. España.

17. Block, P. (1991) Cómo ser el nuevo tipo de gerente. Working Woman, Julio, USA. En Folletos Gerenciales. Publicación periódica del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del MES. Año I. Número X. Septiembre 1997. Ciudad de La Habana. Cuba.
18. Borrego Díaz, Orlando (1989) La ciencia de Dirección. Algunos antecedentes y enfoques actuales. SUPSCER. Habana. Cuba.
19. Bowman, C. (1995) La esencia de la Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
20. Brockman, J. (1996) La tercera cultura. Más allá de la revolución científica. Tusquets Editores, S. A. Barcelona. España.
21. Bunge, M. (1995) Sistemas Sociales y Filosofía. Editorial Sudamericana S.A.. Buenos Aires. Argentina.
22. Bunge, M. (1997) Epistemología. Siglo Veintiuno. Madrid. España.
23. Campbell, A.; Yeung, S. (1991) Creating a Sense of Mission. Long Range Planning. August. 1991. Folletos del DEADE 2003 – 2004. Publicado originalmente en Pergamon Press, Ltd. Oxford. England.
24. Cannon, T. (1994) La responsabilidad de la empresa. Ediciones Folio. Barcelona. España.
25. [Capaso, C. M. \(2001\) La teoría de las restricciones y la contabilidad del throughput.](http://www.colaboracionestécnicas.com) (Consultado: Mayo 2009).
26. Carnota Lauzan, O. (1985) Curso de Administración para dirigentes. Editorial Ciencias Sociales. Habana, Cuba.
27. Carnota Lauzán, O. (1987) Teoría y práctica de la dirección socialista ENPES. Habana, Cuba.
28. Carroll, S. J.; Gillen, D. J. (1984) The Classical Management Functions: Are They Really Outdated? Proceedings of the Forty-Fourth Annual Meeting of the American Academy of Management (agost - 1984). p. 132 – 136.
29. Casas Regueiro, J. y col. (1990) A problemas viejos, soluciones nuevas. El perfeccionamiento empresarial en el MINFAR. Editora Política. La Habana. Cuba.
30. Chiavenato I. (1986) Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw - Hill. México.
31. Chiavenato, I (1999) Administración de recursos humanos. 5ta Ed. Mc Graw - Hill, México.
32. Chiavenato, I. (1984) Administración moderna. McGraw - Hill Nueva Editorial Interamericana. México.
33. Consejo Ejecutivo de Ministros (2007) Decreto-Ley 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana. Cuba.
34. Cornella, A (2004) ¿Es el management una ciencia? Un programa de diez preguntas para reflexionar. Artículo enviado por e – mail: cornella@esade.es

