

UNIVERSIDAD DE HOLGUIN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL



**ESTRATEGIA PARA LA CONSOLIDACIÓN Y
SOSTENIBILIDAD DEL LIDERAZGO EMPRESARIAL
CASO. EMPRESA DE INVESTIGACIONES Y
PROYECTOS HIDRAULICOS DE HOLGUÍN. RAUDAL**

**Tesis presentada en opción al título académico de
Máster en Dirección**

Autor: Lic. Luis Enrique Ochoa Font

Tutor: MSc. Mirna González Velázquez

HOLGUÍN 2016

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por su apoyo y estímulo constante; y en especial a mis padres, que me enseñaron la importancia de no rendirnos.

A mi tutor y oponente quienes con su dedicación y rigor me ayudaron durante toda la investigación.

Al claustro de profesores del Centro de Estudios de Gestión Organizacional (CEGO) por su excelente profesionalidad y esmerada atención durante estos años de formación académica.

A mis compañeros de trabajo y en especial al Consejo de Dirección de la empresa RAUDAL que supieron apoyarme y responder ante cada tarea.

A todos los que de una forma u otra me ayudaron para que fuera posible la realización de este trabajo.

A todos ¡Muchas gracias!

DEDICATORIA

A mi madre que me dio la vida y mucho más.

A la memoria de mi excelente padre que siempre me inspiró a seguir adelante.

A mi familia especialmente a mi esposa e hijas, preocupadas siempre por mi futuro.

A todos aquellos que siempre creyeron en mí.

SINTESIS

La gestión estratégica se ha convertido para las empresas cubanas en una de las herramientas fundamentales en el logro de la eficiencia, la efectividad y la excelencia de sus productos. En este trabajo se presenta un procedimiento general para diseñar la estrategia de la organización con el objetivo de contribuir a la consolidación y sostenibilidad del liderazgo de la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín (RAUDAL) del Grupo Empresarial de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería (GEIPI) con un enfoque de mejora continua, donde se integran los elementos de la Dirección estratégica, los sistemas de gestión y el liderazgo empresarial en el sector de recursos hidráulicos.

En la investigación se utilizaron métodos teóricos como el analítico-sintético, el hipotético-deductivo y el histórico lógico; además algunos métodos empíricos entre los que se encuentran: la observación directa, la entrevista, la tormenta de ideas, encuestas, consulta y revisión de documentos.

Los principales resultados alcanzados con la aplicación del procedimiento fueron: la elaboración de la estrategia empresarial para los años 2016-2020, y el diseño de un sistema de indicadores financieros y de desempeño que posibilitarán la medición de los resultados de la organización y facilitará el proceso de toma de decisiones y la mejora continua en la organización, manteniéndola en una posición de liderazgo en el sector.

INDICE

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE EL LIDERAZGO EN EL SECTOR EMPRESARIAL	5
1.1. La gestión estratégica como necesidad del sector empresarial Cubano.	5 9
1.2. La estrategia genérica de liderazgo en la gestión empresarial.	22
1.3. Experiencias teóricas y procedimientos de liderazgo empresarial.	24
1.4. Insuficiencias de estrategias de liderazgo ajustadas al contexto de las organizaciones de Investigaciones y Proyectos del Sector Hidráulico. Caso RAUDAL	
CAPÍTULO II. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS DE INVESTIGACIONES Y PROYECTOS DE OBRAS HIDRAULICAS	28
2.1. Lugar de la estrategia de consolidación del liderazgo en la estrategia corporativa de la empresa, políticas y estrategia del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos	28 51
2.2. Diseño e implementación de la estrategia para la consolidación del liderazgo empresarial.	
2.3. Aplicación de la estrategia para la consolidación del liderazgo en la Empresa de Investigaciones Proyectos Hidráulicos de Holguín RAUDAL.	
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	71

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial actual se ha vuelto más complejo, más dinámico y más incierto, haciendo cada vez más vulnerables a las empresas. El éxito empresarial exige hoy de una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la organización.

En ese entorno que tienen que enfrentar las organizaciones, la utilización de un enfoque estratégico de dirección contribuirá a la disminución de los factores de riesgos y mayor certeza en las acciones.

La Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín (RAUDAL) perteneciente al Grupo Empresarial de Investigaciones Proyectos e Ingeniería del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH) es una de las entidades protagonistas del proceso inversionista de la rama hidráulica que se desarrolla actualmente en la región oriental de la isla, siendo una de las empresas líderes de su actividad en el país. La misma implantó el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en el año 2001 y consecutivamente ha implantado y certificado con éxito el Sistema de Gestión de la Calidad al que le han seguido la implantación del Sistema de Gestión Ambiental y de Seguridad y Salud del Trabajo lo que le permitió en el primer semestre del 2010 lograr la certificación del Sistema Integrado de Gestión y la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial a través de la implantación paulatina y progresiva de los dieciocho sistemas estipulados por el Decreto Ley 281/07 y la obtención del Premio Nacional a la Calidad y Competitividad en su edición del año 2012.

Sin embargo, lo anteriormente planteado, si bien ha colocado a esta organización en una posición privilegiada dentro de las empresas de su tipo en el territorio nacional, no cabe dudas que sólo constituye el punto de partida para alcanzar la excelencia empresarial y el despegue sostenible y definitivo en el éxito de su gestión, más aún que las investigaciones aplicadas y el desarrollo de proyectos de obras hidráulicas se hacen cada vez más complejos: aparecen nuevas tecnologías y se requiere de mayor nivel de informatización, hay ausencia y necesidades crecientes del recurso

agua, como en otras esferas de la economía se hacen sentir con fuerzas las restricciones financieras provocadas por el bloqueo y la crisis capitalista mundial, escasean los insumos y medios para la producción, se reducen los planes de consumo de portadores energéticos y se incrementan las exigencias por el estado y los clientes en cuanto a calidad, eficiencia y control de los recursos.

A través de estudios realizados como parte de la presente investigación se ha podido constatar que a pesar de los logros alcanzados por esta entidad, aun existen debilidades que ponen en juego la efectividad de su gestión ante los nuevos retos y condiciones adversas que impone el momento actual, limitando el desarrollo de la mejora continua dentro de la organización. Estas están relacionadas fundamentalmente con deficiencias en la aplicación de la gestión estratégica, a pesar de que la alta dirección de la empresa tenía formulada su estrategia integral 2011 al 2015, además de estar desactualizada, la misma no enfatizaba en la consolidación y mantenimiento del liderazgo de la organización, por lo cual no garantiza mantener la posición de liderazgo alcanzado por la empresa RAUDAL en el sector de Recursos Hidráulicos y el país, no posibilita de forma proactiva la medición de los resultados, crecimiento y sostenibilidad.

Declarándose como el **Problema Científico** de esta investigación: ¿Cómo contribuir, desde la gestión estratégica a consolidar y mantener el liderazgo de la empresa y con ello el logro de un desempeño organizacional superior?

Quedando definido como **objeto de estudio** la gestión estratégica empresarial.

Para dar solución al problema planteado se define como **objetivo general**:

Diseñar la estrategia de la organización para contribuir a la consolidación y sostenibilidad del liderazgo de la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín, RAUDAL.

De donde se declara como **campo de acción** el liderazgo empresarial en el sector de Recursos Hidráulicos.

Para dar cumplimiento al objetivo general, se establecieron las **tareas de investigación** siguientes:

1. Establecer el marco teórico- práctico referencial a partir de la recopilación, estructuración y análisis de información actualizada y pertinente sobre el objeto

de estudio, incluyendo la referida a las nuevas bases del proceso de perfeccionamiento empresarial

2. Evaluar los antecedentes y la necesidad de la gestión estratégica en el sector empresarial cubano
3. Analizar las estrategias de liderazgo en las organizaciones empresariales
4. Diseñar una estrategia que permita consolidar y mantener la posición de liderazgo de la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín RAUDAL
5. Aplicar el diseño propuesto garantizando su compatibilidad con la estrategia de la organización.

La **idea a defender** radica en que si se formula e implementa una estrategia con énfasis en el liderazgo empresarial, se puede contribuir a la consolidación y sostenibilidad del liderazgo de la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín RAUDAL, permitiendo el desarrollo y mejora continua de la misma.

Para la realización de la investigación se emplearon los **Métodos de investigación** siguientes:

Métodos teóricos:

El histórico - lógico: para analizar el desarrollo de las diferentes etapas del objeto de estudio.

El análisis y síntesis: para estudiar toda la información obtenida en la investigación y lograr un resultado efectivo.

Método empírico:

Observación científica: para obtener información del objeto de estudio mediante su percepción directa

Entrevistas informales: para recoger de una forma confiable información de interés en la realización del trabajo.

Revisión de documentos: para el estudio y preparación previa en el tema investigado y para la comprobación de información en documentos procedimientos, registros, circulares, resoluciones, disposiciones, etc.

La novedad científica de este trabajo se manifiesta en los aspectos siguientes:

- ♦ Se propone por vez primera el diseño de la estrategia de la organización para contribuir a la consolidación y sostenibilidad del liderazgo de la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín, RAUDAL, lo que propicia un enriquecimiento teórico del tema.
- ♦ Los directivos y especialistas disponen de una metodología que los ayude a orientarse y conducirse en este complejo mundo organizacional.
- ♦ Se ofrecen elementos de utilidad que pueden tomarse en cuenta para el fortalecimiento del proceso de perfeccionamiento empresarial y de mejora continua vinculado con el cuadro de mando integral.

La tesis está estructurada, además de la introducción, en dos capítulos. En el Capítulo I se abordan los principales conceptos que sustentan el marco teórico práctico referencial de la investigación, se inicia con la valoración de los criterios de algunos autores sobre la gestión estratégica, el liderazgo en la gestión empresarial, experiencias e insuficiencias de estrategias de liderazgo empresarial. En el Capítulo II se propone el diseño e implementación de la metodología de una estrategia para la consolidación y sostenibilidad del liderazgo empresarial, así como la aplicación de la misma en la organización, además de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I. MARCO TEORICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE EL LIDERAZGO EN EL SECTOR EMPRESARIAL

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar los elementos teóricos generales que sirven de partida a la solución del problema científico, así como caracterizar el objeto investigado.

1.1. LA GESTIÓN ESTRATEGICA COMO NECESIDAD DEL SECTOR EMPRESARIAL CUBANO

En un entorno tan competitivo como el actual, la empresa necesita más que nunca alcanzar resultados que le permitan mantenerse y desarrollarse. Es fundamental que quienes la constituyen se comporten y trabajen alineados con los valores, objetivos y metas institucionales.

La situación actual de la economía cubana es compleja y tiene ante sí numerosas necesidades de capital, mercado y tecnología, así como una gran urgencia de elevar su eficiencia, eficacia y competitividad.

La economía cubana vivió una realidad productiva y comercial donde el cambio tecnológico no consistía una preocupación para las empresas. La planificación de la economía era centralizada, lo que brindaba estabilidad y seguridad a la industria nacional. El escenario que enfrentaban las empresas era de baja intensidad competitiva y tecnológica.

Actualmente la economía necesita empresas competitivas e innovadoras como lo demanda el proceso de perfeccionamiento empresarial el cual marca la etapa de consolidación del proceso de recuperación de nuestra economía, siendo este proceso un gran proyecto de innovación, que permitirá la inserción de nuestras empresas en la economía mundial.

En el Decreto Ley No. 252 y luego en el Decreto 281 del 2007 Reglamento sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano se concibe a la organización empresarial como un suprasistema compuesto por dieciocho sistemas que constituyen la base reglamentaria donde se establecen las características, normas de actuación y procedimientos técnicos, las facultades

delegadas a las empresas y organizaciones superiores de dirección para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión.

Las bases del Perfeccionamiento Empresarial son el punto de partida o cimiento para consolidar la mejora de la gestión empresarial en las empresas cubanas, donde se plantea: “todas las medidas organizacionales que se pueden adoptar, tienen que guardar la necesaria integralidad porque la empresa es un sistema que debe actuar como un todo”, de ahí que el autor considera importante los vínculos entre la proyección estratégica de la organización y la implantación y desarrollo de los sistemas de gestión planteados en el Decreto Ley 281.

El modelo de gestión estratégica parte de una consideración general: la razón de ser de la organización, que algunas formalizan en la misión, su visión empresarial y los valores que quieren que guíen su actuación.

La Gestión estratégica, se divide en tres grandes partes: análisis estratégico, formulación y la implantación de la estrategia.

El análisis estratégico le corresponde comprender la posición estratégica de la organización con relación a la evolución de su entorno y a sus capacidades y expectativas internas.

La formulación de las estrategias. Esta parte de la gestión estratégica tiene como finalidad ayudar a la elección de una estrategia. Para realizar esta decisión se proponen tres pasos: la generación de opciones estratégicas, la evaluación de las opciones estratégicas y la selección de la estrategia.

La implementación de la estrategia. El análisis y las decisiones forman parte de la formulación de la estrategia pero tienen poco valor para la organización sin la implementación, si todo este proyecto no se lleva a la práctica. La implementación es una parte fundamental en la gestión estratégica y en la generación de cambios reales en las organizaciones. Para implementar la estrategia será necesario: planificar la distribución de los recursos, adecuar la estructura organizativa y gestionar correctamente el proceso de cambio estratégico.

La alta dirección de la organización haciendo uso de las facultades que tiene, puede determinar el camino que quiere que siga su empresa, aunque habrá de tener muy en cuenta las limitaciones que le imponen tanto los recursos internos disponibles

como la evolución de los elementos externos que le pueden condicionar. El ejercicio de esta libertad comportará para la empresa un esfuerzo de análisis, formulación y puesta en práctica de la estrategia que se traducirá finalmente en acciones que tendrán sus consecuencias y sus responsables.

A partir de estos la dirección de la empresa podrá contar con una herramienta basada en la identificación de las oportunidades, amenazas, identificación de las fortalezas y debilidades internas derivadas de su capacidad para gestionar tecnologías, la identificación del impacto de las mismas en la creación de valor añadido y una noción precisa de los ámbitos que deben reforzarse para garantizar el desarrollo continuo de la empresa.

Con el paso del tiempo la mayoría de los sistemas de gestión se han ido modificando para poder facilitar el desarrollo de los sistemas organizativos que son tan complejos y que a su vez son adoptados cada vez con mucha más frecuencia.

En el caso en particular de la gestión estratégica, es muy importante que los sistemas sean llevados a cabo con total eficiencia ya que el mismo depende enteramente de la precisión con que los factores clave del éxito de la empresa son identificados. La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Se debe tener en cuenta que el término gestión implica una inducción continua de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización. Cuando una empresa u organización viaja a ciegas hacia su futuro debe siempre contar con un plan que se encuentre muy bien concebido, lo que implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a encontrar y es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos. Es por ello que en muchas ocasiones, las empresas sostienen que los cuadros de mando integral, representan

todo un sistema de gestión estratégica en una empresa, y no solo se limita a ser un instrumento de control.

La gestión estratégica se especializa en impulsar el desarrollo de los elementos de causa y efecto de la empresa, ya que la estrategia planteada se encarga de que todos los factores que se encuentren relacionados entre sí, sean capaces de coordinarse en función de todos los movimientos que se produzcan en el entorno de la empresa para de esta manera ser capaces de obtener y mantener resultados favorables. Es importante tener en cuenta que estas relaciones que se producen entre los factores de éxito que se manifiestan dentro de las perspectivas que comprende la gestión estratégica, representan aquellas situaciones, positivas y negativas, por las que suele atravesar toda empresa en algún momento de su camino.

Es importante que se tenga en consideración que la gestión estratégica en una empresa es la clave para que la misma pueda lograr un nivel de éxito en su entorno competitivo, lo que lleva a deducir que la misma es una herramienta fundamental en la gestión y administración de empresas. Cada estrategia que se presente deberá ser aprobada por los ejecutivos correspondientes, y una vez que se ponga en marcha es importante que se alcancen los objetivos que la misma plantea. En este sentido también debe remarcar que la gestión estratégica no se limite al alcance de los objetivos de la empresa ya que una vez que estas metas se hayan alcanzado, la gestión estratégica pasara a tener la responsabilidad de mantener el éxito alcanzado. Michael Porter (1982) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria.

Esas tres estrategias genéricas fueron:

- 1) El liderazgo general en costos
- 2) La diferenciación
- 3) El enfoque.

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en

otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

1.2. LA ESTRATEGIA GENERICA DE LIDERAZGO EN LA GESTION EMPRESARIAL

La gestión estratégica empresarial hoy en día es un tema muy importante y resulta interesante cómo el liderazgo dentro de las estrategias genéricas de Porter en conjunto con una buena gestión es lo que conlleva al éxito dentro de la organización y por supuesto es lo que resulta estar presente en los mejores mercados enfrentando los caminos de la globalización y prospectiva estratégica que se plantee en la empresa.

Ahora bien, se entiende por gestión estratégica la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso, es decir, sobre un conjunto de actividades, lo que incluye: la preocupación por la disposición por los recursos y estructuras necesarias para que tengan lugar; la coordinación de sus actividades y correspondientes interacciones; la rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.

Los fines del liderazgo incluyen obtener resultados a través de otros, y los medios del liderazgo incluyen la capacidad de construir equipos cohesivos y orientados a las metas.

De acuerdo con las anteriores definiciones, se puede decir, que lo ideal para el éxito de una empresa es el trabajo conjunto de la gestión y del liderazgo, es decir, que sus objetivos vayan de la mano para obtener las metas deseadas, sin embargo, existen empresas que tienen un buen liderazgo, pero carecen de una buena gestión, y también se presenta de manera viceversa, es aquí en donde se da la tarea de revisar en conjunto dónde está la causa-raíz del problema cuando la gestión y liderazgo no están dando los resultados que la empresa tiene como prioridad.

Una empresa posee una serie de actividades que realiza en su acontecer diario estando encadenadas entre sí y con el exterior, de una determinada manera que le confiere una posición competitiva determinada.

Gestión operativa: las actividades operativas son aquellas acciones básicas mediante las cuales las empresas producen día a día sus productos y servicios y los entregan a los clientes. Acciones relacionadas a las operaciones de producción, logística, calidad y eficiencia son las bases para la determinación de los objetivos e indicadores de la gestión operativa.

A continuación, algunos objetivos e indicadores de la gestión operativa:

- Objetivos: mejorar efectividad y eficiencia en las operaciones, mejorar logística, efectividad en la explotación de equipos, ahorro de portadores energéticos, mejorar la calidad del producto o servicio.
- Indicadores: costos de calidad, productividad, plazos de entrega, costos de no calidad, coeficiente de disponibilidad técnica de los equipos, cantidad productos o servicios, índice de oportunidad de las compras, intensidad energética y otros.

Gestión de clientes: las actividades de gestión de clientes amplían y profundizan las relaciones con los clientes que son sus objetivos fundamentales. Algunos aspectos a los que están dirigidos objetivos e indicadores de la gestión de clientes.

- Objetivos: aumento de la gestión comercial, relaciones con los clientes.
- Indicadores: contratos firmados, clientes perdidos, cantidad de clientes, cantidad de quejas, tiempo de respuesta al clientes y otros.

Gestión de la innovación: la innovación es el futuro de la organización e incluye actividades que logran después formalizar las operaciones y gestión de clientes. Se incluyen en esta dimensión actividades de desarrollo de expectativas generales y los proyectos de investigación y desarrollo (I+D).

Algunos objetivos e indicadores de la gestión de la innovación se muestran a continuación:

- Objetivos: incrementar la capacidad de gestión de la innovación y la tecnología, desarrollo de nuevos productos o servicios, desarrollar programa de I+D
- Indicadores: cantidad de nuevos productos o servicios, nuevas tecnologías implementadas, uso del fondo de desarrollo, cantidad de soluciones al banco de problemas, ponencias presentadas al fórum de ciencia y técnica, innovaciones registradas, índice de cumplimiento del plan de generalización, cumplimiento del plan de I+D, etc.

Responsabilidad social corporativa

El concepto de “Responsabilidad Social Corporativa” no es muy conocido en el ámbito empresarial cubano, sin embargo, se asumen tareas de interés estatal y social que parecen apéndices empresariales no integrados a la cadena del valor. (Soler, 2009). Tomar el camino del reconocimiento social no se relaciona directamente a las utilidades pero sí a las relaciones gubernamentales.

Aspectos de relevancia a tener presente en este contexto son los relacionados con el Control Interno reflejados en las Resolución 60 de la Contraloría General de la República de Cuba.

Objetivos e indicadores referentes al cuidado y conservación del medio ambiente (la emisión de desechos contaminantes a la atmósfera, contaminación del suelo y las aguas) podrán ser reflejados en este aspecto, de igual forma otros aspectos referentes a políticas, orientaciones o estrategias gubernamentales.

Las actividades anteriormente descritas deben ser consideradas como parte de la responsabilidad social de la empresa porque son acciones puestas en función de la sociedad o del estado en interés de esta y que conceptualmente no tienen que responder a ningún mercado o cliente.

Algunos objetivos e indicadores se muestran a continuación:

- Objetivos: consolidar el sistema de gestión ambiental, el sistema de seguridad y salud del trabajo, el sistema de calidad, el sistema de control interno, obtener premios de excelencia (Calidad, Medio ambiente y otros).

Indicadores: consumo de portadores energéticos, consumo de agua, cumplimiento del programa de metas ambientales, eliminación o mitigación de impactos ambientales negativos, accidentes de trabajo, riesgos laborales, trabajadores diagnosticados, ocurrencia de hechos de indisciplina, corrupción, delitos o ilegalidades, estado de cumplimiento de las tareas de la defensa, premios de excelencia obtenidos y otros.

