

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
“OSCAR LUCERO MOYA “  
CENTRO DE ESTUDIO DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE MÁSTER  
EN DIRECCIÓN**

**TEMA:  
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN  
DE LAS ESTRATEGIAS EN UNA FACULTAD.**

**AUTOR:  
LIC. MILEYDIS RIVAS TORRES.**

**TUTOR:  
MSc. JOSÉ ENRIQUE RODRIGO RICARDO.**

**HOLGUÍN, 2006.**

## RESUMEN

La presente investigación está enmarcada en un tema de mucha pertinencia e importancia en la actualidad para las organizaciones del territorio tanto lucrativas como no lucrativas, en la misma se aborda el **problema** dado por la baja implementación de las estrategias formuladas y su incidencia en los resultados y cumplimiento de la misión, planteándose como **objetivo general** proponer un procedimiento para la implementación de las estrategias formuladas a nivel de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín.

Se parte de una **fundamentación teórica** sobre la fase de implementación y se realiza un diagnóstico mediante diferentes métodos que esclarecen y verifican la presencia de este problema a la fase de implementación de las estrategias explícitas en la facultad.

Con estos presupuestos teóricos y la utilización de métodos teóricos y empíricos de investigación se propone un **procedimiento metodológico** para la implementación de las estrategias, compuesto por esencia, procedimientos con sus correspondientes herramientas contituyendo el **resultado** más relevante del trabajo, así como su ejemplificación en la puesta en práctica de la Estrategia Medio Ambiental en las condiciones de la Facultad de Ingeniería.

Se destaca como **aporte teórico**: La concepción teórico – metodológica del modelo y el procedimiento para la implementación de las estrategias sobre la base de las insuficiencias u otras experiencias y en las condiciones de nuestra realidad y como **significación práctica**, la posibilidad de que los directivos de las organizaciones cubanas dispongan de una herramienta concreta sobre cómo abordar y controlar la fase de implementación, la más compleja y en la que se concentran un alto número de las insuficiencias, posibilidad de generalizar su aplicación al resto de las estrategias cuyos resultados pueden ser superiores en las condiciones de la facultad, en el aspecto económico la elaboración de los presupuestos por cada estrategia puede contribuir a una mejor concepción, regulación y control del mismo en el nivel de una facultad.

# ÍNDICE.

## PÁGINA

<b>INTRODUCCIÓN.</b>	1
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.</b>	5
1.1 La Dirección Estrategica, sus niveles en una organización, fases del proceso.	5
1.1.1 Fase de Planeación Estratégica.	6
1.1.2 Fase de Implementación Estratégica.	9
1.1.3 Fase de Control Estratégico.	10
1.2 Los factores (variables) que influyen en la implementación de una estrategia organizacional.	11
1.3 Diagnóstico sobre el objeto de estudio y el campo de acción.	22
1.3.1 Situación del sistema de dirección de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín.	23
1.3.2 Estado de la Planeación Estratégica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín.	25
1.3.3 Estado de la implementación de las estrategias en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín.	28
<b>CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONCEPCIÓN DE LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS CONDICIONES DE UNA FACULTAD.</b>	37
2.1 Esquema metodológico para la concepción del procedimiento para la fase de implementación en la Dirección Estratégica.	37
2.2 Contenido del procedimiento metodológico para la implementación de las estrategias en las organizaciones en el marco de la Dirección Estratégica.	39
<b>CAPÍTULO III: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA EN LAS CONDICIONES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNVERSIDAD DE HOLGUÍN.</b>	
3.1 Propuesta de las acciones para la implementación de la Estrategia Medio Ambiental en la Facultad de Ingeniería.	
3.2 Consideraciones de los directivos y expertos sobre la metodología propuesta.	
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

**ANEXOS**

# INTRODUCCIÓN

El término **Dirección Estratégica**, comienza a emplearse en la teoría de la dirección en Estados Unidos de América, en el año 1962 y se anuncia en el libro de Igor Ansoff (1965). Estrategia Corporativa con posterioridad se extendió por todo el mundo hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas tanto en organizaciones lucrativas como no lucrativas.

En Cuba con ayuda de consultores norteamericanos en el año 1986, comienza a introducirse técnicas novedosas de dirección y a partir de 1995 la Dirección por Objetivos (D.P.O), más tarde en el año 1998 la Dirección Estratégica por los Organos de la Administración Central del Estado y más recientemente en el año 2000 la inserción de los valores compartidos.

La principal misión de las organizaciones en nuestro país es incrementar el aporte a la sociedad, a partir de la D.P.O y la política de elaborar el plan de negocios ó prestación de servicios para cada una de las actividades en la organización.

A partir de entonces las organizaciones cubanas comienzan a implementar mercadotecnia, el pensamiento estratégico y estrategias orientadas al futuro que garantizan una alta eficiencia y calidad en la gestión empresarial.

La Universidad de Holguín, como organización no está exenta de la necesidad de desarrollar una cultura de mejoramiento continuo que bajo el efecto del análisis le permita realizar cambios para perfeccionar y mejorar el desempeño de cada hombre en el proceso de toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos de su organización.

La presente investigación está enmarcada en la actual concepción estratégica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".

En análisis realizado por parte del Centro de Estudio de Gestión Empresarial (C.E.G.E.M) con el consejo de dirección y otros trabajadores de dicha facultad ha evidenciado la siguiente **situación problemática**: a pesar que se conocen las estrategias explícitas por parte del consejo de dirección de la Facultad de Ingeniería, en el funcionamiento y quehacer de la misma se manifiesta poca materialización, provocando que no sean palpables los resultados esperados a este nivel.

Un análisis con el consejo de dirección de la facultad evidenció que esta situación problemática es real y exige para su solución la incorporación de un enfoque científico para su esclarecimiento donde se refleje la causa o problema científico que lo determina.

El diagnóstico desarrollado durante la etapa factible perceptible confirmó que son varias las causas que pueden incidir en la situación problemática identificada, determinándose que la **causa principal o problema científico** se identifica como: “la baja implementación de las estrategias por parte del sistema de dirección en la Facultad de Ingeniería, lo que limita un mejor desempeño y cumplimiento de la misión de la misma en la UHo.”

El **objeto** de la investigación es el Sistema de Dirección de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín.

El **objetivo** es proponer un procedimiento para contribuir a la implementación de las estrategias formuladas a nivel de facultad, con ello lograr el cumplimiento de su misión y obtener resultados superiores.

Los **objetivos específicos** a lograr serán:

- ✓ Diseñar un modelo para la implementación de las estrategias en las condiciones de una facultad perteneciente a una universidad cubana.
- ✓ Formular la esencia, procedimiento, principales herramientas a utilizar y resultados que debe aportar cada variable que forma parte del modelo en la implementación de las estrategias para la solución del problema identificado.
- ✓ Proponer a partir del modelo de implementación diseñado, una aproximación de las principales acciones que deberán desarrollarse para la implementación de una estrategia formulada en la facultad.

Como se aprecia el **campo de acción** de la investigación está enmarcado en la fase de implementación de las estrategias seleccionadas por parte del sistema de dirección de la facultad.

La **hipótesis** a defender será “...se puede contribuir a mejor desempeño y cumplimiento de la misión de la Facultad de Ingeniería, si se dispone y ejecuta un procedimiento para la implementación de las estrategias formuladas por parte del sistema de dirección de la misma”.

## **ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **I Etapa facto perceptible:**

- ✓ Revisión de una amplia bibliografía ( libros, revistas, documentos, etc.).
- ✓ Realización de un diagnóstico organizativo en la facultad de ingeniería y confirmación del problema científico a investigar.

### **II Etapa de construcción teórica y su implementación:**

- ✓ Construcción del procedimiento para dar solución al problema científico.
- ✓ Aplicación del procedimiento en las condiciones de una facultad.
- ✓ Presentación del informe final como opción al título académico de Máster en Ciencias.

Para lo anterior se utilizaron como **métodos teóricos**:

- ✓ Análisis y síntesis, para establecer tendencias e insuficiencias en el objeto de estudio y campo de acción.
- ✓ Hipotético – deductivo, para la formulación de la hipótesis.
- ✓ Histórico, para establecer el desempeño de la unidad organizativa estudiada.
- ✓ Modelación sistemática, establecer el procedimiento para la gestión de la implementación.

**Métodos empíricos** empleados en la investigación:

- ✓ La observación no participativa (encubierta) para la evaluación del campo de acción.
- ✓ Encuestas para determinar la situación problemática.
- ✓ Entrevistas individuales para determinar el problema científico.
- ✓ La medición y comparación para la evaluación de la implementación.

**Aportes desde el punto de vista teórico:**

- ✓ La concepción teórico – metodológica del modelo y el procedimiento para la implementación de las estrategias sobre la base de las insuficiencias u otras experiencias y de las condiciones de nuestra realidad.
- ✓ La precisión sobre las variables (factores) que ejercen influencia en la etapa de implementación de la Dirección Estratégica.

**Aportes desde el punto de vista práctico:**

- ✓ Los directivos de las organizaciones cubanas disponen de una herramienta concreta sobre cómo abordar y controlar la fase de implementación, la más compleja y en la que se concentran un alto número de las insuficiencias.
- ✓ Posibilidad de generalizar su aplicación al resto de las estrategias cuyos resultados pueden ser superiores en las condiciones de la facultad.
- ✓ En el aspecto económico la elaboración de sus presupuestos por cada estrategia puede contribuir a una mejor concepción, regulación y control del mismo en el sistema de dirección de la facultad.

**Aportes desde el punto de vista metodológico:**

- ✓ La concepción teórico – metodológica del procedimiento será empleado en la impartición de la enseñanza de pregrado y la impartición de cursos en posgrados, diplomados y maestrías.



## **CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

El presente capítulo está estructurado en tres epígrafes, en el primero se conceptualiza el lugar de la Dirección Estratégica en el cambio y desarrollo de las organizaciones y su testamento como proceso compuesto por fases, en el segundo se realiza un profundo análisis bibliográfico sobre los factores ó variables que influyen en la implementación de las estrategias según los puntos de vistas de varios autores; en el tercero se realiza un diagnóstico sobre la situación de la implementación de las estrategias (campo de acción) y su incidencia en el sistema de dirección y las consecuencias en los resultados de la organización.

Los objetivos del capítulo son:

- 1 Realizar un análisis de la Dirección Estratégica como proceso formado por varias fases.
  - ✓ Determinar los principales factores ó variables que ejercen influencias en la implementación de las estrategias.
  - ✓ Determinar las principales limitaciones ó deficiencias en cuanto a la implementación de estrategias en las condiciones de una Facultad en la Universidad de Holguín.

### **1.1 LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, SUS NIVELES EN UNA ORGANIZACIÓN, FASES DEL PROESO**

La Dirección Estratégica se puede consevir como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades por un entorno turbulento sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal, Menguzzato y Renau (1995).

La D.E es un intento de mejorar la dirección y gestión de una organización utilizando la estrategias para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y de asignación de los recursos, (autor 2006).

Según una revisión bibliográfica realizada en esta investigación, se puede decir que las estrategias se clasifican de la siguiente forma:

Estrategias de nivel corporativo: es la estrategia formulada por la alta dirección con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de corporaciones que tengan diversas líneas.

Estrategias de unidad de negocios: es la estrategia formulada para alcanzar las metas de negocios específicos.

Estrategias de nivel funcional: es la estrategia formulada por un área funcional específica como un esfuerzo, para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocios.

La generalidad de la bibliografía sobre la D.E coincide que este proceso está conformado por tres (3) fases principales: planeación ó formulación, implementación ó ejecución y el control estretégico.

### **1.1.1 FASE DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La primera fase de la D.E se centra básicamente en el planteamiento de la planificación estratégica: conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y que concentren recursos, esfuerzos y voluntades.

Es por ello que se toma absolutamente indispensable que la alta dirección se responsabilice de este proceso de formulación y que además consiga la participación activa del resto del cuerpo social de la empresa, en resumen esta primera fase contiene una serie de pasos lógicos como la formulación de la misión y visión, valores compartidos, factores claves de éxito, áreas de resultados claves, diagnóstico estretégico (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades), escenarios, objetivos estratégicos y estrategia global.

A continuación se mencionan una serie de conceptos tomados del documento "Comportamiento Organizacional". José Enrique Rodrigo Ricardo / Enrique Zayas Miranda. Universidad de Holguín. Cuba. Mayo 2002.

**Misión:** se considera la misión como la célula básica de una entidad o sea, la misma contituye el corazón de toda organización. Es la razón de ser de una empresa, declaración de credo, de propósito, de filosofía, de creencias y de principios empresariales.

**Visión:** es una representación de cómo la organización debe ser en el futuro ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen la visión es casi por completo intuitiva. Es la herramienta administrativa que permite como base de acontecimientos del presente proyecta hacia el futuro la organización.

**Valores Compartidos:** son los pocos valores críticos que deben servir de eje en el funcionamiento de cada entidad. Los valores compartidos son los que

tienen mayor peso o que más impactan a la misión y la visión de la organización por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

**Áreas de Resultados Claves (A.R.C):** Son áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo de la institución o empresa. Los logros dentro de estas son necesarios para que la misma lleve a cabo con éxito su misión y para que cumpla con las expectativas generadas.

**Factores Claves de Éxito (F.C.E):** Incluye aquellos elementos que dadas las características del sector resulta determinante para la obtención de resultados eficaces y sostenibles.

**Diagnóstico Estratégico:** El propósito de este diagnóstico consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa e identificar y evaluar amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

**Oportunidades:** Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y podría favorecer al logro de los objetivos organizacionales. Se trata de eventos, tendencias o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, el actúa en esa dirección.

**Amenazas:** Son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, una acción que no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la organización.

**Debilidades:** Principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que son necesarios superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión.

**Escenarios:** Es la descripción de los posibles entornos en que funcionará la organización durante el futuro a mediano plazo y que ofrescan influencias en su comportamiento. Lo que se espera que suceda no lo que se desea, sobre la base de los factores claves, considerando los implicados y tomando las amenazas y las oportunidades.

**Objetivos Estratégicos:** Son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupos de individuos dentro de una

organización. Reflejan un estado futuro deseado de una organización o de un grupo de elementos. Representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales.

**Estrategia:** Actualmente no existe ninguna definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia, el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. Gran parte de la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios y las deficientes definiciones.

Varios autores definen estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos, otros la definen como conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo determinado, mientras que otros la definen como conjunto de objetivos y políticas de la institución.

La estrategia es como un gran paraguas bajo el cual se establecen todas las acciones, tácticas y operativas de aquella. Es el marco de referencia que delimita el campo de acción corporativo y que permite integrar las actividades y los propósitos de las diversas áreas de la empresa y del personal en particular, al señalarle los alcances, limitaciones y prioridades del quehacer empresarial y su incidencia en las actividades de cada uno. En la práctica de las organizaciones cubanas se presentan varias deficiencias en este básico y último elemento de la planeación estratégica, tales como:

- ✓ Insuficiente dominio conceptual, herramental y tecnológico por parte de los actores internos y los asesores vinculados al proceso estratégico.
- ✓ Generalmente, no se formulan de manera explícita las estrategias en nuestras organizaciones.
- ✓ Insuficiente pensamiento estratégico de los actores internos vinculados que deben elaborar las estrategias.

### **1.1.2 FASE DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

La implementación de la estrategia tiene que ver con el ejercicio administrativo de llevar a cabo una estrategia recién elegida y en la misma se acostumbra a

delimitar dos momentos: **la puesta en práctica y la ejecución de la estrategia.**

Puesta en práctica: es fundamentalmente un proceso orientado a la acción y a propiciar que las cosas sucedan; así mismo las actividades de desarrollo de competencias y habilidades de preparación de presupuestos, de creación de motivación, de creación de una cultura y de liderazgo son tareas claves para este proceso.

Ejecución de la estrategia: Se refiere al ejercicio administrativo de supervisar su logro actual, de hacer que funcione, de mejorar la competencia con que se está realizando y de mostrar un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos.

En esta fase de implementación de la estrategia se requiere darle seguimiento al plan estratégico elaborado, de lo contrario la estrategia formulada puede resultar un fracaso. Este paso se considera el más difícil dentro del proceso de D.E, debido a que se requiere de mucha consagración y disciplina, en lo que juega un papel importante la capacidad gerencial para motivar a los trabajadores y que se desarrolle de forma exitosa. Se debe tener presente que toda la empresa debe fijar metas, políticas y asignar recursos de acuerdo a las prioridades establecidas para el logro de los objetivos propuestos.

### **1.1.3 FASE DE CONTROL ESTRATÉGICO**

La implementación se completa con el control estratégico. Ello supone verificar que los resultados obtenidos están de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planeados. Si no es así, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas, los cuales pueden encontrarse tanto en la fase de implementación como en los de análisis estratégicos, formulación o evaluación.

El control no es asimilable a una simple sucesión lineal de exámenes, sino que constituye un encadenamiento: Cíclico, Jerárquico, Iterativo y de operaciones complejas.

En consecuencia, el proceso no aparece cerrado es continuo para ser más exacto, desarrollándose al ritmo de los períodos de control adaptados a las necesidades de la empresa o institución. Los resultados de esta etapa constituirán los elementos de retroalimentación para las etapas precedentes o el inicio de nuevos procesos de acción.

Así por ejemplo en algunas empresas los objetivos son verificados y eventualmente corregidos cada dieciocho (18) meses, mientras que se evalúa la estrategia todos los años. Los programas y los planes son revisados cada seis (6) meses. Cuando el entorno es más estable, el período que separa la revisión estratégica será mayor; por el contrario cuando el entorno es turbulento, la duración entre los períodos de revisión debe ser menor.

## **1.2 LOS FACTORES (VARIABLES) QUE INFLUYEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

La fase de implementación estratégica supone poner en marcha la estrategia elegida. Para ello es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptados en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Pero no todo depende de lo bien perfilado que esté el camino, sino entre otros factores de la capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de los recursos humanos, de modo que los objetivos se consigan efectivamente, así como la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirvan de soporte a la implementación". (Navas y Guerras, 1998).

El ámbito, alcance y ritmo de la implementación de una estrategia dependen en gran medida de las metas de la estrategia corporativa y del tipo de problema que debe resolver la estrategia misma. Lawrence Hrebiniak y William Joice, han descrito cuatro (4) distintos tipos de implementación de una estrategia, cada uno de los cuales depende del tamaño del problema al que se enfrenta una organización y al tiempo con el que se cuenta para resolverlo:

1-Las intervenciones evolutivas ocurren cuando los problemas de la organización son pequeños y no existe gran presión por resolverlos.

2-Los problemas menores que deben resolverse de inmediato exigen intervenciones administrativas.

3-Intervención secuencial a los problemas serios que requieren de intervenciones planeadas en masa de un área de la organización.

4-Intervención compleja es cuando se dispone de mucho tiempo y los administradores se ven obligados a efectuar grandes cambios de manera simultánea.

Sobre los factores o variables que ejercen influencia en esta fase del proceso de dirección estratégica y a modo de síntesis, en la literatura y a través de la consulta de varios autores se ha confeccionado la **tabla # 1, anexo 1**.

En el análisis de todos estos factores que intervienen en la fase de implementación, se ha podido sintetizar que:

✓ Las variables liderazgo para el cambio y estructura organizativa son considerado por todos los autores.

✓ Las variables cultura organizativa y recursos humanos son considerados por la mayoría de los autores.

1 Que las variables operativización e institucionalización de la estrategia son considerados por algunos autores.

Las variables: sistema (aspectos) informales y habilidades solo son considerado por un autor en cada caso.

✓ Que como promedio todos los autores contemplan por lo menos cuatro factores o variables.