35. [Coto González, G. \(2004\) Modelo para el cambio organizacional basado en el desarrollo de competencias gerenciales orientadas al liderazgo del cambio. http://www.itu.int/itudoc/itu-d/hrdqpub/hrdq/hrdq85/75478\\_ww7-es.doc.](http://www.itu.int/itudoc/itu-d/hrdqpub/hrdq/hrdq85/75478_ww7-es.doc) (Consultado: Mayo 2009).
36. Covey, S. R. (1994) Principle - Centered Leadership. FIRESIDE. Simon & Schuster New York. USA.
37. Crosby, P. B. (2002) Los principios absolutos del liderazgo. Prentice Hall. Libro digital.
38. Dessler, G. (1996) Administración. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.México.
39. Díaz Llorca, C. (1990) Principales aspectos metodológicos de la teoría de la dirección. En Selección de Temas sobre Dirección. Ediciones ENPES. Habana. Cuba.
40. Díaz Llorca, C., et al (1998) La aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. CCED. MES. La Habana Cuba. p. 119 – 124.
41. Domínguez, J. A. (1989) La empresa a la luz del enfoque de sistema. España. Rev. ESIC-MARKET. julio – agosto – septiembre. p. 17-33.
42. Drucker, P. F. (1988) Management. Heinemann Professional Pub. Ltd, Londres. England.
43. Drucker, P. F. (1993) Administración y futuro. Editorial Sudamericana S.A. Segunda Edición. Buenos Aires. Argentina.
44. Drucker, P. F. (1993) Concept of the Corporation. Transaction Publications. USA
45. Drucker, P. F. (1993) The Effective Executive. HarperBusiness. USA
46. Drucker, P. F. (1994) La sociedad postcapitalista. Grupo Editorial Norma. Colombia.
47. Drucker, P. F. (1995) Managing in a Time of Great Change. Truman Talley/Dutton. USA
48. Drucker, P. F. (1999) Beyond the Information Revolution. The Atlantic Monthly; October 1999; Volume 284, No. 4; page 47-57.
49. [Drucker, P. F. \(2004\) New Priorities. http://www.context.org/ICLIB/IC32/Drucker.htm](http://www.context.org/ICLIB/IC32/Drucker.htm) Originally published in *Dancing Toward The Future (IC#32). Summer 1992, Page 6.* (Consultado: Mayo 2009).
50. [Drucker, P. F. \(2004\) The Age of Social Transformation. http://www.theatlantic.com/politics/ecbig/soctrans.htm.](http://www.theatlantic.com/politics/ecbig/soctrans.htm) Originally published in *The Atlantic Monthly, November 1994. USA.* (Consultado: Mayo 2009).
51. Drucker, P. F.. (1994) El ascenso de la sociedad de conocimiento. Revista Facetas. No. 104. Vol. 2
52. Duncan, W. J. (1991) Grandes ideas en la dirección de empresas. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.
53. Engels, F. (1963) Anti - Dühring. Editora Política. La Habana. Cuba.
54. Frederick, W. C. (1987) Corporate Social Responsibility and Bussines Ethics. En Sehti, S. P. y Falbe,

55. Freeman, R. E.; Gilbert, D. (1988) Corporate Strategy and the Search for Ethics. Prentice - Hall. Englewood Cliffs. New Jersey. USA.
56. Fry, J. N. (1986) Strategic Analysis an Action. Prentice – Hall Canada. Canadá.
57. Fuentes Zenón, A. (1991) El enfoque de sistemas en la solución de problemas. La elaboración del modelo conceptual. Cuadernos de planeación y sistemas. México.
58. [García Castillo y Cruz, R. \(1997\) Epistemología de la administración. Propuesta para la formación de los administradores.   
 <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num11y12/doc25.htm>](#) (Consultado: Mayo 2009).
59. García Delgado, C. (2004) Plan de desarrollo de habilidades directivas. Enviado desde México por: cgarcia@chi.itesm.mx
60. García Vidal, G. (2006) Contribución teórica y profesional para la administración. Universidad de Oriente. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas. Tutor: Dr.C. Fermín Munilla González.
61. García, A. (1997) Uso de Indicadores. Rev. Manufactura. Volumen 4. No. 29. Noviembre/1997. México.
62. García, S.; Dollan, S. (1997) La dirección por valores. Publicado por el MINBAS. Habana. Cuba.
63. [Garcíacastillo y Cruz, R. \(2005\) ¿Qué es un administrador?   
 <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc7.htm>](#) (Consultado: Mayo 2009).
64. Goldratt, E. (1990) Theory of Constraints. North River Press. USA
65. Goldratt, E. (1993) El síndrome del pajar. Ediciones Casti-Ilo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
66. Goldratt, E. (1994) No fue la suerte. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
67. Goldratt, E.; Cox, J. (1992) La meta. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
68. Goldratt, E.; Robert F. (1992) La Carrera. Ediciones Castillo S.A. Monterrey. Nuevo León. México.
69. Goldsmirth, J.; Kenneth, C. (2002) El Fin del Management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional. Jossey Bass – Wesley. USA.
70. Grant, Robert M. (1998) Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Apliccaction. Third Ed. Oxford. Black Well Publisher. England.
71. Gray, S.J. y col. (1990) Handbook of International Business and Management, Oxford: Basil Blackwell. England.
72. Guerreo Ramos, R.; Díaz Crespo, R. (2000) La misión de la empresa ¿Obtener beneficios o prestar un servicio? Folletos Gerenciales. Año III. No. 12. Diciembre. La Habana. Cuba.
73. Guns, B. (2004) Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. Prentice – Hall. Libro digitalizado.