Algunos de estos indicadores están relacionados con otras perspectivas mencionadas anteriormente, por lo que estos podrán ser considerados indistintamente en uno u otro aspecto en dependencia de los intereses y estrategia de la empresa.

La estrategia genérica competitiva es la estrategia utilizada para competir ya sea en empresas mono actividad o en aquellas que se han diversificado y se han constituido en las llamadas unidades de negocio o unidades estratégicas de negocio.

Michael Porter (1985) diseñó una taxonomía sobre la estrategia que permite, una vez analizados los entornos externo e interno de la empresa formular una estrategia que pudiera valer para conseguir, como él mismo señala, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Porter desarrolla el concepto de ventaja competitiva, definiéndola a partir de la estrategia, como aquella que emprende acciones ofensivas o defensivas que crean una posición defendible en un sector industrial para enfrentarse con éxito y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Pero esta ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo, pues la misma otorgará a la empresa que la tenga, una posición relativa mejor que la de sus competidores.

Como se mencionó en el epígrafe anterior tres son las opciones estratégicas genéricas propuestas por Michael Porter; el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque.

Liderazgo en costes

Según Porter, consiste en lograr el liderazgo total en costes en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. Básicamente, el liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible.

Otro punto capital en el modelo de Porter es el relativo a las fuentes de la ventaja en costes. Es decir, ¿en donde se encuentra el origen de la citada ventaja?. Este autor señala que se encuentra en lo que él llamó directrices de los costes, que no son sino una serie de factores estructurales (concretamente diez) que influyen en el coste de las actividades de valor de una empresa, de tal modo que las diferencias en las citadas directrices son las culpables de que algunas empresas alcancen con éxito, la estrategia de liderazgo en costes. Esto se consigue si una empresa altera estos factores estructurales con el fin de reducir los costes.

Estas directrices son las siguientes:

Economías de escala, que resultan del aumento en el uso de los “inputs” en un proceso, con el resultado de un aumento más que proporcional en el total de “outputs”, al disminuir los costes unitarios.

Aprendizaje y experiencia, efectos ya comentados en los párrafos anteriores, debido a su importancia relativa.

Capacidad productiva, que básicamente consistiría en saber utilizar la capacidad productiva adecuada a las demandas del mercado que no siempre son constantes.

Eslabones, o manera de relacionar las actividades en una cadena de valor (empresa y su entorno), de tal forma que habría que conseguir que las influencias y relaciones entre los eslabones en una cadena de valor, redujeran el coste final de la misma.

Interrelaciones, entre las unidades de negocio. Se trataría de analizar cómo las interrelaciones deberían contribuir a la reducción de los costes totales.

Integración. Elegir el nivel de integración adecuado para que los costes finales sean lo más bajos posibles, ya que la integración en sí misma, puede producir costes más bajos o más altos dependiendo de las diferentes situaciones internas y externas.

Tiempo. Las empresas que se mueven primero o lo hacen con posterioridad a los movimientos de la competencia obtienen diferentes resultados en cuanto a su coste. Saber valorar los tiempos en los que realiza los movimientos internos y en el mercado es vital.

Políticas discrecionales independientes. El coste de una actividad está influenciado por las diferentes políticas que realice la empresa. La clave estará en la elección de las más adecuadas para reducir los costes finales.

Ubicación. Está claro que hoy en día la elección de una ubicación correcta es una de las clave para la reducción de costes (de mano de obra, acceso a materias primas, mejor distribución, etc.).

Factores institucionales. Porter señala que quizás fuera esta la directriz de coste más importante. Se trataría de reducir costes poniendo a nuestro favor los factores (regulaciones de los gobiernos, políticas impositivas, laborales, sindicatos, etc.). Además, todas estas directrices habrán de ser interpretadas en el tiempo. Esto significa que el comportamiento de los costes varía con el tiempo, de tal manera que habrá que reinterpretar tales directrices a medida que pase el tiempo.

La estrategia de liderazgo debe de ser comprendida en su generalidad, o lo que es lo mismo, comprender en su globalidad el comportamiento de los costes. De esta manera, su incomprensión puede dar lugar a lo que se conoce como las trampas de esta estrategia (Porter, 1985). De acuerdo con el autor estas son:

Centrarnos exclusivamente en reducir los costes de fabricación, ignorar los costes de abastecimiento, pasar por alto las actividades indirectas o pequeñas, percibir falsamente las directrices de los costes, no explotar los eslabones o no reconocer alguno de ellos, intentar reducir costes contradictorios y subsidiar precios por desconocimiento.

Por último, quisiera señalar los riesgos a los que se enfrenta una empresa que desee seguir una estrategia de liderazgo en costes según señala Porter (1980).

En primer lugar podría producirse un cambio tecnológico que anulase los efectos experiencia y aprendizaje, de tal manera que otras empresas, con otras tecnologías pudieran producir más barato y tener costes totales más bajos que la empresa líder en costes.

En segundo lugar, podría producirse un aprendizaje muy rápido de los competidores recién llegados al sector o de los competidores existentes. Esto traería como consecuencia que se anulase el efecto diferenciador en costes.

Por último, podría aumentar ostensiblemente la inflación en los costes de la empresa. Este hecho también reduciría el potencial competitivo ya que a lo mejor los clientes no valorarían adecuadamente el precio de los productos de la empresa en el mercado. Navas y Guerra (1996) añaden los siguientes: la falta de atención a la reinversión en equipo moderno y no detectar cambios en el producto o en su comercialización por tener fijada la atención en el coste.

Hoy en día esta estrategia es poco utilizada, pues exige demasiados sacrificios tanto por parte de la empresa en su afán por reducir a toda costa los costes totales, como por el cliente que deberá renunciar a factores tan imprescindibles como ciertos niveles de calidad. Es una estrategia demasiado extrema.

Diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en poner todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a

través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios. Si la empresa en cuestión es capaz de ofrecer algún producto o servicio que sea verdaderamente valorado por los posibles clientes, la empresa se podrá diferenciar de sus competidores.

La diferenciación también tendrá el efecto de conseguir una mayor fidelización de los clientes, pues incluso pagando más por un producto o servicio, son capaces de adquirir el mismo y no los de la competencia, más baratos seguramente. Esto se produce porque para el cliente, el valor que le supone la posesión del producto diferenciado o el disfrute del servicio diferenciado es tal que satisface sus necesidades mejor que cualquier producto o servicio de la competencia y por ello, es capaz de pagar una cantidad adicional. Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados. Por ello, Johnson y Scholes (1993) señalan que la lógica de la diferenciación descansa en la elección, por parte de la empresa diferenciada, de los atributos necesarios para alcanzar tal diferenciación y que éstos sean diferentes a los de sus competidores.

Para explicar el comportamiento de la diferenciación Porter(1980) se apoya en las guías de exclusividad. De forma análoga a las directrices de los costes, las guías de exclusividad son aquellas guías básicas que explican las razones fundamentales por las que se consigue la diferenciación, a través de la diferenciación de las actividades de la cadena de valor.

Seguidamente se señalan estas guías:

Elecciones de políticas. Dada la gran variedad de políticas empresariales que una empresa puede adoptar, se cuidará de elegir aquellas que favorezcan la diferenciación que se quiera conseguir. Quizás sea la guía más importante para este fin (Porter así la señala).

Ejemplos de políticas a adoptar podrían ser las siguientes; políticas sobre productos, servicios ofrecidos, contenido de una actividad, servicio post-venta, especialización y formación del personal, etc.

Eslabones. Dado que la forma de desempeñar una actividad puede afectar a otra, consiguiendo establecer ciertas diferencias, la forma en que una empresa explote

estas interrelaciones, tanto internamente o en su relación con proveedores, distribuidores o clientes, puede ser vital para el logro de la diferenciación.

Tiempo. Si una empresa, por el hecho de ser la primera es capaz de lograr cierta diferenciación y es capaz de mantenerla en el tiempo, podrá utilizar este argumento para sustentar su ventaja competitiva. Además, una empresa que ponga los productos o servicios al alcance de los clientes más rápidamente que sus competidores, puede lograr también de esta forma la diferenciación.

Ubicación. El lugar en el que se prestan los servicios o se pongan a disposición de los clientes los productos puede ser utilizado para conseguir la diferenciación.

Interrelaciones. Compartir actividades de la cadena de valor ya sea entre unidades de negocio distintas o dentro de la propia empresa, de modo que surjan nuevas oportunidades de ofrecer un producto o servicio diferente, si son capaces de aportar valor a los clientes, logrará la diferenciación.

Efectos experiencia y aprendizaje. Aprender una forma de producir mejor no tiene como consecuencia únicamente reducciones en los costes, puede conseguir productos con características y especificaciones distintas a los de la competencia, logrando así la diferenciación.

Integración. La utilización de la integración hacia delante o hacia atrás, puede resultar una oportunidad decisiva para la diferenciación al proporcionar una capacidad de control del desempeño superior a la de la competencia.

Escala. La producción o la prestación del servicio a gran escala puede lograr también la diferenciación, al permitir la gran escala que se desempeñe una actividad, de tal forma que únicamente con esa escala, podría conseguirse.

Factores institucionales. La forma en que una empresa se relaciona con los gobiernos, las instituciones o incluso con los sindicatos o asociaciones profesionales, puede ser aprovechada para conseguir la diferenciación.

También se destaca la consideración de la variable tiempo con relación a estas guías, de tal manera que las mismas podrán variar con el paso del tiempo, lo que se tendrá que tener muy en cuenta. Una guía que en un momento del tiempo no era tan necesaria para la diferenciación, en otro momento puede ser de vital importancia.

La forma por la que se consigue y se mantiene la diferenciación tiene que ver con varios factores tal y como señala Porter, estos son:

- 1) Aumentando las fuentes de la exclusividad, para lo cual habrá que diferenciar los eslabones en la cadena de valor, alinear los usos reales del producto con los usos debidos y emplear bien los criterios de uso y señalamiento
- 2) Buscando el logro de ventajas controlando el coste de la diferenciación a través de un uso mayoritario de las fuentes de diferenciación menos costosas, controlando especialmente el coste de señalamiento y reduciendo el coste en las actividades que no generen diferenciación
- 3) Cambiando las reglas del sector para crear exclusividad alterando, si es posible, la persona que toma la decisión de compra (para que nos favorezca), investigando criterios de compra no reconocidos y cambiando rápidamente antes que la competencia ante las exigencias del entorno
- 4) Reconfigurando la cadena de valor buscando la exclusividad.

También Porter habla de determinadas trampas, a las cuales se hace referencia a continuación:

La primera se refiere a pensar que una empresa con productos o servicios exclusivos, tiene necesariamente que estar diferenciada.

La segunda tiene que ver con el exceso de diferenciación, es decir, una empresa debe de buscar el grado de diferenciación que le requiera el comprador y el entorno, no más.

La tercera se refiere a la fijación del precio por encima del valor añadido que el comprador infiere.

La cuarta trata de que la empresa no ignore la importancia de señalar el valor añadido que incorpora la diferenciación.

La quinta consiste en no conocer con exactitud el coste real de la diferenciación, por lo que puede fijarse un precio por debajo del valor añadido. La sexta señala el error referido a centrarse únicamente en el producto y no tener en cuenta la totalidad de la cadena de valor.

La séptima que indica que, a veces, una empresa se equivoca al no reconocer los diferentes segmentos del comprador.

Los riesgos de la estrategia de diferenciación, son tres:

El primero se produce como consecuencia de la gran desigualdad en precio entre la empresa líder en coste y la empresa diferenciada, de tal forma que los clientes pueden perder el valor que les daba la empresa diferenciada respecto a la no diferenciada, como consecuencia del precio mucho más alto de la primera.

En segundo lugar, puede decaer la necesidad por parte del cliente del factor diferenciador, por lo que ya no necesita la diferencia y, por lo tanto, no está dispuesto a pagarla.

En tercer lugar, puede también ocurrir que aparezcan empresas imitadoras, generalmente en la madurez de la industria, y a precios posiblemente más bajos, lo que también conduciría al fracaso de la estrategia de diferenciación.

Enfoque:

La estrategia de enfoque, alta segmentación, nicho o como señalan Hill y Jones (1995), concentración, descansa en la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias (liderazgo en costes o diferenciación), en un ámbito competitivo más reducido.

Una empresa se enfoca si existen segmentos desabastecidos o no servidos adecuadamente por la competencia y ésta puede paliar tal déficit con sus productos o sus servicios. Pero para que el enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande como para que la empresa que se sitúe en él consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo.

Así mismo, una empresa puede situarse en varios segmentos o situarse en un único segmento. A la situación por la que una empresa se sitúa en un único segmento Mintzberg (1988) la denomina estrategia de nicho. Esta estrategia intenta llegar únicamente a un segmento utilizando para ello el o los criterios de segmentación más adecuados, como el geográfico, por tipo de cliente (con determinada renta para comprar un rolex, por ejemplo) o tipo de productos. En este caso, la empresa debe ajustarse totalmente a los requerimientos de los compradores pues si no fuera así, perdería la única posibilidad de competir que posee.

La estrategia de enfoque es utilizada habitualmente como una estrategia de cuña u oportunista, es decir, para introducirse en el sector, se buscan los puntos débiles de los competidores (que deberían coincidir con los puntos fuertes de la empresa enfocada) para más adelante iniciar una serie de “conquistas” de otros segmentos, de tal modo que pudiera llegar a la totalidad del mercado. Además, esta estrategia utiliza, dos fórmulas generalizadas, la obtención de los costes más bajos (liderazgo en costes) o la consecución de cierta característica que la hace única (diferenciación).

En el primer caso, una empresa consigue los costes más bajos, pero no se dirige a todo el sector, pues no le es posible. En este caso, la empresa que compite en todo el sector podrá superarla en costes más bajos, pero aunque lo haga, en el segmento o los segmentos propios de la empresa enfocada, ésta podrá competir mejor, pues servirá a sus clientes con más valor para ellos, debido a la ventaja que le proporcionan las variables utilizadas para la segmentación. Así, aunque el coste sea algo superior a la empresa de objetivos amplios, la empresa enfocada podrá superarla en su segmento o segmentos en los que únicamente compite.

En el segundo caso sucede algo similar. La empresa diferenciada también puede competir con éxito respecto a la de objetivos amplios ya que el conocimiento superior del segmento le confiere una ventaja lo suficientemente aceptable que, combinada con el factor diferenciador, le proporciona armas suficientes para superar a la competencia que se ofrece a la totalidad del mercado.

En cuanto a los riesgos de la estrategia de enfoque Porter (1980), señala varios. El primero tiene lugar cuando se agranda el diferencial de los costes entre la empresa de objetivos amplios y la empresa enfocada, de tal manera que esta última pierde poder competitivo, ya que en sus clientes desaparece la ventaja provocada por un servicio más personal. El segundo se refiere a la posible existencia de subsegmentos dentro del segmento de la empresa enfocada, de tal forma que se anula el servicio particularizado al haber otras empresas que lo realizan con más cercanía. En tercer lugar, pueden agrandarse las diferencias entre los productos o servicios deseados por los compradores y los que verdaderamente oferta la empresa

enfocada en un segmento, dando lugar a la insatisfacción y a la posible aparición de nuevos competidores.

1.3. EXPERIENCIAS TEORICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LIDERAZGO EMPRESARIAL

En la actualidad las investigaciones con enfoques metodológicos sobre gestión estratégica y diseños organizacionales resultan diversos y variados en cuanto a las aristas de análisis y la profundidad de su alcance, algunos se orientan al diseño de estructuras organizativas, de estrategias, gestión empresarial, cuadro de mando integral y otros al diseño de los procesos organizacionales o el flujo del servicio, o se limitan al análisis de criterios de agrupación departamental, unos de los elementos principales, de las variables que influyen en las posibles formas que pueden adoptar la organización de las entidades o proponen procedimientos generales (Cruz Herrera, 2010).

En sentido general, no se han encontrado trabajos que propongan y desarrollen metodologías para abordar el diseño de estrategias que permitan consolidar y mantener el liderazgo obtenido por una organización, en la literatura especializada se habla mucho de este tema, pero son pocos los autores que incursionan en el mismo. En análisis realizado con las experiencias metodológicas de trabajos de los últimos años desarrollados en la Universidad de Holguín y en Cuba, del que se puede extraer algunas regularidades relacionadas con este tema, no se encuentran trabajos orientados al uso de las estrategias genéricas como base para lograr o consolidar el liderazgo organizacional.

De forma general, se puede concluir que si bien los antecedentes metodológicos ofrecen sostenidos puntos de partida para la gestión estratégica y el diseño organizacional, aun resultan fragmentados e incompletos y pueden ser mejorados y complementados.

La base del éxito de la directiva de liderazgo empresarial radica no sólo en su capacidad de fusionar teoría y práctica en la aplicación de sus conocimientos, sino en la de aportar en este proceso una visión multicultural y global que permite a los

empresarios comprender mejor cómo funciona la empresa moderna inspirándoles y liderándoles hacia el éxito en el desarrollo y aplicación de soluciones empresariales novedosas.

Cuando se trata de la comercialización de un negocio, según lo analizado en el epígrafe anterior existen tres estrategias genéricas que se pueden utilizar: liderazgo en costo, la diferenciación y enfoque.

Mientras que la estrategia de liderazgo de costes puede ser altamente exitosa, puede ser difícil de emplear. Se trata de la comercialización de una empresa como la fuente más barata de un bien o servicio. Esto significa que se necesita minimizar los costos y pasar los ahorros a los clientes. Al observar ejemplos de empresas que han utilizado esta estrategia con éxito, se puede ver cómo puede beneficiar un negocio.

La estrategia de **diferenciación** consiste en que la empresa se diferencie de las demás, ofreciendo productos de calidad. Para lograrlo, la empresa deberá gastar más, pero como su producto ofrece más que los de la competencia las empresas podrán cobrar un dinero adicional que compense su mayor gasto, es por ello que el desarrollo del trabajo radica en profundizar en esta estrategia, logrando la sostenibilidad del liderazgo alcanzado por la empresa RAUDAL, utilizando la diferenciación.

La estrategia de **enfoque** busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características. La estrategia de enfoque se recomienda utilizar cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado. La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidores se dirijan a las características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

1.4. INSUFICIENCIAS DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO AJUSTADAS AL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES DE INVESTIGACIONES Y PROYECTOS DEL SECTOR HIDRAULICO. CASO RAUDAL

La historia de la hidráulica en Cuba se remonta desde el siglo XV, donde surgen las primeras fuentes que abastecieron las primeras villas y poblados fundados por los colonizadores españoles. Luego surgen las cisternas, los aljibes y los pozos criollos, ya que el traslado del agua desde las fuentes era muy trabajoso y difícil, finalmente en este período surge la Zanja Real reconocida como el primer acueducto de Cuba, hasta lo que es hoy el Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH) creado el 10 de agosto de 1962, compuesto por un sistema de uniones de empresas y centros con el fin de perfeccionar, potenciar y jerarquizar la rectoría de los recursos hídricos. Esta institución tuvo la ardua tarea de colocar los cimientos del trabajo hidráulico en el comienzo del período revolucionario al: diseñar la primera estrategia nacional para poner los recursos hidráulicos en función del desarrollo económico del país e iniciar un ambicioso programa de inversiones y construcciones hidráulicas a lo largo de todo el país.

En el año 1989 se constituye la **Unión de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos**, formada en sus inicios por cuatro empresas de investigaciones y proyectos de obras hidráulicas y con diez centros de proyectos, que cumplían las funciones siguientes:

- Ejecutar investigaciones aplicadas y proyectos en el campo de la Ingeniería Hidráulica, Hidroenergía y la Ingeniería Sanitaria y Ambiental
- Brindar servicios de consultoría en esas esferas de la elaboración de estudios de factibilidad, contratación de consultores y otras formas, tanto en el país como fuera de este
- Desarrollar en el Centro de Tecnologías Apropriadas. (CITA), ubicado en la ciudad de Camagüey, tecnología apropiada para las soluciones de bajo costo en el abasto de agua (molinos de viento, arietes hidráulicos, bombas de mano y otros). Promover la producción local de estas tecnologías.

Para la realización de estos trabajos cuentan con equipamiento para las investigaciones aplicadas, laboratorios de geotecnia y medios de computación. Ejecuta todas las investigaciones y proyectos que demandan las inversiones del organismo y las de acueducto y alcantarillado de los gobiernos locales, además de una buena parte de las que demandan las inversiones de riego y drenaje de los Ministerios de la Agricultura y del Azúcar, así como las demandas de otros organismos.

A partir de la actualización del modelo económico que se lleva a cabo en el país el INRH ha implementado los Lineamientos de la Política Económica Social aprobados en el VI Congreso del Partido y ratificados en el VII Congreso, para la sostenibilidad del modelo económico a desarrollar dentro del sector hidráulico, en correspondencia con los intereses territoriales y nacionales.

El liderazgo empresarial en el sector de los recursos hidráulicos en las condiciones actuales del país juega un papel importante, el INRH ha orientado a las organizaciones los objetivos siguientes:

- Perfeccionar su sistema para alcanzar los máximos niveles de eficiencia económica y calidad de los servicios que prestan
- Proteger el medio ambiente y los recursos naturales, y alcanzar el desarrollo económico y social sostenible
- Mitigar los efectos de las sequías cíclicas que ha padecido el país, fundamentalmente en un renglón tan sensible como el abastecimiento de agua a la población
- Un fuerte proceso inversionista y constructivo destinado a ampliar la infraestructura hidráulica, a la rehabilitación de redes de conducción y distribución del agua potable, y a obras para completar el saneamiento ambiental
- El mantenimiento de la infraestructura hidráulica y la óptima administración del recurso natural agua.
- La introducción de la ciencia y la innovación tecnológica en la prevención

hidrológica.