El análisis bibliográfico realizado refleja cómo estas variables se manifiestan de la siguiente forma:

### **1.2.1 LIDERAZGO Y ESTILO**

Los directores generales tienen una especial importancia en lo relativo a la implementación de la estrategia ya que ellos interpretan la estrategia y son los últimos jueces cuando los administradores no están de acuerdo acerca de cómo implementar la estrategia, representan por medio de sus palabras y acciones la seriedad y el compromiso de una organización con su estrategia, son agentes motivadores y son el origen de incentivos intangibles que van más allá del salario o de los bonos al apelar a los valores, creencias y lealtades de los miembros de la organización, los directores generales son capaces de generar un fuerte apoyo para la estrategia elegida. Por ello, la muerte inesperada de un director general puede ser un suceso devastador.

Por lo antes expuesto se considera que el papel del liderazgo es decisivo en esta fase de la dirección estratégica ya que los resultados positivos o negativos dependen de ello.

### **1.2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura puede definirse según Stoner, como el conjunto de valores y creencias compartidas que se van desarrollando en una empresa a lo largo del

tiempo. La cultura de la organización afecta a la implementación de la estrategia al influir en la conducta de sus trabajadores y/o al motivarlos a lograr objetivos organizativos o a sobrepasarlos. Cuando la cultura de una organización concuerda con su estrategia, se facilita considerablemente la implementación de la última. Resulta imposible implementar con éxito una estrategia que se contrapone a la cultura organizacional.

Por lo general los líderes presentes o pasados de una organización ejercen una influencia definitiva en la cultura. Es frecuente además que coexistan varias subculturas en los departamentos particulares de la organización, que a su vez están influidos por los líderes de esos niveles. La organización desarrolla y refuerza las culturas de diferentes maneras. Los cinco mecanismos primarios son:

1- Aquello a lo que los líderes prestan atención, miden y controlan: los líderes pueden comunicar su visión de la organización y lo que quieren que se haga con la mayor eficacia al hacer incapié continuamente en unos mismos temas en las reuniones, en comentarios y respuestas espontáneas y en debates sobre estrategias.

2- Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis internas: los métodos que emplean los líderes para resolver las crisis pueden dar orígenes a nuevas creencias y valores, y poner de manifiesto ciertos supuestos subyacentes en la organización.

3- Modelación deliberada de roles, enseñanza y entrenamiento: la conducta de los líderes, tanto en los contextos formales como en los informales, tienen notables efectos en las creencias, valores y conductas de los empleados.

4- Criterios para la asignación de compensación y estatus: los líderes pueden comunicar rápidamente sus prioridades y sus valores vinculando coherentemente las compensaciones y los castigos con las conductas deseables.

5- Criterios para el reclutamiento, selección, promoción y retiro del personal: la clase de persona que se contratan y que tienen éxito en una organización son las que aceptan los valores de la misma y se comportan consecuentemente.

Como resultado de la implementación de la manifestación de una cultura organizacional, se produce la denominada institucionalización de la estrategia.



### **1.2.3 SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS**

Dotar a los recursos humanos como principales exponentes de las habilidades, conocimientos necesarios para poner en práctica la estrategia formulada. La actuación y contribución de esta variable estará muy en concordancia con los elementos que deberá exhibir la cultura organizacional y la materialización y mantenimiento de los valores compartidos.

Valor de los empleados en la implementación de la estrategia:

- ✓ Se reduce la resistencia de los empleados a los procedimientos y reglas que deben cumplirse para llegar a lograr las metas (retomamos a Steiner, 1996), ya que hay una congruencia entre los fines organizacionales e individuales, producida por la adecuada comunicación entre las diferentes instancias sobre las necesidades y aspiraciones de una y otra.
- ✓ Teniendo las metas organizacionales claras la participación permite establecer una idea de compromiso en el trabajador de los diferentes niveles y por ende, se afianza el sentido de pertenencia del mismo al grupo en el cual labora (necesidades individuales).
- ✓ Se afinan los procesos de comunicación, esto es tan sencillo como que si hay canales abiertos para exigir productividad por parte de la gerencia (descendente) , al igual que los hay para que los empleados expongan inquietudes y planteen alternativas de acción (ascendentes), el flujo de la información se hará libremente sin entorpecer la rapidéz de los procesos y la obtención de resultados.
- ✓ Si se permite la participación se estimula el esfuerzo ya que la persona se siente involucrada, eficiente y eficaz (remitiéndonos a Barnard) y de alguna manera se satisface la necesidad de autorrealización porque el individuo ve desarrollado su potencial en función de un fin.
- ✓ Es un método efectivo de evaluación de metas. La intervención de los empleados en el cuestionario de las políticas y la aprobación de la empresa de las sugerencias que ellos puedan hacer, constituyen una manera de saber si realmente las metas trazadas van en vía de cumplirse o no, si están subvaloradas o sobrevaloradas en función de la capacidad, (se refleja nuevamente Steiner en este análisis).

Al participar los individuos pueden corregir su propio desempeño (autorregulación), lo cual evita intervenciones ajenas o superiores y por tanto, molestias en la autoestima del individuo.

#### **1.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

“... el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones de cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre éstas unidades”. Strategor.

“... el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. Mintzberg.

“... La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Stoner.

El éxito de la implementación de la estrategia depende en parte de cómo las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan, es decir, de la estructura de la organización. Las posibilidades de éxito de una estrategia son mucho mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia. Así las cosas, conforme la estrategia básica de una organización varía a lo largo del tiempo, deberá cambiar también su estructura. (Según Chandler), la estructura organizacional refleja el crecimiento de la estrategia en la empresa. Las organizaciones de éxito logran un buen ajuste de la estrategia con su ambiente de mercado, que apoyan sus estrategias con estructuras y procesos administrativos diseñados adecuadamente. Resulta imposible comprender la estrategia de una organización sin examinar así mismo su estructura.

#### **1.2.5 OPERATIVIZACIÓN**

##### **SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS**

Relacionado con políticas y reglas específicas, todas las cuales habrán de servir de guía para la planeación, la toma de decisiones y la implementación por parte de los administradores y los empleados. Dentro de esta variable se distinguen:

- ✓ Sistema de dirección por objetivo (D.P.O).
- ✓ Sistema de políticas y reglas.
- ✓ Sistema de gestión de recursos humanos (S.G.R.H).

- ✓ Sistema de información y control.

#### **1.2.5.1 SISTEMA DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS ( D. P. O )**

La Dirección por Objetivo, consiste en un proceso por el cual los directivos y los directivos subordinados pertenecientes a una organización identifican conjuntamente los objetivos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada uno en función de los resultados que se espera que cada uno de ellos logre, y en el que se utilizan estos parámetros como guía para dirigir, de lo que cada directivo es responsable y para valorar el aporte que realiza cada uno de los directivos participantes, según Odiorne J.

Otros de los elementos a tener en cuenta son los que se relacionan a continuación:

**Plan operativo:** plan que proporciona los detalles necesarios para incorporar la estrategia a las operaciones cotidianas de la organización.

**Plan de un solo uso:** procedimiento detallado de acción que se sigue una vez sólo eventualmente con el fin de resolver un problema que no se presenta con frecuencia.

**Plan permanente:** un conjunto de decisiones establecidas que los administradores emplean para abordar actividades organizacionales frecuentes, las tres grandes clases de estos planes son políticas, los procedimientos y las reglas. Los planes permanentes permiten a los administradores ahorrarse el tiempo empleado en la planeación y toma de decisiones, porque las situaciones semejantes se manejan de manera uniforme y previamente establecido.

**Procedimientos:** Un plan permanente que contiene parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad. Los procedimientos representan herramientas poderosas para la implementación de la estrategia y para la obtención de un mayor grado de compromiso por parte de los empleados.

#### **1.2.5.2 SISTEMA DE POLÍTICAS Y REGLAS**

Guía general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canaliza el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los principales elementos del proceso de formulación estratégica, especialmente con la misión, visión,

valores compartidos (esenciales), objetivos estratégicos y las estrategias. Constituye un punto de partida para las demás estrategias (funcionales o de unidades organizativas) que se derivan de la estrategia global y que garantiza la alineación y coherencia del proceso de implementación y/o ejecución de las estrategias definidas en la organización.

### **1.2.6 INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Una institución es un conjunto de valores, normas, papeles y grupos que se desarrollan con el objetivo de cumplir cierta meta y ayudarán a dar forma al desempeño de los empleados, lo cual ayudará a simplificar, orientar y comprometer el alcance de la estrategia formulada, su implementación y control.

Con el propósito de institucionalizar una estrategia, los líderes de las organizaciones tienen que desarrollar asimismo un sistema de valores, normas, papeles y grupos que deberán alcanzar metas estratégicas.

### **1.2.7 SISTEMA INFORMAL**

La organización informal puede convertirse en una herramienta valiosa que facilite una ejecución exitosa ya que puede emplearse la red informal de comunicación para estimular la rápida implementación de la estrategia. En la práctica se manifiestan varios aspectos como: estructura, grupos, comunicación y relaciones.

#### **1.2.7.1 ESTRUCTURAS INFORMALES**

Uno de los primeros estudiosos en conocer la importancia de las estructuras informales fue Chester Barnard. Él hizo notar que las relaciones informales ayudan a los miembros de la organización a satisfacer las necesidades sociales y a llevar a cabo sus actividades. De hecho insistir en los empleados “siempre tienen que seguir los canales”, puede ser un error. Dada la velocidad del cambio en el entorno actual, muchas organizaciones también están descubriendo que las estructuras verticales significan una lenta toma de decisiones y la pérdida de oportunidades. Como resultado están tratando de cambiar las estructuras verticales por horizontales con cadenas de mando más cortas.

### 1.2.7.2 GRUPOS INFORMALES

Agrupaciones naturales de personas que ocurren en la situación laboral y surgen como respuesta a necesidades sociales propias. Son grupos que no surgen a raíz de un diseño calculado sino que evolucionan naturalmente.

Grupo por interés: formado por individuos que tal vez no pertenezcan al mismo grupo de mando o trabajo, que pueden afiliarse para lograr algún objetivo mútuo. Dichos objetivos no se asocian con los de la organización pero son específicos para cada grupo.

Grupo por amistad: grupos que se forman porque los integrantes tienen algo en común, como la edad, las creencias políticas o por su ascendencia étnica. Los grupos por amistad extienden frecuentemente su interacción y su comunicación a actividades fuera de trabajo.

La productividad de las empresas depende de varios factores, entre los que se encuentran las relaciones informales y los grupos sociales que se forman entre las personas cuando trabajan juntas.

Bajo la superficie de la estructura formal y como contraste a la misma, se extiende un borroso sistema de relaciones interpersonales colaterales, establecidas de forma **expontáneas** entre los sujetos y que configura la estructura informal, compuesta a su vez por distintos grupos.

Son varias las razones que explican la aparición y desarrollo de los grupos informales dentro de las organizaciones. Entre los principales determinantes del desarrollo de estos grupos figuran:

- ✓ Proximidad entre las personas.
- ✓ Necesidades e intereses personales comunes.
- ✓ Experiencia común en el trabajo y en las relaciones establecidas.
- ✓ Consenso entre los integrantes.
- ✓ Fracaso del sistema total en satisfacer las necesidades personales y sociales de sus miembros.

Las principales características pueden agruparse teniendo en cuenta dos criterios fundamentales, como son su estructura interna y la relación que establecen con la propia organización.

Características en cuanto a su estructura:

- ✓ Son el resultados de procesos expontáneos de interacción entre los sujetos que se encuentran en contacto directo.

- ✓ Se basan en acuerdos personales y prácticas habituales, que configuran una normativa informal.
- ✓ Su tamaño es reducido manteniéndose en el límite en el que se desarrollan las las relaciones interpersonales.
- ✓ La influencia se basa en la información y conocimientos, y en identificación (poder de experto y referente).
- ✓ Muestra una gerarquización de poder lateral, y su estructura de poder no sigue la cadena de mando establecida.

Características en cuanto a su relación con la organización:

- ✓ Son subsistemas autónomos que están relacionados con la organización formal: los objetivos de ambos pueden coincidir, contraponerse o ser ajenos estableciéndose relaciones de apoyo, oposición o indiferencia.
- ✓ Surgen ante la ausencia de autonomía y como contraste del sistema formal de la organización, la cual permite a aquellos cierto grado de autonomía.
- ✓ Configuran sistemas de relaciones interpersonales más allá de lo que se espera de ellos y de las relaciones contractuales de trabajo. Estas relaciones pueden trascender la propia organización, manteniéndose al margen de ella.
- ✓ Constituyen la expresión real y efectiva de las condiciones en que operan las estructuras de trabajo, comunicación y poder de la organización.

Los grupos informales aportan beneficios tanto a las personas que forman parte de ellos como a la propia organización. Entre los posibles beneficios que aporta a la organización, no debe olvidarse que los grupos informales:

- ✓ Constituyen un canal de comunicación útil.
- ✓ Permiten afrontar los requerimientos que plantean determinadas tareas ya que son flexibles y espontáneos.
- ✓ Estimulan a los mandos a que planifiquen y actúen de forma más cuidadosa.
- ✓ Facilitan el trabajo y la tarea del mando.
- ✓ Son un medio de contrarrestar el poder.
- ✓ Promueven relaciones cooperativas y armoniosas entre departamentos.
- ✓ Proporcionan estabilidad a los grupos de trabajo y consolidan el sistema.

Como contrapartida, los grupos informales pueden originar ciertos inconvenientes, como son:

- ✓ Promover rumores indeseables.
- ✓ Desarrollar actitudes negativas y normas contrarias a las pautas establecidas.
- ✓ Provocar conflictos interpersonales.
- ✓ Reducir la motivación.
- ✓ Facilitar el conformismo.
- ✓ Promover resistencias al cambio.

La importancia de los grupos informales es casi igual a la de los ya establecidos. Cuidar porque su liderazgo esté enfocado hacia el bienestar y no a coartar, es labor de cada organización.

Una de las ventajas de los grupos informales es que cada uno de sus miembros se sienta bien desarrollando su labor junto a sus compañeros de equipo y colaborarán para que el ambiente de trabajo sea mejor, disfrutarán de sus tareas, habrá más productividad y el compromiso y trato con el grupo como con la compañía crecerá.

### **1.2.7.3 COMUNICACIÓN INFORMAL**

Comunicación informal: es aquella comunicación que no sigue los canales formales y tiene lugar en grupos afines y generalmente de forma horizontal.

Relaciones informales: son aquellas relaciones interpersonales que no siguen los canales formales y tiene lugar en grupos afines y generalmente de forma horizontal.

### **1.2.8 HABILIDADES**

Las habilidades hacen referencia a aquellas actividades que mejor realizan las organizaciones y por las que se les conoce. Los cambios estratégicos pueden requerir que las organizaciones añadan una o más habilidades a las que ya tienen.

Otros autores como Menguzzato y Renau, hacen referencia a otros factores o variables de significativa importancia para la fase de implementación con independencia de la magnitud que la misma requiera, en este sentido hacen referencia a los sistemas de retribución e información y control.

### **1.2.9 SISTEMA DE RETRIBUCIÓN**

Los incentivos y las recompensas contribuyen a la implementación de la estrategia dándole forma al comportamiento de grupos e individuos. Los planes de incentivos bien diseñados son consistentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados a dirigir su desempeño hacia las metas de la organización.

#### **1.2.10 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y CONTROL**

El Sistema de Información y Control consiste en determinar si las tareas que se ejecutan se realizan acorde con lo primeramente proyectado con la finalidad de corregir o evitar las desviaciones.

Para esta etapa es necesario diseñar un sistema de seguimiento, control y/o evaluación que contenga entre otros, los siguientes elementos:

- ✓ Estrategia.
- ✓ Acciones a desarrollar (plan).
- ✓ Acciones a desarrollar (real).
- ✓ Forma de evaluación.
- ✓ Período de fecha o evaluación.
- ✓ Responsable, otros.

Los resultados de esta etapa, constituirán los elementos de retroalimentación para las etapas precedentes o el inicio de nuevos procesos de acción.

### **5. DIAGNÓSTICO SOBRE EL OBJETO DE ESTUDIO Y EL CAMPO DE ACCIÓN**

Para la realización del diagnóstico del objeto de estudio se han incorporado varias técnicas como: dinámicas de grupos, análisis documental (evaluación del cumplimiento de los objetivos parciales y anuales y otros), el mismo se dividió en tres (3) etapas fundamentales:

I Etapa. Diagnóstico preliminar, revisión de documentos.

- Revisión de la Planeación Estratégica de la Facultad (curso 2003-2004 – 2006-2007). Estructura organizativa. Revisión de los resultados obtenidos por la facultad en los cursos (2003-2004) y (2004 –2005).

II Etapa. Identificación de las estrategias en la facultad.

- Conversaciones informales, deducción, entrevistas, encuestas, asistencia de expertos.



- Encuestas, se utilizan para la recopilación de información.
- Entrevistas, con directivos para la identificación de las estrategias de la facultad y evaluación de las mismas.

### **III Etapa. Estado de implementación de las estrategias.**

- Revisión de documentos, resultados de inspecciones, autoevaluaciones, evaluaciones externas (aquí se incluye la acreditación de la carrera de Ingeniería Mecánica).
- Entrevistas, asistencia de expertos, trabajo en grupo aplicando la tormenta de ideas.
- Entrevistas, con directivos y trabajadores para la búsqueda de los actuales problemas y deficiencias.

## **2. SITUACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

El embrión de la actual facultad de Ingeniería tiene su nacimiento en Agosto de 1973 cuando se creó la Filial Universitaria de Holguín y se iniciaron las carreras de Mecanización Agrícola Y Tecnología de la Producción Azucarera, un grado superior de institucionalización y formalización tiene lugar en el año 1976, cuando por resolución la Filial adopta el nombre de Centro Universitario de Holguín, surgiendo como resultado dos facultades que agrupaban las especialidades que se impartían hasta entonces.

Actualmente la Facultad de Ingeniería cuenta con los siguientes departamentos: Ingeniería Mecánica, Mecánica Aplicada, Ingeniería Civil, Agropecuaria, Física – Química, un laboratorio de corte de metales, un laboratorio de computación y cuenta además con un Centro de Estudios CAD-CAM.

Como parte de la batalla de ideas y dentro del objetivo de lograr una cultura integral y como parte de la concepción del comandante en jefe de que el futuro debe ser necesariamente de hombres de ciencia, se inserta la Universalización y Municipalización de la Enseñanza. Este es un concepto en cuanto a forma y métodos de enseñanza que permite no sólo masificar la posibilidad de estudiar una carrera universitaria sino también de llevar la universidad al municipio y consebir programas de estudio novedosos apoyados en formatos visuales y de audio.

Por ello, la facultad tiene a su cargo diferentes sedes universitarias ubicadas en diferentes municipios de la provincia como son: Cacocum (Antonio Maceo y Cristino Naranjo), Báguano (Tacajó), Banes, Calixto García, Urbano Noris, Gibara, Cueto.

El sistema de dirección de la Facultad, constituye un subsistema dentro del sistema de la Universidad de Holguín, el mismo está conformado por varios procesos o elementos que actuando de forma interdependiente contribuyen a la coordinación e integración de las actividades de la facultad y al cumplimiento de sus objetivos y propósitos en la universidad.

Una caracterización de sus elementos refleja la siguiente situación:

La dirección de la Facultad viene trabajando y gestionando su funcionamiento a través de la Dirección por Objetivos que la emplea desde el curso 1994-1995, a la que posteriormente incorporó la Dirección Estratégica para el período 2000-2003, en los últimos años y de forma estable y sistemática ha organizado sus acciones organizadas en Áreas de Resultados Claves (A.R.C).

### **1- Funciones generales específicas de sus unidades organizativas.**

Posee una especie de manual de organización que incluye las funciones generales que deben ser desarrolladas a este nivel y cada unidad organizativa, aunque en relación con este elemento del sistema de dirección de la facultad debe señalarse:

- ✓ No constituye un instrumento de trabajo para el análisis y proyección de algunos cambios que tienen lugar en la organización.
- ✓ No siempre se actualiza los cambios asignados por estrategias acciones que de manera sistemática tiene lugar.

Estructura de dirección de la facultad y ocupaciones.