74. Guns, B.; Anundsen, K. (1999) Aprendizaje organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja. Prentice Hall Hispanoamericana. México.
75. Gutiérrez Castillo, O. (1993) Diagnóstico de las organizaciones cubanas: retos y perspectivas. Ponencia presentada en el Encuentro Caribeño de Alternativas de Producción, Trabajo y Gerencia. La Habana. diciembre de 1993.
76. Gutiérrez Castillo, O. (2000) La Empresa: Objeto de Perfeccionamiento Empresarial. En: Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Una Contribución al Perfeccionamiento Empresarial. Editora ENPSES, La Habana. p. 9-29.
77. Gutiérrez Castillo, O.; y Morales González, R. (1999) Organizaciones y Gerencia en Cuba: Apuntes para un diagnóstico. En Balance de la Economía Cubana a finales de los 90's. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana, 1999, p. 141-166.
78. Gutiérrez Castillo, Orlando (1994) La organización: un enfoque marxista necesario. Escuela Superior del PCC "Nico López". La Habana. Cuba.
79. Gvishiani, D. (1973) Organización y Gestión. Editorial Progreso. Moscú. URSS.
80. Harrington, J. (1997) Administración total de mejoramiento continuo. McGraw - Hill. Bogotá. Colombia.
81. Hernández Torres, M. (1997). Estrategia y control de gestión. Revista Minería y Geología. Vol. XIV. No. 2. Moa. Holguín. Cuba.
82. Jiménez, J. E.; y col. (1995) Crear empresas: misión de todos. Instituto Colombiano de Estudios Superiores de Incolda. Cali. Colombia.
83. Kaplan, R. S. (1997) El cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2004. S.A. Barcelona. España.
84. Kay, J. (1994) Fundamentos del éxito empresarial. El valor añadido de la estrategia. Barcelona, Editorial Ariel S.A.
85. Kenneth, J. A. (1984) Manual de administración estratégica. Mc.Graw - Hill. México.
86. Köhler, R. (1993) Research Methods in Business Administration. Handbook of German Business Management. GBM. Verlag. C.E. Poeschel.
87. Koontz, H. (1972) Cursos de administración moderna. 3<sup>ra</sup> Edición. Edición Revolucionaria. La Habana. Cuba.
88. Koontz, H., y col. (1990) Elementos de Administración. Editado por el MES. Cuba. La Habana. Cuba.
89. Koontz, H.; Weirrich, H. (1994) Administración. Una perspectiva global. 10<sup>ma</sup> Edición. McGraw - Hill. México.
90. Lewin, R. (1995) Complejidad. El caos como generador de orden. Tusquets Editores, S.A. España.