En el año 2010 se convierte la Unión de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos en el actual Grupo Empresarial de Investigaciones, proyectos e Ingeniería (GEIPI) integrado por ocho empresas de investigaciones y proyectos de obras hidráulicas, cuatro empresas de servicios ingenieros hidráulicos y una empresa de análisis de agua.

Dentro de estas entidades se encuentra la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín **RAUDAL**, la que fue fundada desde el año 1989, radicada en Holguín con alcance territorial con UEB en las provincias de Las Tunas, Granma y Holguín.

En los últimos años un pequeño grupo de empresas en el país, entre las que se encuentra RAUDAL, objeto de estudio práctico de esta investigación, han alcanzado el reto de lograr la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial a través de la implantación del Decreto Ley 281/07 (Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal) el cual, hace alusión a la necesidad y obligación de las empresas en perfeccionamiento de elaborar la estrategia organizacional a mediano y largo plazo.

La estrategia integral de RAUDAL perdió su vigencia en el año 2015, ya que esta abarcó el periodo 2011 al 2015, la misma no enfatizó en la estrategia para consolidar y mantener el liderazgo obtenido en su gestión empresarial. Sin embargo a pesar de la experiencia y los logros obtenidos por esta organización, los resultados de inspecciones por parte del GEIPI y estudios realizados recientemente han demostrado que aun existen debilidades que inciden de forma negativa en el desempeño de esta organización, siendo el liderazgo uno de los elementos de la gestión empresarial donde se observan claras debilidades para su consolidación y mantenimiento.

Las deficiencias que se manifiestan en este sentido obedecen, en gran medida, a la falta de instrumentos y procedimientos eficaces para implementar una estrategia de liderazgo con éxito, dificultándose el logro de los resultados deseados. Se ha podido

constatar que muchas veces los objetivos programados no se cumplen totalmente o se cumplen a base de exceso de recursos o de esfuerzos de trabajadores y directivos, y en la mayoría de los casos esto se debe a la inexistencia de mecanismos que permitan medir, de forma proactiva y sistemática el grado de cumplimiento de los mismos y no cuando haya finalizado el período programado. Por tanto lograr el desarrollo del liderazgo de una organización y mantenerlo frente a sus principales competidores es uno de los principales elementos a tener en cuenta en la estrategia de la empresa.

En la actualidad el proceso inversionista en las provincias orientales tiene un gran incremento, motivado a las intensas sequias y al desarrollo del turismo, lo que trae consigo el aumento de la demanda de trabajo a las empresas de proyectos, fundamentalmente en las provincias Holguín y Santiago de Cuba, para lograr ocupar estos mercados, es necesario que la empresa cuente con un liderazgo organizacional que permita garantizar a la dirección del INRH y del país la confianza y responsabilidad de asumir el diseño de tan importantes obras, por el liderazgo que posee RAUDAL fue seleccionada por el organismo como proyectista principal de la inversión del Traspase Este-Oeste considerada la obra cumbre de la hidráulica en Cuba, este lugar obtenido por la organización requiere la necesidad de formular una estrategia que le permita consolidar y sostener el liderazgo dentro del sector.

Conclusiones parciales del capítulo I

1. En este capítulo se realiza un análisis del marco teórico referencial sobre la necesidad de aplicar la gestión estratégica en el sector empresarial cubano, como vía de desarrollo y sostenibilidad
2. Se evalúan la estrategia genérica de liderazgo en la gestión empresarial, que permite a las organizaciones lograr una posición ventajosa en el mercado
3. Se comprobaron que a pesar de existir antecedentes metodológicos que ofrecen sostenido puntos de partida para la gestión estratégica, aun resultan incompletos y pueden ser mejorados.
4. Se analizó la necesidad de fortalecer el liderazgo en el sector empresarial del INRH, teniendo en cuenta la importancia de proteger y aprovechar el recurso natural agua que cada día es más escaso motivado a los cambios climáticos.

CAPÍTULO II. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA LA CONSOLIDACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DEL LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS DE INVESTIGACIONES Y PROYECTOS DE OBRAS HIDRAULICAS. CASO RAUDAL

En el presente capítulo se presenta el desarrollo de un diseño que permita implementar una estrategia para lograr la consolidación y sostenibilidad del liderazgo en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos RAUDAL, contextualizado en las condiciones de la empresa cubana actual, que incluye la implantación de los sistemas de gestión establecidos por el Decreto Ley 281/2007 para las empresas en Perfeccionamiento Empresarial.

La concepción del procedimiento propuesto toma en consideración lo expuesto en el marco teórico-referencial sobre el carácter coherente e integrador que debe poseer la gestión estratégica en las organizaciones, así como la necesidad de su flexibilidad y adaptación a las características de las mismas.

El diseño se realizó tomando como referencia lo planteado por varios autores sobre la gestión empresarial y las estrategias genéricas de liderazgo entre los que se destacan las definidas por Michael Porter (1980), haciendo mayor énfasis en la Diferenciación.

Se procederá a la explicación de cada una de las fases del diseño mostrado en la [figura 2.1](#). Los objetivos y etapas de cada fase aparecen resumidos en el [anexo 2](#). Se han desarrollado además, para algunas etapas procedimientos específicos, incluyéndose la descripción por pasos, para facilitar su comprensión y aplicación.

2.1. LUGAR DE LA ESTRATEGIA DE CONSOLIDACIÓN DEL LIDERAZGO EN LA ESTRATEGIA CORPORATIVA DE LA EMPRESA, POLÍTICAS Y ESTRATEGIA DEL INSTITUTO NACIONAL DE RECURSOS HIDRÁULICOS

El Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH) ha implementado los Lineamientos para la sostenibilidad del modelo económico a desarrollar dentro del sector, en correspondencia con los intereses territoriales y nacionales.

Cuenta con el 100% de sus empresas en Sistema de Dirección y Gestión

Empresarial establecido en el Decreto Ley 281, lo que se ha identificado como una fortaleza para emprender el proceso de cambios y transformaciones al que se ha convocado.

En la actualidad lleva a cabo un cronograma de implementación del proceso de transformaciones estructurales, funcionales, organizativas y económicas del sistema, el cual tiene como objetivos fundamentales:

- Separar las funciones estatales de las empresariales
- Elevar la responsabilidad, facultades y liderazgo de las empresas, con sus correspondientes compromisos y encargo estatal
- El cumplimiento de los indicadores productivos y de eficiencia económica previstos, así como los aportes al presupuesto del estado y la participación de los trabajadores en el beneficio de los resultados alcanzados
- Proponer la estrategia de desarrollo hidráulico del país y en correspondencia controlar y normar la actividad de proyectos e inversiones de las obras hidráulicas que se ejecuten.

Lo expuesto anteriormente compromete al sector empresarial del organismo a establecer una gestión estratégica que permita cumplir con los compromisos y metas para lograr fortalecer el liderazgo del sistema del INRH en el país.

A través de investigaciones realizadas por expertos del INRH y GEIPI se ha constatado la existencia de un conjunto de brechas que se interponen en la consecución de ese perfil deseado de las empresas y que constituyen importantes retos a vencer en las organizaciones actuales. Entre estas limitaciones se pueden citar: la excesiva estructuración y reglamentación, el poco margen al desarrollo de la iniciativa y la creatividad, el énfasis en el control dentro del proceso administrativo, la ausencia de prioridades en el proceso de cambio, el bajo nivel de trabajo en equipo, así como la falta de liderazgo organizacional en los grupos empresariales.

Esta investigación tiene una gran vigencia en la actualidad, a propósito que dentro de los seis ejes estratégicos establecidos por el VII Congreso del Partido para el Plan nacional de desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Propuesta de visión de la Nación, ejes y sectores económicos estratégicos se encuentra el eje estratégico: Recursos naturales y medio ambiente, en el cual se establece como objetivo general: garantizar un uso racional de los recursos naturales, la conservación de los ecosistemas y el cuidado del medio ambiente y patrimonio de la nación, es este uno de los organismo protagonista de este.

Todo este plan de desarrollo económico y social que se formula a nivel de país y a la vez dentro del INRH, requieren que el sector empresarial eleve su eficiencia y eficacia, dirigidas a la gestión estratégica y consolidación del liderazgo organizacional en el desempeño de sus funciones.

2.2. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARA LA CONSOLIDACIÓN DEL LIDERAZGO

Una ilustración de las cinco fases y actividades que comprenden el diseño e implementación de la estrategia propuesta se aprecian en la figura 2.1. Diseño para la consolidación y sostenibilidad del liderazgo de la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín RAUDAL.

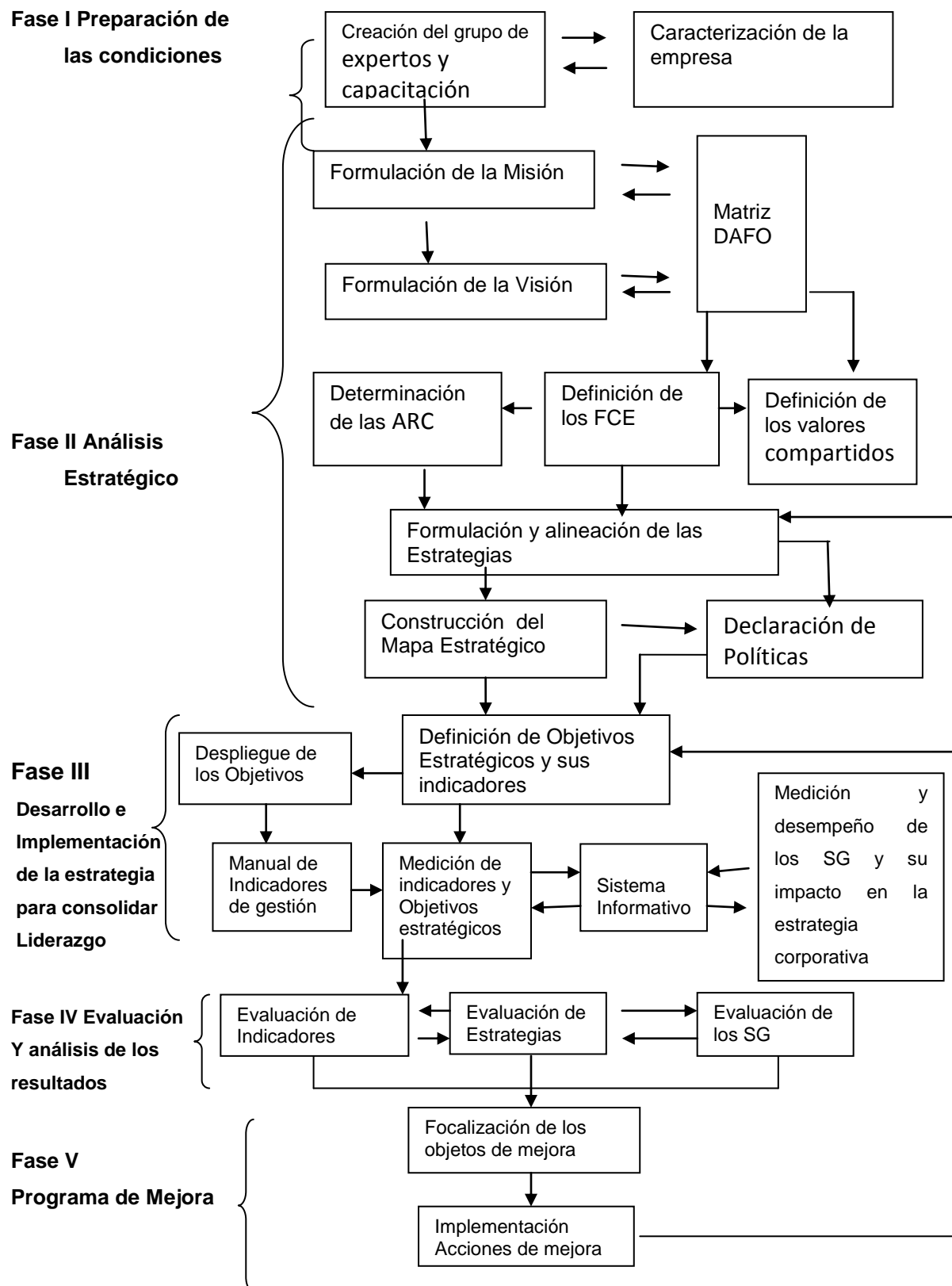


Figura 2.1. Diseño e implementación de estrategia para la consolidación y sostenibilidad del liderazgo empresarial

Fase I. Preparación de las condiciones: para el diseño y aplicación de la estrategia de liderazgo. La fase de preparación, con la que se inicia el estudio, es de vital importancia para lograr el compromiso y la participación de todos los implicados. Los directivos además de poseer un pensamiento estratégico y ser líderes, es imprescindible también que estén motivados en perfeccionar la gestión estratégica de la organización, una actitud a todos los niveles, que parta de evitar la resistencia al cambio y que proporcione una sólida formación de la conciencia de grupo, es la clave para el logro de los objetivos propuestos.

Un elemento importante en la implementación de una gestión estratégica está asociado a la necesidad. Los miembros de la organización, tanto directivos como subordinados, deben estar conscientes de ella. Si la empresa está en medio de cambios, el propio proceso de gestión se convierte en una herramienta útil. Además de las crisis empresariales, existen otras razones que fundamentan la necesidad del perfeccionamiento de la actividad de control de gestión, como son: la fijación de nuevas metas, nuevos liderazgos, nueva estrategia organizativa, cambios de la estructura organizacional, entre otras.

Referente a los datos, debe apoyarse el desarrollo de una cultura de las mediciones, es decir, estar dispuesto a gestionar la información expresada en un conjunto integrado de indicadores que miden los resultados y por otro lado, existir mecanismos que posibiliten obtener los elementos que se requieren para su cálculo. Dentro de esta fase debe escogerse el grupo de expertos que trabajarán en el proceso de implementación para lo cual será de utilidad también realizar una caracterización de la empresa.

Creación del grupo de expertos y capacitación

Se creará un grupo de expertos el cual constituirá el equipo de trabajo que estará directamente implicado en el proceso de diseño e implementación de la estrategia de liderazgo empresarial, aunque el resto del personal también deberá tener participación en el proceso. Este grupo de trabajo debe estar formado por directivos de diferentes niveles de la organización y personas con trayectoria, experiencia y conocimientos generales sobre los temas relacionados con gestión estratégica empresarial, estrategias de liderazgo y el perfeccionamiento empresarial. La

elección de los miembros del equipo se realizará a partir de los perfiles de competencia de las personas, para la determinación del número de estos y su selección podrá utilizarse el método presentado por Pérez Campaña (2005). Con el fin de garantizar que todos los involucrados comprendan la esencia de mantener el liderazgo, aspecto que resulta de vital importancia para el diseño y seguimiento del mismo, es recomendable ofrecerles una capacitación en forma de charlas o conferencias de temas relacionados con el diseño de estrategias, las perspectivas que lo conforman, la gestión por procesos y las bases del Perfeccionamiento Empresarial planteadas en el Decreto Ley 281.

Caracterización de la empresa

Disponer de una caracterización de la empresa es de mucha utilidad como información primaria para el diseño de la estrategia de liderazgo empresarial. Como propuesta de aspectos a considerar para la realización de la misma se encuentran: subordinación, objeto social, principales salidas y sus clientes, principales entradas y sus proveedores, principales recursos de que dispone y otros criterios de clasificación que se consideren apropiados.

Se recomienda hacer una clasificación de la entidad teniendo en cuenta los factores internos y eternos relacionados con la forma de funcionamiento adoptada por la organización, para lo que se sugiere utilizar los criterios al respecto planteados por Pérez Campaña, (2005).

Fase II. Análisis estratégico

El análisis estratégico conlleva a la alineación de las estrategias genéricas y funcionales con la estrategia maestra lo que es de vital importancia para lograr la coherencia en las decisiones y acciones a todos los niveles de la organización, este debe partir de la revisión de la misión y la visión, teniendo como fin además la precisión de la situación de la organización, es decir, definir el comportamiento de las amenazas u oportunidades en el aspecto externo y de las fortalezas o debilidades en el plano interno. En esta fase se definirán las áreas de resultados clave (ARC) y los factores clave del éxito (FCE) que servirán como bases para la definición de los objetivos estratégicos dirigidos al cumplimiento de la estrategia corporativa.

La ejecución de esta tarea tendrá un mayor o menor grado de laboriosidad en

dependencia del nivel de detalle y alcance que se haya logrado en la planeación estratégica; por lo que debido a la importancia que esto posee para el correcto diseño de la estrategia de liderazgo empresarial se recomienda su revisión y perfeccionamiento. A continuación se explica cada una de los pasos a seguir.

Revisión y (o) formulación de la misión

La misión de una organización expresa su razón de ser, y lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo. Es la expresión general de sus aspiraciones en su papel en la sociedad. La misión establece las prioridades y dirección del negocio, identificando los mercados que quiere servir, los productos que ofrecer y con cuáles competencias clave.

Debe responder a las preguntas siguientes: ¿Quiénes somos?. ¿Cuál es nuestra razón de ser?. ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quienes trabajamos?.

En esta etapa se analizará si la misión de la empresa cumple con los requisitos técnicos requeridos y si es conocida por todos los miembros de la organización. En caso de presentar problemas o no estar definida se elaborará una nueva misión teniendo en cuenta los elementos antes mencionados.

Revisión y (o) formulación de la visión

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización, debe ser retadora para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad. Tiene el propósito de definir para un horizonte dado el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico.

La visión debe responder a las preguntas siguientes: ¿Dónde queremos llegar en el año tal?. ¿Cómo queremos ser dentro de tantos años?. ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?. ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?. ¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?.

La visión de la empresa, al igual que la misión deberá ser revisada y, de presentar deficiencias o no estar definida se procederá a la elaboración de la misma.

Confección de la matriz DAFO

El análisis estratégico a través de la matriz DAFO se realiza con el objetivo de definir la posición estratégica de la empresa teniendo en cuenta los factores internos y

externos que inciden en la misma.

Para su elaboración se debe efectuar antes un diagnóstico tanto externo como interno de la empresa, el cuál posibilitará definir las oportunidades y amenazas (factores externos) y las fortalezas y debilidades (factores internos) que mayor peso tienen en el cumplimiento de la misión de la empresa.

La evaluación de los factores externos e internos, y la confección de la matriz DAFO podrán realizarse utilizando la guía que se muestra en el **Anexo 3**.

De la matriz DAFO se derivan cuatro estrategias fundamentales según el cuadrante en el que se encuentre la organización:

1. Organización fuerte y con oportunidades (FO): Estrategia ofensiva, se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades.
2. Organización fuerte pero con amenazas (FA): Estrategia defensiva, se basa en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas.
3. Organización débil pero con oportunidades (DO): Estrategia adaptativa, tiene como objetivo la mejora de las debilidades de la organización valiéndose de las oportunidades externas.
4. Organización débil y con amenazas (DA): Estrategia de supervivencia, tiene como objetivo eliminar las debilidades de la empresa y eludir las amenazas externas.

Definición de los valores compartidos

La dirección estratégica es una teoría novedosa y eficiente para lograr la efectividad de las empresas, en la que la cultura organizacional juega un papel importante y dentro de ella el conocimiento de los valores compartidos como herramienta estratégica para lograr implementar los cambios en la organización. El liderazgo estratégico basado en los valores compartidos es una necesidad para la práctica diaria de los directivos en cualquier organización.

En este paso se redefinirán los valores necesarios a compartir en la organización para el logro de los valores finales (misión y visión), esto se realiza a través de técnicas de trabajo en grupo y/o criterios de expertos, para lo que se debe tener en cuenta la posición estratégica interna y externa de la organización, así como las

necesidades de aprendizaje, una vez definidos los valores necesarios a compartir y usando el método de encuestas, se diagnostican cuáles de estos son valores existentes o reales en la organización y cuáles constituyen valores ideales que necesitan ser logrados o consolidados.

En la encuesta presentada en el **Anexo 4**, a través de una escala de 1 a 5 puntos se evaluará el grado en que los valores seleccionados están presentes o consolidados en la entidad, considerándose los que alcancen un promedio entre 3,5 y 5 puntos como valores reales o existentes y menos de 3,5 como valores que necesitan ser logrados o consolidados.

Después de procesado y analizado el resultado de las encuestas y definidos aquellos valores necesarios que no están consolidados o logrados aun en la organización, se deben establecer los valores instrumentales o acciones necesarias para su logro, o sea para convertir estos en valores reales.

Definición de los factores clave del éxito

Los factores clave del éxito (FCE) son aquellos elementos que dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Responden a las preguntas: ¿Qué es lo importante desde el punto de vista del cliente?, ¿Cuales son los factores que garantizan el triunfo en el contexto donde se incursiona?. Es esencial para la empresa saber qué necesidad espera satisfacer el público objetivo al que se dirige, qué es lo que valora y qué es lo que no valora, es decir, definir los FCE.

Conociendo los factores clave para el éxito, la organización puede dirigir sus acciones hacia los mismos, lo que evidentemente le facilitará alcanzar la satisfacción de las necesidades de sus clientes y con ello, alcanzar rasgos distintivos con respecto a su competencia. La correcta determinación de los FCE proporciona la posibilidad de lograr ventajas al orientar los recursos y acciones en función de lo determinante.