Para analizar la estructura organizacional con que cuenta la Facultad de Ingeniería se sugiere el organigrama, anexo 2.

La misma cuenta con tres Vice decanos, seis departamentos docentes, un taller, un laboratorio de computación, una secretaría docente, una técnica de investigación y servicios y un TK-10.

Las ocupaciones en la facultad se muestran en la siguiente tabla.

DEPARTAMENTOS	DOC.	NO DOC.	F	M	DOCTORES	MASTER	TOTAL
CAD - CAM	13	2	1	14	5	4	15
MEC.APLICADA	18	2	4	16	2	9	20
ING. MECÁNICA	22	3	8	17	6	13	25
FÍS. QUÍMICA	24	1	5	20	2	7	25
AGROPECUARIA	14	—	4	10	2	4	14
ING. CIVIL	9	—	5	4	2	1	9
(TALLER)	4	3	—	7	—	—	7

TOTAL	104	11	27	88	19	38	115
-------	-----	----	----	----	----	----	-----

Cuadros de dirección.

En la Facultad de Ingeniería los cuadros y directivos se encuentran de la siguiente forma:

Cuadros:

- Decano.
- Tres (3) Vice Decanos.
- Un (1) Director del centro de estudios CAD-CAM.
- Cinco (5) Jefes de Departamentos.

Dirigentes:

- Jefe del laboratorio de corte de metales.
- Secretaria docente.

### **1.3.2 ESTADO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UHo**

Una evaluación de los diferentes elementos que integran la fase de Planeación Estratégica refleja la siguiente situación:

#### **Misión**

✓ Se dispone de la formulación de la misión de la facultad, ratificada en la proyección estratégica correspondiente desde el (curso 2003- 2004 al 2006-2007), en la que se establece como misión:

La Facultad de Ingeniería forma profesionales integrales en las Ciencias Técnicas y Agropecuarias. Supera de forma continua a los profesionales y cuadros del territorio. Desarrolla y promueve la Ciencia e Innovación Tecnológica y la Cultura. Sus trabajadores y estudiantes, revolucionarios, responsables, honestos, humanos y unidos responden a las necesidades del territorio, la sociedad cubana y los programas de la revolución.

✓ Se aprecia que la misión no es auténtica y su formulación es similar a la de las otras facultades y universidad.

#### **Visión**

✓ La visión cuenta con elementos en los cuales no se trabaja para su evaluación, como por ejemplo el liderazgo de sus cuadros.

✓ No es una visión adaptada las posibilidades de la facultad.

### **Valores Compartidos**

- ✓ La Planeación Estratégica actual de la facultad recoge los valores compartidos identificados por sus integrantes ( Patriotismo, Honestidad, Unidad y Sentido de pertenencia, Responsabilidad y Humanismo).
- ✓ Se mezclan valores éticos- morales con valores organizacionales, contituyendo éstos últimos los más importantes para los fines y funcionamiento de la organización.

### **Áreas de Resultados Claves**

Las A.R.C se encuentran declaradas de la siguiente forma:

- 1- Formación - Universalización
- 2- Superación de Profesionales y Cuadros
- 3- Extensión Universitaria
- 4- Ciencia y Técnica
- 5- Recursos Humanos
- 6- Recursos Materiales y Financieros

### **Diagnóstico Estratégico**

- ✓ No se realizó un diagnóstico estratégico basado en las condiciones internas y externas de éste subsistema, lo que trae como consecuencia que no se conoscan las realidades concretas de la facultad en cuestión.

### **Escenarios**

- ✓ Los escenarios se encuentran declarados, aunque se puede apreciar que los mismos no están adaptados a la facultad.

### **Objetivos Estratégicos**

- ✓ No se encuentran declarados, lo que significa el incumplimiento de una de las principales tareas que deberá exhibir cualquier proceso de formulación estratégica en una organización.

### **Estrategias**

Para conocer las estrategias explícitas existentes en la facultad, se hizo necesario realizar una revisión a varios documentos de la Facultad, Universidad y aplicar una entrevista a miembros del consejo de dirección, **anexo 3** y como resultado se obtuvo lo siguiente:

- ✓ Todas las estrategias declaradas en su planeación estratégica son derivadas e indicadas por la UHo, quiere decir que la facultad no cuenta con

estrategias propias que ayuden a alcanzar los objetivos trazados, evidenciando un alto grado de formulación en dicho proceso.

✓ Se identificaron a nivel de la Facultad de Ingeniería un total de nueve (9) estrategias, de ellas una (11.11%) se clasifica como Estrategia Maestra Principal, cuatro (44,4%) como Estrategias Maestras y cuatro restantes ( 44,4% ) como otras Estrategias.

✓ No cuenta con estrategias formuladas en su planeación estratégica que contribuyan a lograr los objetivos trazados en este período, esta actuación puede evidenciar que a este nivel (facultad) en las condiciones de la UHO se tiende más a implementar las estrategias que a su formulación.

✓ Es significativo destacar que en el objetivo de la Estrategia Maestra de Integración y sus acciones no se enfoca a propiciar una integración de las nueve (9) estrategias que existen en la facultad.

✓ Constituyen el decano y el vice decano docente los directivos en la facultad de mayor control de estrategias responsabilizados con su implementación.

Lo anteriormente descrito se puede corroborar en la **tabla # 2, anexo 4**.

Como resumen:

✓ La Planeación Estratégica de la Facultad es legiblemente tomada de la Planeación Estratégica de la Universidad, con poco ajuste a sus realidades o cambio.

✓ Las insuficiencias identificadas en los diferentes elementos que integra la fase de P.E en la Facultad de Ingeniería constituye una limitante para una posterior implementación de las estrategias que es la siguiente fase de la D.E.

### **1.3.3 ESTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UHO**

Para conocer el grado de implementación de las estrategias en la facultad, se

hizo necesario aplicar un cuestionario a 11 expertos internos, **anexo 5**.

Además se realizó una entrevista de profundidad (conversación) a 5 expertos externos, los cuales son los responsables de esas estrategias a nivel de universidad y así conocer su evaluación para corroborar lo antes expuesto, **anexo 6**.

Los resultados de las mismas se muestran en la **tabla # 3, anexo 7**.

Teniendo en cuenta estas tres fuentes de evaluación se puede observar que existe coincidencia en que el 55,6% de las estrategias tienen una

implementación considerada de bien y que el 44,4% son evaluadas de regular. Lo que de estos resultados se interpreta que el 44,4% de las estrategias explícitas en la Planeación Estratégica de la facultad, ejercen influencia en el logro de su misión, esta situación anteriormente descrita se ilustra a través del gráfico sobre la relación estrategias – misión, **anexo 8**.

El análisis sobre las razones o factores que han favorecido la implementación de las cinco estrategias evaluadas de bien, se pueden observar en el **anexo 9** y de donde se infiere que estos factores han tenido una utilización adecuada se relacionan a continuación:

✓ **Recursos humanos con conocimiento, experiencia y competencia**, lo que se corrobora ya que la Facultad de Ingeniería cuenta con un gran número de profesores con más de 10 años de trabajo, lo cual demuestra gran experiencia en la actividad.

✓ **Institucionalización de las estrategias**, dado por la realización de talleres, claustros, reuniones de carreras y otros donde se exponen experiencias positivas para su generalización en las unidades organizativas de la facultad.

✓ **El sistema de dirección por objetivos**, factor que como anteriormente se ha explicado posee más de 10 años de puesto en práctica en la facultad.

✓ **El trabajo integrado de las organizaciones políticas y sociales**, el desarrollo de reuniones de factores se ha convertido en un factor de frecuente empleo en el sistema de trabajo de la facultad, aspecto que se ha enriquecido con la incorporación de las carreras de Ingeniería Civil y Agropecuaria.

✓ **La presencia de elementos informales**, lo que se evidencia con personalidades científicas, de prestigio docente que impulsan con su accionar el cumplimiento de tareas y estrategias a nivel de la facultad.

De manera similar el análisis ha confirmado que cuatro estrategias son evaluadas de regular las que se detallan a continuación:

#### **Estrategia Maestra de Informatización**

Objetivo:

Alcanzar resultados superiores en la informatización de los procesos fundamentales de la Facultad de Ingeniería y la consolidación de su red.

#### **Estrategia Maestra de Internacionalización**

Objetivo:

Fortalecer la cooperación internacional como vía para prestigiar aún más la imagen de la facultad, elevar el nivel profesional de docentes e investigadores, adquirir y transferir conocimientos y tecnologías así como mejorar la formación de estudiantes extranjeros y su compromiso con la Revolución cubana.

### **Estrategia de Extensión Universitaria**

Objetivo:

Lograr niveles de desarrollo en la gestión de la Extensión Universitaria que garanticen la plena integralidad en la formación de estudiantes de las carreras que permitan la asimilación, difusión y preservación de los conocimientos y valores asociados a los procesos culturales desde la integración con los escenarios universitarios, profesionales y socioculturales de la comunidad.

### **Estrategia de Medio Ambiente**

Objetivo:

Desarrollar en el Ingeniero los conocimientos y valores ambientales que le permitan realizar gestión ambiental desde su futuro actuar profesional .

Una muestra de la implementación regular de estas estrategias se evidencia en los siguientes indicadores, **tabla # 4** contemplados en cada una de las estrategias, las cuales han influido de forma negativa en el logro de los objetivos de la Facultad de Ingeniería, los cuales se tuvieron en cuenta para realizar la evaluación de cada una de las estrategias por parte de los ejecutores internos.

**TABLA #4. INDICADORES DE LAS ESTRATEGIAS EVALUADAS DE REGULAR. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.**

<b>INDICADORES A LOGRAR EN CADA UNA DE LAS ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTADO DESEADO</b>	<b>ESTADO ACTUAL</b>
<b><u>Estrategia Maestra de Informatización.</u></b>		
- Elevar la cultura sobre las TIC a todos los niveles.	Sistemático	No alcanzado
- Perfeccionar el empleo de las TIC en todas las actividades sustantivas de la Facultad.	Sistemático	Logrado
- Generar nuevas tecnologías de la informática y la información.	Sistemático	No alcanzado
- INTRANET en la Facultad.		
- Software profesionales / plataforma interactiva.	Sistemático	Logrado
- Base de datos específicas.	+ 10 / 1	+ 10 / 1
-Incorporación de estudiantes y profesores a las investigaciones en las temáticas de la informática y	1	1
	Sistemático	Logrado

redes. - Conexión con las SUM.	Sistemático	No alcanzado
<b><u>Estrategia Maestra de Internacionalización.</u></b> - Incrementar la eficiencia gestión- resultados de la colaboración con países desarrollados y en vías de desarrollo, instituciones de punta, organismos de cooperación y la presencia activa en redes y organizaciones internacionales. - Elevar el nivel de cooperación entre la Facultad y las restantes áreas de la UHOLMLM en la gestión de acciones de colaboración internacional tanto en el país como desde el exterior. - Asegurar la asimilación, preparación académica y atención integral a becarios extranjeros, y crecer en la actividad de pre-grado compensado.	Sistemático  Sistemático  Sistemático	No alcanzado  No alcanzado  No alcanzado
<b><u>Estrategia de Extensión Universitaria.</u></b> - El Programa de extensión universitaria en la facultad se desarrolla a través de proyectos. - Las carreras en la facultad a través de la dimensión curricular logra egresados promotores de la cultura. - Programas de promoción de salud y calidad de vida en la comunidad universitaria. - La comunidad universitaria está capacitada para desarrollar promoción socio-cultural desde su desempeño laboral. - Atención por parte de la facultad a beca. - Todas la carreras garantizan movimiento de artistas aficionados, cátedras honoríficas, eventos culturales y deportivos.	75%  100%  80%  70%  Sistemático  100%	50%  70%  70%  60%  No alcanzado  90%
<b><u>Estrategia de Medio Ambiente.</u></b>		



- Consolidar el enfoque integral de la dimensión ambiental en las carreras de la facultad.	Sistemático	No alcanzado
- Perfeccionar la introducción de la dimensión ambiental en la actividad investigativa - laboral.	Sistemático	Alcanzado.
- Fortalecer el trabajo metodológico de las disciplinas y asignaturas para lograr la introducción de la dimensión ambiental en las actividades docentes y componente laboral.	Sistemático	No alcanzado
- Apoyo por parte del claustro de la facultad para el desarrollo de productos informáticos relacionados con la temática.	Sistemático	No alcanzado
- Introducir en las páginas WEB de las disciplinas, asignaturas y Microcampus la estrategia de medio ambiente.	Sistemático	Parcial
- Elaborar materiales relacionados con la temática de medio ambiente en las diferentes carreras de la facultad.	Sistemático	No alcanzado
- Crear grupos científicos – estudiantiles con temas de investigación sobre medio ambiente.	Sistemático	No alcanzado

El análisis sobre el estado de los indicadores a lograr en cada una de las estrategias evaluadas de regular confirma dicha evaluación, pues como promedio en cada una de ellas en el 70% de los indicadores no se alcanza el estado deseado.

En relación con las estrategias evaluadas de regular un análisis particularizado sobre cada una de ellas ha revelado que sus causas se identifican de la siguiente forma:

#### **Estrategia maestra de informatización**

- ✓ Limitado acceso a las TIC.
- ✓ Relación de 15 estudiantes por máquina.
- ✓ Pobre relación alumno – profesor a través de la red de computadoras de la facultad para explotar todas las facilidades que brinda el correo electrónico.
- ✓ Máquinas con baja capacidad de memoria para poder utilizar los Software de las diferentes asignaturas.

- ✓ Roturas frecuentes del servidor.
- ✓ Pocas máquinas de la facultad se encuentran conectadas a INTERNET.
- ✓ Por las deficiencias con el servicio de la Intranet de la facultad, el trabajo con el Microcampus por parte de los estudiantes y profesores es inestable.

#### **Estrategia de internacionalización**

- ✓ Inadecuada infraestructura en la facultad para poder llevar a cabo un trabajo adecuado como es el de relaciones internacionales.
- ✓ No es suficiente el servicio de INTERNET para lograr contactos con homólogos extranjeros, pues es necesario en muchas ocasiones tener contactos personales para poder lograr el mismo.
- ✓ No cuenta la facultad con recursos financieros para participar en eventos internacionales.
- ✓ Limitados eventos para la participación de Ingenieros Mecánicos.
- ✓ Aumentan las restricciones con el campo Europeo, siendo éste uno de los de mayor posibilidad para los mecánicos.

#### **Estrategia de extensión universitaria**

- ✓ No se logra el programa de extensión universitaria a través de proyectos en su totalidad.
- ✓ Es insuficiente el programa de promoción de salud y calidad de vida en la comunidad universitaria.
- ✓ La atención a beca por parte de la facultad todavía no logra los niveles requeridos.
- ✓ Se debe seguir fortaleciendo en las carreras de la facultad el trabajo en los movimientos de artistas aficionados, cátedras honoríficas, eventos culturales y deportivos.

#### **Estrategia de medio ambiente**

- ✓ No se desarrollan productos informáticos relacionados con la temática.
- ✓ No se introducen en las páginas WEB de las disciplinas, asignaturas y Microcampus la estrategia de Medio Ambiente y contenidos relacionados con el tema.
- ✓ No se elaboran materiales relacionados con la temática para el uso sistemático de los estudiantes.

✓ No están creados grupos científicos estudiantiles para la investigación sobre estos temas.

✓ No se establecen relaciones con universidades extranjeras para la cooperación e intercambio sobre ésta temática.

Un análisis integrado de las causas que a nivel de la facultad no han favorecido la implementación de las estrategias, permite afirmar que los principales factores que han incidido son:

✓ **La carencia de un presupuesto de recursos necesarios** para implementar las estrategias, lo que se corrobora como una de las causales en cada una de las estrategias.

✓ **La ausencia de sistemas de incentivos y recompensa** para la implementación de las estrategias, este aspecto sólo es contemplado para algunas estrategias tanto a nivel de facultad como de universidad.

✓ **El inadecuado ambiente de trabajo y baja cultura organizacional** para la implementación de algunas estrategias, no siempre en la facultad se explota como es debido este importante factor de implementación.

Tomando en cuenta los resultados del análisis anterior, la realización de una encuesta, **anexo 10** a 75 trabajadores (docentes) de la facultad que representan el 72,11% de la población total (docentes) y el desarrollo de consultas y dinámicas de grupo ha permitido identificar las siguientes causas potenciales y subcausas que originan la situación problemática en el objeto de estudio.

**Causa potencial: Implementación y control por parte del sistema de dirección de la facultad.**

**Subcausas:**

✓ No se realiza la planeación (planes de acción) para la implementación.

✓ No existen adecuados mecanismos y sistemas de control de las estrategias.

✓ Ausencia de un presupuesto para la implementación de las estrategias.

✓ Insuficiente sistema de incentivo y premiaciones.

✓ Débil ambiente de trabajo y cultura organizacional.

1 Falta de socialización de las mejores experiencias y resultados.

✓ Baja incorporación de los factores de la facultad a la implementación de las estrategias.

**Causa potencial: Formulación de las estrategias en el sistema de dirección de la facultad.**

**Subcausas:**

- ✓ Participación pasiva de los directivos.
- ✓ No elaboración de los planes de acción.
- ✓ Falta de integración conceptual entre las estrategias.
- ✓ Falta de sistematicidad en el trabajo con las estrategias.
- ✓ Pobre comunicación de los directivos y trabajadores.

**Causa potencial: Medios y recursos materiales del sistema de dirección en la facultad.**

**Subcausas:**

- ✓ Carencia de recursos para asegurar la implementación de las estrategias.
- ✓ Pocas máquinas conectadas a INTERNET.
- ✓ Debilitado el financiamiento de proyectos.
- ✓ Equipamiento con poca capacidad de memoria.

**Causa potencial: Conocimiento y motivación de los miembros de la facultad.**

**Subcausas:**

- ✓ Los responsables de las estrategias no conocen los indicadores por los cuales conducir su trabajo.
- ✓ Falta de motivación de los trabajadores.
- ✓ Los trabajadores no interiorizan el contenido de las estrategias.

Una dinámica de grupo en la que participó el consejo de dirección de facultad permitió demostrar que la causa fundamental que origina la situación problemática en la facultad se debe a la baja implementación de las estrategias constituyendo el **problema científico** de la presente investigación.

Como resultado de lo anterior y para una representación e ilustración de la información se ha confeccionado un diagrama causa – efecto o diagrama de Ischikawa, **anexo 11**.



## **CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA CONCEPCIÓN DE LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS CONDICIONES DE UNA FACULTAD**

El estudio de varios modelos sobre la Dirección Estratégica aparecidos en la bibliografía después de la década del 80, la experiencia cubana de más de siete años de puesta en práctica y generalizada esta forma de dirigir, así como la implementación y los resultados alcanzados en las organizaciones del territorio demuestra que, la D.E. está compuesta por tres fases fundamentales como ya se había planteado anteriormente: formulación ó planeación, implementación ó implantación y el control, que las dos últimas son las menos profundamente tratadas.

En la revisión realizada sobre el tema no se identificó un enfoque íntegro acabado que incluya los factores (variables), procedimientos y herramientas que facilite la fase de implementación en los niveles medios de la estructura y pueda constituir un elemento propiciador de un mayor desempeño de las facultades en las condiciones de una universidad, tomando en cuenta lo antes expuesto el presente capítulo cuenta con dos epígrafes en el primero se propone mostrar un esquema metodológico que sirva de aproximación para la concepción de la fase de implementación de todas las estrategias en las facultades, en correspondencia con la fase de formulación estratégica, en el segundo desarrollar la esencia, procedimientos, herramientas y principales resultados que debe proporcionar cada variable o factor de la fase de implementación de las estrategias en el sistema de dirección de cada facultad.

### **2.1 ESQUEMA METODOLÓGICO PARA LA CONCEPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

La concepción del procedimiento que se propone para la implementación de las estrategias por las facultades de la UHo y específicamente para la facultad de Ingeniería se sustenta en:

- ✓ La revisión de una amplia bibliografía nacional e internacional sobre el tema.