91. Llanes Delgado, W. (1999) El Perfeccionamiento Empresarial cubano, como un proceso de Benchmarking. Temáticas Gerenciales cubanas. Compendio de los trabajos publicados por autores cubanos en "Folletos Gerenciales" del CECED. MES. Cuba. p. 322 – 327.
92. Llanes Delgado, W. (2001) Compendio de artículos para el Diplomado Nacional en Perfeccionamiento Empresarial. Documento publicado por Centros de Estudios de Técnicas de Dirección. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" y Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana, Julio 2001. Documento digital.
93. Llanes Delgado, W. (2001) Fundamentos de la Dirección y el Perfeccionamiento Empresarial cubano. CETDIR, ISPJAE. En Compendio de artículos para el Diplomado Nacional en Perfeccionamiento empresarial. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría". Facultad de Ingeniería Industrial. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana. Facultad de Derecho. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Habana. Cuba.
94. Llanes, Delgado W. (2000) La dirección por Valores. ¿Es realmente nueva? Folletos Gerenciales. Año III. No. 11. Noviembre. La Habana. Cuba.
95. Lloyd, T. (1995) Drawing a line under corporate strategy. Financial Times, Sept 8, 1995, p18.
96. [López Garza, P. M. \(2004\) ¿Qué nuevos valores deben poseer las empresas para enfrentar el cambio exitosamente desde una perspectiva de sistemas?](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc09.htm) <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc09.htm> (Consultado: Mayo 2009).
97. Luhmann, N. (1991) Sistemas Sociales. Lineamientos para una Teoría General. Alianza Editorial. México.
98. Martínez Díaz, F. (1997) La Misión estratégica. La importancia de recuperar los valores como categoría. Folletos Gerenciales. No 5. CECED. MES. La Habana. Cuba. p. 24.
99. Marx, C. (1965) Manuscritos económicos y filosóficos de 1844. Editora Política. La Habana. Cuba.
100. Marx, C. (1973) Contribución a la crítica de la Economía Política. Editorial Pueblo y Educación. Habana. Cuba.
101. Mengunzzato M.; Reanu, J. J. (1994) Dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management. Editorial Ariel. Barcelona. España.
102. MINFAR (1989) Bases generales del perfeccionamiento en el MINFAR. Grupo de perfeccionamiento de las organizaciones empresariales o instituciones del MINFAR. S.L.
103. Mintzberg, H. (1973) La naturaleza del trabajo directivo. Ariel. Barcelona. España.
104. Mintzberg, H. (1983) Diseño de Organizaciones Eficientes. Editorial El Ateneo. España.
105. Mintzberg, H. (1993) El trabajo de la administración: fantasías y realidades en el proceso estratégico. Prentice Hall. México.

106. Morin, E. (1994) Epistemología de la complejidad. Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. Dora Fried Schnitman (ed.). Paidós. Buenos Aires. Argentina.
107. Morin, E. (1998) Introducción al pensamiento complejo. Gedisa. Barcelona, España.
108. [Morin, Edgar. \(2000\) El paradigma de la complejidad. http://www.lander.es](http://www.lander.es) (Consultado: Mayo 2009).
109. [Morin, Edgar. \(2000\) La complejidad y la acción. http://www.lander.es](http://www.lander.es) (Consultado: Mayo 2009).
110. [Morin, Edgar. \(2000\) La complejidad. http://www.lander.es](http://www.lander.es) (Consultado: Mayo 2009).
111. Morrissey, G. L. (1993) El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Prentice Hall Hispanoamericana. Madrid. España.
112. Morrissey, G. L. (1995) Morrissey On Planning: A Guide for Strategic Thinking. Jossey-Bass. San Francisco. USA.
113. Morrissey, G. L. (2003) Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia. Prentice – Hall. Libro digitalizado.
114. Mugerzia Mugerzia, P. y col. (1983) Teoría General de la Dirección Socialista. MES. Habana.
115. Mussche, G. (1974) Les Relations entre Stratégies et Structures dans l'Entreprise. Revue Economique. Ene. Francia.
116. Ohmae, K. (1996) La mente del estratega. McGraw - Hill Interamericana. España.
117. PCC. (1997) Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba./ La Habana. Cuba.
118. Pérez Betancourt, A. y col. (1990) Cacería de errores. Editora Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.
119. Pérez Betancourt, A.; Llorca, C. D. (2000) Lo que todo empresario cubano debe conocer. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.
120. Pérez Campaña, M. (2004) Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelos y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central de las Villas. Tutor: Dr.C. Lázaro Quintana Tápanes.
121. Pérez Campdesuñer, R. (2007) Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad en el destino turístico holguinero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Tutores: Dr. C. Marcia Noda Hernández y Dr C. Margarita Fernández Clúa.
122. Pitts, R. A.; Lei, D. (1996) Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage. St. Paul, Minnessota. West. USA. p. 21 – 22, 48 – 49.