Determinación de las áreas de resultados clave

Se define como áreas de resultados clave (ARC) a aquellas áreas o actividades decisivas para alcanzar los FCE en función de la satisfacción de las necesidades de

los clientes y el cumplimiento del objeto social de la organización. Depende del tipo de factor clave que se busque para que sean clave unas u otras áreas de la organización.

Las ARC establecen los lugares o actividades donde se van a situar los recursos y esfuerzos individuales y colectivos, es donde se van a desarrollar las acciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, constituyen áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo de la empresa. Los logros dentro de estas son necesarios para llevar a cabo con éxito la misión y cumplir con las expectativas generadas.

Formulación y alineación de las estrategias

Las estrategias son el cómo la organización alcanzará las metas propuestas, estas permiten orientar las decisiones que determinan los recursos y las principales acciones para lograr el objetivo propuesto y por tanto la efectividad del funcionamiento de la organización, estas tienen además un carácter dinámico dado que lo favorable de hoy, mañana puede convertirse en amenaza.

La alineación de las estrategias consiste en lograr una coherencia y correspondencia entre la estrategia corporativa, las genéricas y las funcionales, es decir, que los niveles inferiores tributen a los superiores cohesionadamente (ver [Figura 2.2](#)).

Para definir las estrategias en los diferentes niveles la organización puede hacerse las preguntas siguientes:

- Nivel corporativo. ¿En qué actividad o negocio debemos operar?. Esta estrategia se formula en empresas diversificadas, es decir, que poseen varios negocios u actividades.
- Nivel de estrategias genéricas, es decir, ¿Cómo se debe competir en la actividad o negocio escogido?
- Nivel funcional. ¿Cómo garantizar el cumplimiento de las estrategias genéricas y corporativas?

Los tres niveles no deben observarse de manera aislada, sino complementados unos con otros y cohesionados; no obstante, en cada nivel se recomiendan tipos de estrategias específicas que ayudan a trazar la vía o camino a seguir para alcanzar la integración de los tres niveles.

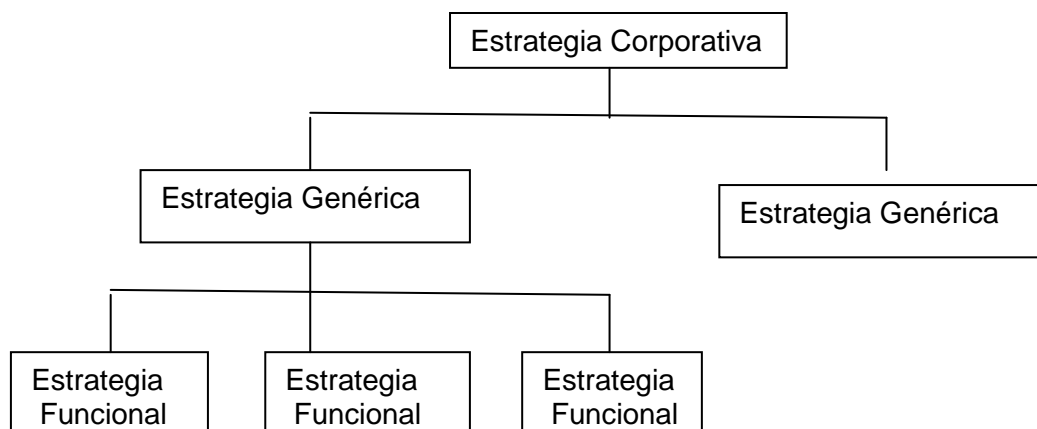


Figura 2.2. Alineación de los niveles de las estrategias. Fuente: Ronda, 2002

Confección del mapa estratégico

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su resultados” (Norton y Kaplan, 2004).

Un mapa estratégico es una descripción integrada y lógica de la forma en que se llevará a cabo una estrategia, indica las relaciones causa-efecto relativa a los recursos y capacidades de la empresa que deben llevar a los resultados estratégicos deseados. Los mapas estratégicos proporcionan los cimientos sobre los que se construyen los cuadros de mando vinculados a la estrategia, son la representación gráfica de objetivos relacionados y estructurados a través de perspectivas empresariales que narran el actuar estratégico de la organización. En este sentido esta tarea consiste en la confección del mapa estratégico a partir de la alineación realizada, estableciendo las relaciones entre las diferentes acciones a realizar según las perspectivas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje.

Declaración de políticas

Las políticas son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su función es acortar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la visión. En esta etapa se

pretende realizar un análisis de las políticas existentes en la empresa y realizar ajustes en caso de ser necesario para la correcta concatenación de los objetivos y las estrategias.

Para la redacción de las políticas deben tenerse en cuenta los aspectos siguientes:

- Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones
- Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos
- Responder a asuntos clave y estables que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo
- No interferir o contradecir otras de igual o mayor nivel jerárquico.

Fase III. Desarrollo e implementación de la estrategia genérica para consolidar el liderazgo

Los aspectos definidos con anterioridad alineados con las perspectivas y con los FCE, y por otro lado los factores que muestran el desempeño de los sistemas de gestión implementados en la empresa (Decreto Ley 281). Permiten que en esta fase se desarrollen las herramientas para establecer la estrategia y consolidación del liderazgo en la gestión de la organización, se definen los objetivos estratégicos y sus indicadores por perspectivas, se realiza el despliegue de estos a través de la Matriz OVAR, se caracterizan los indicadores, se confecciona el Manual de Indicadores de la empresa así como se realiza la medición del desempeño de los Sistemas de Gestión y su impacto en la estrategia corporativa y competitiva.

Según el análisis del capítulo anterior, Porter desarrolló tres estrategias genéricas que, según él, se pueden usar solas o en una combinación para crear una posición defendible y para superar a los competidores, ya sean dentro de una industria, o entre las naciones. Porter dice que las estrategias son genéricas, ya que son aplicables a una gran variedad de situaciones y contextos.

Las estrategias genéricas deben guiar a las empresas en el diseño de sistema de incentivos, los procedimientos de control y las disposiciones organizativas.

Definición de los objetivos estratégicos e indicadores

Lo más importante de un objetivo es su concepción y forma de medición. Los

objetivos relacionados a la perspectiva financiera y de clientes (para las empresas lucrativas) son considerados como de resultados y sus indicadores son también denominados KPI (Key Performance Indicator o Indicador de Resultado). Los objetivos relacionados con las perspectivas de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje son considerados palancas y sus indicadores también se denominan KPD (Key Performance Driver o Indicadores Guías).

Cada objetivo estratégico debe tener al menos un indicador de resultado, de forma tal que pueda ser medido, se recomienda no sobrepasar la cifra total de los 25 indicadores (Amat Salas & Dowds, 1998; Kaplan & Norton, 2001/b/; 2002/b/), para evitar el exceso de “datos” que pueda encarecer y dificultar su utilización.

Perspectiva financiera

La perspectiva financiera cubre las medidas económico-financieras tradicionales tales como crecimiento de ventas, rentabilidad y utilidad. En la perspectiva financiera se reflejan los resultados obtenidos en las otras perspectivas. El primer paso para determinar los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera es responder a la pregunta: ¿Qué espera de la empresa el estado?

En la perspectiva financiera se aporta valor cuando los indicadores de rendimiento al menos se corresponden con las tasas tradicionales del segmento de la actividad evaluada. La propuesta de valor de esta perspectiva está relacionada al crecimiento mediante los ingresos, a la optimización de los gastos y a la utilización óptima de activos.

Los objetivos e indicadores más característicos de la perspectiva financiera se relacionan a continuación:

- Objetivos: mejorar rentabilidad, fortaleza financiera, aumentar beneficios, optimizar gastos, Cumplir con el plan económico financiero, etc.
- Indicadores: ventas, utilidades, índice de liquidez, ciclo de cobro, gastos, valor agregado y otros.

Se pueden incluir otros indicadores de acuerdo con las necesidades de las empresas pero estos son los más característicos.

Perspectiva de clientes

Esta perspectiva tiene en cuenta lo relacionado con los atributos del servicio, la

imagen y las relaciones con los clientes, y responde a la pregunta ¿qué de la empresa esperan los clientes?. En la **Figura 2.3** se muestra la propuesta de valor que esperan los clientes. El resultado de los atributos del servicio, su imagen y las relaciones son aspectos que percibe el cliente y lo resume en su satisfacción o no. Las estrategias que se desarrollan como parte de los procesos internos de la empresa se verán reflejadas en esta perspectiva.

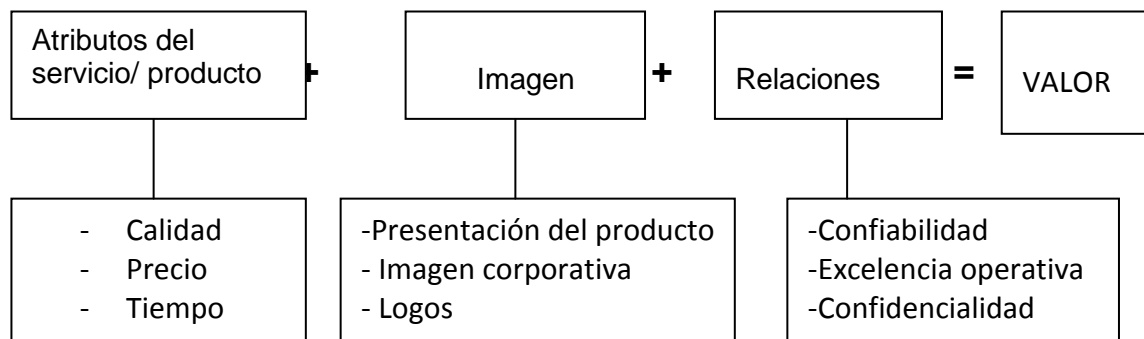


Figura 2.3. Propuesta de valor de la perspectiva de clientes. Fuente: Norton y Kaplan,(2002)

Los objetivos e indicadores en esta perspectiva, están ligados a los resultados que reciben los clientes, a continuación se relacionan los más comunes para empresas de este tipo:

- Objetivos: incremento de los niveles de satisfacción de los clientes, creación de valor para el cliente, adquisición de nuevos clientes, satisfacción de nuevas expectativas, necesidades y exigencia de los clientes, etc.
- Indicadores: Índice de satisfacción del cliente, índice de crecimiento del número de clientes, retención del cliente, cumplimiento de los compromisos contractuales.

Perspectiva de procesos internos

La organización debe identificar en qué procesos internos se debe ser excelente para satisfacer los requerimientos expresados en la perspectiva de los clientes (propuesta de valor). La perspectiva interna debería reflejar el núcleo central de las habilidades y las tecnologías críticas de la organización involucradas en adicionar valor al cliente. Todas las metas de la organización tienen que desplegarse a la unidad, departamento o grupo, las que están influenciadas por las acciones de los empleados.

La Cadena del Valor Genérica (Figura 2.4) representa las actividades primarias de la empresa que parten de la identificación de las expectativas del cliente, los procesos de innovación, los procesos operatorios, los procesos de post venta y la consiguiente satisfacción del cliente.

En los últimos años se ha incluido a esta cadena los aspectos de la responsabilidad social corporativa que son considerados a partir del impacto que tienen las empresas con la sociedad donde desarrollan sus actividades. (Soler, 2009). Este aspecto gana significación en el marco de actuación actual de la empresa cubana donde existen nuevas regulaciones gubernamentales de interés estatal o social, algunas de ellas difíciles de ubicar en el contexto de la gestión empresarial, que sin embargo cobran gran valor en la evaluación del desempeño de la organización.

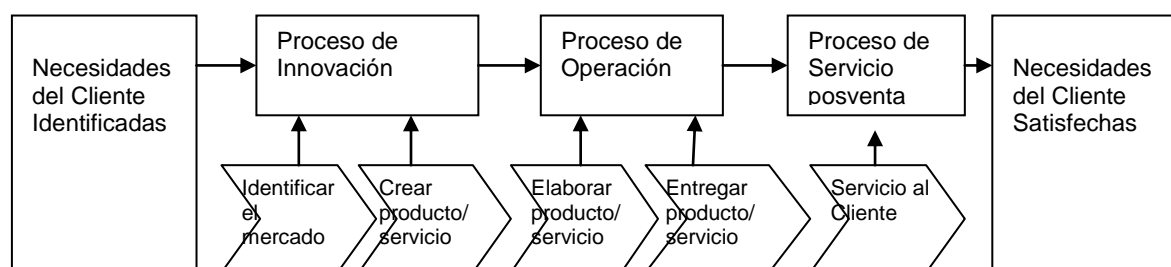


Figura 2.4. Cadena de valor genérica. Fuente: Norton y Kaplan (1996)

Para la determinación de los objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos internos se deben tener en cuenta las acciones estratégicas relacionadas a la gestión operativa, gestión de clientes, gestión de la innovación y gestión social (responsabilidad social corporativa).

Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

En esta perspectiva se desarrollan los objetivos e indicadores estratégicos para impulsar el aprendizaje y crecimiento (mejoramiento) de la organización. Esta perspectiva es la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas. Esta infraestructura es para lograr el aprendizaje y está soportada en tres categorías: competencias (habilidades humanas), clima laboral e infraestructura tecnológica.

Competencias

El paso de la era industrial a la era del conocimiento ha convertido a la competencia

humana en la principal ventaja competitiva por lo que se pone de manifiesto como aumentarla, el éxito radica en poder mejorar continuamente, para esto se requiere de la participación activa de los trabajadores que están más cerca de los procesos y de los clientes. Estas declaraciones llevan a medir las competencias de las personas para determinar las brechas existentes y determinar los planes de capacitación.

A continuación algunos objetivos e indicadores de esta categoría:

- Objetivos: completamiento de la fuerza laboral con las competencias adecuadas, aumentar competencias laborales, desarrollar u obtener competencias críticas, desarrollo de personas, equipos y lideres, desarrollar planes de capacitación, desarrollar el Sistema de Gestión del Conocimiento, aumento del número de profesionales con cursos de post grados, diplomados, maestrías y otros.
- Indicadores: cumplimiento de los planes de capacitación y desarrollo, cumplimiento de los programas de adiestramiento a recién graduados, incorporación de profesionales a post grados diplomados y maestrías, desempeño de las competencias laborales (resultado de las evaluaciones), completamiento de plantilla en las actividades críticas, publicaciones realizada, reservas de cuadro preparadas.

Clima laboral:

Aún los trabajadores especializados, con acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados. Aspectos como el liderazgo, las condiciones de trabajo, la motivación de los trabajadores son cuestiones a tener en cuenta.

Algunos objetivos e indicadores relacionados al clima laboral se muestran a continuación:

- Objetivos: mejorar clima laboral, crear condiciones de trabajo favorables, elevar los niveles de motivación y satisfacción laboral.
- Indicadores: efectividad del liderazgo, resultado de los estudios de clima laboral, efectividad de los sistemas de pago, cumplimiento del programa de atención al hombre, índice de satisfacción del cliente interno, índice de trabajadores protegidos con los medios de protección individual.

Infraestructura tecnológica (IT)

Desarrollar y darle una utilización eficiente a las IT, utilizar la intranet corporativa

como herramienta de inteligencia, la utilización de cuadros de mandos, bases de datos y plataformas web, permitirá poner en función de la organización un vehículo con el aprendizaje y el crecimiento que aumentará su competencia. Algunos objetivos e indicadores relacionados a las tecnologías de la información se muestran a continuación:

- Objetivos: mejorar las tecnologías de la información, aumento del nivel de automatización de los procesos (nuevos software), desarrollo de la Intranet, implementación de la Gerencia CAD y otros.
- Indicadores: índice de disponibilidad técnica del equipamiento de informática, estabilidad de las conexiones, actualización o adquisición de nuevos programas, satisfacción de los requerimientos de las capacidades de hardware, etc.

Despliegue de objetivos

El despliegue de los objetivos se llevará a cabo a través del método OVAR. (objetivos, variables de acción y responsables) que se muestra en el [Anexo 5](#), definiéndose estos por cada nivel de decisión, los objetivos estratégicos constituirán los objetivos del primer nivel, los cuales se despliegan a través de variables de acción que constituirán los objetivos del segundo nivel, los que a su vez se desdoblan en variables de acción que se traducen a objetivos del tercer nivel, como se muestra en la Figura 2.5.

Primeramente se confecciona la matriz OVAR del director general de la entidad teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y las variables de acción definidas a este nivel. Luego se elaboraron las matrices de los subordinados y así sucesivamente hasta lograr el despliegue total de los objetivos por toda la organización.

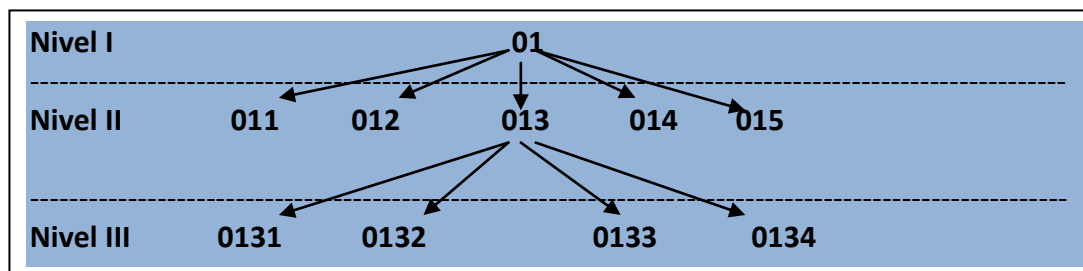


Figura 2.5. Despliegue de objetivos a través de los niveles de la organización.

Fuente: Pérez Campaña, 2005.

Una vez definidas las tareas a desarrollar por cada área y miembro de la organización se elaboran los planes de acción para garantizar el cumplimiento de las mismas.

Manual de Indicadores de Gestión

Los indicadores seleccionados en dependencia de los objetivos y de las perspectivas empresariales, varían en función de los niveles de responsabilidad dentro de la organización, y de los procesos a los cuales están asociados.

Con el objetivo de contar con un documento donde se reflejen los aspectos que caracterizan a cada uno de los indicadores y que sirva de herramienta de trabajo para los directivos y especialistas, se confeccionará el Manual de Indicadores de Gestión. Este manual puede conformarse como un documento impreso o en formato electrónico, como parte del sistema informativo de la organización.

Según Harrington (1997), un indicador queda expresado por un atributo, un medidor, una meta y un horizonte temporal. Considerando los criterios de este y otros autores consultados (Fiol, 1999, Kaplan y Norton, 2002, Enríquez, 2005, Pérez Campaña, 2005) se proponen como elementos para la caracterización de los indicadores a tener en cuenta en la confección del manual los siguientes:

- **Nombre:** la identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Forma de cálculo:** generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- **Unidades:** la manera como se expresa el valor de determinado indicador
- **Glosario:** especificación de los factores que se intervienen en su cálculo.
- **Objetivo:** es necesario definir claramente el objetivo del indicador, su razón de ser, lo cual permitirá conocerlo y expresará el lineamiento, la política que encerrará su medición y lo que se obtendrá de él.
- **Niveles de Referencia:** el nivel de referencia se asocia al estado deseado del indicador, lo cual servirá para compararlo con el estado actual; se podrán considerar como estado deseado o patrón de referencia: las metas establecidas, el

comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias), el mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma (benchmarking), el valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenezca la organización, el valor del indicador con respecto a la competencia, el valor del indicador con respecto al año anterior, etc.

- **Responsabilidad:** dará respuesta a las preguntas ¿quién lo mide? y ¿quién actuará en consecuencia con los resultados cuando haya desviaciones?
- **Periodicidad:** dará respuesta a la pregunta ¿cuándo medirlo?
- **Criterios de medida:** se establecen los rangos para la evaluación del indicador, se definirán tres intervalos y se le asignará al indicador una evaluación de bien (meta), regular (precaución) o mal (alarma) en dependencia del grado de cumplimiento.

Medición de indicadores y objetivos estratégicos

La medición de los indicadores, como herramienta fundamental para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos se realizará según la frecuencia establecida en la fase de diseño; no obstante en todos los casos se recomienda hacer mediciones parciales para observar la tendencia y adoptar, siempre que sea necesario de forma proactiva, las medidas para lograr las metas propuestas.

En esta etapa se determinará el valor real de los indicadores teniendo en cuenta las expresiones de cálculo planteadas en el Manual de Indicadores.

La medición del cumplimiento de los objetivos estará dado por el cumplimiento de sus indicadores.

Medición del desempeño de los sistemas de gestión y su impacto en la estrategia corporativa

Con el fin de lograr la necesaria integración en el SCG de la medición del estado y desempeño de los Sistemas de Gestión (SG) establecidos por el Decreto Ley 281/07 para la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial y su interrelación con la proyección estratégica de la organización se proponen los siguientes pasos a seguir:

- Definición del impacto del funcionamiento de los SG sobre los objetivos estratégicos de la organización
- Medición del desempeño de los SG.

Esto dará la posibilidad de establecer un nivel jerárquico respecto a la influencia de

los SG sobre el cumplimiento de las proyecciones estratégicas, lo que permitiría establecer políticas, lineamientos o prioridades en cuanto a la implementación y consolidación de los mismos.

Contar además con una herramienta que permita realizar un monitoreo del estado y funcionamiento de estos sistemas, será de gran valor para el accionar respecto al establecimiento de medidas correctivas o acciones de mejora dirigidas a la consolidación del Perfeccionamiento Empresarial.

Con el objetivo de lograr lo planteado anteriormente se ha confeccionado una lista de los Factores de Desempeño (FD) de los SG **Anexo 6**, donde se relacionan los principales aspectos que reflejan el estado y funcionamiento de cada uno de ellos. La confección de la lista de FD se obtuvo como resultado de investigaciones a través de revisiones bibliográficas, consultas a especialistas y la experiencia del autor en el tema.