✓ Se partió de un modelo que integra los elementos básicos que debe contener un proceso de implementación estratégica en las organizaciones, **anexo 12.**

Este modelo:

- ✓ Contempla las tres etapas de la Dirección Estratégica.
- ✓ Incluye dos interfaces muy importantes entre cada una de las etapas de la D.E.
- ✓ Toma en cuenta las principales experiencias de la planeación y la implementación de la D.E y la D.P.O puesta en práctica en Cuba a partir del año 1995 en el territorio.
- ✓ Se incluye una aproximación sobre las variables ó factores que tienen incidencia en la fase de implementación, el mismo fue resultado de una investigación realizada en el CEGEM en el año 2005 la cual fue dirigida por el tutor de esta investigación.

**✓ En el modelo no es abordado con todo el análisis requerido la fase de control.**

## **Objetivo general del procedimiento**

- ✓ Contribuir a alcanzar mejores resultados en la fase de implementación de la dirección estratégica en las facultades (sistemas organizativos), y con ello lograr los objetivos trazados y el cumplimiento de su misión.

## **Objetivos específicos del procedimiento**

- 2 Lograr la integración de las diferentes variables que intervienen en la fase de implementación en correspondencia con la formulación realizada.
- 3 Brindar herramientas en las diferentes etapas que minimicen el grado de subjetividad que en ocasiones se manifiestan en la práctica.

- 4 Ofrecer a los directivos de las facultades el procedimiento que posibilite la implementación de las estrategias y con ello el logro de resultados superiores.

En relación con el procedimiento metodológico que se propone para la solución del problema se puede afirmar que:

- 2 Inserta procedimientos e instrumentos que permiten resolver el problema y adaptarlo a las condiciones de una facultad.
- 3 Incorpora características propias de la realidad cubana.
- 4 Permite dar solución al problema como base para profundizar y dejar una herramienta para lograr la efectividad necesaria en el proceso de implementación en la dirección estratégica en las facultades de la UHo.

Se puede apreciar más adelante que se han tomado elementos teóricos observados en la bibliografía sobre esta temática, sin embargo debe aclararse que se incluyen elementos en el procedimiento metodológico adaptado al contexto cubano y muy propio en particular a las facultades.

Para explicar y representar la fase de implementación en el proceso de la Dirección Estratégica del procedimiento diseñado se emplea el flujograma del sistema que permite reflejar su contenido, basados en la lógica y en la descripción de las variables, procedimientos y herramientas, **anexo 13**.

## **2.2 CONTENIDO DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES EN EL MARCO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

En el **anexo 13** se ilustran los elementos que integran el procedimiento para la implementación de las estrategias en las facultades y su accionar a través de los componentes del sistema de dirección: elementos, etapas, procesos y herramientas presentadas de forma lógica y lineal, significando que en la práctica se emplean de manera iterativa, lo que implica que puede volver atrás lo que exige un análisis de conjunto.

Antes de proceder a la descripción del procedimiento se considera razonable señalar que la fase de implementación de las estrategias deberá iniciarse de acuerdo con los resultados que aporte la fase de formulación, debiendo este



proceso garantizar coherencia y coordinación sistémica entre sus diferentes momentos.

### **2.2.0 VARIABLE CONDICIONANTE: CONOCIMIENTO, DECISIÓN Y LIDERAZGO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO**

**Esencia:** Identificar el grado de conocimiento, decisión y liderazgo que el máximo directivo en la facultad y los demás directivos implicados poseen para legitimar de forma resuelta la planeación estratégica de la entidad y muy en especial las estrategias seleccionadas y dispuestas a poner en práctica.

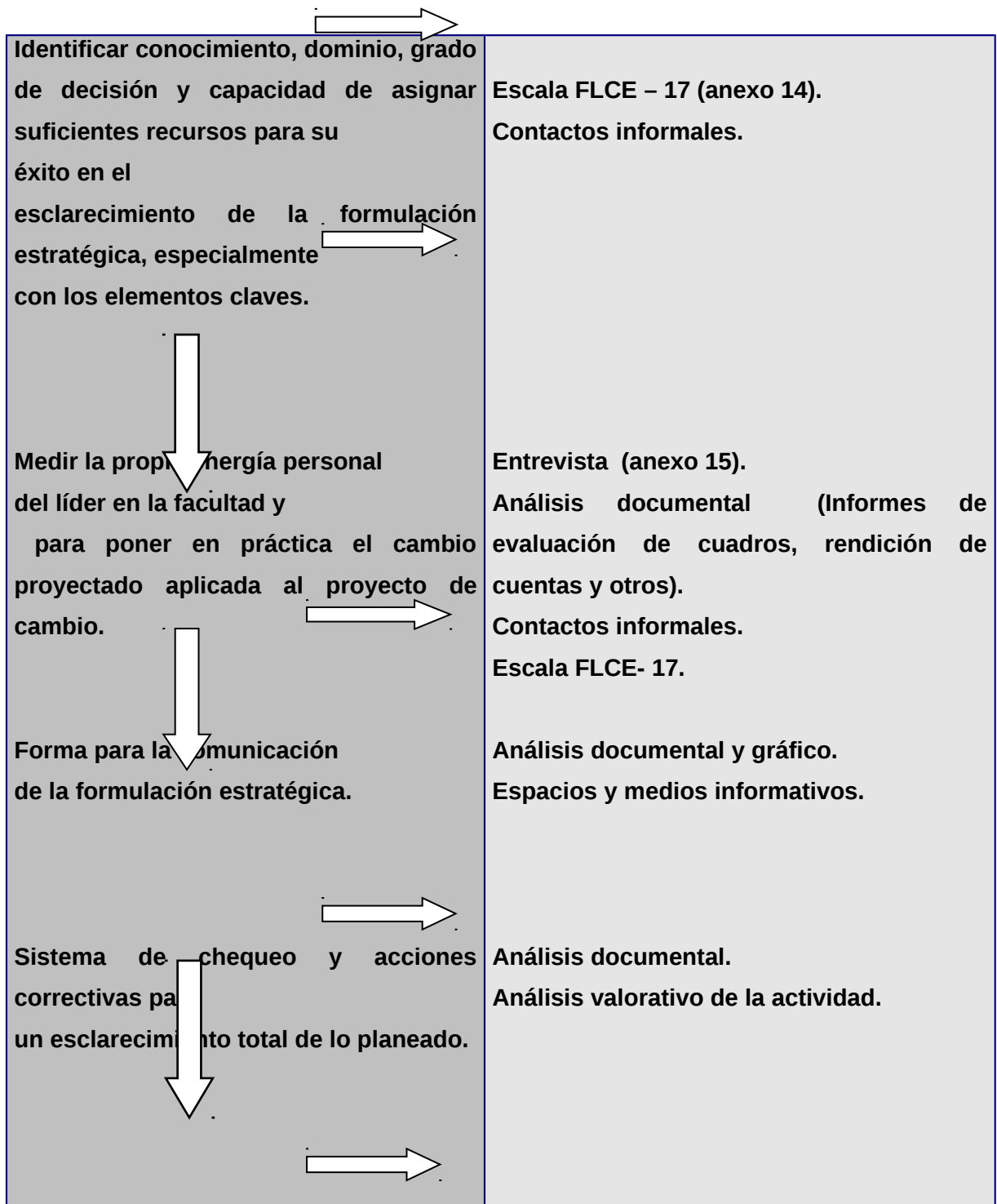
El análisis y futura configuración de esta variable deberá desarrollarse relacionada e integrada con todo el proceso de formulación, especialmente con los elementos:

✓ Misión, Visión, Valores compartidos, Objetivos estratégicos y Estrategias.

Para el cumplimiento de ésta variable se sugiere el siguiente procedimiento y auxiliarse de las herramientas de estudio que se relacionan a continuación:

**PROCEDIMIENTO**

**HERRAMIENTAS UTILIZADAS**



**Breve descripción de las herramientas utilizadas:**

**Escaleta FLCE- 17:** Escaleta de evaluación de la fortaleza del liderazgo legitimador de un cambio estratégico, **anexo 14.**

**Entrevista:** Constituye un interrogatorio oral y personal a través del cual el interrogador se comunica con un interlocutor para obtener determinada información que este domina, **anexo 15**.

**Análisis documental:** Consiste en buscar y obtener aquellos documentos que contienen la información necesaria para la proyección. Evaluación de cuadros, rendiciones de cuentas, evaluaciones de organizaciones políticas y sociales, temas tratados y acuerdos de consejos de dirección y reuniones de trabajo.

**Contactos informales:** Son aquellos que no siguen los canales formales y tienen lugar en grupos afines y generalmente de forma horizontal.

## **Resultados a obtener en esta variable:**

- ✓ Evidenciar el grado de legitimación que posee la estrategia formulada (planeación) y las posibilidades de llevarla a feliz término.
- ✓ Establecimiento de acciones que posibilitan la información y comunicación de la estrategia seleccionada.
- ✓ Conformación del plan de acción para el total esclarecimiento y conformación de los principales aspectos de la implementación con sus elementos: acciones, fecha de cumplimiento, participantes, responsables, recursos necesarios y otros.

### **2.2.1 VARIABLE: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA**

**Esencia:** Diseñar y poner en práctica un sistema de gestión que posibilite la puesta en práctica de la estrategia, su administración y su sistemático perfeccionamiento de la ejecución de las variables a considerar durante la implementación.

Esta variable está estrechamente relacionada con la anterior descrita y con varios de los elementos del sistema de dirección de la facultad.

Para el cumplimiento de ésta variable se sugiere el siguiente procedimiento y auxiliarse de las herramientas de estudio que se relacionan a continuación:

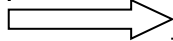
PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS UTILIZADAS
<p>Establecimiento de la necesidad, urgencia y potencialidades para la implementación del cambio.</p> <p>↓</p> <p>Conformación de equipo de apoyo gestor del cambio.</p>	<p>Dinámica de grupo y técnicas de consenso.</p> <p>Análisis documental (Objetivos de las instancias superiores, evaluaciones y controles internos y externos realizados).</p> <p>Comunicación documental y oral (Resultados de la dinámica desarrollada).</p>
<p>↓</p> <p>Creación de la visión que debe proporcionar la estrategia como parte de la visión de la facultad.</p> <p>↓</p>	<p>Consejo de dirección: propuesta de los integrantes.</p> <p>Selección y designación del grupo.</p>
<p>↓</p> <p>Comunicar la visión de la estrategia a todos los directivos e implicados.</p> <p>↓</p>	<p>Revisión documental (Visión de la facultad).</p> <p>Tormenta de ideas y técnicas de consenso.</p>
<p>↓</p>	<p>Reuniones de trabajo.</p> <p>Medios informativos (Propaganda gráfica).</p>



<p>Proponer el responsable de las variables para la implementación de la estrategia seleccionada en el sistema de dirección de la facultad.</p> <p>Identificar los obstáculos o barreras que se oponen al cambio.</p> <p>Accionar con los factores como fuerzas facilitadoras en los obstáculos para propiciar el cambio.</p> <p>Consolidar y asegurar los resultados del cambio. Mostrar lo fructífero de los cambios y la mejora continua.</p>	<p>Precisar el manual de funciones y responsabilidades de la facultad. Análisis en el consejo de dirección o reuniones de trabajo.</p> <p>Trabajo en grupo. Técnicas de consenso.</p> <p>Debates colectivos: Talleres, plenarias, intercambio de experiencias.</p> <p>Trabajo en grupo, técnicas participativas, despachos con gestores (Agente de cambio) e implementadores de la estrategia.</p>
--	--

## Breve descripción de las herramientas utilizadas:

Herramientas descritas en etapas anteriores.



## Resultados a obtener en esta variable:

- 2 Conformar los principales elementos o momentos del sistema de gestión propio de la estrategia, interactuando con las demás variables y como vínculo del sistema de dirección.
- 3 Mostrar los principales resultados que contribuyen al performance de la gestión de la estrategia y su integración con las demás estrategias que se implementan.

### 7. VARIABLE: RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

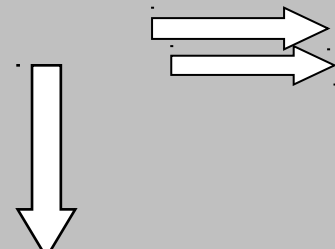
Esta variable contiene tres subvariables las cuales están muy relacionadas entre sí, las mismas son:

- ✓ Habilidades y competencias.
- ✓ Adecuada estructuración.
- ✓ Sistema de incentivos y recompensas.

**Esencia:** La creación de una organización capaz es siempre la principal prioridad en la ejecución de la estrategia para lograr tal fin se hace necesario incidir en tres tipos de medida de primordial importancia.

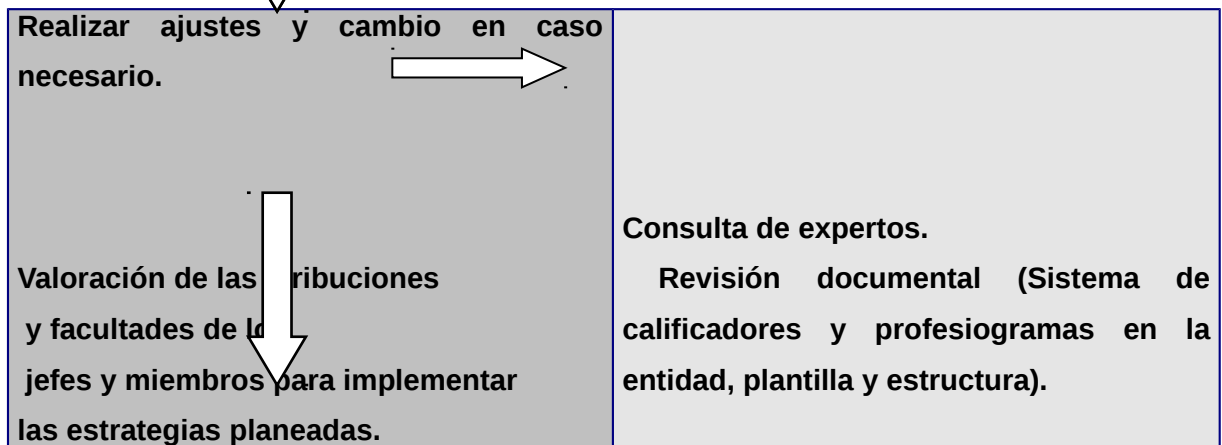
- ✓ Dotar de personal a la organización.
- ✓ Crear las competencias centrales y capacidades competitivas.
- ✓ Estructurar la organización y el esfuerzo del trabajo.

Para el cumplimiento de ésta etapa se sugiere el siguiente procedimiento y auxiliarse de las herramientas que se relacionan a continuación:

PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS UTILIZADAS
<p>Conformación de un equipo de dirección fuerte en correspondencia con las estrategias seleccionadas.</p>  <p>Diagnóstico de los recursos humanos,</p>	<p>Consulta a expertos. Observación funcional de la facultad.</p> <p>Determinación de necesidades de</p>



<p>habilidades y competencias y selección de nuevos miembros en correspondencia con la estrategia.</p>	<p>aprendizaje (DNA), anexo 16. Consulta a expertos. Observación funcional a la facultad. Programas de capacitación sistemática a la medida.</p>
<p>Formación de competencias centrales y capacidades en correspondencia con la estrategia.</p>	<p>Técnicas de evaluación del desempeño. Desarrollo de programas de capacitación para directivos e implicados.</p>
<p>Análisis de las funciones del sistema y cada unidad organizativa, actualización, ajustes o incorporación de nuevas funciones.</p>	<p>Análisis documental (Expediente de perfeccionamiento organizacional, procedimiento para la implantación de normas de proceso y calidad). Reglamento organizativo, manual de normas y procedimientos del sistema y unidades organizativas de dirección.</p>
<p>Precisión de las ocupaciones en el sistema encargada de ejecutar los cambios e integración de las personas.</p>	<p>Análisis documental. Reglamento organizativo, manual de normas y procedimientos y unidades organizativas. Análisis de profesiogramas ó contenido de los cargos.</p>
<p>Evaluación de la estructuración actual de la facultad y sus unidades organizativas. Determinar sí favorece la Implementación de la estrategia.</p>	<p>Análisis documental (organigrama y profesiogramas). Observaciones funcionales a la facultad. Estructura real.</p>



## Breve descripción de las herramientas utilizadas:

Herramientas descritas en etapas anteriores.

### **Técnica para la determinación de las necesidades de aprendizaje (DNA):**

La determinación de las necesidades de aprendizaje, debe verse como un momento de gran importancia a la hora de proyectar un programa de capacitación. En la realización de una D.N.A pueden destacarse cuatro etapas: investigación, comparación, análisis de la brecha y valoración de las necesidades, **anexo 16**.

Estas cuatro etapas planteadas, dan una medida de la complejidad del problema para solucionar, el cual no basta con aplicar una encuesta o realizar una entrevista, sino es necesario desarrollar una actividad de tipo investigativo de forma que brinde la mayor cantidad de información posible sobre las necesidades y poder con ella estructurar un programa acorde a éstas.

**Test. Psicológico:** Es un tipo de técnica psicométrica que supone poder provocar una situación casi experimental en la que un sujeto o grupo de personas son estimuladas a realizar determinados tipos de actividades (leer, relatar, repetir, dibujar, resolver, completar, comparar, escribir, armar, ordenar), siguiendo ciertas consignas pautadas y uniformes con la finalidad de poder comparar esas actividades con las realizadas por personas homogéneas según sexo, edad y realidad sociocultural, en base a los cuales se han elaborado valores promedio y de dispersión. Las técnicas que se basan en normas



estadísticas, parten del supuesto de que la variable que se pretende medir se operacionaliza en dimensiones que se distribuyen en la población general según el modelo matemático de la curva normal. Una técnica basada en datos normativos elabora los mismos a partir de su administración a una muestra representativa de sujetos que va a usarse como una medida estándar, en relación al cuál se compararán las ejecuciones o logros individuales. Interesa determinar el grado en que un sujeto se diferencia de otros homogéneos a él en relación a la característica o variable que se está midiendo.

**Encuestas:** Interrogatorio por escrito para obtener información de varias personas.

## **Resultados a obtener en esta variable:**

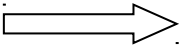
- Garantizar un equipo de trabajo con las condiciones necesarias que facilite la implementación de las estrategias.
- Evidenciar los principales desajustes del sistema de gestión de recursos humanos en correspondencia con la formulación de la estrategia.
- Conformar un sistema de selección, formación, evaluación y estimulación en correspondencia con las estrategias formuladas.
- Creación y fortalecimiento de las competencias, habilidades necesarias que garanticen un desempeño exitoso.
- ✓ Diagnóstico de los principales desajustes estructurales de acuerdo con las exigencias de la estrategia general (global) organizacional y las demás estrategias.
- ✓ Propuesta de los principales ajustes estructurales y conformación del rediseño estructural apropiado a los nuevos requerimientos para implementar las estrategias.

### **SISTEMA DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS**

**Esencia:** Contribuyen a la implementación estratégica dándole forma al comportamiento de grupos e individuos. Motivan a los empleados a dirigir su desempeño hacia las metas de la organización y en correspondencia con la estrategia seleccionada.

Para el cumplimiento de ésta variable se sugiere el siguiente procedimiento y auxiliarse de las herramientas que se relacionan a continuación:

PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS UTILIZADAS
<p>Verificar el sistema de incentivos y recompensa.</p> <p>Establecer o insertar en el plan actual de incentivos y recompensa los propósitos en correspondencia con la estrategia seleccionada.</p>	<p>Análisis documental (Sistema de incentivos y premiaciones de la entidad aprobado para el período).</p> <p>Entrevista (directivos y trabajadores).</p> <p>Trabajo en grupo.</p> <p>Tormenta de ideas.</p>

  
**Breve descripción de las herramientas utilizadas:**

Herramientas descritas en etapas anteriores.