123. Porter, M. (1980) Competitive Strategy. Free Press. Nueva York. USA
124. Porter, M. (1995) Ventajas competitivas. Free Press. New York. USA.
125. Portuondo Vélez, A. L. (1989) Sistemas Participativos. Grupos Central de Estudios de Técnicas de Dirección. MES. Habana. Cuba.
126. Portuondo Vélez, A. L. (1996) ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? Folletos Gerenciales. Ministerio de Educación Superior. Habana. Cuba.
127. Portuondo Vélez, A. L. (1997) ¿Son estos los valores que deben tener los gerentes y dirigentes cubanos en el siglo XXI? Folletos Gerenciales, Número 8, pp 23 – 24.
128. Prahalad, C.K.; Doz, Y.L. (1987) The Multinational Mission: Balancing local demands and global vision. Free Press. Nueva York. Documentos del DEADE 2003 – 2004.
129. [Reyes de Mejía, C. \(2003\) Medición y desarrollo. El universo de las competencias. http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Gestion%20por%20Competencias/Competencias%20-%20Medicion%20y%20desarrollo.doc](http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Gestion%20por%20Competencias/Competencias%20-%20Medicion%20y%20desarrollo.doc). (Consultado: Mayo 2009).
130. Robbins, S. P. (1993) Comportamiento organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones. Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A, México.
131. Robbins, S. P. (1996) Administración. Editorial Prentice Hall. Quinta Edición. México.
132. Robbins, S. P. (1998) Fundamentos del comportamiento organizacional. 7ma edición. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. México.
133. Robbins, S.; De Censo, D. (1998) Fundamentos de Administración. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
134. Rojo, M. (1982) Metodología de la investigación. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. 202p.
135. Ronda Pupo, G. (2002) Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano. ISPJAE. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Tutor: Dr.C. Ángel Luis Portuondo.
136. [Ronda Pupo, Guillermo A \(2002\) Apuntes sobre el concepto Estrategia. http://www.aulavia.com/documentacion/articulos\\_firma/386/386/htm](http://www.aulavia.com/documentacion/articulos_firma/386/386/htm). España. (Consultado: Mayo 2009).
137. [Ronda Pupo, Guillermo A \(2002\) Apuntes sobre el Control Estratégico http://www.aulavia.com/documentacion/articulos\\_firma/392/392.htm](http://www.aulavia.com/documentacion/articulos_firma/392/392.htm) España. (Consultado: Mayo 2009).
138. [Ronda Pupo, Guillermo A \(2002\) Cómo conformar los valores finales de la organización http://www.aulavia.com/documentacion/articulos\\_firma/389/389.htm](http://www.aulavia.com/documentacion/articulos_firma/389/389.htm) España.