Impacto de los Sistemas de Gestión sobre los Objetivos Estratégicos

La medición del grado de influencia del funcionamiento de los SG sobre el cumplimiento de la estrategia corporativa se realizará a través de la medición del impacto que ofrecen los FD de dichos sistemas sobre los Objetivos Estratégicos (OE) de la organización, esto se realizará utilizando la matriz ISOE (Impacto Sistemas- Objetivos Estratégicos) que se muestra en el **Anexo 7**.

Para evaluar el nivel de impacto que tiene cada FD en el logro de cada uno de los objetivos se dará el valor de 1 en la matriz ISOE cuando el cumplimiento del FD impacta en el logro del objetivo, un valor de 0.5 cuando impacta indirectamente y 0 cuando el impacto es nulo, luego se calculará el valor promedio de los impactos de cada uno de los FD sobre los OE, y posteriormente el promedio de los valores antes obtenidos agrupados por los SG a que pertenecen, este último valor mostrará el nivel de impacto de cada SG hacia los OE. Considerándose como de impacto significativo aquellos sistemas que alcancen un valor mayor o igual a 0.3, de impacto medio entre 0.15 y 0.29 y de impacto bajo, menor de 0.15

Podrá conocerse además a través de la suma vertical de los valores de impacto recibidos por cada OE, el grado de influencia que estos reciben de los SG.

Medición del desempeño de los sistemas de gestión

El desempeño de los dieciocho SG que estipula el Decreto Ley 281 más un sistema número 19, correspondiente al SCG desarrollado a través la aplicación de este procedimiento, se medirá a través del resultado de la evaluación de cada uno de sus FD utilizando la matriz del Cuadro de Mando que se muestra en el **Anexo 8 y Anexo 9.**

Se evaluará con un rango de puntuación de 1 a 5 cada FD, la puntuación de cada sistema se determinará a través del cálculo del promedio de puntos obtenidos por los FD a él asociado. Una evaluación cualitativa se obtendrá considerando la siguiente escala: de 4 a 5 puntos – Bien, de 3 a 3.9 puntos - Regular y menos de 3 puntos – Mal.

Para el otorgamiento de la puntuación a los FD el responsable podrá basarse en técnicas de trabajo en grupo, criterios de especialistas o revisiones documentales utilizando como referencia la documentación del Decreto ley 281 y la Guía del Perfeccionamiento Empresarial.

Sistema Informativo

El hecho de distinguir para cada nivel administrativo aquellas informaciones básicas que influyen en la calidad de las decisiones a tomar, adquiere un interés especial para el éxito de la gestión empresarial, por lo que al conocer la información indispensable en función del logro de la estrategia, se reduciría de por sí, el riesgo al decidir y permitiría reconocer los puntos críticos en los cuales debe centrarse la atención del directivo.

En este sentido, resulta de interés analizar la situación de la empresa respecto a la recopilación de la información de los principales indicadores, que puede ser a través del Excel, como la forma más simple, rápida y barata de comenzar o la utilización de otras vías. Para ello, deberá tomarse en consideración:

los recursos y tiempo disponible en la organización, el hardware y software que tenga la empresa y las posibilidades del uso intensivo de la Internet y la Intranet.

Normalmente, los “datos” se toman de los análisis de los diferentes procesos y sistemas organizacionales así como de sistemas transaccionales, y se ordenan en bases de datos (Datawarehouses), de las que se extrae la “información” a través de

algún criterio, que puede ser la “minería de datos” (Datamining).

Se recomienda utilizar y automatizar el CMI a través de un software integrado a la intranet de la entidad, de tal manera que el usuario puede acceder “on line” y realizar consultas en “cascada” (drill-down) de la información necesaria para el análisis y toma de decisiones. Este sería un montaje más profesional; pero lo principal es contar con algún sistema que permita disponer de la información en forma rápida y sencilla.

Fase IV. Evaluación y análisis de resultados

La estrategia de liderazgo permitirá el avance de la gestión estratégica de la empresa través del conjunto de indicadores propuestos, al mismo tiempo se podrá conocer a través de los FD la evaluación de los sistemas gestión. Estos mostrarán las desviaciones que se vayan produciendo, lo que posibilitará tomar acciones oportunamente para que los objetivos o metas no dejen de cumplirse. Esta fase se llevará a cabo a través de las siguientes etapas:

Evaluación y análisis de los indicadores

En esta etapa se toman los valores reales de los indicadores obtenidos de las expresiones de cálculo planteadas en el manual de indicadores y se compararán con sus estados deseados para detectar en cuáles de ellos no se han alcanzado los resultados esperados.

Para el análisis de su comportamiento podrán utilizarse además valores de referencia tales como: el mejor valor logrado para dicho indicador ya sea en la organización o fuera de esta (benchmarking), el comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias), el valor del indicador con respecto a la competencia, el valor del indicador con respecto al año anterior, etc.

Se debe centrar la atención primeramente en los indicadores que se encuentran en la zona de alarma (zona roja) y luego se analizarán los que se encuentran en la zona de precaución (zona amarilla). Una evaluación cuantitativa del cumplimiento de los indicadores para facilitar la evaluación general de los objetivos a los que estos tributan podrá ser reflejada a través de la siguiente escala: Bien – 5 puntos, Regular - 4 puntos y Mal – 2 puntos.

Análisis causa-efecto

Una vez definidas las desviaciones se realizará un análisis de causa efecto para determinar los orígenes de las deficiencias, es decir cuáles son los indicadores que ocasionan el incumplimiento del resto, lo que permitirá actuar sobre las “causas raíces o primarias” de los problemas (Nogueira Rivera, 2004).

En esta etapa debe tenerse en cuenta que aunque varios de los indicadores propuestos pueden estar directamente relacionados por las expresiones de cálculos, existen otros cuya relación es indirecta, pero es igualmente importante determinarla y tenerla en cuenta a la hora de establecer un orden de prioridad en las acciones de mejora.

Para llevar a cabo esta etapa puede utilizarse el diagrama de Ishikawa, también conocido como espina de pescado.

Evaluación de los sistemas de gestión

Basado en el resultado de la medición del desempeño de los sistemas de gestión realizada según el procedimiento descrito anteriormente, se procederá a hacer un análisis del estado de cada uno de ellos, para lo que se analizará el resultado de la puntuación obtenida por los FD según la escala establecida y su repercusión en la evaluación general del sistema a él asociado.

El responsable de cada sistema elaborará un plan de acción dirigido a corregir las desviaciones de aquellos FD que no hayan alcanzado el estado deseado, fundamentado en la corrección de las causas que originan su comportamiento y dirigido a lograr la consolidación y buen funcionamiento del sistema en cuestión.

Evaluación de las estrategias

Cuando la organización no ha alcanzado el nivel de desempeño deseado para lograr mantener su liderazgo se deberá pasar al análisis de los factores inhibidores que están limitando éste, pues es necesaria la convergencia de ciertas condiciones específicas.

La evaluación de estrategia comprueba los resultados de su formulación y su ejecución.

Es necesario realizar tres actividades fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización. Estas son:

1. Analizar factores internos y externos: ya que estos representan la base de las estrategias actuales de la organización. Las preguntas claves en este análisis deben incluir: ¿siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas?; ¿siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades?; ¿son las oportunidades externas todavía oportunidades? ; ¿continúan las amenazas siendo amenazas?
2. Medir el desempeño de la organización: comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de la visión y objetivos previamente establecidos.
3. Efectividad del plan de mejora: responde a las preguntas, ¿se han tomado las medidas correctivas requeridas para eliminar las desviaciones que afectan la posición estratégica de la organización, tanto externa como internamente?, ¿ha existido un programa efectivo de mejoras con acciones apuntando al logro de los objetivos estratégicos y de la visión empresarial?

Fase V. Programa de mejora

Una vez llevadas a cabo las etapas anteriores se establecerán las acciones de mejora correspondientes y se elaborará un plan de acción o programa que facilite su implementación y control, en el que se deben proponer variantes de solución a los problemas detectados, para luego delimitar las acciones de mejora en base a la proyección estratégica de la organización, que debe incluir un análisis de los factores internos y externos, lo que permitirá proponer alternativas coherentes con los objetivos estratégicos y enfocadas al logro de la visión.

A continuación los pasos que podrán seguirse para la implementación del programa de mejora:

Focalización del objeto de mejora

Identificar los principales problemas o reservas existentes asociados a la fuerza de trabajo (recursos humanos), los objetos de trabajo (suministros) y los medios de trabajo (tecnología), así como las funciones y procesos existentes en la organización.

Implementación de las mejoras

Corresponde en este paso proyectar las acciones de mejora que le corresponden desarrollar a cada área de decisión y posteriormente la implementación de estas. La

implantación de la nueva estrategia para consolidar y mantener el liderazgo se trata no sólo de establecer políticas, proyectos, planes de acción o programas específicos, sino que también se han de propiciar las condiciones favorables para su ejecución efectiva, determinando los medios técnicos y organizativos necesarios que ayuden a llevar a vías de hecho un planteamiento teóricamente preconcebido. Se deberá establecer un proceso de control y seguimiento de las iniciativas estratégicas desplegadas en torno a la mejora, así como de su desempeño competitivo con relación a los objetivos- metas deseados. Estas actividades de control no sólo evalúan y corrigen el desempeño actual, sino que también crean la base para la mejora continua del sistema.

2.3. APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LA CONSOLIDACION DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA DE INVESTIGACIONES Y PROYECTOS HUDRAULICOS DE HOLGUÍN RAUDAL

El presente epígrafe tiene como objetivo exponer la aplicación del procedimiento propuesto en el epígrafe anterior.

Fase I. Preparación de las condiciones para el diseño

Creación del grupo de expertos y capacitación

En esta etapa se definió el equipo de expertos que se implicarán en el diseño y aplicación de la estrategia para la consolidación del liderazgo empresarial.

Primeramente se determinó la cantidad de miembros según el procedimiento representado por Pérez Campaña (2005). Los criterios utilizados se basan en una distribución binomial de probabilidad. Se eligió un nivel de confianza de un 90%, para el cual el valor asociado $K=2.6896$. Se definió una proporción estimada de error de un 2% y un nivel de precisión de un 10%.

A continuación se presenta el cálculo efectuado para lo que se utiliza la expresión siguiente:

$$M = P(1 - P) K / i^2 = 0,02 (1-0,02) 2.6896 / 0,1^2 = 5.27 \approx 5$$

Del resultado se obtiene que se necesiten 5 expertos los cuales fueron seleccionados entre directivos y especialistas con experiencia y conocimientos en la actividad de la empresa, los mismo fueron los siguientes:

1. Directora de gestión de sistemas

2. Director contable financiero
3. Directora de capital humano
4. Directora de producción
5. Especialista A en proyecto e ingeniería.

Posteriormente se realizaron varias sesiones de capacitación en los temas siguientes: Gestión Estratégica, Estrategias de Liderazgo empresarial, Control de Gestión, y Perfeccionamiento Empresarial (Decreto Ley 281).

Caracterización de la Organización

La Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín, RAUDAL, se encuentra ubicada en Carretera Central vía Bayamo Km. 2½ . Es una entidad cuyos antecedentes se remontan a principios de la década de los años 60, a través del desarrollo de su quehacer ha adoptado diferentes nombres y estructuras, con el nombre y estructura actual fue constituida en 1990 amparada por la Resolución No.17 del Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, de fecha 28 de Diciembre de 1989, firmada por su Presidente en aquel entonces Ing. Jorge Luís Aspiolea Roig.

Cuenta con unidades empresariales de base (UEB) en Holguín, Las Tunas y Granma, Se subordina a nivel nacional al Grupo Empresarial de Investigaciones de Proyectos de Ingeniería (GEIPI). Su estructura organizativa es de tipo mixta. Ver

Anexo 1.

La empresa tiene implantado el Perfeccionamiento Empresarial desde Febrero del año 2001 con indicadores de eficiencia favorables. Se implantó y certificó el Sistema de Gestión de la Calidad, según la NC ISO 9001:2001 en el año 2003, renovándose la misma en el año 2006, 2009, 2012 y 2016. El Sistema de Gestión Ambiental se encuentra implantado según la NC ISO 14001:2001, En marzo del 2010 le fue certificado el Sistema Integrado de Gestión (SIG) que incluye el sistema de gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud, y capital humano, actualmente se recertificó en Abril del 2016 y en el año 2009 se declaró consolidada la empresa en los 18 sistemas que se estipulan en el Decreto Ley 281 Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

Objeto social: Aprobado por la Resolución 323 del 2014 del Ministerio de Economía

y Planificación.

- Brindar servicios técnicos profesionales de proyección, diseño, consultoría, ingeniería, investigaciones ingenieras y topografía aplicadas a inversiones y obras.

La empresa se encuentra a cargo del proyecto del Trasvase Este – Oeste, considerada la obra cumbre de la ingeniería hidráulica en Cuba, privilegio de la actual generación, que constituye un conjunto de gran envergadura integrado por presas, puentes, canales, túneles y canales destinados a trasvasar las aguas desde el este holguinero hasta la provincia de Camagüey, con el objetivo de solucionar los efectos de la sequía que se intensifica progresivamente en esta zona del país como resultado de los cambios climáticos. Al mismo tiempo se acomete un trabajo intenso en el desarrollo de otras inversiones en la rama hidráulica que está realizando el país, fundamentalmente en el programa de desarrollo del turismo en la zona norte de la provincia del Holguín.

Proveedores

La empresa tiene varios de proveedores y los contratos contraídos con estos se renuevan anualmente.

En la entidad se encuentran establecidos los “Procedimientos operativos del área de aseguramiento que establecen los métodos de trabajo en cuanto a la selección, evaluación y reevaluación de los proveedores, así como la verificación de los productos comprados.

Dentro de los principales proveedores se encuentran:

Logística Hidráulica

CIMEX

COPEXTEL

AUSA

SASA

Clientes:

Los principales clientes de la empresa los constituyen las Delegaciones Provinciales de Recursos Hidráulicos, la ESI- DIP Trasvases y la Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos del Este(ESIHE) pertenecientes al propio organismo, que por ser este el que rige el desarrollo de las inversiones hidráulicas del país es el cliente

que representa más del 70% de sus servicios.

Composición de la Fuerza de Trabajo:

Cuadros: 29 Técnicos: 203 Operarios: 69 Servicios: 13 Total: 314

El 73.9% son profesionales

Clasificación de la entidad

Se realiza la clasificación de la empresa teniendo en cuenta los criterios planteados por Pérez Campaña, (2005).

En cuanto al tamaño está considerada como grande dentro de las entidades de su tipo teniendo en cuenta como indicador cantidad de trabajadores. Es una empresa estatal del sector productivo, su actividad principal es la elaboración de investigaciones aplicadas y proyectos de obras hidráulicas. El tipo de proceso es por proyecto. La relación con los clientes es de entrega directa sin cobertura y la forma de ejecutar el proceso es por pedido. El elemento a optimizar es el ciclo de entrega del producto.

Se considera un servicio profesional debido a que requiere una alta intensidad de la mano de obra y un alto contacto y adaptación al cliente.

Fase II. Análisis Estratégico

Formulación de la misión

Para la revisión de la misión se realizaron varias sesiones con el grupo de expertos, donde se decidió realizar pequeños ajustes a la versión existente, este proceso dio lugar a la formulación siguiente:

Misión

Satisfacer a plenitud las expectativas de los clientes en el campo de las investigaciones, proyectos, servicios técnicos y asesorías de la rama hidráulica **liderando** el mercado en la región oriental de la isla. Para ello, contamos con reconocido capital intelectual y tecnología de **avanzada**, lo que permite favorecer el desarrollo de los servicios y el aporte de valores agregados asociados a estos.

El compromiso RAUDAL incluye la satisfacción al cliente, el respeto y comprensión de la naturaleza y protección del entorno.

Formulación de la visión

Para la revisión de la visión se tuvo en cuenta la situación actual de la entidad y su proyección futura, quedando redactada como se muestra a continuación:

Visión

Mantener una posición de **Liderazgo** en el desarrollo de la actividad de investigaciones y proyectos de obras hidráulicas en el país, aportando soluciones que cumplan con los requisitos más exigentes de las normas y **la ingeniería actual**, bajo estándares modernos de dirección y gestión eficiente de los recursos que le dan a nuestra marca un sello de garantía en cuanto a calidad, **cumplimiento de sus compromisos** y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Matriz DAFO

Haciendo uso de la guía mostrada en el Anexo 4 primeramente se realiza la evaluación de los factores externos e internos, (ver **Tabla 2.2**).

Tabla 2.2 Matriz de evaluación de los factores externos e internos (MEFE y MEFI).

Factores Externos:

Amenazas	Ponderación	Calificación	Resultados
1- Desarrollo que van alcanzando otras entidades en la rama de proyectos en el territorio.	7	2	14
2- Mecanismos complejos que dificultan el cobro de la producción en CUC con el principal cliente INRH.	12	1	12
3- Mecanismos complejos para la adquisición de tecnología y recursos.	12	1	12
4- Alto grado de atractivo de otras empresas en la competencia por el capital humano.	14	1	14
Oportunidades			
1- Prioridad dada al desarrollo de inversiones de la rama hidráulica en la provincia.	18	4	72
2- Ser la única empresa en la provincia especializada en proyectos de obras hidráulicas.	15	4	60
3- Posibilidad de nuevos mercados fundamentales en la actividad de investigaciones aplicadas.	12	4	48
4- bajo nivel de competitividad de entidades que se dedican a la rama hidráulica en la región oriental	10	3	30
TOTAL	100		262

Factores externos = 262 > 250, predominio de las oportunidades

Los resultados muestran que en el orden externo prevalecen las oportunidades sobre las amenazas, por lo que se puede decir que el entorno se muestra de forma favorable.

Factores Internos:

Debilidades	Ponderación	Calificación	Resultados
1- Ubicación geográfica fuera del perímetro urbano	8	2	16
2- insuficientes medios de transporte y deficiente estado técnico de los existentes	10	1	10
3- Fuerza de trabajo envejecida e insuficiente entrada de personal joven para su relevo	13	1	13
4- Déficit de fuerza de trabajo en algunas especialidades clave del proceso productivo.	12	1	12
Fortalezas			
1- Tener consolidado el Perfeccionamiento Empresarial	11	3	33
2- Contar con tecnología de punta en las actividades de laboratorio, perforación y topografía.	14	4	56
3- Se cuenta con un colectivo de alta calificación técnica.	16	4	64
4- Ser empresa líder en la actividad de proyectos hidráulicos en el territorio oriental.	16	4	64
TOTAL	100		268

Factores internos = 268 > 250, predominio de las fortalezas.

En el orden interno prevalecen las fortalezas sobre las debilidades, lo que representa una situación ventajosa para la empresa, aunque es necesario prestar atención a las debilidades, en las cuales se debe trabajar con rapidez. Al analizar los resultados de la matriz DAFO (**Tabla 2.3**), se obtiene que es factible dirigir la planeación partiendo de una estrategia ofensiva, puesto que están prevaleciendo las fortalezas y oportunidades sobre las amenazas y debilidades debiéndose aprovechar al máximo dichas posibilidades.

Tabla 2.3. Matriz de impactos cruzados (DAFO)

		Oportunidades				Amenazas			
		1	2	3			2	3	4
Fortalezas	2	3	2	3			1	3	1
	3	3	2	3			0	0	2
	4	3	3	2			0	0	3
					24	10			

Debilidades					19	11			
	2	2	0	3			1	3	2
	3	3	3	2			0	0	3
	4	2	3	2			0	0	2

Valores compartidos

Para la selección de los valores compartidos primeramente se definieron por el grupo de expertos a través de técnicas de trabajo en grupo aquellos valores considerados necesarios a compartir por la organización. Luego con el objetivo de conocer cuáles de ellos eran valores reales y cuáles necesitaban ser logrados o consolidados, se aplicó la encuesta que aparece en el **Anexo 4** donde la muestra de la población encuestada representa el 75% de los trabajadores definiría el grado de presencia o consolidación que ellos consideran tenían estos valores en la entidad; esto permitió conocer que todos los previamente definidos están presentes en la organización, declarándose como valores compartidos los siguientes:

Valores estratégicos

Cultura del detalle, Calidad y Orientación al cliente.

Valores tácticos:

Valores éticos: Ética profesional y Prestigio.

Valores prácticos: Organización, Excelencia y Tenacidad en el logro de los objetivos trazados.

Valores de desarrollo:

Profesionalidad, Afán de superación y espíritus innovador.

Factores clave para el éxito (FCE)

Para el caso que corresponde en este análisis luego de una sesión de trabajo en grupo se definieron como FCE en el sector hidráulico los siguientes:

1. Contar con personal altamente calificado y comprometido, que labora con ética y profesionalidad
2. Ofrecer servicios / productos de alta calidad y competitividad
3. Capacidad de respuesta con la agilidad requerida para satisfacer las necesidades

del mercado

4. Actualización constante con el uso y aplicación de nuevas tecnologías

5. Contar con un efectivo sistema de dirección y gestión, acorde con las exigencias del entorno

Áreas de resultados clave (ARC)

Teniendo en cuenta la estructura organizativa de la empresa se determinaron aquellas áreas que resultan vitales para su funcionamiento donde se desarrollan además las acciones para alcanzar los factores clave del éxito.

Los resultados fueron los siguientes:

- Gestión de Producción
- Gestión Contable – Financiera
- Gestión del Capital Humano
- Gestión de Sistemas
- Gestión Logística
- Dirección y Gestión Empresarial.