**Entrevista** (conversación).

**Resultados a obtener en esta variable:**


- ✓ Diagnóstico del sistema de incentivos y recompensas en la organización y la contribución del mismo en la implementación de las estrategias.
- ✓ Lograr un mejor desempeño de los trabajadores en relación con las estrategias formuladas.
- ✓ Motivación del personal involucrado en la implementación de las estrategias.

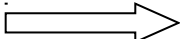
**2.2.3 VARIABLE: PRESUPUESTO DE RECURSOS NECESARIOS**

**Esencia:** Esta variable comprende la planificación de los recursos necesarios y la existencia de un presupuesto específico. Que se asignen o destinen recursos a aquellas actividades internas cruciales para el éxito estratégico a nivel de una

organización, algo que no esté presupuestado no existe, o al menos suena como de poca valía.

Para el cumplimiento de ésta variable se sugiere el siguiente procedimiento y auxiliarse de las herramientas que se relacionan a continuación:

PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS UTILIZADAS
<p>Identificación de los gastos directos según la partida del presupuesto.</p>  <p>Identificación de los elementos de tipo indirectos (gastos generales necesarios para la implementación de la estrategia).</p>	<p>Procedimiento para la realización del presupuesto. Dinámica de grupo (consejo de dirección).</p> <p>Dinámica de grupo.</p>



## Breve descripción de las herramientas utilizadas:

Herramientas descritas en etapas anteriores.

### Resultados a obtener en esta variable:

- ✓ Presentación de la catidad de recursos necesarios para la implementación de la estrategia en unidades físicas y monetarias.

### 2.2.4 VARIABLE: POLÍTICAS Y SISTEMAS

## Politica

**Esencia:** Guía general para la toma de decisiones. Establece los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canaliza el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los principales elementos del

proceso de formulación estratégica, especialmente con la misión, visión, valores compartidos (esenciales), objetivos estratégicos y las estrategias formuladas. Contituye un punto de partida para las demás estrategias (funcionales o de unidades organizativas) que se derivan de la estrategia global y que garantiza la alineación y coherencia del proceso de puesta en práctica y ejecución de las estrategias definidas en la organización.

Para el cumplimiento de esta variable se sugiere el siguiente procedimiento y auxiliarse de las herramientas que se relacionan a continuación:

PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS UTILIZADAS
<p><b>Ajuste, formulación e implementación de nuevas políticas que responda a los intereses de las estrategias formuladas y supervisión sistemática, teniendo en cuenta que:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Son generalmente formuladas por los altos niveles de la organización.</li> <li>- Deben ser conocidas por todos los miembros.</li> <li>- Deben tener una alta consistencia con la misión y los objetivos estratégicos, así como con las estrategias.</li> <li>- Las políticas consideran fundamentalmente el ambiente interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Criterio de expertos.</b></li> <li><b>Dinámica en grupo.</b></li> <li><b>Tormenta de ideas.</b></li> <li><b>Revisión de documentos.</b></li> </ul>

## Breve descripción de las herramientas utilizadas:

Herramientas descritas en etapas anteriores.

## Resultados a obtener en esta variable:

✓ Presentación de un cuadro donde se refleje a nivel de organización las principales políticas o pautas que limitan y favorecen las decisiones para la implementación y la consecución de la formulación estratégica.

✓ Presentación de un sistema de regulación y control de las políticas de la entidad.

## Sistemas.

### Sistemas

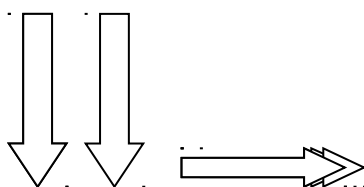
**Esencia:** Relacionado con políticas y reglas específicas, todas las cuales habrán de servir de guía para la planeación, la toma de decisiones e implementación por parte de los administradores y los empleados. Dentro de ésta variable se distinguen dos tipos de carácter: Formal e Informal. dentro del grupo de procedimientos formales que se emplean en el sistema de dirección a este nivel, posee una importancia significativa para la implementación la principal forma de gestión y las acciones que se emprenden de forma cotidiana para su cumplimiento, ubicándose dentro de la misma la dirección por objetivos y los planes de trabajo (mensuales, semestrales, anuales y de carácter extraordinario), esta variable está muy relacionada con la variable número uno.

## Dirección por Objetivos

**Esencia:** Consiste en un proceso por el cual los directivos y directivos subordinados pertenecientes a una organización identifican los objetivos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada uno en función de los resultados que se espera que cada uno de ellos logre y en el que se utilizan éstos parámetros como guía para dirigir, de los que cada directivo es responsable y para valorar la aportación que se realiza de cada uno de los directivos participantes.

Para el cumplimiento de esta variable se sugiere el siguiente procedimiento y auxiliarse de las herramientas que se relacionan a continuación:

PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS UTILIZADAS
Establecimiento dentro de las ARC, objetivos y criterios de medida en correspondencia con la estrategia adoptada.	Revisión documental. Consulta a expertos. Trabajo en grupo.



<p><b>Establecimiento de tareas en los planes de trabajo mensuales en correspondencia con la estrategia seleccionada.</b></p>	<p><b>Consulta a expertos.</b>  <b>Trabajo en grupo.</b>  <b>Tormenta de ideas.</b></p>
<p><b>Establecimiento del sistema de regulación y control de los objetivos y evaluación del cumplimiento de las tareas mensuales.</b></p>	<p><b>Tormenta de ideas.</b>  <b>Trabajo en grupo.</b>  <b>Dinámica de grupo.</b></p>
<p><b>Evaluación de los objetivos y precisión de las nuevas tareas.</b></p>	<p><b>Consulta a expertos.</b>  <b>Trabajo en grupo.</b></p>

## **Breve descripción de las herramientas utilizadas:**

Herramientas descritas en etapas anteriores.

## **Resultados a obtener en esta variable:**

- ✓ Conformación de los objetivos, criterios de medida y principales acciones en el sistema de dirección de la organización en correspondencia con la estrategia adoptada.
- ✓ Sistema de regulación y evaluación de los objetivos y planes derivados de la estrategia seleccionada.

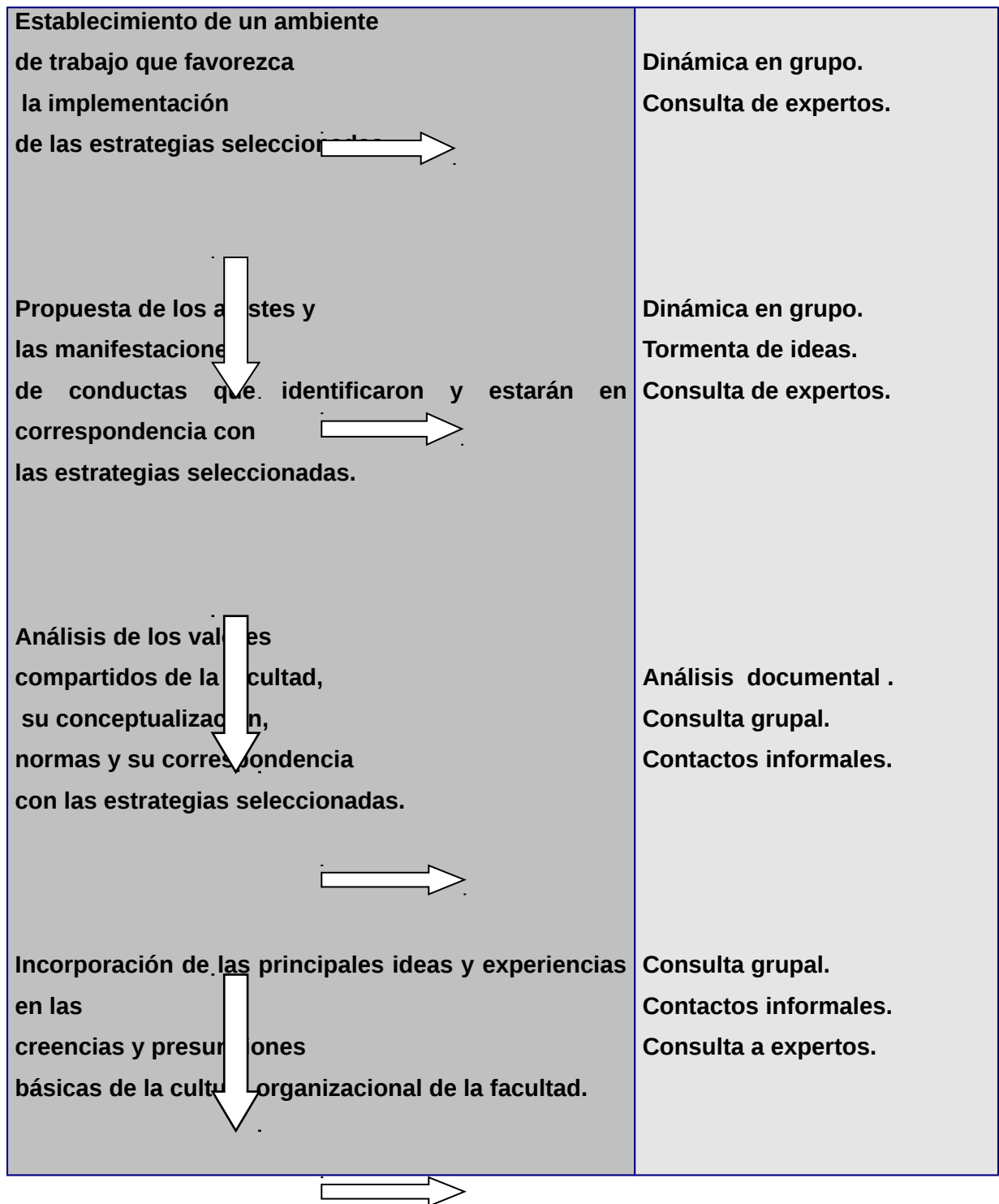
**2.2.5 VARIABLE: AMBIENTE DE TRABAJO Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Esencia:** Es un conjunto de creencias, valores, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización. La cultura organizacional determina cuál es el comportamiento adecuado para los empleados y qué asuntos deben ser priorizados. Ésta variable está relacionada con varios momentos de la fase de planeación estratégica tales como: misión, visión, valores compartidos, diagnóstico estratégico, mientras que en su ejecución está relacionada con todas las variables comprendidas durante la segunda fase.

Para el cumplimiento de este factor o variable se sugiere el siguiente procedimiento y auxiliarse de las herramientas que se relacionan a continuación:

**PROCEDIMIENTO**

**HERRAMIENTAS UTILIZADAS**



## Descripción de las herramientas utilizadas:

Herramientas descritas en etapas anteriores.

**Dinámica en grupo:** Este es uno de los instrumentos más utilizados para la recopilación de información con mayor dificultad. Uno de los procedimientos a seguir para la aplicación de esta técnica es la variante tira de papel.



El facilitador formula las preguntas que además los participantes ya tienen escrita en una hoja de papel.

- Se pide al grupo que redacten la respuesta de forma silenciosa e independiente.
- Se trasladan las ideas de cada participante en cierto orden.
- Se declaran las ideas que han sido escritas.
- Se hace votación ponderada, anónima de las ideas que se relacionan en una hoja, estas se recogen viradas hacia abajo y se mezclan para mantener el anonimato.

Se aclaran las ideas y se procede a realizar votaciones de forma iterativa, repitiendo las aclaraciones y votaciones, hacer que en dos de ellas sucesivas las ideas seleccionadas sean las mismas.

**Tormenta de ideas:** Su función es la generación de ideas y tiene como objetivo obtener un máximo de ideas, aumentar la probabilidad de respuestas útiles que luego pueden ser combinadas y perfeccionadas, alentar las ideas de otros y contribuir a desarrollarlas.

## **Resultados a obtener en ésta variable:**

- ✓ Diagnóstico de los principales elementos y aspectos que constituyen la cultura de la organización y su grado de contribución con la estrategia formulada.
- ✓ Propuesta de los valores compartidos, su conceptualización, normas, actitudes y manifestación de conductas y creencias que los miembros de la organización deberán poseer para contribuir a implementar las estrategias.

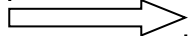
### **2.2.6 VARIABLE: INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

**Esencia:** Permite que se instituya en el sistema de dirección de la organización las mejores prácticas y su contribución a la mejora de los principales procesos básicos que se realiza en la institución (docencia, investigación y posgrado, extensión y el aprendizaje conjunto de conocimientos y habilidades) incorporándole a la estrategia un sistema de valores, normas, conductas y funciones que ayudarán a dar forma al desempeño de los empleados, lo cual

facilitará simplificar, orientar y comprometer el alcance de la estrategia formulada, su implementación y control.

Para el cumplimiento de esta etapa se sugiere el siguiente procedimiento y auxiliarse de las herramientas que se relacionan a continuación:

PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS UTILIZADAS
<p>Estudio de la inserción de las estrategias a los principales procesos sustantivos de la organización.</p>	<p>Revisión documental (planes de estudio, programas de disciplinas y asignaturas, acciones de investigación y otras).</p>
<p>Sistemática incorporación al ambiente de trabajo y cultura de la organización de las mejores experiencias y su contribución a los procesos básicos de la facultad.</p>	<p>Análisis de las estrategias. Trabajo en grupo.</p>
<p>Verificación de la incorporación de las mejores prácticas en el sistema de valores, normas, conductas y funciones de la facultad.</p>	<p>Revisión documental. Consulta a trabajadores y directivos. Trabajo en grupo.</p>
<p>Evaluación del sistema de valores, normas, conductas y funciones acorde a los requerimientos de las estrategias formuladas.</p>	<p>Consulta a expertos. Revisión documental.</p>



Consolidación de los valores, normas, conductas y funciones necesarias ya existentes. Formulación de nuevos valores, normas, conductas y funciones en correspondencia con la estrategia a implementar.	Tormenta de ideas. Trabajo en grupo. Dinámica de grupo.
--	---

## Breve descripción de las herramientas utilizadas:

Herramientas descritas en etapas anteriores.


## Resultados a obtener en esta variable:

- ✓ Establecimiento de los principales elementos de las estrategias que propicien a su institucionalización en la organización y sus unidades organizativas, valores compartidos, normas, actitudes que deberán caracterizar la cultura organizacional y personificar las estrategias formuladas y el futuro desempeño de la facultad.
- ✓ Disponer de un sistema de identificación referencial para ajustar el comportamiento humano de sus integrantes a las exigencias de la formulación estratégica realizada.
- ✓ Constituir elementos para establecer el sistema de control operativo y estratégico de la misma.

### 2. VARIABLE: ORGANIZACIONES POLÍTICAS Y SOCIALES

**Esencia:** Consiste en organizaciones de carácter político y social que poseen un funcionamiento regular dentro de una organización, muy propias del sistema social cubano se incluyen dentro de la misma, las organizaciones de PCC, CTC, ANEC, ANIR y otras.

Para el cumplimiento de esta variable se sugiere el siguiente procedimiento y auxiliarse de las herramientas que se relacionan a continuación:

PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS UTILIZADAS
<p>Propiciar la integración del propósito y acciones de la estrategia con los objetivos e intereses de las organizaciones políticas y sociales de la facultad.</p>  <p>Evaluaciones parciales y conjuntas Sobre el grado de implementación.</p>	<p>Reunión de factores. Dinámica de grupos y evaluaciones conjuntas.</p> <p>Presentación de informes. Reunión de factores.</p>

#### Breve descripción de las herramientas utilizadas:

Herramientas descritas en etapas anteriores.

### Resultados a obtener en esta variable:

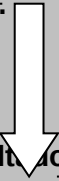
✓ Propiciar acciones por parte de las organizaciones políticas y sociales que contribuyan a la implementación de la estrategia.

#### 6. VARIABLE: AUDITORÍAS Y ASESORÍAS

**Esencia:** Las asesorías constituyen intervenciones en la vida de la organización realizadas por agentes que pueden ser internos o externos y por un equipo profesional. En las condiciones de nuestro país algunos de ellos pueden tener un carácter indicado por la dirección administrativa y estatal.

Para el cumplimiento de esta variable se sugiere el siguiente procedimiento y auxiliarse de las herramientas que se relacionan a continuación:

PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS UTILIZADAS
---------------	-------------------------

<p>Solicitud de asesorías y ayuda de instituciones externas relacionada con la estrategia adoptada.</p>  <p>Análisis de los resultados de las asesorías y adopción de las acciones consecuentes.</p>	<p>Procedimiento para la ejecución de consultorías y auditorías.</p> <p>Reuniones de factores, adopción de decisiones.</p>
---	--

### Breve descripción de las herramientas utilizadas:

**Procedimiento para la ejecución de consultorías y auditorías:** constituye una guía metodológica que contiene las etapas y procedimientos para la realización de tales ejercicios, generalmente son diseñados por firmas especializadas y muy profesionales.

### Resultados a obtener en esta variable:

✓ Disponer de una valoración realizada por un grupo consultor externo que desde su perspectiva contribuya la implementación de la estrategia.

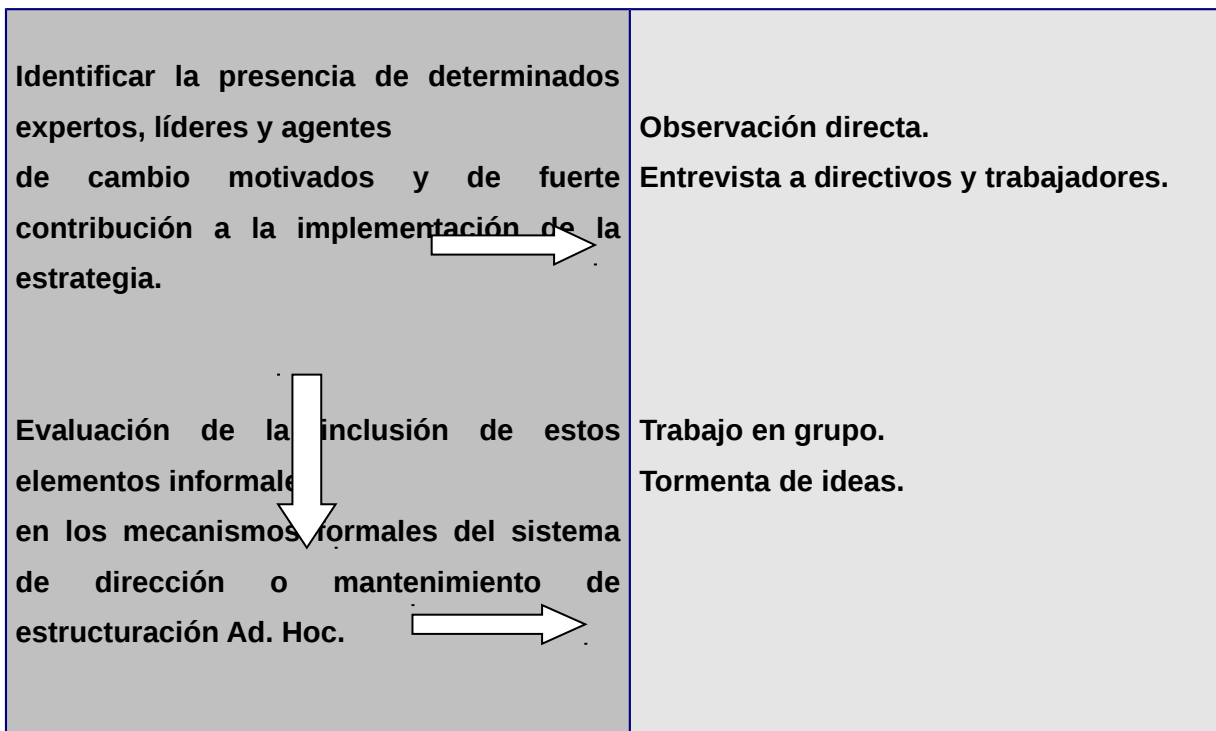
#### 2.2.9 VARIABLE: SISTEMAS INFORMALES

**Esencia:** Ocurren en la situación laboral y surgen como respuesta a necesidades sociales propias, ayudan a los miembros de la organización a satisfacer las necesidades sociales, a llevar a cabo sus actividades y facilitan el flujo de información.