139. [Ronda Pupo, Guillermo A \(2002\) Diferencias de la dirección estratégica con la dirección tradicional. http://www.unamosapuntos.com/code3/difdirec.html. México.](http://www.unamosapuntos.com/code3/difdirec.html) (Consultado: Mayo 2009).
140. [Ronda Pupo, Guillermo A \(2002\) El concepto estrategia. http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/34/estrategia.htm. Colombia.](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/34/estrategia.htm) (Consultado: Mayo 2009).
141. [Ronda Pupo, Guillermo A \(2002\) Evolución del concepto estrategia. http://www.coachingempresarial.com/Documentos/Evolucion%20del%20concepto%20estrategi a.zip](http://www.coachingempresarial.com/Documentos/Evolucion%20del%20concepto%20estrategi a.zip) (Consultado: Mayo 2009).
142. [Ronda Pupo, Guillermo A \(2002\) La efectividad de la ejecución de la dirección estratégica. http://www.geocities.com/rdsoto/management.html Argentina.](http://www.geocities.com/rdsoto/management.html) (Consultado: Mayo 2009).
143. [Ronda Pupo, Guillermo A \(2002\) La implementación de la estrategia en su empresa. http://www.tablero-decomando.com/areainvita2/articulosnews/estrapupo.zip. Argentina.](http://www.tablero-decomando.com/areainvita2/articulosnews/estrapupo.zip) (Consultado: Mayo 2009).
144. [Ronda Pupo, Guillermo A \(2002\) Las Leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la Dirección estratégica", \[en línea\] 5campus.com, Control de gestión <http://www.5campus.com/leccion/leyrige. España.](http://www.5campus.com/leccion/leyrige) (Consultado: Mayo 2009).
145. [Ronda Pupo, Guillermo A \(2002\) Los valores compartidos y la implementación de la Dirección Estratégica en nuestras empresas. http://www.coachingempresarial.com./Documentos/articulo%20vc.zip](http://www.coachingempresarial.com./Documentos/articulo%20vc.zip) (Consultado: Mayo 2009).
146. Ronda Pupo, Guillermo A (2000a) Propuesta de un modelo para la Planeación Estratégica de la Seguridad y Protección de empresas. Su implementación en la subgerencia SEPSA provincia Granma. Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias. Universidad de Holguín. Tutor. M.Sc. Enrique Zayas Miranda.
147. Rowe, A. J. (1989) Strategic Management: A Methodological Approach. Addison-Wesley. New York. USA.
148. Senge, P. (1996) La Quinta Disciplina. Editorial Granica. Barcelona. España.
149. Simon, H.A. y March, J. G. (1965) Teoría de la organización. Ariel. Barcelona. España.
150. Steiner, G. A. (1996) Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición. Ed. Compañía Editirial Continental, SA. México.
151. Stoner, J. A. F. (1995) Administración. 5<sup>ta</sup> Edición. Ediciones Prentice - Hall. Hispanoamericana S.A. México.
152. Stoner, J. A. F. (1984) Administración. 2<sup>da</sup> Edición. Prentice - Hall Hispanoamericana. México.
153. Stoner, J. A. F.; Wankel, C. (1988) Introducción a la teoría general de la Administración. 3<sup>ra</sup>. Edición Editorial McGraw Hill. México.

154. Terry, G. R.; Stephen, G. F. (1998) Principios de Administración. Editorial Continental. México.
155. Ulrich, H. (1990) Subject matter of business administration. Handbook of German Business Management G.B.M. Verlag. C.E. Poeschel. Springer Berlin.
156. Urwick, L. F. (1970) La historia del management. Oikos-Tau. Barcelona. España.
157. Vilariño, A.; Domenech, S. (1986) El Sistema de Dirección y Planificación de la Economía en Cuba. Historia, actualidad y perspectivas. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba.
158. Wöhe, G. (1990) Business administration present theoretical approaches. Handbook of German Business Management G.B.M. Verlag.
159. Wren, D. A. (1987) The Evolution of Management Thought. 3<sup>ra</sup>. Ed. New York. John Wiley & Sons, USA
160. Zimmerman, J.; Benjamin, B. T. (1980) Top Management Strategy: What It is and How to Make it Work. Simon y Schuster. Nueva York. USA.