Formulación y alineación de las estrategias

Estrategia maestra

Asegurar el cumplimiento de los proyectos del programa de inversiones de obras hidráulicas en la región oriental, satisfaciendo los requerimientos y exigencias actuales del proceso inversionista.

Estrategia genérica

Haciendo énfasis en la diferenciación, brindar servicios más competitivos en cuanto a calidad, plazos de ejecución y costos de la inversión, incorporando además la dimensión ambiental así como el uso y aplicación de tecnologías de avanzada que permitan afianzar el posicionamiento de la organización en el mercado.

Estrategias funcionales:

Financiera: consolidar métodos de trabajo y procedimientos enfocados hacia el aumento de la productividad y una adecuada racionalidad en los gastos como vía fundamental de mantener el efectivo desempeño financiero de la empresa, logrando el cumplimiento del margen de utilidades y el resto de los indicadores económicos planificados.

Tecnológica: actualización constante con el uso y aplicación de nuevas tecnologías que contribuyan a elevar la calidad de los servicios y a incrementar la capacidad de innovación tecnológica de la organización con una influencia directa en la mayor racionalidad y economía de los proyectos.

Capital Humano: consolidar un Sistema de Gestión del Capital Humano que sea capaz de garantizar la fuerza laboral con las competencias y el desempeño adecuado para el buen funcionamiento y desarrollo de la organización, acompañado del logro de niveles superiores en cuanto a satisfacción laboral y de seguridad y salud en el trabajo.

Mapa estratégico

Una vez realizada la formulación y alineación de las estrategias se confeccionó el mapa estratégico, el cual se muestra en el **Anexo 10**.

Declaración de políticas

Se hace la declaración de una política integrada que contiene las guías generales de actuación de la empresa con relación a la estrategia corporativa y a los diferentes sistemas certificados como parte del Sistema Integrado de Gestión, la cual se expresa a continuación:

“La Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Holguín RAUDAL, tiene como política brindar servicios personalizados y competitivos que satisfagan las necesidades definidas o implícitas de nuestros clientes, con eficiencia económica y contractual, cumpliendo los requisitos legales y otros requisitos vigentes aplicables, reconociendo sus responsabilidades en cuanto a la protección del medio ambiente, mediante el uso racional de los recursos y el compromiso de minimizar el impacto ambiental de sus operaciones, productos y servicios; para lo cual se garantiza el capital humano con un elevado nivel de competencias y una gestión de seguridad y salud en el trabajo apropiada a la naturaleza y magnitud de los riesgos identificados según el nivel de peligrosidad de la entidad, para asegurar la integridad física y la salud de los trabajadores y partes interesadas, en un ambiente de trabajo que consolida la motivación laboral y el desempeño individual de los integrantes del colectivo, que desarrollan la gestión de la innovación como una herramienta de todos los procesos y actividades, encaminada a elevar la capacidad de innovación

tecnológica de la organización.”

Fase III. Desarrollo e Implementación de la Estrategia para consolidar el Liderazgo

Definición de objetivos estratégicos e indicadores por perspectivas

Teniendo en cuenta las perspectivas y en función de los factores clave del éxito (ver **Tabla 2.3**) se definen los siguientes objetivos estratégicos para el período 2016-2020.

-Perspectiva financiera

Objetivo No.1: realizar una efectiva gestión económica financiera y uso racional de los portadores energéticos que garanticen el cumplimiento del plan.

Áreas de resultados clave: Gestión Contable- Financiera, Unidades Productivas.

Indicadores:

- Ventas
- Utilidades
- Valor Agregado
- Índice de Liquidez
- Ciclo de Cobro
- Gasto de Salario/Valor Agregado
- Intensidad Energética

- Perspectiva del cliente:

Objetivo No.2: mantener altos niveles de satisfacción del cliente sobre la base de la estrategia genérica de diferenciación de la empresa que garantice el incremento del mercado.

Áreas de resultados clave: Gestión de Producción, Unidades Productivas.

Indicadores:

- Índice de satisfacción del cliente externo
- Índice de cumplimiento de los compromisos contractuales
- Índice de crecimiento del número de clientes
- Índice de estabilidad de la Red y conectividad a Internet.

- Perspectiva de procesos internos:

Objetivo No. 3: incrementar la efectividad y eficiencia de los procesos productivos

que garanticen el cumplimiento del plan de producción sobre la base del desarrollo de soluciones que aseguren el uso racional del agua y un efectivo papel de la empresa dentro del proceso inversionista.

Áreas de resultados clave: Gestión de Producción, Unidades Productivas.

Indicadores:

- Índice de calidad del producto
- Índice de participación en los controles de calidad de los diferentes entes del proceso inversionista
- Índice de cumplimiento del plan de CTA
- Índice de cumplimiento del plan de preparación de obras
- Índice de productividad del trabajo
- Índice de utilización de los equipos de avanzada de topografía, geofísica y laboratorio
- Índice de coeficiente de disponibilidad técnica de los equipos de informática.

Objetivo No. 4: garantizar los recursos materiales y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades, haciendo un uso racional.

Áreas de resultados clave: Gestión Logística, Gestión de Producción y Unidades Productivas

Indicadores:

- Índice de satisfacción de las solicitudes de insumos y servicios para los procesos de gestión de la empresa
- Índice de cumplimiento del plan de Mantenimiento de la infraestructura civil
- Coeficiente de disponibilidad técnica del transporte
- Índice de cumplimiento del MTP
- Índice de recuperación de neumáticos
- Índice de recuperación de materias primas.

Objetivo No. 5: consolidar y desarrollar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

Áreas de resultados clave: Gestión de Sistemas, Unidades Productivas.

Indicadores:

- Índice de cumplimiento del programa de auditoría del SIG

- Índice de cumplimiento del plan de revisión por la dirección del SIG
- Índice de evaluación del funcionamiento del Sistema de Control Interno, según la guía de la Contraloría General de la República
- Índice de cumplimiento del plan de generalización
- Índice de cumplimiento del programa de desarrollo e investigaciones
- Índice de cumplimiento de las inspecciones ambientales según el plan de seguimiento y medición regular
- Índice de cumplimiento de las verificaciones al plan de manejo integral de desechos peligrosos
- Índice de cumplimiento de la implementación de la gerencia CAD
- Índice de desempeño de los sistemas de gestión (Decreto Ley 281).

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo No. 6: lograr una gestión de Capital Humano que garantice la fuerza laboral con las competencias y el desempeño requerido para el desarrollo de los objetivos y metas de la organización empresarial.

Áreas de resultados clave: Dirección de Capital Humano, Unidades Productivas, Dirección General.

Indicadores:

- Índice de completamiento de la fuerza productiva
- Índice de cumplimiento del plan de capacitación
- Índice de eliminación de riesgos laborales
- Índice de trabajadores protegidos con la totalidad de los medios
- Índice de resultados de estudio de clima laboral
- Índice de utilización del fondo de tiempo
- Índice de cumplimiento del plan de acción con los jóvenes
- Índice de completamiento de las reservas de cuadros
- Índice de reservas de cuadros preparadas.

Despliegue de objetivos

El despliegue de los objetivos se llevó a cabo a través del método matriz OVAR. En el **Anexo 11** se muestra la matriz OVAR del director general de la entidad donde aparecen los objetivos estratégicos y las variables de acción definidas a este nivel.

Luego se elaboraron las matrices de los directivos de segundo y tercer nivel, donde las variables de acción de los niveles superiores se convierten en objetivos del nivel inferior hasta lograr el despliegue total de los objetivos a todos los niveles de la organización.

Una vez definidas las tareas a desarrollar por cada área y miembro de la organización se elaboraron los programas o estrategias para garantizar el cumplimiento de las mismas.

Tabla 2.3 Matriz que muestra la relación: Objetivos Estratégicos- Perspectivas- Factores Claves del Éxito

No. Objetivo Estratégicos	Perspectiva				Factores Claves del Éxito				
	F	C	P.I	A y C	1	2	3	4	5
1	X							X	
2		X				X			
3			X			X	X		
4			X			X	X	X	
5			X			X	X	X	
6				X					X

Manual de Indicadores de Gestión

La caracterización de cada uno de los indicadores establecidos en el CMI **Anexo 8** se realizó basándose en los criterios planteados, a partir de lo cual se elaboró el documento D(11)-1.00-2 Manual de Indicadores de Gestión que forma parte la documentación del Sistema Integrado de Gestión implantado en RAUDAL (no forma parte de esta Tesis).

Medición de los indicadores y objetivos estratégicos

En el **Anexo 12** se muestra un Cuadro de Mando donde se refleja la medición indicadores hasta el mes de Marzo del 2016 (cierre del primer trimestre). La determinación de los valores se realizó usando la fórmula de cálculo establecida en el Manual de Indicadores, (Documento D(11)-1.00-2, SIG RAUDAL).

Sistema Informativo

Situación actual y perspectiva del sistema informativo:

La empresa cuenta con una página Web (<http://WWW.raudal.co.cu>), y servicios de Intranet como principales medios de gestión de la información interna, a través de los

cuales se puede acceder a un gran cúmulo de información relacionada fundamentalmente con los sistemas de gestión implantados, se cuenta además con servicios de correo electrónico e Internet, para el procesamiento de los hechos contables se utiliza el Sistema CONDOR. La información para la toma de decisiones tiene un flujo ascendente conservándose en los niveles inferiores, altos volúmenes de esta para uso de la gestión en esa instancia y trasladándose hacia los niveles superiores aquella que se requiere bajo los principios de importancia y de necesidad de la misma, usándose como principales vías de transmisión el correo electrónico y la entrega directa de informes con modelos y formatos establecidos, vías que no siempre garantizan la calidad requerida en cuanto a oportunidad y contenido.

Medición y desempeño de los Sistemas de Gestión y su impacto en la estrategia corporativa

- Definición del impacto del desempeño de los Sistemas de Gestión sobre los Objetivos Estratégicos de la organización:

A través del desarrollo de la Matriz ISOE **Anexo 7**, se ha podido definir que de los dieciocho sistemas, nueve de ellos impactan sobre el cumplimiento de los OE de la organización, de los cuales cuatro se clasifican como de impacto mayor y cinco de impacto medio. A continuación estos se relacionan en orden descendente.

De impacto mayor:

1. Sistema de organización de la producción de bienes y servicios
2. Sistema de gestión de la innovación
3. Sistema de atención al hombre
4. Sistema de gestión del capital humano

De impacto medio:

1. Sistema de métodos y estilos de dirección
2. Sistema de gestión de la calidad
3. Sistema de control Interno
4. Sistema de mercadotecnia
5. Sistema de planificación.

El resto de los sistemas (9) tienen un impacto bajo en el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.

Una vez conocidos los sistemas con impactos significativos para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se pasará a evaluar el estado del funcionamiento de cada uno de ellos, lo que en caso de detectarse desviaciones permitirá priorizar la toma de medidas correctivas o acciones de mejora en función del logro de las estrategias corporativas.

-Desempeño de los Sistemas de Gestión

En el **Anexo 13** se muestra la evaluación de los Sistemas de Gestión al cierre del primer trimestre del 2016, obteniéndose que todos los sistemas tienen categoría de Bien excepto el Sistema Informativo que con una puntuación de 3.33 obtiene la categoría de Aceptable, lo que conllevará a tomar las medidas necesarias para el perfeccionamiento del mismo.

Fase IV. Análisis y Evaluación de Resultados

Evaluación de indicadores

En el Cuadro de Mando que se muestra en el **Anexo 12** aparecen los resultados alcanzados por cada uno de los indicadores durante el período Enero-Marzo del 2016.

Como puede apreciarse la situación general es favorable y aunque no existe ningún indicador deteriorado, hay cinco de ellos (el 12%) que se encuentran en zona de precaución (amarilla), lo que significa que una vez analizadas las causas de sus comportamientos, deben tomarse las medidas preventivas necesarias para evitar su deterioro.

A continuación se hará un análisis (causa efecto) de cada uno de los indicadores en zona de precaución por perspectivas:

En la perspectiva financiera los indicadores establecidos sobrepasan el estado deseado.

En cuanto a la perspectiva del cliente, los indicadores a evaluar en este periodo alcanzaron el estado deseado.

La perspectiva de procesos internos tiene tres indicadores (el 13%) en zona de precaución que necesitan ser seguidos de cerca para evitar su deterioro y con ello el incumplimiento de los objetivos relacionados a esta perspectiva, estos son los siguientes: índice de satisfacción de las solicitudes de insumos y servicios para los

procesos de gestión de la empresa, Índice de cumplimiento del plan de mantenimiento de la infraestructura civil y coeficiente de disponibilidad técnica del transporte, motivados por déficit en el mercado de insumos, medios y piezas para los trabajos de reparación del equipamiento.

En la perspectiva de formación y crecimiento tiene un indicador (el 14%) en zona de precaución que requieren la atención este es el índice de completamiento de la fuerza productiva motivado por el déficit de la fuerza técnica en las especialidades de hidráulica y geología.

Evaluación sistemas de gestión

De los 63 Factores de desempeño (FD) que se han definido para la evaluación de los 18 Sistemas de Gestión establecidos por el Decreto Ley 281/07, 37 han obtenido la calificación de 5 puntos para un 59%, 20 con 4 puntos para un 32% y 6 de 3 puntos para un 9%, lo que de forma general se evidencian resultados positivos en el estado y funcionamiento de dichos sistemas, de los cuales 17 obtuvieron la evaluación general de Bien y sólo uno el Sistema Informativo obtuvo evaluación de regular, el cual será objeto de mejora una vez se concluya la elaboración e implementación del sistema automatizado que se encuentra en ejecución en estos momentos como paso siguiente al desarrollo de este trabajo.

Una vez analizados por la alta dirección los resultados de la evaluación con los responsables de cada uno de los sistemas, y no obstante los resultados positivos obtenidos de forma general, se trazarán un plan de acción dirigido a lograr el estado óptimo deseado en todos los FD que no obtuvieron en la máxima puntuación.

En el momento de la aplicación de este procedimiento aun no se cuenta con la información necesaria para la evaluación de las estrategias planteadas, lo cual será pertinente llevar a efecto una vez transcurrido el primer año del periodo de planeación estratégica, o sea al finalizar el año 2020.

Fase V. Programa de Mejora

A pesar de que hasta la fecha no existen indicadores deteriorados y si hay algunos en zona de precaución, se considera pertinente elaborar un programa de mejora basado en acciones preventivas enfocadas a evitar en el futuro el incumplimiento de los objetivos estratégicos a ellos asociados y su posible influencia en el resto de

estos.

Como objetos de mejora hacia donde se enfocarán las medidas preventivas se definen los siguientes:

- El sistema de planificación
- Proceso de realización del producto
- Los programas de capacitación
- El proceso de mantenimiento y reparación del equipamiento de transporte
- El proceso de contratación
- El proceso de compras.

Las medidas adoptadas fueron las siguientes:

1. Hacer un estudio para la fundamentación de la propuesta de modificación del plan de salario y presentar solicitud a la dirección del organismo
2. Perfeccionamiento de los métodos de organización del trabajo y capacitación del personal en las áreas productiva como vía de explotar al máximo las reservas de productividad
3. Fortalecimiento del mantenimiento preventivo planificado para los equipos de transporte
4. Reflejar en los contratos la reducción del número de copias de los proyectos a entregar al cliente de 4 a 2, con el objetivo del ahorro de insumos y medios de impresión por su déficit en el mercado
5. Intensificar la gestión de compra extendiéndola a territorios de otras provincias.

Para garantizar la ejecución y el control de las mejoras propuestas se diseñaron planes de acción donde se contemplaron los responsables y las fechas de cumplimiento.

Conclusiones parciales de capítulo II

1. En este capítulo se evalúa la política y estrategia del INRH con relación al liderazgo y desempeño del sector empresarial dentro del organismo.
2. Se diseña e implementa la estrategia genérica de diferenciación para la consolidación y sostenibilidad del liderazgo empresarial alcanzado por RAUDAL.

3. Se realiza la aplicación de este diseño haciendo una valoración integral de la organización, donde se evidencia el resultado de la misma, permitiendo a la alta dirección tomar decisiones más acertadas, en los momentos actuales y para el futuro.

CONCLUSIONES

1. El análisis del marco teórico-práctico referencial de la investigación permitió concluir que existe una necesidad creciente del sector empresarial cubano en la búsqueda de alternativas dirigidas al perfeccionamiento y consolidación de la estrategia de liderazgo en la Gestión organizacional que hagan coexistir las prácticas y tendencias internacionales con las regulaciones estatales que rigen el desempeño de la empresa cubana actual.
2. El procedimiento propuesto para la implementación en RAUDAL del diseño de una estrategia para la consolidación del liderazgo, permite la integración de la estrategia corporativa de la entidad con la aplicación y consolidación de los diferentes sistemas que promulga el Perfeccionamiento Empresarial, procurando una gestión integrada y sostenible de la organización.
3. Mediante la implementación del procedimiento de la estrategia para mantener y consolidar el liderazgo de RAUDAL, ha sido posible lograr la adecuada integración y coherencia en la evaluación del desempeño de la organización, facilitándose el proceso de toma de decisiones y el desarrollo de acciones dirigidas a la mejora continua en la organización, cumpliéndose así la idea a defender planteada y alcanzándose el objetivo propuesto.

RECOMENDACIONES

1. Discutir en el consejo de dirección de la empresa RAUDAL el diseño de la estrategia para la consolidación y sostenibilidad del liderazgo de la organización, sirviendo como herramienta para la toma de decisiones.
2. Extender la aplicación del procedimiento propuesto al resto de las empresas del Grupo Empresarial de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería del INRH (GEIPI), así como a otras entidades relacionadas a la actividad de diseño e ingeniería del Frente de Proyectos.
3. Propiciar la divulgación de las experiencias y los resultados derivados de la investigación mediante la participación en eventos científicos, publicaciones en revistas, y sitios académicos en Internet.
4. Darle cumplimiento y seguimiento sistemático a las fases IV y V por considerarse como una aplicación parcial y de esta forma consolidar a un más la idea que se ha defendido en el trabajo.
5. Dado el momento actual del país en que se realiza la investigación, desarrollar investigaciones conjuntas con la UHO, firmar convenios conjuntos del organismo-UHO en áreas tales como:
 - Dirección y gestión empresarial
 - Gestión por procesos organizacionales
 - Contabilidad y finanzas
 - Proyectos y construcción.