Para el cumplimiento de esta variable se sugiere el siguiente procedimiento y auxiliarse de las herramientas que se relacionan a continuación:

**PROCEDIMIENTO**

**HERRAMIENTAS UTILIZADAS**



## Breve descripción de las herramientas utilizadas:

Herramientas descritas en etapas anteriores.

**Entrevista** (conversación).

## Resultados a obtener en esta variable:

- ✓ Estudio, utilización y mantenimiento de los aspectos informales en la implementación de la estrategia.
- ✓ Diagnóstico de los sistema informales en la organización y la significación de los mismos en la implementación de las estrategias.
- ✓ Principales acciones para su supervivencia y desarrollo en la organización de los sistemas informales.

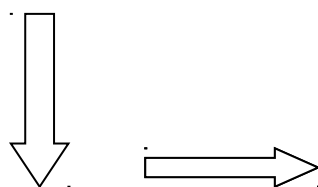
**2.2.10 VARIABLE: SISTEMA DE INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN, OPERACIÓN Y CONTROL PARA UN DESEMPEÑO EXITOSO**

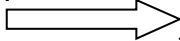
**Esencia:** El mismo constituye un elemento primario y de enlace con el control estratégico general de la organización (tercera fase de la dirección estratégica), debiendo suministrar información sobre:

- ✓ El estado de las actividades de la etapa de la puesta en práctica de la implementación y las sugerencias al sistema de gestión para la ejecución de la estrategia, hacer que funcione la acción prevista, ya sea por parte o variable o de forma íntegra.
- ✓ Coherencia y sincronización en forma de sistema de las variables de la implementación y su integración con la fase de formulación (planeación).
- ✓ Las fuentes primarias o de enlace del control estratégico en la etapa de medir los resultados y el grado de desviación de las metas y de las normas establecidas.
- ✓ Constituye un proceso íntegro de retroalimentación de la fase de implementación y su grado de contribución a la eficacia de la estrategia. Es una interfase de gran significado e importancia para el proceso de dirección estratégica .

Para el cumplimiento de esta variable se sugiere el siguiente procedimiento y auxiliarse de las herramientas que se relacionan a continuación:

PROCEDIMIENTO	HERRAMIENTAS UTILIZADAS
<p>Diagnóstico del sistema de información y control existente que permita verificar el cumplimiento de los principales momentos de la puesta en práctica (orientación a la acción) y la ejecución de la estrategia (hacer que funcione la acción).</p>	<p>Dinámica de grupo (equipo de dirección). Revisión documental. Sistema de control. Entrevistas formales a máximos directivos.</p>
<p>Rediseño del sistema de información y control que contenga los principales indicadores o acciones que permita medir las formas de</p>	<p>Criterios de expertos. Dinámica de grupo.</p>





<p>regulación y fechas y los resultados a obtener de la implementación de manera general y por cada una de las variables en particular.</p>	<p>Técnicas de consenso.</p>
<p>Medición y comparación de las acciones a realizar con las realizadas por cada una de las variables y la evaluación íntegra de la fase de implementación.</p>	<p>Consulta a expertos. Análisis documental.</p>
<p>Realización de acciones consecuentes en correspondencia con los resultados alcanzados en la etapa anterior.</p>	<p>Criterio de expertos. Trabajo en grupo (Presentación del plan de acciones consecuentes). Revisión documental.</p>

## Breve descripción de las herramientas utilizadas:

Herramientas descritas en etapas anteriores.

**Técnicas de consenso:** Voto ponderado, comparaciones apareadas, reducción de listado, análisis costo-beneficio y hoja de balance).

## Resultados a obtener en esta variable:

✓ Detectar los sucesos que resultarán ser oportunidades o amenazas para la empresa.



- ✓ Diagnóstico precoz de la situación de la organización de la evolución del entorno, haciendo posible la anticipación deseable de la actitud estratégica.

**Otras formas de supervisión y monitoteo en la fase de implementación:**

Además de este procedimiento que ilustra una especie de control de gestión de la implementación se podrán incorporar otras formas que posibilite el monitoreo y la supervisión de esta etapa tales como:

- ✓ Incidir para desarrollar autocontroles por parte de los responsables de cada variable.
- ✓ Desarrollo de auditorías internas.
- ✓ Comunicar los principales resultados y experiencias con vista a su generalización e institucionalización en el funcionamiento de la facultad.

### **CAPÍTULO III. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA EN LAS CONDICIONES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**

Este capítulo consta de dos epígrafes, en el primero se realiza una propuesta de las acciones para la implementación de la Estrategia Medio Ambiental en la Facultad de Ingeniería y el segundo contiene las valoraciones de diferentes expertos y conocedores de esta temática sobre el procedimiento diseñado.

Los objetivos del capítulo son:

- ✓ La aplicación del procedimiento descrito en el capítulo II, en la Facultad de Ingeniería de la UHo para la Estrategia de Medio Ambiente.
- ✓ Realizar una evaluación sobre la aplicación del procedimiento teniendo en consideración la opinión de diferentes expertos y conocedores de esta temática y se recogen los resultados obtenidos, teniendo en cuenta la importancia que reviste en los momentos actuales la contribución de todos para un entorno favorable.

#### **3.1 Propuesta de las acciones para la implementación de la Estrategia Medio Ambiental en la Facultad de Ingeniería**

De acuerdo con el procedimiento expuesto en el capítulo II (epígrafe 2.2), para la exitosa implementación de una estrategia en una facultad se hace necesario poner en práctica y ejecutar un conjunto de acciones o actividades administrativas derivadas de un grupo de factores que poseen significativa incidencia, actividades que tienen lugar en la organización de forma sistemática y repetitivas. Para tener una idea de la envergadura de estas acciones se toma como ejemplo la implementación de la estrategia medio ambiental, estrategia que arrojó una evaluación de regular en cuanto a la implementación y resultados alcanzados.

**VARIABLE CONDICIONANTE: CONOCIMIENTO, DECISIÓN Y LIDERAZGO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO**

N	ACCIÓN	POSIBLE MANIFESTACIÓN EN LA FACULTAD.	FECHA DE CUMP.	RESPONSABLE
1	- Evaluación del nivel de conocimiento del equipo de dirección, compromiso y decisión para llevar a cabo la estrategia a implementar.	- Haber practicado en su momento un muestreo a través de la escala FLCE – 17, (anexo 14).		
2	- Correspondencia de los resultados de la herramienta anteriormente aplicadas con las características de los cuadros.	- Comprobación de los resultados con elementos de la evaluación de los directivos.		
3	- Conformación del plan general de acciones para la puesta en práctica de la implementación de la estrategia.	- Plan que contenga por variable fecha de cumplimiento, responsable, (anexo 17).		
4	-Información y comunicación sobre la estrategia.	- Elaboración de materiales que contenga objetivo de la estrategia, visión, principales elementos para su materialización, responsables y otros.		

**VARIABLE 1: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

N	ACCIÓN	POSIBLE MANIFESTACIÓN EN LA FACULTAD.	FECHA DE CUMP.	RESPONSABLE
1	- Fundamentación de la necesidad de la estrategia de medio ambiente.	- Prioridad del trabajo del MES, UHo y CITMA del territorio. - Exigencia del entorno. - Ocupación y realización de		

		<p>prácticas laborales y ubicación como graduado en instituciones con cierta agresión hacia el medio ambiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La formación de profesionales integrales exige poseer orientación medioambientalista.</li> <li>- El desarrollo y la adquisición de éstas habilidades puede ampliar el perfil ocupacional de los profesionales que se forman.</li> </ul>		
2	- Selección del grupo gestor de la estrategia medio ambiental.	- Se recomienda una composición de tres miembros (Vicedecano de Investigación y Posgrado, representante interno, representante externo de la cátedra.)		
3	- Visión de la estrategia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanzar niveles cualitativamente superiores en la formación integral de los estudiantes en todos los tipos de curso, caracterizado por una marcada orientación medioambiental en su profesión.</li> <li>- Se alcanza un nivel superior en la superación continua de los profesionales y cuadros contribuyendo a la consolidación de sus conocimientos, habilidades y competencias medio ambientales.</li> <li>- Inserta en el desarrollo de la Ciencia e Innovación Tecnológica en la medida de lo posible la dimensión medio ambiental.</li> <li>- Integra en la extensión universitaria intra y exteriormente a través de proyectos de interacción social elementos de la estrategia medio ambiental.</li> </ul>		
4	-Comunicación por diferentes vías de la	- Talleres, actividades metodológicas, propaganda gráfica, voletines,		

	estrategia a implementar.	formalización de documentos, y otros.		
5	- Barreras que se oponen al cambio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de un colectivo con miembros con conocimientos insuficientes sobre la temática medio ambiental ajustada a su profesión.</li> <li>- Cultura organizativa con ciertos razgos que favorecen la estabilidad y no al cambio.</li> <li>- No identificación de los elementos medio ambientales en el sistema de control y evaluación.</li> <li>- Baja concientización de los miembros de la organización de los problemas medio ambientales en los ámbitos de su profesión.</li> </ul>		
6	-Accionar con los diferentes factores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incidir de forma general o a través de las variables las formas en que se puede incidir sobre éstos obtáculos.</li> <li>Ejemplo:</li> <li>- sobre el primer obtáculo pueden incidir las variables número: 0, 2,4, 6.</li> <li>- en el segundo obtáculo mediante las variables: 0, 1,6, 4, 9.</li> <li>- Similar procedimiento: continuar con la relación obtáculos – variables.</li> </ul>		
7	- Consolidar los cambios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destacar los avances en los conocimientos, habilidades y resultados de la facultad en la evaluación de la estrategia, en el establecimiento de criterios de medidas y los informes semestrales y anuales.</li> <li>- Destacar los avances en el colectivo y su contribución en el desempeño organizacional y su mejor cumplimiento de la misión y</li> </ul>		

		acercarse a la visión planteada.		
--	--	----------------------------------	--	--

**VARIABLE 2 : RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN  
(COMPETENCIAS Y ADECUADA ESTRUCTURACIÓN).**

N	ACCIÓN	POSIBLE MANIFESTACIÓN EN LA FACULTAD.	FECHA DE CUMP.	RESPONSABLE
1	- Instrucción, alineamiento y solidéz del equipo directivo.	- En actividades conjuntas y despachos, consoliar los conocimientos, habilidades y principales indicadores a lograr de los directivos para materializar la estrategia.		
2	-Diagnóstico de los recursos humanos de la facultad.	- Realizar una variante de auditoría de recursos humanos de acuerdo con las exigencias de la estrategia medio ambiental. - Formular acciones de acuerdo con la determinación de las necesidades de aprendizaje.		
3	-Establecer las competencias y capacidades acorde con la estrategia a implementar.	- Tener identificadas las principales competencias necesarias para implementar la estrategia tales como: - Orientación al entrono. - Composición del medio ambiente en el sentido amplio de su manifestación y ajustada a la profesión.		
4	-Análisis funcional del sistema (facultad) y cada unidad organizativa (Departamento) relacionada con la estrategia a implementar.	- Identificación de las principales funciones relacionadas con la estrategia a implementar a nivel de facultad y departamento. - Organizar y controlar el proceso de la dirección estratégica a la facultad tomando en consideración la proyección y política establecidas		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inserción de nuevas funciones tales como:</li> <li>- Revisión de los deberes y derechos de los directivos en la facultad en relación con la estrategia de medio ambiente.</li> </ul>	<p>por el MES y la UHo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusión de determinados deberes y derechos en relación con la función adoptada.</li> </ul>		
5	- Revisar las ocupaciones del sistema, cada unidad organizativa y asignar individualidades.	- Incluir en el contenido y tareas a cumplir aspectos derivados de la implementación de la estrategia.		
6	- Evaluación de la actual estructura y definir si favorece a la implementación de la estrategia, en caso contrario realizar ajustes o cambios.	- Delimitar si la actual estructura lineal-funcional presente en la facultad con la inserción de elementos flexibles favorecen la implementación de la estrategia.		
7	- Valorar atribuciones y facultades de los jefes.	- Actualizar en los deberes y derechos del decano, vicedecano, jefes de departamentos y otros dirigentes lo relacionado con la estrategia medio ambiental.		

### **SISTEMA DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS.**

N	ACCIÓN	POSIBLE MANIFESTACIÓN EN LA FACULTAD.	FECHA DE CUMP.	RESPONSABLE
1	- Evaluación del sistema de incentivos y recompensas en cuanto a su contribución para la implementación de la estrategia.	- Diagnosticar de acuerdo con el sistema de incentivos y recompensas de la facultad si el mismo estimula a implementar la estrategia medio ambiental.		
2	- Insertar en el plan de incentivos y recompensas los objetivos, resultados e indicadores de la estrategia	- Estudiar la inclusión de algunas estimulaciones que favorezcan durante el período la implementación de la estrategia, ejemplo: premio del		

a implementar.	rector (decano, al profesor o grupo) más destacado durante la implementación de la estrategia medio ambiental y otros.		
----------------	--	--	--

### VARIABLE 3: PRESUPUESTO DE RECURSOS NECESARIOS.

N	ACCIÓN	POSIBLE MANIFESTACIÓN EN LA FACULTAD.	FECHA DE CUMP.	RESPONSABLE
1	-Confección del presupuesto para la implementación de la estrategia que contemple entre otros los siguientes elementos:	- Considerar como un componente en los gastos del presupuesto de la facultad lo destinado a la estrategia medio ambiental.		
-	- Determinar la necesidad de inversiones en tecnología, medios y equipos, calculados en las diferentes monedas (CUC y moneda nacional).	- Determinación por parte del equipo de dirección de forma conjunta y consensuada la cuantificación de los recursos financieros en ambas monedas, ejemplo: Elementos      CUC      MN  Tecnología      X      X  Medios y equip. X      X		
-	- Cuantificar valor de (programas, talleres, conferencias, etc.).	- Similar a la anterior.		
-	- Estimación aproximada de los gastos de salario y seguridad social destinados a la implementación de la estrategia.	- Similar a la anterior.		
2	- Considerar gastos y afectaciones en los servicios principales de la facultad por implementar la	- Evaluar algunas acciones que pueden ser afectadas por estar siendo ocupadas para la materialización de la estrategia		



	estrategia seleccionada.	medio ambiental.		
3	- Determinar posibilidades de captación de recursos financieros (ingresos) asociados a la implementación de la estrategia.	- Considerar algunas acciones como resultado y avance en la implementación de la estrategia en la facultad, tales como: - Servicio científico- técnico, (posgrados pagados por clientes). - Proyectos de investigación. - Temáticas de eventos y otros.		
4	- Evaluar el balance en términos de gastos e ingreso del presupuesto de la facultad como resultado de la implementación de la estrategia de medio ambiente.	- Evaluación por partida de gastos e ingresos y su inclusión en el presupuesto anual de la facultad.		

#### VARIABLE 4: POLÍTICAS Y SISTEMAS.

N	ACCIÓN	POSIBLE MANIFESTACIÓN EN LA FACULTAD.	FECHA DE CUMP.	RESPONSABLE
1	- Ajustar, formular e implementar nuevas políticas, que responda a los intereses de la estrategia a implementar, como por ejemplo: -Fomentar en el comportamiento de la organización que una buena estrategia y su adecuada implementación es la señal más confiable de una buena dirección. -Generar un ambiente	- Puntualizar la presencia de algunas políticas explícitas e implícitas en cuanto a la toma de decisiones para la implementación de ésta estrategia, tales como : - Grado de prioridad de la estrategia medio ambiental dentro de las demás estrategias. - Asignación y destino de los recursos para la implementación de la estrategia. - Colaboraciones conjuntas entre las unidades organizativas (departamentos y centros de estudio)		

<p>interno en la facultad para la etapa de implementación de menor o mayor embergadura que se logra en la planeación.</p> <p>-Aunque determinadas personas o unidades organizativas responden por la implementación de una variable, lo básico es actuar de forma integrada.</p> <p>-Las unidades organizativas deberán seguir y cumplir con las estrategias, pero sin olvidar la misión y los objetivos estratégicos de la facultad.</p> <p>-El presupuesto de recursos determinado para la implementación de una estrategia debe respetarse por la gerencia en cualquier nivel.</p>	<p>para implementar la estrategia.</p> <p>- La adquisición de conocimiento, habilidades y competencias de los miembros para la implementación de la estrategia.</p>		
<p>2 -Supervisar sistemáticamente las políticas diseñadas.</p>	<p>- Evaluación y valoraciones sobre el cumplimiento de las políticas que favorecen la implementación de la estrategia medio ambiental en diferentes consejos y reuniones administrativas.</p>		
<p>3 - Identificar entre las áreas de resultados claves (objetivos y criterios de medida) a las que directamente tributarán con sus resultados la implementación de la estrategia.</p>	<p>- Incluir dentro de las siguientes ARC: Formación del Profesional, Extensión Universitaria, Ciencia y Técnica, Recursos Humanos, los objetivos y criterios de medida relacionados con la estrategia medio ambiental.</p>		
<p>4 - Establecimiento de tareas</p>	<p>- Confeccionar un plan de trabajo o</p>		

	en los planes de trabajo mensuales y anuales en correspondencia con la estrategia a implementar.	como parte del plan general que contemple las acciones, fecha de cumplimiento, responsable y participantes para implementar la estrategia medio ambiental.		
5	- Establecer el sistema de regulación y control de los objetivos, criterios de medida y acciones relacionados con la estrategia a implementar.	- En el sistema de regulación y control de los objetivos de la facultad insertar las exigencias medio ambientales o que por su magnitud y prioridad se disponga de un sistema independiente.		
6	- Evaluación de los objetivos (resultados), criterios de medida y planes de acción en el período derivados de la estrategia seleccionada.	- Evaluación y calificación en los períodos establecidos (mensuales, semestrales y anuales) de los indicadores y acciones relacionadas con la estrategia medio ambiental.		
7	- Formulación de nuevas metas y acciones para el próximo año (curso escolar).	- Identificación de las principales deficiencias y desviaciones del período anterior y formulación conjunta, participativa de las principales metas y resultados de la implementación de la estrategia.		

**VARIABLE 5: AMBIENTE DE TRABAJO Y CULTURA ORGANIZACIONAL.**

N	ACCIÓN	POSIBLE MANIFESTACIÓN EN LA FACULTAD.	FECHA DE CUMP.	RESPONSABLE
1	- Creación y mantenimiento de un ambiente de trabajo que favorezca la implementación de la estrategia seleccionada.	- Inclusión de la temática medio ambiental en varios momentos de la vida diaria de la facultad, tales como: -talleres metodológicos, reuniones de colectivos, de disciplinas, conversatorios con personalidades y altos directivos de la universidad y otros.		