## Anexo 1: Contenido de las competencias administrativas esenciales

<b>Competencia</b>	<b>Esencia</b>	<b>Contenido</b>
<b>Análisis Sistémico</b>	<b>Permite la comprensión de la esencia del funcionamiento de una organización en su entorno.</b>	<p>La organización - objeto de estudio de la administración - tomada en su diversidad, representa un mecanismo complejo donde todos sus subsistemas están interrelacionados indisolublemente e intercondicionados entre sí y con su entorno. De ahí que, la organización se presenta como un sistema complejo y, como tal, su administración requiere de un enfoque sistémico.</p> <p>Dominar el pensamiento sistémico induce a la búsqueda de esquemas de relaciones, congruencias entre los subsistemas empresariales y un punto de vista de contingencia en el tratamiento de cada uno de ellos teniendo en cuenta cuando enfocar el proceso a alguno en particular por constituir la limitante del sistema total. Los conceptos sistémicos proveen al administrador de un macroparadigma para el estudio de las organizaciones facilitando la unificación de muchos conceptos que, unidos al punto de vista contingencial, permite reconocer que el medio ambiente y los subsistemas internos son, de alguna manera, únicos y son la base para administrar una organización.</p> <p>Esta competencia permite al administrador distinguir la necesidad de examinar la organización bajo el lente de todas las aproximaciones posibles y hacer un esfuerzo unificador, programado y sistemático, para combinar todos los enfoques administrativos y sus consecuencias en una unidad sintética que explique integralmente el fenómeno administrativo, teniendo en cuenta de que todos son válidos y utilizables en la medida que su aplicación tribute a la consecución de los resultados últimos de la organización y el consecuente tributo que al objetivo del sistema al que pertenece debe hacer.</p>
<b>Negociación</b>	<b>Garantiza la existencia de la organización dentro de una situación concreta.</b>	<p>La Negociación se definió como la Célula Fundamental de la Administración, teniendo en cuenta lo esencial que resulta para el desarrollo de la administración este proceso, el autor considera de vital importancia esta competencia, no sólo en su más conocida arista externa que implica las relaciones con clientes, proveedores, e instituciones financieras, en primer lugar por vitales para la empresa, y también con organizaciones intermedias, gobierno, estado y dueños. Es necesario prestar atención a la negociación interna de tal manera que el perfil de los administradores se oriente al desarrollo del potencial creativo e innovador de sus colaboradores, dentro de un marco transformacional para que, como un verdadero equipo integrado, el grupo humano de la organización desarrolle toda su actividad dentro de un ambiente de excelencia caracterizado por una actitud sostenida de cambio de las múltiples restricciones que a lo largo de la vida empresarial pueden presentarse y limitar la obtención de la Meta de la organización y como consecuencia limitar el compromiso social adquirido.</p>
<b>Cambio</b>	<b>Garantiza el desarrollo del proceso administrativo en su doble orientación.</b>	<p>Cualquier cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento, interdependientes y compenetradas íntimamente consecuencia de la transformación de la Restricción que limita a la organización y el mantenimiento de sus holguras.</p> <p>Siguiendo la lógica de lo planteado contar con esta competencia implica comenzar por reconocer que la Restricción en la mayoría de los casos se encuentra dentro de la organización, puede ser que su manifestación sintomática se refleje fuera de esta, pero, si se estudia y analiza, se podrá seguir su rastro desde su síntoma externo hasta encontrar su verdadera esencia dentro de la organización. Esto significa que las empresas no se desarrollan a consecuencia de causas externas, aunque estas pueden inhibir y catalizar su desarrollo, sino en virtud de sus propias leyes. Todo esto tiene un sentido dialéctico pues orienta a los administradores a buscar en el interior de las organizaciones la restricción que frena su desarrollo y que a la vez constituye, una vez</p>