BIBLIOGRAFIA

1. Álvarez de Zayas, C. (1996). Metodología de la Investigación. Universidad de Oriente
2. Álvarez, C. (2005). La Gestión Estratégica con el BSC, Documento en línea, <http://www.symnitics.com> [Consultado el 20 de Noviembre del 2015]
3. Amat, J. M. (1993). El control de gestión: una perspectiva de dirección. Ediciones Barcelona
4. Andrews, K. (1997). El Concepto de Estrategia de la Empresa. Ed. Universidad de Pamplona. España
5. Ansoff, I. (1976). La Estrategia de la Empresa. Ed. Universidad de Navarra. España
6. Bauzá Montero D. (2010). Procedimiento para el Desarrollo del Sistema de Control de Gestión en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos. Tesis presentada para optar por el grado académico Máster en Dirección. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba
7. Beltrán, F. (2008). VI Jornada Académico-Empresarial Balanced Scorecard, España, Documento en línea, <http://www.cuadrodemandando.unizar.es> [Consultado el 9 de Febrero 2016]
8. Becker, H. (2006). La estrategia del Océano Azul y el Cuadro de Mando Integral
9. Betancourt Partido, D. (2008). Diseño de un mecanismo de control para la medición del impacto de las estrategias en la en la Sucursal Caracol, Las Tunas. Tesis presentada para optar por el grado académico Máster en Gestión Turística. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba
10. Betancourt Partido, D. y García Vidal, G. (2009). "El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el empresariado cubano". Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 110
11. Bonifaz Villar, C. (2012). Liderazgo Empresarial. Red Tercer Milenio S.C
12. Borrego Díaz, O. (1989). La Ciencia de la Dirección. Algunos Antecedentes y Enfoques Actuales. La Habana. Cuba

13. Cortes J. E. (1999). Factores de Liderazgo y Competitividad en una Empresa de Servicios Financieros, Revista ABANTE, Vol. 2, Nº 1, pp. 71-96
14. Correa, E. (2006). El Cuadro de Mando Integral. Documento en línea, <http://www.edgarcorrea.com/>, [Consultado el 5 de Mayo del 2016]
15. Cuesta Santos, A. (2000). Ergonomía organizativa e liderança da gestão laboral. Produção & Sociedade. Año III, No. 5, Paraíba, Brasil (mayo). pp.195-213
16. Dávila, A. (1999). Nuevas Técnicas de Control de Gestión. Revista A fondo. Documento en línea, www.cuadrodemano.unizar.es, [Consultado el 30 de noviembre del 2015]
17. Decreto Ley 152. (2007). Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
18. Decreto Ley 187. (1998). Bases generales del perfeccionamiento empresarial. Ciudad de La Habana
19. Decreto Ley 281. (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Ciudad de La Habana
20. Díaz de Zayas, K. (2007). Propuesta de metodología para la implantación del Cuadro de Mando Integral en puntos de venta de Tiendas Gaviota. Trabajo de Diploma presentado para optar por el título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín
21. Díez de Castro, J. y Redondo López, C. (1996). Administración de empresas. Ediciones Pirámide, España
22. Domínguez Castañeda, Y. (2006). Planeación Estratégica en el Centro de Investigaciones del Níquel Capitán Alberto Fernández Montes de Oca hasta el 2010. Trabajo de Diploma Universidad de Holguín
23. Estañ Homs, R. (2008). Como establecer y alcanzar tus metas personales y profesionales. Documento en línea, www.bitacorach.es/info@bitacorach.es [Consultado el 20 de Mayo del 2016]
24. Estrategia empresarial. (2009). Cómo formularla e implementarla con éxito. C/ Valencia, local Ágora. 08015. Barcelona. Documento en línea, www.cynertiaconsulting.com/info@cynertiaconsulting.com. [Consultado el 20

de Marzo del 2016)

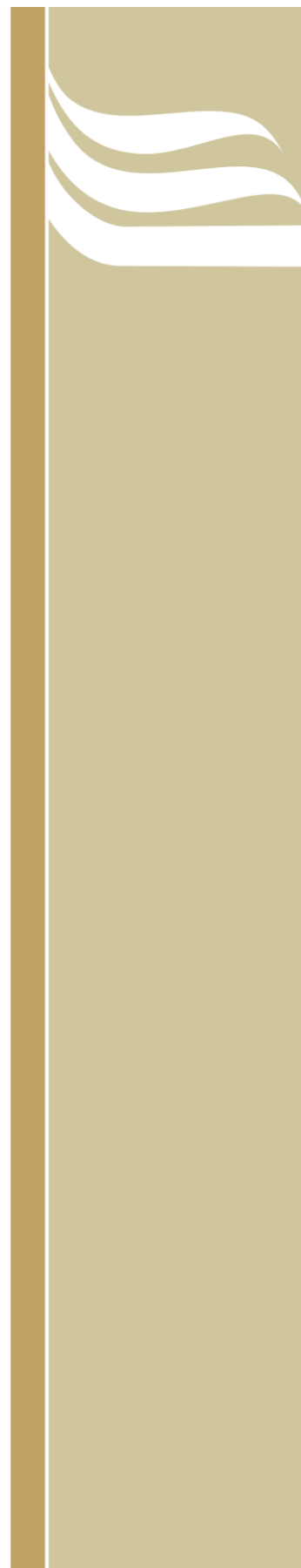
25. Enriquez Luque, J. I. (2005). Diseño de Indicadores Estratégicos de Gestión en la nueva Economía. Documento en línea, tablero@tablero-decomando.com [Consultado el 26 de Abril del 2016]
26. Fernández, H. y Cañado, N. (2007). Diseño e implantación del BSC en la EUTL. Escuela Universitaria de Turismo de Lanzarote. V Jornadas Académico-Profesionales sobre BSC. España. Documento en línea, www.cabildodelanzarote.com/eutl ,[Consultado el 18 de enero del 2016]
27. García Vidal, G. (2008). Mecanismo de Control para la Medición del Impacto de las Estrategias: una aplicación en el sector detallista
28. Gárciga, Marrero, R. J. (2001). Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Editorial “ Félix Varela” . La Habana
29. Gimber, X. (1998). El Enfoque Estratégico de la Empresa. Editorial Deusto, S.A. Madrid. España
30. Goldratt, E. (1998). El síndrome del pajar. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León, México.
31. González Barrios, A. (2006). El CMI en el sistema portuario español: Alineando objetivos y estrategias de negocio. Dossier del II Congreso Internacional de Tablero de Comando, Argentina, Documento en línea, <http://www.tablero-decomando.com>, [Consultado el 28 de noviembre del 2015]
32. Harrington, H. J. (1997). Administración total del mejoramiento continuo. McGraw-Hill. Bogotá
33. Kaplan, R. S. y Norton D. P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review (enero- febrero). USA
34. Kaplan, R. S. y Norton D. P. (1999). Cuadro de Mando Integral. Tercera edición. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona
35. Kaplan R. y Norton D. (2000). Balanced Scorecard Collaborative. Documento en línea, <http://www.bscoll.com>. [Consultado el 13 de marzo del 2016]
36. Kaplan R. y Norton D. (2000). Alineación, Barcelona, Ediciones Gestión (1ra Edición).

37. Kim, W.C. and Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. Harvard Business School Press
38. Kotler, P. (1989). Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. Editorial Revolucionaria. La Habana
39. López Viñegla, A. (2001). El cuadro de mando. Documento en línea, <http://www.5campus.com//>, 2001.[Consultado el 4 de marzo del 2016]
40. Machado Noa, N. (2003). Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal. Tesis presentada para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana
41. Martínez Rivadeneira, R. (2001). El Balanced Scorecard aplicado en áreas de logística. Documento en línea, <http://www.tablerodecomando.com> [Consultado el 25 de Mayo del 2016]
42. Menguzzato, M. y Renau, J.J (1995). Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management Contemporáneo. Tomo I. Séptima Edición.
43. Mintzberg, H. (1990). Diseño de Organizaciones Eficientes. Editorial "El Ateneo", Buenos Aires
44. Pablos Solís, G. A. (2007). Sistema de Control de Gestión en la Empresa de Diseño e Ingeniería Las Tunas (CREVER). Universidad de Camaguey. Tesis en Opción al título académico de Máster.
45. Pereda López, R. (2007). Diseño y evaluación del Sistema de Control de Gestión en la UEB Conazucar Holguín del MINAZ. Trabajo de diploma presentado en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya
46. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en la cadena de suministros. Modelo y procedimiento en organizaciones distribuidoras. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Santa Clara, Cuba
47. Porter M.E. (1996). What is Strategy? Harvard Business Review. November-December

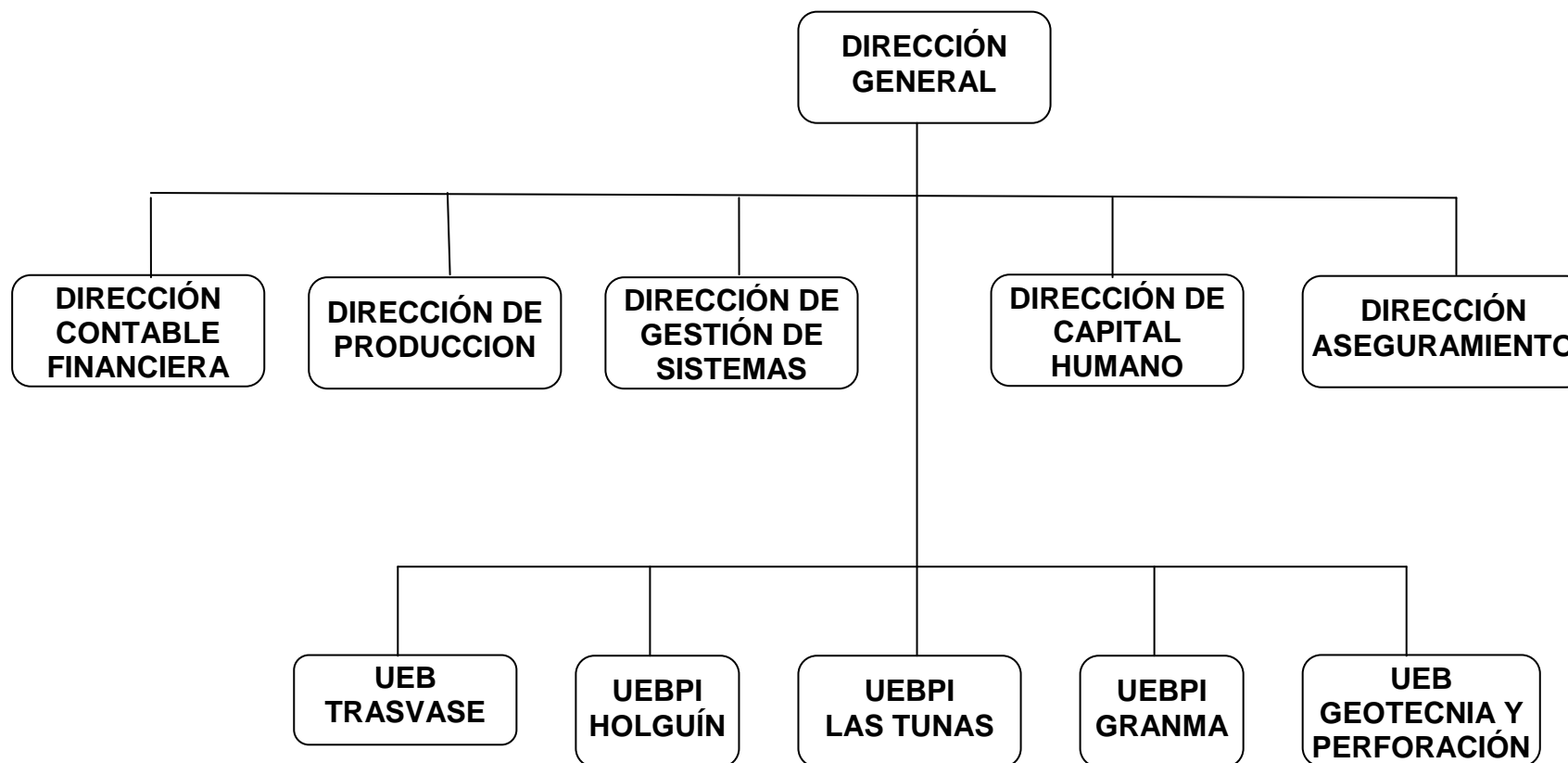
48. Quesada, Gilberto. (2002). Planificación Estratégica en 4 Perspectivas Grupo Kaizen S.A., Documento en línea, <http://www.grupokaizen.com> [Consultado el 9 de marzo del 2016]
49. Quesada, Gilberto. ¿Cómo establecer un cuadro o tablero de comando? Grupo Kaizen S.A. Documento en línea, <http://www.grupokaizen.com>, [Consultado el 22 de mayo del 2016]
50. Quesada, Gilberto. (2014). Integración ISO 9000 y Balanced ScoreCard. Grupo Kaizen S.A. Documento en línea, <http://www.grupokaizen.com> [Consultado el 14 de Mayo del 2016]
51. Romero, M. (2004). El control de gestión en las organizaciones. Documento en línea, www.tablero_decomando.com [Consultado el 18 de noviembre del 2016]
52. Ronda Pupo, G. A. (2000). Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégicos, tácticos y operativos?
53. Ronda Pupo, G. A. (2000). Modelo para implementar la dirección estratégica en la CII, enero 2000/ DCII, La Habana, Cuba
54. Ronda Pupo, G. A. Marcané Laserra, J. A. (2004). Dirección estratégica integrada.
55. Ronda Pupo, G. A. (2005). “La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica”, Revista EAN 52
56. Ronda Pupo, G. A. (2007). Dirección Estratégica. Constructo y Dimensiones. Ediciones Futuro, La Habana
57. Sánchez, J. (2001). Gerencia Estratégica del Siglo XXI, Consultado septiembre del 2008, Documento en línea, [http:// www.strategia.org](http://www.strategia.org). [Consultado el 9 de marzo del 2016]
58. Sánchez, J. Blue Ocean Strategy, (2007). Consultado en septiembre del 2009, Documento en línea, <http://nrgconsultores.com> [Consultado el 19 de febrero del 2016]
59. Soler González, R. H. (2009). Procedimiento para la implementación del Balanced Scorecard como modelo de gestión en empresas cubanas. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. CUJAE

60. Steiner, G. (1979). Strategic Planning: What Every Manager Must Know. The Free Press. New York
61. Stoner, James A. F. Stoner; Freeman, Edward R. (1996). Administración. Sexta Edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A

ANEXOS



EMPRESA DE INVESTIGACIONES Y PROYECTOS HIDRAÚLICOS DE HOLGUÍN. RAUDAL



Anexo 1. Organigrama de la estructura organizativa de la empresa RAUDAL.

Anexo 2. Fases del Procedimiento General para el Diseño del Sistema de Control de Gestión

FASES	OBJETIVOS	ETAPAS
I. Preparación de las condiciones para el estudio	<ul style="list-style-type: none"> •Familiarizarse y caracterizar la organización. •Lograr colaboración y compromiso de todos los implicados en el trabajo. •Reducir la resistencia interna al cambio. 	1. Creación del grupo de expertos y capacitación 2 .Caracterización de la organización
II Análisis Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> •Definición de los valores finales y los valores compartidos de la organización. •Definición de la posición estratégica de la organización •Formulación y alineación las estrategias genéricas y funcionales con la estrategia maestra •Definición de las políticas 	3. Revisión y (o) formulación de la Misión 4. Revisión y (o) formulación de la Visión 5. Confección de la Matriz DAFO 6. Definición de los valores compartidos 7. Definición de los Factores Claves del Éxito 8. Determinación de las Áreas de Resultados Claves. 9. Formulación y alineación de las estrategias 10. Confección del mapa estratégico 11. Declaración de políticas
III Desarrollo e Implementación de la Estrategia para consolidar el Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> •Definición de objetivos estratégicos e indicadores por perspectivas 	12. Análisis de las perspectivas, definición de los objetivos estratégicos e indicadores

	<ul style="list-style-type: none"> •Definición de los Factores de desempeño de los SG •Desarrollar las herramientas y métodos de medición y control 	13. Despliegue de objetivos 14. Caracterización y confección del Manual de Indicadores 15. Confección del Cuadro de Mando Integral 16. Evaluación del desempeño de los Sistemas de Gestión y su impacto en la Estrategia Corporativa 17. Sistema Informativo
IV. Evaluación y análisis de resultados	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluar el desempeño del sistema a través de la medición de los indicadores, del funcionamiento de los SG y la evaluación de las estrategias. 	18. Evaluación y análisis de los indicadores. 19. Evaluación de los SG. 20.Evaluación de las estrategias.
V. Programa de mejoras	<ul style="list-style-type: none"> •Proponer mejoras que contribuyan al logro de las estrategias y metas trazadas por la organización 	21. Focalización del objeto de mejora. 22.Implementación de las mejoras

Anexo 3. Guía para la confección y procesamiento de la matriz DAFO. Fuente: Pérez Campaña 2005

1. Mediante el trabajo en grupo (consejo de dirección, expertos, trabajadores del área, etc.), se definirían las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

Debilidades: son los factores propios de la organización que constituyen aspectos débiles, limitaciones subjetivas u objetivas que son necesarias superar para lograr mayores niveles de eficiencia.

Fortalezas: son los factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes, capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, ventajas competitivas internas en las cuales se puede apoyar la empresa para trabajar en el cumplimiento de su misión.

Amenazas: son los factores del entorno que no se pretenden impedir ni provocar, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema.

Oportunidades: son los factores que se manifiestan en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia, pero que representan ventajas para la organización, que posibilitan aprovecharlas convenientemente si se actúa en esa dirección.

2. Una vez obtenido el listado de los grandes rubros, los mismos se agrupan en factores internos y externos, en cada grupo los factores se ponderan en una escala de cero a cien, dándole mayor valor a aquel que tenga mayor importancia para el sistema, de modo tal que la suma de los valores ponderados sea igual a cien.

3. A continuación el grupo de expertos otorga una calificación a los factores de la manera siguiente:

Factores internos: Debilidades 1 ó 2 puntos

Fortalezas 3 ó 4 puntos

Factores externos: Amenazas 1 ó 2 puntos

Oportunidades 3 ó 4 puntos

Se otorga la calificación de uno (1) cuando las debilidades o amenazas se manifiesten con mayor intensidad y dos (2) cuando sean más atenuadas.

Se otorgará la calificación de cuatro (4) puntos cuando las fortalezas y oportunidades sean más acentuadas y tres (3) cuando lo sean menos.

4. Luego se multiplicarán los valores de la ponderación por la calificación y se obtendrá una sumatoria para cada uno de los factores, entre 100 y 400 puntos.

Si la sumatoria de los resultados de los factores internos es superior a 250 puntos, estaría indicando que el sistema está en posición ventajosa, predominando las fortalezas. De lo contrario (menor que 250) estará en posición desventajosa predominando las debilidades.

Si la sumatoria de los resultados de los factores externos es superior a 250 puntos, quiere decir que el sistema está en posición ventajosa, predominando las oportunidades. De lo contrario (menor que 250) estará en posición desventajosa predominando las amenazas.

5. Confecciona la matriz. En la misma se van a colocar, por la parte superior, las fortalezas y debilidades que hayan obtenido 4 y 1 punto, respectivamente y por la izquierda y hacia abajo, las oportunidades y amenazas con 4 y 1 punto, respectivamente. Después de organizadas se procederá a relacionarlas y determinar en qué cuadrante se posiciona la empresa, basándose en lo cual se trazan las estrategias.

Teniendo en cuenta el cuadrante en el cual se encuentra la organización las estrategias pueden ser:

Organización fuerte pero con amenazas: Estrategia defensiva

Organización fuerte y con oportunidades: Estrategia ofensiva

Organización débil pero con oportunidades: Estrategia adaptativa

Organización débil y con amenazas: Estrategia de supervivencia

Anexo 4. Encuesta sobre valores compartidos

Estimado compañero(a):

Nos dirigimos a usted para solicitar su colaboración en la investigación que se realiza con el fin de definir los valores compartidos de nuestra organización. A continuación se relacionan un grupo de aspectos considerados como valores que deben caracterizar nuestra actuación o desempeño organizacional, Ud. debe valorar en escala de 1 a 5 puntos el nivel de presencia o consolidación que considere estos tengan en la empresa, marcando con una X en la casilla correspondiente, donde 5 puntos se considerará el máximo para aquellos que se manifiesten con mayor fuerza y de forma descendente hasta 1 como valor mínimo.

No.	VALORES	PUNTUACION				
		5	4	3	2	1
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Anexo 5. Matriz OVAR. Fuente: Díaz de Zayas (2007)

La matriz OVAR (Objetivos, Variables de Acción y Responsables) es una técnica gerencial que permite desplegar los objetivos estratégicos hasta cada una de las áreas de la organización traduciéndolos en tareas concretas a desarrollar por estas y definir responsabilidades para su realización.

Para elaborar la matriz se debe partir de los objetivos estratégicos definidos como resultado de un trabajo colectivo de los miembros de la dirección de la organización considerando la estructura organizativa de la empresa.

Pasos para confeccionar la matriz OVAR

1. Definir los objetivos: este paso se realiza utilizando otras técnicas de gestión y de trabajo en grupo con la participación de una representación de todas las áreas y subdivisiones de la empresa.

2. Definir variables de acción: Para el cumplimiento de los objetivos deben determinarse variables de acción que son las acciones a desarrollar con este fin. Estas variables también deben ser resultado de un trabajo en grupo.

3. Confeccionar la matriz del primer nivel de dirección de la organización: La matriz debe tener la siguiente estructura:

Objetivos Variables de acción	01	O 02	On	Responsables		
				R1	R2	Rn
Var 1						
Var 2						
Var n						

Los **objetivos** que se relacionan son los objetivos estratégicos, las **variables de acción** son los posibles cursos de acción o acciones a seguir para el logro de los objetivos estratégicos y los responsables son los subordinados directos del gerente o director general que a su vez tiene sus subordinados.

En esa matriz se identifican la influencia de cada **variable de acción** en el cumplimiento de los objetivos (una variable de acción puede contribuir al logro de varios objetivos) marcando con una X esta relación y además se señalan, mediante un símbolo (puede ser también una X) las áreas implicadas (responsables) en el desarrollo de cada variable de acción.

4. Confeccionar el resto de las matrices: A partir de la primera matriz se determinan las variables de acción en las que deben trabajar cada área convirtiéndose estas en sus objetivos. Para cada subdivisión de la organización se confeccionará la matriz OVAR manteniendo la misma estructura y considerando:

- **Como objetivos:** Las variables de acción en las que debe trabajar.

- **Como variables de acción:** Nuevas vías o cursos de acción definidos para cada variable de acción de la matriz primaria (objetivos para esta matriz).

- **Como responsables:** Los subordinados directos del jefe del área de la que se realice la matriz.

Cada matriz que se elabore puede generar otras matrices y se elaborarán tantas matrices como sean necesarias para lograr que cada objetivo sea desplegado hasta los niveles operativos y se defina cómo cada subdivisión contribuirá al logro de los planes estratégicos.

5. Establecer cronograma de cumplimiento para cada tarea: Una vez definidas las tareas que deben desarrollar cada área y miembro de la organización se elaborará un cronograma con la fecha de cumplimiento de cada tarea, confeccionando un plan de trabajo para el futuro control.