2	<p>- Identificación de las principales conductas en los miembros que manifiesten la estrategia a implementar.</p>	<p>- Caracterizar los rasgos y características de los miembros en los que se aprecien la influencia medio ambiental, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupado con los desechos de los diferentes materiales con los cuales trabaja.</li> <li>- Ser respetuoso con el medio ambiente, el ornato organizacional.</li> <li>- Inclusión de la temática medio ambiental en temas docentes de manera creativa y pertinente.</li> <li>- Preocupación por los insumos y materias primas a emplear en la tecnología existente que reflejen un enfoque amigable hacia el medio ambiente y la naturaleza en general.</li> </ul>		
3	<p>- Analizar los valores compartidos de la facultad y su conceptualización y si contemplan la materialización de la estrategia seleccionada.</p>	<p>- Dentro de los valores compartidos (en los momentos actuales cinco) incluir en su conceptualización y de forma explícita las pretenciones de la estrategia medio ambiental, pudiera considerarse que dentro del valor compartido humanismo coniderar tales fines.</p>		
4	<p>- Incorporar las principales ideas y valores en las creencias básicas de la cultura organizacional.</p>	<p>- Incorporar de manera paulatina las presunciones básicas o creencias de la estrategia medio ambiental en la cultura o en el acervo cultural de la facultad, ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- todo especialista de la ciencias técnicas deberá tener una relación amigable con el meio ambiente.</li> </ul>		

**VARIABLE 6: INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

N	ACCIÓN	POSIBLE MANIFESTACIÓN EN LA FACULTAD.	FECHA DE	RESPO NSABL
---	--------	---------------------------------------	----------	-------------

			CUMP.	E
1	- Insertar las estrategias a los principales procesos sustantivos de la organización.	- Introducir la estrategia de medio ambiente en los principales procesos sustantivos de la facultad: formación del Profesional, Posgrado, Extensión Universitaria y Ciencia e Innovación Tecnológica.		
2	- Incorporación al ambiente de trabajo y cultura de las mejores experiencias y su mejoría en los procesos básicos de la organización.	- Socializar los principales resultados de la estrategia medio ambiental en la facultad ya sean en la formación, posgrado, investigación a través de diferentes vías de forma sistemática.		
3	- Incorporación de las mejores prácticas en los elementos funcionales y culturales de la organización.	- Realización de diferentes comprobaciones para evaluar la contribución de los resultados del cambio (implementación de la estrategia medio ambiental) en el funcionamiento y resultado de la facultad.		
4	- Consolidación de las mejores experiencias, normas, conductas y funciones necesarias para la exitosa implementación.	- Oficializar los resultados que se obtienen en la facultad como resultado de la implementación medio ambiental en los documentos organizativos de la misma.		
5	-Actualización en los elementos contitucionales de la organización de las nuevas exigencias de la estrategia a implementar a partir de cambios en el entorno.	- Sistemática actualización de elementos funcionales y culturales, tomando en cuenta requerimientos del territorio, organismos superiores.		

#### **VARIABLE 7: ORGANIZACIONES POLÍTICAS Y SOCIALES.**

N	ACCIÓN	POSIBLE MANIFESTACIÓN EN LA FACULTAD.	FECHA DE CUMP.	RESPO NSABLE
1	- Coordinación e	- Coordinar con la dirección de		

	integración con organizaciones políticas y sociales para favorecer la implementación de la estrategia.	organizaciones políticas (PCC y UJC) y sociales (Sección Sindical, ANIR, UNAIC) el tratamiento conjunto para la implementación de la estrategia medio ambiental en la facultad, socializando los resultados.		
2	- Chequeo conjunto con las organizaciones convocadas.	- Realización conjunta e intercambio de experiencia sobre la contribución de estas organizaciones en la implementación de la estrategia medio ambiental.		

### VARIABLE 8: AUDITORÍAS Y ASESORÍAS.

N	ACCIÓN	POSIBLE MANIFESTACIÓN EN LA FACULTAD.	FECHA DE CUMP.	RESPONSABLE
1	- Incorporación de agentes externos para la implementación de las estrategias en la organización.	- Desarrollo de consultorías y asesoramientos, ejemplo: - CITMA, MES y otros que con sus recomendaciones se favorece la implementación de la estrategia.		
2	Analizar las causas de las desviaciones en caso de existir y trazar acciones para su mejora continua y exitosa implementación.	- En dependencia de los resultados de las acciones.		

### VARIABLE 9: SISTEMAS INFORMALES.

N	ACCIÓN	POSIBLE MANIFESTACIÓN EN LA FACULTAD.	FECHA DE CUMP.	RESPONSABLE
1	- Identificación de expertos, líderes y agentes de cambio motivados y de fuerte contribución a la implementación de la estrategia seleccionada.	- Contactar con expertos, investigadores y amantes de la investigación para contribuir a la implementación de la estrategia, ejemplo: - Profesores con buenos resultados		

		en el trabajo científico- estudiantil. - Conformación de grupos y clubes medio ambientales con el objetivo de debatir sobre ésta temática y otros que se generen.		
2	- Evaluar la inserción de éstos elementos informales en los mecanismos formales del sistema de dirección.	- Transcurrido períodos de tiempo y resultados del trabajo informal estudiar la posibilidad de trasladarlo o formalizar su comportamiento a través de la estructura formal.		

**VARIABLE 10: SISTEMA DE INFORMACIÓN, COMUNICACIÓN, OPERACIÓN Y CONTROL PARA UN DESEMPEÑO EXITOSO.**

N	ACCIÓN	POSIBLE MANIFESTACIÓN EN LA FACULTAD.	FECHA DE CUMP.	RESPONSABLE
1	- Dejar establecido por el equipo de implementación y la dirección de la facultad: -Las debilidades y limitaciones del actual sistema de información.	- Identificar las debilidades y limitaciones para la implementación de la estrategia seleccionada.		
2	- Las fortalezas del actual sistema de información para la implementación de las estrategias.	- Identificar las fortalezas para la implementación de la estrategia seleccionada.		
3	- Análisis de los resultados a lograr y realizar acciones consecuentes.	- En correspondencia con los resultados.		
4	- La decisión para que en caso necesario proceder a su rediseño con sus principales elementos (resultados a lograr, medición y comparación de los resultados alcanzados).	- En correspondencia con los resultados.		
5	- Comunicación sistemática a los niveles organizativos de la	- En correspondencia con los resultados.		

	facultad de los resultados que se alcancen.			
6	- Las acciones que se emprendan estarán en correspondencia con la situación que se presenten en el análisis anteriormente descrito.	- En correspondencia con los resultados.		

### **Estrategia seleccionada: Medio Ambiente.**

A continuación se resume el total de acciones a desarrollar en la Facultad de Ingeniería para la implementación de la estrategia.

Nº	VARIABLE	TOTAL DE ACCIONES
0	CONDICIONANTE: Conocimiento, desición y liderazgo para el cambio estratégico.	4
1	Sistema de gestión de la estrategia.	7
2	Recursos humanos en la organización (competencias, adecuada estructuración y sistema de incentivos y recompensas).	9
3	Presupuesto de recursos necesarios.	4
4	Políticas y sistemas.	7
5	Ambiente de trabajo y cultura organizacional.	4
6	Institucionalización de la estrategia.	5
7	Organizaciones políticas y sociales.	4
8	Auditorías y asesorías.	2
9	Sistemas informales.	2
10	Sistema de información, comunicación, operación y control para un desempeño exitoso.	6
11	TOTAL	52

El análisis desarrollado, a modo de una aproximación, evidencia que para la implementación exitosa de la estrategia medio ambiental en las condiciones de una facultad son necesarias realizar alrededor de media centena de acciones generales, las que numéricamente y en cuanto a su magnitud significarán un incremento de las acciones, tareas y actos en la dinámica organizacional operativa.





### 3.2 Consideraciones de los directivos y expertos sobre la metodología propuesta.

En la consulta a expertos se procedió de la forma siguiente:

✓ Se seleccionaron de los 31 posibles expertos, 25 con un coeficiente de competencia medio, superior al valor de 0,81. Para su selección se tuvieron en cuenta: años de experiencia profesional e investigativa, categorías docentes y científicas, cargo ocupacional y esencialmente experiencia docente e investigativa en el tema, **anexo 18**. De los 25 expertos seleccionados, el 45% posee grado científico de Doctor en Ciencias y el 55% de Máster. De ellos el 15% poseen categoría docente de profesor titular, el 65% de profesor auxiliar y un 20% son asistentes; todos con más de 15 años de experiencia en la educación superior y en el proceso de formación de ingenieros industriales y mecánicos.

2- Se elaboró el contenido de la consulta, **anexo 19**, y se aplicó la misma a esos expertos, para conocer el nivel de coincidencia sobre la relevancia de la propuesta elaborada y se utilizó para su procesamiento estadístico una hoja de cálculo con la matriz de frecuencia y de valores.

✓ Del procesamiento estadístico de la consulta realizada se pueden resumir los resultados siguientes:

En la consulta realizada, se evidenció un consenso de los expertos sobre la propuesta del procedimiento para la implementación de las estrategias en una facultad, que contiene esencia, procedimiento y herramientas para la fase de implementación estratégica. Sus valoraciones estuvieron referidas de la siguiente forma:

A- Referente al grado de relevancia e importancia de los componentes del procedimiento, las valoraciones se expresaron en los criterios siguientes: se propusieron, las categorías más favorecidas; muy relevante y bastante relevante **anexo 19**, obteniendo como sugerencias: ser más explícitos en la variable 4 políticas y sistemas y la variable 10 sistema de información, comunicación y control para un desempeño exitoso.

B- Referente al grado de relevancia en la aplicabilidad del procedimiento, se obtuvo una valoración de los expertos con los resultados siguientes: 24 de los expertos muestran una coincidencia en valorarlo como muy relevante y uno propone tener en cuenta lograr la integración de la Variable 2. Recursos humanos con la variable de incentivos y recompensas.

✓ Referente al grado de relevancia en la utilidad de las variables, teniendo como apoyo herramientas para su aplicación se propusieron las categorías más favorecidas que son muy relevante y bastante relevante, **anexo 19**.

✓ Referente al grado de relevancia de los elementos propuestos que integran el procedimiento se propusieron, las categorías más favorecidas; muy relevante y bastante relevante, **anexo 19**.

Según el criterio de expertos y el procesamiento estadístico de dichos criterios se comportó de la siguiente forma: el punto de corte para todos los criterios evaluativos estuvo entre los límites de muy relevante y bastante relevante (0,44; 3,06; 3,49 y 3,49), **anexo 20**.

**Todas estas recomendaciones permitieron perfeccionar y enriquecer el procedimiento diseñado para la implementación de las estrategias en una facultad.**

## CONCLUSIONES

Como resultado del trabajo de investigación realizado se ha podido concluir que:

1- Para lograr la implementación de las estrategias en las condiciones de una facultad (nivel medio de una organización) se hace necesario un enfoque abarcador que contemplan varias variables y un alto número de actividades administrativas con estricta regulación y control.

2- El modelo y procedimiento presentado es derivado de la fase de planeación, lo que garantiza una integración con la misma y su adecuación, lo que puede contribuir a mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.

3- Los niveles medio y bajo de los niveles jerárquicos de una organización deberán priorizar la etapa de implementación muy superior en cuanto esfuerzos y recursos en comparación con la etapa de formulación (planeación) estratégica, cuestión que en la práctica no siempre se cumple.

4- El modelo y procedimiento presentado puede contribuir significativamente a un mejor funcionamiento, desempeño de la organización (facultad) y con ello al cumplimiento de la misión, lo que posibilitaría el cumplimiento total de la hipótesis a defender en el trabajo.

5- La etapa de control no fue totalmente abordada en la presente investigación, la que hubiese cumplimentado la misma y una mayor integración en sus elementos.

6- El criterio de los expertos seleccionados ha confirmado que el procedimiento propuesto puede contribuir significativamente al mejoramiento del desempeño en la facultad y al cumplimiento de la misión, lo que en cierta medida valida la hipótesis formulada.



## RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo de la investigación se tomaron en consideración varios elementos que son de gran importancia recomendar:

- ✓ Recomendar que esta investigación sea discutida, analizada y aplicada en la facultad de ingeniería.
- ✓ Que el consejo de dirección realice sesiones de trabajo para esclarecer los elementos, procedimientos y acciones a desarrollar que propicien el conocimiento y la plena materialización de lo antes expuesto.
- ✓ Divulgar los resultados de la presente investigación a través de consejos de dirección de la facultad, reuniones de departamentos, talleres metodológicos a fin de facilitar la generalización de los conocimientos, procedimientos y herramientas diseñadas y la confección de monografías y artículos.
- ✓ Que la dirección de la facultad evalúe la posibilidad de continuar el estudio de este trabajo, desarrollando y profundizando las etapas de implementación y muy especialmente la fase de control.
- ✓ Que la dirección de la UHo estudie el procedimiento diseñado para su posible aplicación a las demás facultades de la universidad, lo que mejoraría considerablemente los resultados en cada una de ellas.
- ✓ Que se estudie por la dirección docente de la Universidad la posibilidad de incorporar los resultados de la presente investigación en la formación de profesionales y en la preparación y superación de cuadros y reservas.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Austin, Nancy y Tom Peter (S.F). Pasión por la excelencia. Características diferenciales de las empresas líderes./ Ed. Ciencias Sociales. Ciudad de la Habana.
- ✓ Álvarez, De Sayas, Carlos (1995). Metodología de la investigación científica./ Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, 65 pp.
- ✓ Ansoff, Igor (1993). El Planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración./ H. Ansoff, R. P. Declerk y Hayes R.I./Editorial Trillas, México, s.p.
- ✓ Balan Carballo, Carlos Manuel (2001).Diseño de un modelo de Dirección Estratégica para lograr el justo equilibrio en el sistema empresarial cubano./ Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias. Tutor. MSc. Enrique Zayas Miranda./ CEGEM. UHo, 122 pp.
- ✓ Blanco Rosales, Humberto (1998). Antes, durante y después de la estrategia./ Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, pp 157- 162.
- ✓ Blanco Rosales, Humberto y otros (Colectivo de autores)(2005). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. CCED. La Habana.
- ✓ Caballero O. (1997). Desarrollo estratégico y de la cultura organizacional para lograr el cambio en la Facultad de Derecho. Tesis de maestría en ciencia de la educación./ Camagüey.
- ✓ Cardoso, A.I. (2004). Fernández, F.; García, N., Perfeccionamiento de la Dirección Estratégica de facultades universitarias./ Evento Universidad 2004. La Habana. 2004.

- ✓ Díaz, Horca, Carlos y otros (S.F). La Dirección Estratégica, un enfoque para su aplicación. S.E y S.L.
- ✓ Díaz, Pérez, Oscar (1997). El Liderazgo y la Gestión Estratégica para el perfeccionamiento de la organización. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias. Tutor. Dr. Rodrigo Gárciga Marrero./ CETDIR. ISPJAE, 93 pp.
- ✓ Díaz Llorca, Carlos (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, pp 119- 124.
- ✓ Gárciga, Rogelio J (1999). Formulación estratégica, un enfoque para directivos./ Ed. "Félix Varela". La Habana Cuba, 270 pp.
- ✓ García, Salvador (1997). La Dirección por Valores./ Salvador García y Shimon Dollan./ SPI, 307 pp.
- ✓ CITMA (2002). Glosario de términos para la gestión de la ciencia, la tecnología y el medio ambiente./ CITMA. Cuba.
- ✓ Gates, Bill (1997). Camino al futuro./ Ed Mc Graw Hill, México, s.p.
- ✓ Johnson, Spencer (2000).¿Quién se ha llevado mi queso?./ Ed. Urano, 15 edición. Barcelona.
- ✓ Koontz, Harold (1972). Cursos de administración moderna./ Cyril O Donnell - New Cork: Mc Graw. 3ra edición.
- ✓ Koontz, Harold (1991). Principios de dirección de empresas./ Cyril O Donnell - New Cork: Mc Graw.
- ✓ Koontz, Harold (1994). Administración. Una perspectiva global./ Harold Koontz y Heinz Weirich./ Décima Edición, Ed Mc Graw Hill, México, 745 pp.



- ✓ Kotter John, Philips (1998). Escogiendo estrategias para el cambio./ John Philips Kotter, Leonard A. Schelesinger, Folletos Gerenciales, No 4 de 1998./ CCED, MES. La Habana Cuba. pp 10- 28.
- ✓ Kotter John, Philips (1999). Liderando el cambio./ Ed. Serví graf. S.L.
- ✓ Llanes Delgado, Wilde y otros (Grupo de expertos de la D.P.O y la planificación estratégica) (S.F). Elementos metodológicos y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos./ S.E. La Habana.
- ✓ Mintzberg, Henry y otros (S.F): Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del Management estratégico./ Ed. Granica. S.L.
- ✓ Menguzzato, Martina y Juan José Renau (1992): La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management./ Ed. España.
- ✓ Marrero Pompa, Rudisnel y García Peña, Yordanis (2005): La implantación de la estrategia organizacional. Un aspecto a considerar en los directivos cubanos. Trabajo de diploma. Tutor: José Enrique Rodrigo Ricardo./ Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.
- ✓ MES (2002). Resumen de inspección a la carrera de Ingeniería Mecánica. Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- ✓ MES (2003). Resumen de inspección a la carrera de Ingeniería Mecánica. Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- ✓ MES (2003). Informe de autoevaluación de la carrera de Ingeniería Mecánica. Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.
- ✓ MES (2003). Informe de la comisión de evaluación externa a la carrera de Ingeniería Mecánica de la Universidad "Oscar Lucero Moya", Holguín.

- ✓ Nuñez Jover, Jorge (1994): Conceptualización y características de la actividad científica. En Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología./ Editorial Félix Varela. La Habana.
- ✓ Pardinás, Felipe (1977): Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales./ Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
- ✓ Ricardo Rodríguez, José Enrique y Zayas Miranda, Enrique (2002): Comportamiento organizacional./ Universidad de Holguín. Cuba.
- ✓ Rodríguez Gómez, Gregorio y otros (2004): Metodología de la investigación cualitativa./ Ed. "Félix Varela". La Habana.
- ✓ Ronda Pupo, Guillermo A. (2002). Apuntes sobre el control estratégico. <http://www.coachingempresarial.com/Documentos/APUNTES%20SOBRE%20EL%20CONTROL%20ESTRATEGICO.zip>.
- ✓ \_\_\_\_\_ (2001). La implementación de la estrategia en su empresa, el liderazgo y los aspectos a evaluar para lograr la efectividad de \_\_\_\_\_ la \_\_\_\_\_ ejecución. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencia/articulos/23/lirest...htm>. Colombia.
- ✓ \_\_\_\_\_ (2001). Los valores compartidos en la implantación de la estrategia. <http://www.unijui/tche/br.htm>. Editora. Unijui/tche/br.htm. Brasil.
- ✓ \_\_\_\_\_ (2001). Los valores compartidos. <http://www.ulanoreste/tij.mx.htm>. México.
- ✓ \_\_\_\_\_ (2001). Los valores compartidos. Una herramienta para legitimar la implementación de la dirección Estratégica en nuestras \_\_\_\_\_ organizaciones. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerenciales/articulos/16/valcomp.htm>. Colombia.

39- \_\_\_\_\_ (2002). La implementación de la estrategia en su empresa.

<http://www.tablerodecomando.com/areainvita2/articulosnews/estrapupo.zip>.

Argentina.

40- \_\_\_\_\_ (2002). Los valores compartidos y la implementación de la Dirección Estratégica en nuestras empresas.

<http://www.coachingempresarial.com/DOCUMENTOS/articulo%20vc.zip>.

41- \_\_\_\_\_ (2002). La efectividad de la implementación de la estrategia en su empresa.

<http://www.coachingempresarial.com/Documentos/EI%20papel%20del%20%20liderazgo%20en%20la%20efectividad%20de%20la%20implementación%20de%20la%20estrategia%20en%20su%20empresa.zip>.

42- Stoner, James (1996). Administración, Primera Parte./ Ediciones ENPSES. La Habana.

✓ Stoner, James (1996). Administración, Segunda Parte./ Ediciones ENPSES. La Habana.

✓ Steiner, George A. (1996). Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed, Compañía Editorial Continental, SA, México. 360 pp.

✓ Stonich, Poul I. (1983). ¿Cómo implementar la estrategia?/ Ed. Instituto de Empresa. Madrid, España. 187 pp.

46- SEA-CU 03 (2002): Reglamento para la Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias. MES. Cuba, pp 4- 6.