<b>Competencia</b>	<b>Esencia</b>	<b>Contenido</b>
		<p>eliminada o atenuada, la fuerza motriz de su desarrollo.</p> <p>Entendiendo este hecho comprenderá que sólo detectando y transformando la restricción limitante se es capaz de suscitar y mantener la potencia de su mejora y desarrollo, pero para esto el administrador debe contar con un método que le permita tener un conocimiento profundo y realista de la organización. Saber qué transformar y qué mantener estable y la intervención necesaria para provocar el cambio permite manejar los recursos disponibles con efectividad para optimar el uso del tiempo, reducir costos innecesarios y obtener la Meta de la Organización.</p> <p>El administrador debe mantener a la organización en continuo movimiento de desarrollo logrando un balance óptimo entre factores que, generalmente, se oponen: la relativa estabilidad del objeto que se dirige, su flexibilidad para moverse dentro de un entorno que impone sus condiciones y su capacidad para transformar sustancialmente aquello que necesita serlo cuando las circunstancias así lo requieran. Para lograr esto el administrador debe conducir un análisis de la empresa que identifique la Situación Límite (Restricción Fenoménica) actual, el síntoma más acuciante que ésta genera y la Restricción más esencial causa de esta situación. El análisis debe especificar la importancia real de los problemas, la velocidad con la que deben enfrentarse esos problemas si se quiere evitar problemas adicionales, y los tipos de cambios que se necesitan en general.</p> <p>Lo interesante de la perspectiva radica, precisamente, en la capacidad de redefinición de las posibilidades de acción organizacional y de intervención en las organizaciones. En efecto, una modificación de una organización implica siempre un cambio de estado en un sistema estructuralmente determinado. Esto es, involucra siempre un cambio en el sentido de la organización y se traduce en las decisiones que esta organización adopta. Cabe reconocer, brevemente, la disposición a aprender que deben tener los administradores, no entendida como tradicionalmente se hace, sino como la sensibilidad a desprenderse de paradigmas que se reconocen objetivamente como restricciones del sistema pero que subjetivamente se aferran a la conciencia haciendo del proceso de cambio algo formal e ineficaz. Esta disposición pudiera identificarse como la de <b>aprender a negar</b> lo que detiene la mejora continua de forma indiscutida para poder llevar a cabo el cambio exitosamente.</p>
<b>Orientar la Mejora Continua de la Calidad Sistémica</b>	<b>Permite el crecimiento del sistema en calidad y cantidad.</b>	<p>De esta manera los administradores emprenderán la búsqueda deliberada de los medios adecuados para mejorar de manera continua la Calidad Sistémica de la organización teniendo en cuenta que el éxito de su empeño depende de que todas y cada una de las partes del sistema estén orientadas hacia este objetivo.</p> <p>Alcanzar niveles determinados y mejorar la Calidad Sistémica se va haciendo más difícil a medida que la organización se va volviendo más compleja. Como la Calidad Sistémica no es estática, sino que está en continua evolución modificándose como consecuencia de las sostenidas relaciones de la organización con su entorno; los administradores deberán entender que mejorarla de manera continua requiere de un método compuesto por un patrón de interrelaciones entre los elementos del sistema, que haga más eficiente el proceso administrativo al servicio de su objetivo, satisfaciendo así la necesidad de alcanzar los mejores resultados con la utilización más eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, a fin de alcanzar, en diferentes plazos, los más altos objetivos económicos y sociales.</p>

**Fuente:** Elaboración Propia sobre la base de García Vidal (2006)

## Anexo 2: Resultados de la Prueba T

### Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas						t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia					
				Inferior	Superior				
Par 1 2002 - 2003	-28,50000	36,76337	10,61267	-51,85833	-5,14167	-2,685	11	,021	

### Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas						t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia					
				Inferior	Superior				
Par 1 2005 - 2006	,75000	12,18885	3,51862	-6,99443	8,49443	,213	11	,835	

### Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas						t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia					
				Inferior	Superior				
Par 1 2005 - 2007	-3,83333	9,24252	2,66809	-9,70575	2,03909	-1,437	11	,179	

### Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas						t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia					
				Inferior	Superior				
Par 1 2005 - 2008	-16,83333	20,50203	5,91843	-29,85970	-3,80696	-2,844	11	,016	

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.