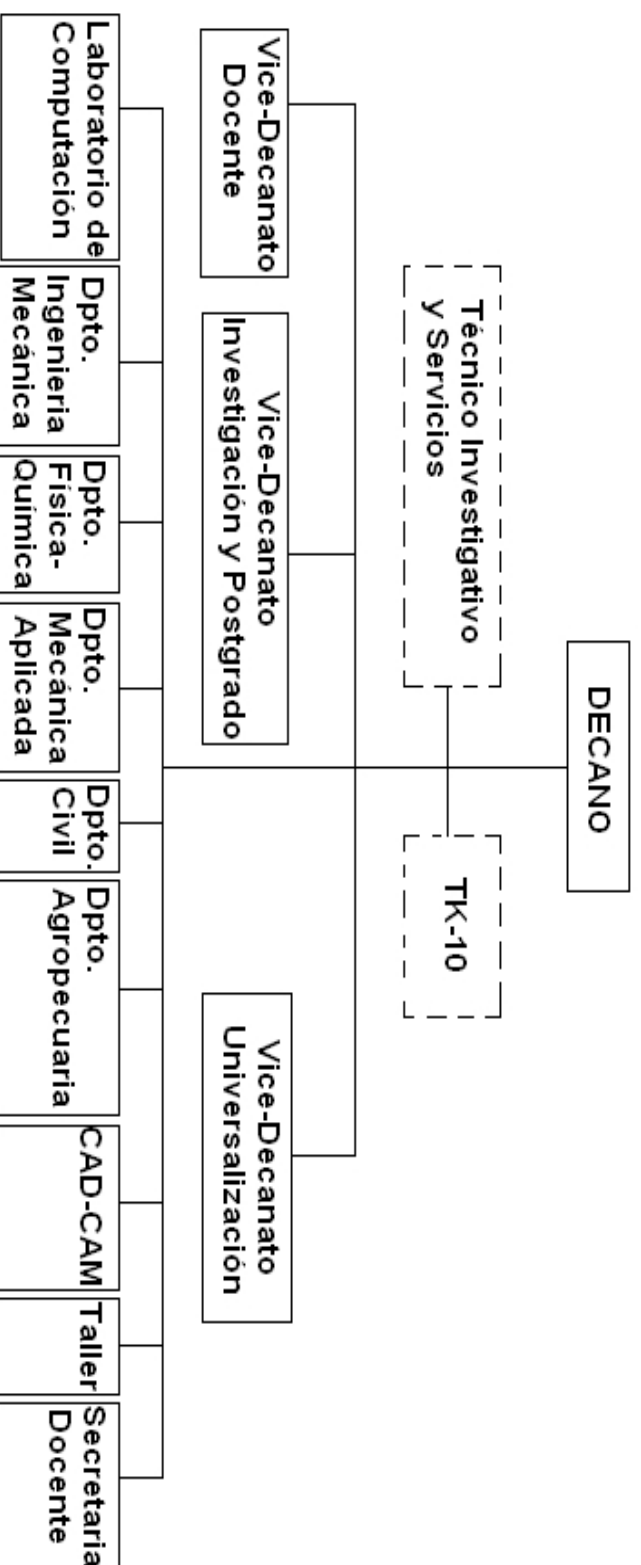
## ANEXO 1

### TABLA # 1. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

AUTORES	Liderazgo y Estilo.	Cultura Organizacional	RR.HH	Estructura Organizacional	Operativización	Institución
Menguzzato - Renau	X	X	X	X	X	
Trullenque, Francisco	X	X	X	X		
Gárciga, Rogelio	X	X	X	X	X	
Tom Peters y Robert Waterman (M. Siete S)	X		X	X	X	
George A. Steiner	X		X	X	X	
Stoner. J	X	X	X	X	X	
Navas y Guerras	X	X	X	X		
Ronda Pupo	X	X		X		

ANEXO 3  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE INGENIERIA  
DE LA UHO.



## ANEXO 4

**TABLA # 2. ESTRATEGIAS EXPLÍCITAS EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA.**

**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.**

Nº	ESTRATEGIAS.	DERIV. DE LA UHO.	FORMULADA POR LA FACULTAD	A.R.C	P
1	<b>Estrategia Maestra Principal.</b> Estrategia de enfoque integral para la labor educativa y político- ideológica	X		1 y 2	
2	<b>Estrategias Maestras.</b> - Estrategia de Integración.	X			
3	- Estrategia de Informatización.	X		8	
4	- Estrategia de Internacionalización.	X		7	V.
5	- Estrategia de Defensa y Protección.	X		9	\
6	<b>Otras Estrategias.</b> - Estrategia para el Trabajo Metodológico.	X		1 y 2	
7	- Estrategia Educativa.	X		1 y 2	
8	- Estrategia de Extensión Universitaria.	X		4	
9	- Estrategia medio ambiente.	X		3	

## **ANEXO 3**

**Estimado compañero (a):**

**Actualmente en la Facultad de Ingeniería de ésta Universidad, se realiza una investigación alrededor de la Planeación Estratégica de la misma, enmarcada desde el curso 2003–2004 hasta 2006-2007.**

**Por tal motivo se realiza la siguiente entrevista, la cual resulta de mucha importancia y se agradece su colaboración. Muchas gracias.**

Objetivo:

- ✓ Conocer las estrategias existentes en la Facultad de Ingeniería.
  
- ✓ ¿Conoce usted los elementos integrantes de la Planeación Estratégica de su facultad?
  
- ✓ ¿Considera que éste documento tan importante para el trabajo de la facultad se conoce y se interioriza por los integrantes de ella y por los responsables a nivel de facultad ?
  
- ✓ Relacione las estrategias que considere usted son necesarias para el trabajo de la facultad y así mismo para lograr las metas trazadas.
  
- ✓ Otro aspecto a agregar.

## ANEXO 7

**TABLA# 3. GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS  
EXPLÍCITAS EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA.**

**FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.**

ESTRATEGIAS	EVALUACIÓN CONS.DIREC.	EVALUACIÓN EJECUTORES INTERNOS	EVALUACIÓN RESP. NIVEL DE UHo.
<b>ESTRATEGIA MAESTRA PRINCIPAL.</b> Estrat. de enfoque integral para la labor educativa y político- ideológ.	B	B	B
<b>ESTRATEGIAS MAESTRAS.</b> Estrategia de integración.	B	R-B	R
<b>Estrategia de informatización.</b>	R	B	R
<b>Estrategia de internacionalización.</b>	R	R-B	R
Estrategia de defensa y protección.	B	B	B
<b>otras estrategias.</b> Estrategia para el trabajo metodológico.	B	B	B
Estrategia educativa.	B	B	B
<b>Estrategia de extensión universitaria.</b>	R	R-B	R



<b>Estrategia medio ambiental.</b>	<b>R</b>	<b>R</b>	<b>R</b>

## ANEXO 10

**Estimado compañero (a):**

**El Centro de Estudio de Gestión Empresarial (C.E.G.E.M) de la Universidad de Holguín se encuentra realizando una investigación para conocer el estado de implementación de las estrategias en la Facultad de Ingeniería. Para ello necesitamos de su cooperación y ayuda, sus respuestas serán de gran utilidad para nuestro trabajo. Muchas gracias.**

4 ¿Qué tiempo lleva laborando en ésta Facultad?

Menos de cinco \_\_\_\_\_ de cinco a diez \_\_\_\_\_ más de diez \_\_\_\_\_

5 ¿Conoce usted la misión de su facultad?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6 ¿Conoce usted los objetivos específicos trazados?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7 ¿Usted cree que la planeación estratégica actual es conocida y compartida por todos los miembros de la organización?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8 Para usted que es miembro de la misma, ¿ cómo considera su desempeño como profesional?

Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

9 ¿Cuáles son las causas que inciden de manera negativa en el desempeño de los miembros de su facultad?

## ANEXO 5

**Estimado compañero (a):**

**El Centro de Estudio de Gestión Empresarial (C.E.G.E.M) de la Universidad de Holguín se encuentra realizando una investigación para conocer el grado de implementación de las estrategias en la Facultad de Ingeniería. Por tal motivo necesitamos de su evaluación, la cual será de gran utilidad para nuestro trabajo. Muchas gracias.**

MB (muy bien) B ( bien) R (regular) M (mal)

Nº	ESTRATEGIAS.	MB	B	R	M
----	--------------	----	---	---	---

1	<p><b>Estrategia Maestra Principal.</b></p> <p>- Estrategia de enfoque integral para la labor educativa y político-ideológica.</p> <p><b>Estrategias Maestras.</b></p>				
2	- Estrategia de Integración.				
3	- Estrategia de Informatización.				
4	- Estrategia de Internacionalización.				
5	- Estrategia de defensa y Protección.				
6	<p><b>Otras Estrategias.</b></p> <p>- Estrategia para el trabajo metodológico.</p>				
7	- Estrategia educativa.				
8	- Estrategia de Extensión Universitaria.				
9	- Estrategia Medio Ambiental.				

## ANEXO 6

**Estimado compañero (a):**

**Actualmente en la Facultad de Ingeniería de ésta Universidad, se realiza una investigación en el marco de su Planeación Estratégica desde el curso 2003–2004 hasta 2006-2007.**

**Por tal motivo se realiza la siguiente entrevista y su colaboración resulta de mucha importancia para nuestro trabajo. Muchas gracias.**

**Objetivo:**

✓ Evaluar las estrategias explícitas existentes en la Facultad de Ingeniería, por parte de los expertos externos, responsables de las mismas a nivel de UHo.

✓ Evalúe las diferentes estrategias que existen a nivel de facultad, en una escala de : muy bien (MB), bien (B), regular (R) y mal (M), según su criterio.

#### **Estrategia Maestra principal.**

✓ Estrategia de enfoque integral para la labor educativa y político- ideológica.

#### **Estrategias Maestras.**

✓ Estrategia de Integración.

✓ Estrategia de Informatización.

✓ Estrategia de Internacionalización.

✓ Estrategia de defensa y Protección.

#### **Otra estrategias.**

5 Estrategia para el trabajo metodológico.

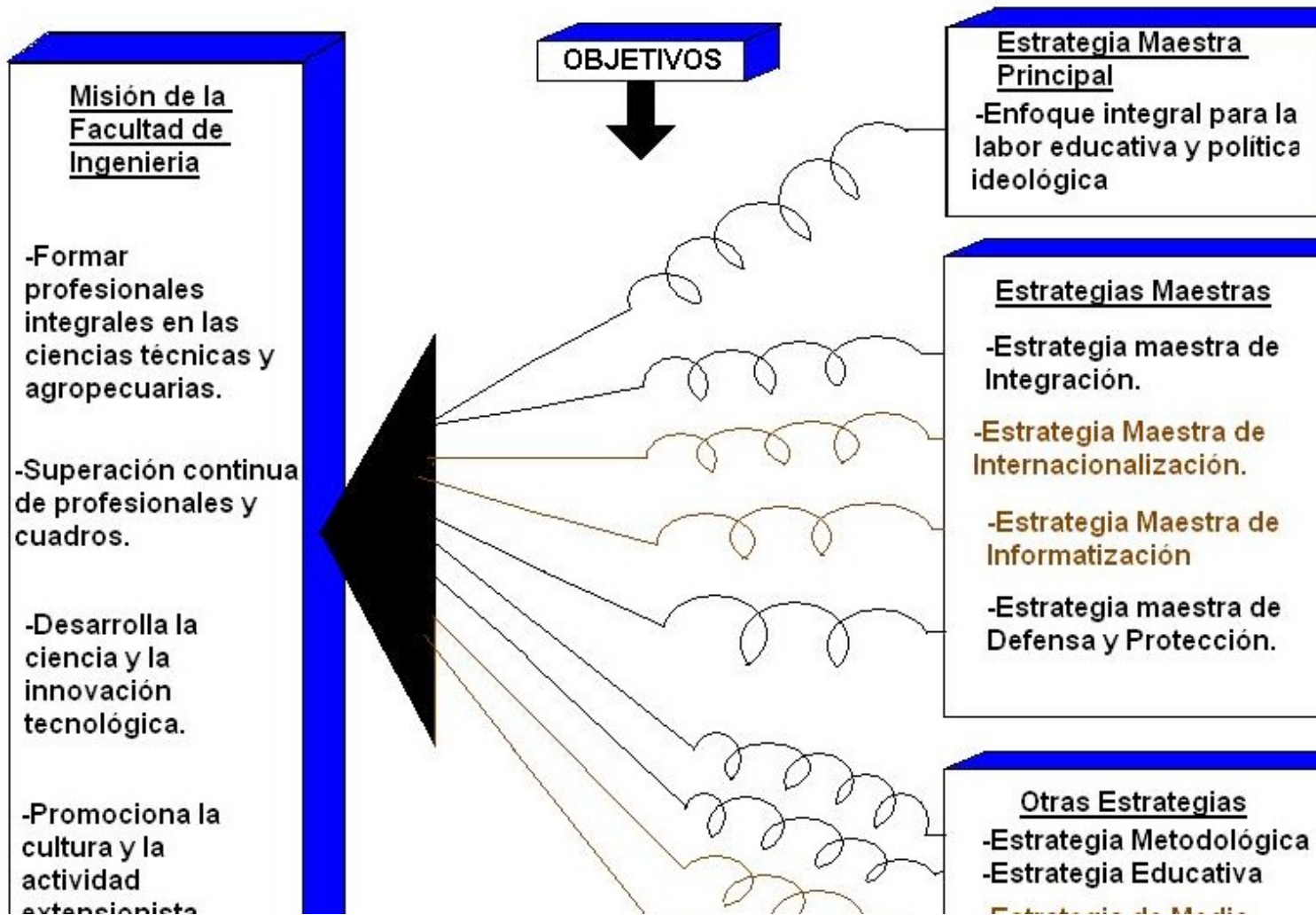
✓ Estrategia educativa.

✓ Estrategia de Extensión Universitaria.

✓ Estrategia Medio Ambiental.

## ANEXO 8

### RELACIÓN ESTRATEGIAS-MISIÓN EN LA FACULTAD DE INGENIERÍA



## ANEXO 15

Entrevista realizada al consejo de dirección, con el objetivo de medir su propia energía al cambio estratégico.

- ✓ ¿Está absolutamente abierto a aceptar que el cambio en la forma de pensar y hacer las cosas, deba empezar por usted mismo?
  
- ✓ ¿Está absolutamente insatisfecho con el estado de cosas actual?
  
- ✓ ¿Cree firmemente en su capacidad para liderar el cambio?
  
- ✓ Tienen un a enorme confianza en los impulsos del cambio?
  
- ✓ ¿Está convencido de que el éxito del cambio depende de su capacidad e implicación personal en cuidar los aspectos psicológicos del cambio?
  
- ✓ ¿Puede y desea recompensar a quienes faciliten el proceso y amonestar o sancionar a quienes no lo hagan?

✓ ¿Muestra una enorme capacidad para escuchar y cambiar en sus interacciones con los demás?

## ANEXO 9

### ESTRATEGIAS EN LA FACULTAD EVALUADAS DE BIEN FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

#### ✓ **Estrategia de enfoque integral para la labor educativa y político – ideológica**

Objetivo: Elevar a estadios superiores los resultados alcanzados en la formación de una cultura general integral de la comunidad universitaria que la distinga al nivel de su 30 Aniversario, haciendo protagonistas de ese resultado de integralidad a los profesores, estudiantes y trabajadores logrando que la misma se consolide en los escenarios del proceso de universalización de la educación superior.

#### ✓ **Estrategia de defensa y protección**

Objetivo: Lograr la aplicación del sistema integral de atención a la Defensa y la Protección de la Facultad, con resultados superiores en el cumplimiento de los requisitos establecidos para mantener la condición de “Listos para la Defensa” en la Segunda Etapa; la Educación Patriótica Militar e Internacionalista; la reducción de los delitos y su peligrosidad y el desarrollo de la seguridad informática, fortaleciendo la incidencia de estas actividades en el Enfoque Integral para la Labor Educativa y Político Ideológica de trabajadores y estudiantes.

#### ✓ **Estrategia para el trabajo metodológico**

Objetivo: Diversificar las formas de trabajo metodológico para que se pueda perfeccionar el proceso de gestión formativa de la carrera y favorecer la concepción y desarrollo del componente laboral favoreciendo la formación competente de los estudiantes, con prioridad en la labor educativa que se realiza desde las disciplinas y centrada desde la disciplina principal integradora. Garantizar la preparación y proyección de acciones que lleven al claustro a enfrentar el proceso de perfeccionamiento de los planes de estudio.

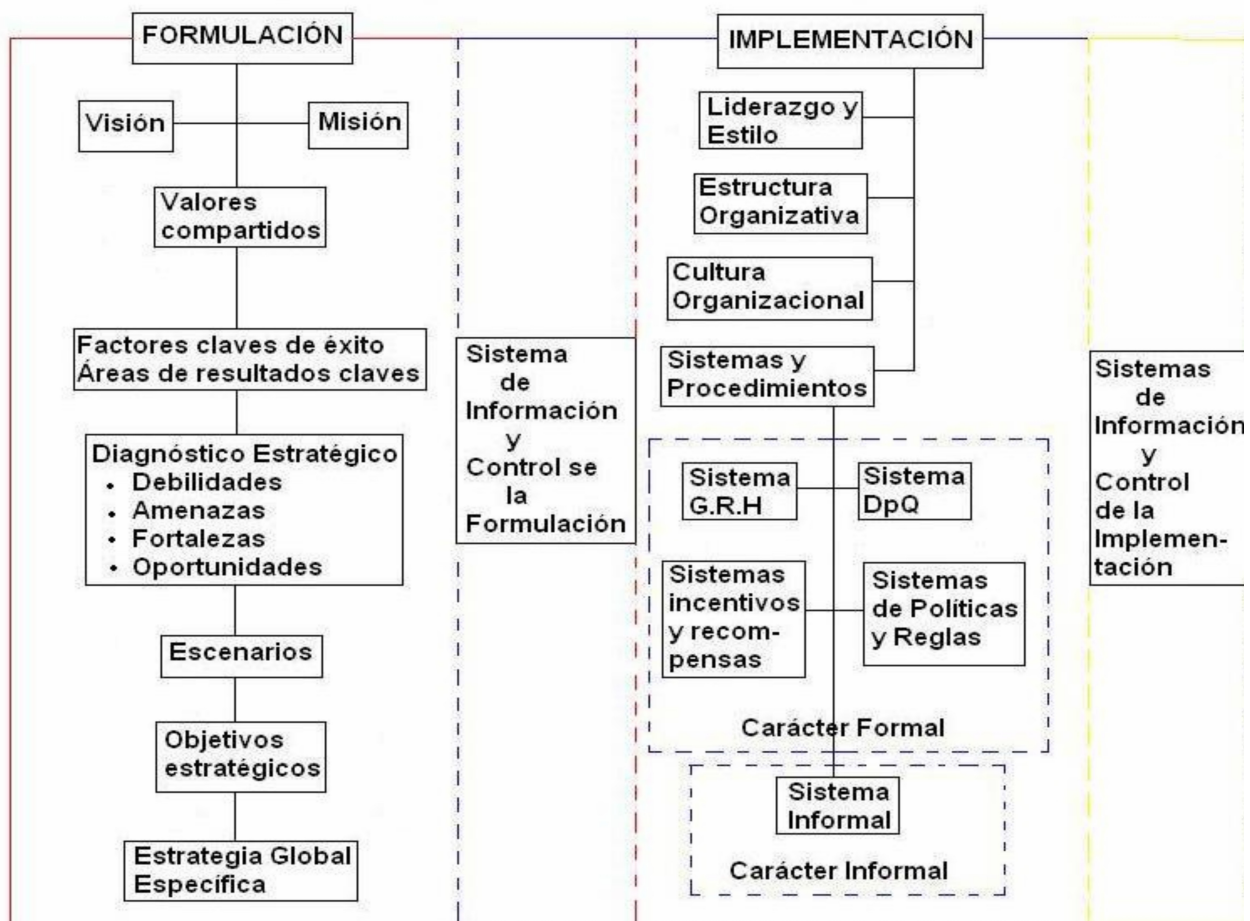
#### ✓ **Estrategia educativa**

Objetivo: Alcanzar niveles superiores en la organización, planificación, dinámica, evaluación y valoración de la gestión formativa acorde a las exigencias de las carreras en consonancia con el contenido de las disciplinas, con énfasis en la integradora ascendiendo en el dominio de los modos de



actuación profesionales previstos para este profesional. Se logra avanzar en el perfeccionamiento de los planes estudio.

### ANEXO 11 MODELO GENERAL DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



ANEXO 11  
 MODELO GENERAL DE LA DIRECCION ESTRATEGICA