Anexo 6. Factores de desempeño de los sistemas de gestión (Decreto Ley 281/07)

No.	SISTEMAS	FACTORES DE DESEMPEÑO
1	Organización General	Disponibilidad de la documentación legal vigente relacionada con el funcionamiento de la Empresa. Cumplimiento del Objeto Social. Funcionabilidad de la estructura organizacional. Estado de implantación de la base reglamentaria establecida en el Artículo 113 (manuales, reglamentos, procedimientos)
2	Métodos y Estilos de Dirección	Funcionamiento de los órganos colectivos de dirección (aplicación de reglamentos) Participación de los trabajadores en la dirección. Cumplimiento de los acuerdos tomados en los Consejos de Dirección.
3	Sistema de Atención al Hombre	Cumplimiento plan de acción de atención al hombre. Efectividad de la aplicación del programa de estimulación moral y material por resultados destacados del trabajo.
4	Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.	Disponibilidad técnica de los equipos tecnológicos. Índice de calidad del producto Cumplimiento la disciplina tecnológica (procedimientos, normas y regulaciones establecidas) Cumplimiento de los cronogramas de proyecto.
5	Sistema de Gestión de la Calidad	Resultado de las auditorías internas y externas. Cumplimiento del cierre de las no conformidades detectadas en las auditorías. Cumplimiento de las revisiones por la dirección planificadas Cumplimiento desprograma de mejora continua.
6	Sistema de Gestión del Capital Humano	Grado de completamiento del personal técnico profesional con la idoneidad requerida. Cumplimiento de los planes de capacitación. Cumplimiento de los planes de adiestramiento de los técnicos recién graduados. Índice de eliminación de riesgos de accidentes laborales. Nivel de trabajadores protegidos con los medios de protección requeridos Viabilidad y efectividad de los sistemas de pago. Resultado de los estudios del clima organizacional.
7	Sistema de Gestión Ambiental	Cumplimiento de los requisitos de la legislación ambiental vigente aplicable a la organización. Resultados de las auditorías y revisiones por la dirección. Cumplimiento del Programa de Gestión Ambiental establecido en la empresa.
8	Sistema de Gestión de la Innovación	Estado de cumplimiento del Plan de I + D + j de la Empresa Funcionamiento del Movimiento del Forum de Ciencia y Técnica. Cumplimiento del Plan de Generalización Funcionamiento del sistema de Gestión de Inteligencia Empresarial y vigilancia tecnológica. Funcionamiento del sistema interno de Propiedad Intelectual.
9	Sistema de Planificación	Comportamiento del cumplimiento del Plan de Ventas acumuladas. Comportamiento del cumplimiento del plan de utilidades. Comportamiento del cumplimiento del plan de consumo de portadores energéticos. Comportamiento de la relación gastos totales por peso de ingreso planificado.
10	Sistema de Contratación Económica	Aplicación del Procedimiento de Contratación establecido en la empresa. Funcionamiento del Comité de Contratación. Cumplimiento de los compromisos contractuales
11	Sistema de Contabilidad	Aplicación del Manual de Contabilidad de la Empresa. Cumplimiento de la entrega mensual de la información económico-financiera en el tiempo establecido. Resultado de las acciones internas de control y monitoreo. Resultado de las auditorías recibidas.
12	Sistema de Control interno	Cumplimiento del programa de acciones de supervisión y monitoreo. Cumplimiento de las medidas del Plan Prevención. Resultado de las auditorías recibidas.
13	Sistemas de Relaciones Financieras	Cumplimiento del plan de utilidades. Índice de Liquidez General Pago en el tiempo establecido de los tributos al presupuesto estatal
14	Sistema de Costos	Aplicación del Manual de Costo de la Empresa.

		<p>Calidad de la información de los registros primarios de control del fondo de tiempo por orden de trabajo, (PR3, PR4)</p> <p>Control de todos los elementos que forman los costos de producción.</p> <p>Identificación y control de los costos de calidad.</p>
15	Sistema de Precios	<p>Aplicación adecuada de los precios y tarifas vigentes para las actividades de investigaciones y proyectos. (Instrucción 7/2006 del MFP)</p> <p>Resultados de las auditorías del Ministerio de Finanzas y Precios</p>
16	Sistema Informativo	<p>Cumplimiento del Reglamento de Información de la empresa.</p> <p>Funcionamiento del flujo de información.</p> <p>Aplicación y funcionabilidad de los cuadros de información a todos los niveles de la organización.</p>
17	Sistema de Mercadotecnia	<p>Índice de crecimiento número de clientes.</p> <p>Índice de Satisfacción del Cliente.</p>
18	Sistema de Comunicación Empresarial	<p>Aplicación del Manual de Identidad Corporativa.</p> <p>Aplicación del Manual de Gestión de Comunicación</p> <p>Resultado de la evaluación de los índices de comunicación interna y externa establecidos en el Manual de Gestión de la Comunicación.</p>

Anexo 7. Matriz ISOE. Evaluación de impactos Sistemas de Gestión vs. Objetivos Estratégicos

No	Sistemas	FD	Objetivos Estratégicos						Impacto o FD- OE	Impacto o SG- OE
			1	2	3	4	5	6		
1	Organización General	A						0.5	0.11	0.11
		B						0.5	0.11	
		C		0.5	0.5				0.11	
2	Métodos y Estilos de Dirección	A			0.5			0.5	0.17	0.26
		B	0.5	0.5				0.5	0.11	
		C	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.50	
3	Atención al Hombre	A	0.5	0.5	0.5				0.33	0.31
		B	0.5	0.5	0.5				0.28	
4	Organización de la Producción y los Servicios	A	1	0.5	1	1	0.5		0.61	0.40
		B	0.5	1					0.17	
		C	0.5	0.5	1	1	1		0.44	
		D	1	1	1		0.5		0.39	
5	Gestión de la Calidad	A			0.5				0.11	0.22
		B			0.5				0.11	
		C			0.5				0.11	
		D	0.5	0.5	1	0.5	0.5	0.5	0.55	
6	Gestión del Capital Humano	A	1	0.5	1		0.5		0.44	0.30
		B	0.5	0.5	1		0.5		0.44	
		C	0.5	0.5			0.5		0.44	
		D			0.5			0.5	0.17	
		E			0.5			0.5	0.17	
		F	0.5		1				0.22	
		G		0.5	1				0.22	
7	Gestión Ambiental	A							0.06	0.13
		B						0.5	0.11	
		C		0.5	0.5		0.5		0.22	
8	Gestión de la Innovación	A	0.5	0.5	0.5		1		0.39	0.36
		B		0.5	0.5	0.5	1		0.39	
		C	0.5	0.5	1		1		0.39	
		D			1		1		0.28	
9	Planificación	A	1			0.5			0.17	0.15
		B	1						0.17	
		C	0.5			1			0.17	
		D	1						0.11	
10	Contratación Económica	A							0.06	0.11
		B							0.06	
		C	1	1					0.22	
11	Sistema de Contabilidad	A	1						0.11	0.11
		B	1						0.11	
		C	1						0.11	
		D	1						0.11	
12	Sistema de Control Interno	A						1	0.17	0.17
		B						1	0.17	
		C						1	0.17	
13	Relaciones Financieras	A	1						0.11	0.13
		B	1						0.11	
		C	1					0.5	0.17	

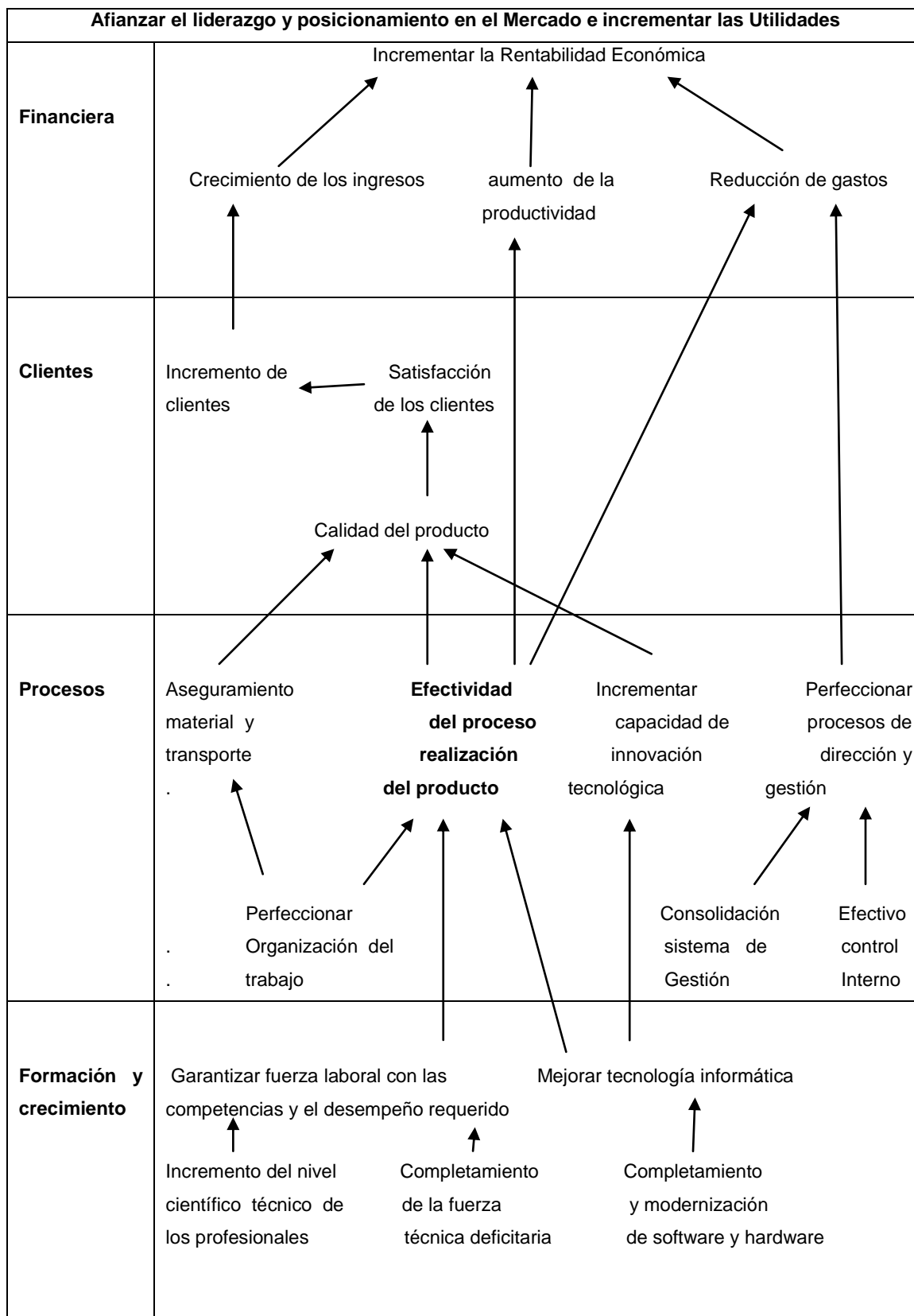
14	Sistema de Costos	A	1						0.11	0.07
		B	0.5						0.06	
		C	0.5						0.06	
		D	0.5						0.06	
15	Sistema de Precios	A						0.5	0.06	0.08
		B						1	0.11	
16	Sistema Informativo	A						0.5	0.11	0.15
		B			0.5			0.5	0.17	
		C			0.5				0.17	
17	Mercadotecnia	A	0.5	0.5					0.11	0.16
		B	0.5	1	0.5				0.22	
18	Comunicación Empresarial	A		0.5					0.11	
		B		0.5					0.6	
		C								
Impacto OE vs SG			24	15	17	5.5	9.5	13.5		

Anexo 8. Cuadro de Mando de Indicadores de Gestión

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Responsable	Valor del indicador	Evaluación		
					B	R	M
Financiera							
Cliente							
Procesos Internos							
Aprendizaje y crecimiento							

Anexo 9 Cuadro de Mando de los Sistemas de Gestión

No.	Sistema	Responsable	Factores de Desempeño	Puntuación		Evaluación		
				FD	SG	B	R	M



Anexo 10. Mapa Estratégico de RAUDAL

Anexo 11 Matriz OVAR del Director General de RAUDAL

Objetivos	Variables de Acción	Responsables					
		Dir. Contab. Financ	Dir. Producción	Dir. Gest. Sstemas	Dir. Cap. Humano	Dir. Aseguramiento	Directores UEB
Objetivo No.1: Realizar una efectiva gestión económica financiera y uso racional de los portadores energéticos que garanticen el cumplimiento del plan.	1 Lograr el cumplimiento de los planes de los principales indicadores económicos en cada UEB						
	2 Garantizar una eficaz gestión de las operaciones y recursos financieros.						
	3 Lograr que todas las UEB y la Dirección de la empresa certifiquen sus Estados financieros y sistemas contables.						
Objetivo No.2: Mantener altos niveles de satisfacción del cliente sobre la base de la consolidación del Liderazgo de la empresa que garantice el incremento del mercado.	4 Lograr que el 95% de los servicios reciban la categoría de aceptable o acertado						
	5 Alcanzar un clima de máxima cooperación y retroalimentación en las relaciones con los clientes						
	6 Desarrollar acciones de publicidad que permitan alcanzar una proyección nacional e internacional de la marca Raudal.						
Objetivo No. 3: Incrementar la efectividad y eficiencia de los procesos productivos que garanticen el cumplimiento del plan de producción sobre la base del desarrollo de soluciones que aseguren el uso racional del agua y un efectivo rol de la empresa dentro del proceso inversionista.	7 Cumplir los cronogramas de trabajo						
	8 Realizar los controles de calidad con la participación del inversionista, el constructor y el explotador de la obra						
	9 Acreditar el laboratorio de Geotecnia como vía de optimizar la utilización de la nueva tecnología adquirida						

Objetivo No. 4: Garantizar los recursos materiales y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades, haciendo un uso racional.	10 Optimizar el proceso de mantenimiento y reparación del equipamiento de transporte					
	11 Satisfacer las solicitudes de insumos, materiales y otros servicios con la calidad y oportunidad requerida					
	12 Cumplir el plan de mantenimiento de la infraestructura civil de la empresa					
Objetivo No. 5: Consolidar y desarrollar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.	13 Cumplir el plan de generalización					
	14 Cumplir el plan de I+D+I para la solución de los problemas					
	15 Implementar en todas las UEB la gerencia CAD					
	16 Mantener con resultados positivos los componentes del control interno					
	17 Mantener actualizada la documentación reglamentaria del Decreto Ley 281					
	18 Alcanzar la efectividad necesaria en el sistema de gestión					
Objetivo No. 6: Lograr una gestión de Capital Humano que garantice la fuerza laboral con las competencias y el desempeño requerido para el desarrollo de los objetivos y metas de la organización empresarial	19 Lograr el desarrollo constante y la elevación del nivel científico técnico de la fuerza de trabajo					
	20 Gestionar el completamiento de las necesidades de personal en especialidades deficitarias y garantizar el reemplazo de la fuerza de trabajo que llega a la edad de jubilación					
	21 Garantizar la efectividad en las evaluaciones de desempeño de los trabajadores					
	22 Garantizar los medios de protección individual de los trabajadores					

Anexo 12. Cuadro de mando de los indicadores de los objetivos

PERSP.	OBJETIVOS	INDICADORES	RESPONSABLE	VALOR INDICADOR	EVALUACION		
					B	R	M
Financiera	Objetivo No.1: Realizar una efectiva gestión económica financiera y uso racional de los portadores energéticos que garanticen el cumplimiento del plan	Ventas	Dirección Contable Financiera	103	X		
		Utilidades		107	X		
		Valor Agregado		114	X		
		Índice de Liquidez		1.96	X		
		Ciclo de Cobro		26	X		
		Gasto de Salario/Valor Agregado		91	X		
		Intensidad Energética		89	X		
Cliente	Objetivo No.2: Mantener altos niveles de satisfacción del cliente sobre la base de la estrategia genérica de diferenciación de la empresa que garantice el incremento del mercado.	Índice de satisfacción del cliente externo.	Dirección de Producción	2.95	X		
		Índice de cumplimiento de los compromisos contractuales.		2.93	X		
		Índice de crecimiento del número de clientes		1.05	X		
		Índice de estabilidad de la Red y conectividad a Internet		95	X		
Procesos internos	Objetivo No. 3: Incrementar la efectividad y eficiencia de los procesos productivos que garanticen el cumplimiento del plan de producción sobre la base del desarrollo de soluciones que aseguren el uso racional del agua y un efectivo papel de la empresa dentro del proceso	Índice de calidad del producto.	Dirección de Producción	1.0	X		
		Índice de participación en los controles de calidad de los diferentes entes del proceso inversionista.		1.06	X		
		Índice de cumplimiento del plan de CTA.		1.03	X		
		Índice de cumplimiento del plan de preparación de obras		1.02	X		
		Índice de productividad del trabajo		1.18	X		
		Índice de utilización de los equipos de avanzada de topografía, geofísica y		1.02	X		

	inversionista.	laboratorio.					
		Índice de coeficiente de disponibilidad técnica de los equipos de informática		1.05	X		
	Objetivo No. 4: Garantizar los recursos materiales y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades, haciendo un uso racional.	Índice de satisfacción de las solicitudes de insumos y servicios para los procesos de gestión de la empresa.	Dirección de Aseguramiento	0.85		X	
		Índice de cumplimiento del plan de Mantenimiento de la infraestructura civil.		0.94		X	
		Coeficiente de disponibilidad técnica del transporte.		0.91		X	
		Índice de cumplimiento del MTP.		1.02	X		
		Índice de recuperación de neumáticos.		1.05	X		
		Índice de recuperación de materias primas.		1.04	X		
	Objetivo No. 5: Consolidar y desarrollar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.	Índice de cumplimiento del programa de auditoría del SIG.	Dirección de Gestión de Sistemas	1.0	X		
		Índice de cumplimiento del plan de revisión por la dirección del SIG.		1.0	X		
		Índice de evaluación del funcionamiento del Sistema de Control Interno, según la Guía de la Contraloría General de la República.		1.03	X		
		Índice de cumplimiento del plan de generalización.		1.0	X		
		Índice de cumplimiento del programa de desarrollo e investigaciones.		1.0	X		
		Índice de cumplimiento de las inspecciones		1.04	X		

		ambientales según el plan de seguimiento y medición regular.					
		Índice de cumplimiento de las verificaciones al plan de manejo integral de desechos peligrosos.		1.0	X		
		Índice de cumplimiento de la implementación de la gerencia CAD		1.12	X		
		Índice de desempeño de los sistemas de gestión (Decreto Ley 281).		1.0	X		
Aprendizaje y crecimiento	Objetivo No. 6: Lograr una gestión de Capital Humano que garantice la fuerza laboral con las competencias y el desempeño requerido para el desarrollo de los objetivos y metas de la organización empresarial.	Índice de completamiento de la fuerza productiva	Dirección de Capital Humano	0.96		X	
		Índice de cumplimiento del plan de capacitación.		1.12	X		
		Índice de eliminación de riesgos laborales.		1.0	X		
		Índice de trabajadores protegidos con la totalidad de los medios.		1.0	X		
		Índice de resultados de estudio de clima laboral.		1.08	X		
		Índice de utilización del fondo de tiempo.		1.12	X		
		Índice de cumplimiento del plan de acción con los jóvenes.		1.10	X		

Anexo 13. Cuadro de Mando de los Sistemas de Gestión

No	SISTEMA	RESPONSABLE	FACTOR DE DESEMPEÑO	Puntuación		Evaluación		
				FD	SG	B	R	M
1	Organización general	Dirección Sistemas de Gestión	A- Disponibilidad de la documentación legal vigente actualizada	5	4.75	X		
			B- Cumplimiento del objeto social.	5				
			C- Funcionabilidad de la estructura organizacional	4				
			D-Implantación de la base reglamentaria establecida en el Artículo 113, Decreto 281	5				
2	Métodos y etilos de dirección	Dirección Sistemas de Gestión	A-Funcionamiento de los órganos colectivos de dirección.	5	4.00	X		
			B- Participación de los trabajadores en la dirección. (cumplimiento del procedimiento)	3				
			C- Cumplimiento de los acuerdos de los Consejos de Dirección.	4				
3	Atención al hombre	Dirección de Capital Humano	A- Cumplimiento Plan de Acción de Atención al Hombre	4	4.00	X		
			B- Efectividad de la aplicación del programa de estimulación moral y material por resultados destacados del trabajo.	4				
4	Organización de la producción de bienes y servicio	Direcciones de Producción y Aseguramiento	A- CDT informática	4	4.40	X		
			B- CDT transporte	4				
			C- Índice de calidad del producto	5				
			D- Cumplimiento de la disciplina tecnológica	5				
			E- Cumplimiento de los cronogramas de proyecto.	4				
5	Gestión de Calidad	Dirección Sistemas de Gestión	A- Resultado de las auditorias internas y externas.	5	4.75	X		
			B- Cierre de las no conformidades detectadas en las auditorias	5				
			C- Cumplimiento del programa de revisión por la dirección	5				
			D- Cumplimiento del programa de mejora	4				
6	Gestión del Capital Humano	Dirección de Capital Humano	A- Grado de completamiento de la plantilla con la idoneidad requerida.	4	4.,14	X		
			B-Cumplimiento de los planes de capacitación	4				
			C- cumplimiento de los planes de adiestramientos.	5				
			D- Índices de eliminación de riesgos de accidentas	4				
			E-Nivel de trabajadores protegidos con los medios de protección requeridos	4				
			F- Viabilidad y efectividad de los sistema de pago.	4				
			G- Resultado de los estudio del clima organización.	4				
7	Gestión Ambiental	Dirección Técnica	A-Cumplimiento de los requisitos de la legislación ambiental vigente aplicable a la organización.	5	4.67	X		
			B-Resultados de las auditorias y revisiones por la dirección	5				
			C- Cumplimiento de Programa de Gestión Ambiental establecido en la empresa.	4				

8	Gestión de la Innovación	Dirección Técnica	A- Estado de cumplimiento de el plan de i +D + i de la Empresa.	3	4.00	X		
			B- Funcionamiento del Forum de Ciencia y Técnica.	5				
			C- Cumplimiento del plan de generalización	5				
			D- Funcionamiento del sistema de gestión Inteligencia Empresarial.	3				
9	Planificación	Dirección Contable - Financiera	A-Cumplimiento del plan de venta.	5	5.00	X		
			B- Comportamiento del cumplimiento del plan de utilidades.	5				
			C- Comportamiento del cumplimiento del plan de consumo de portadores energéticos.	5				
			D-Comportamiento de la relación gastos totales por peso de ingreso planificada.	5				
10	Contratación Económica	Dirección Contable - Financiera	A- Aplicación del procedimiento de Contratación establecido en la empresa.	5	4.67	X		
			B-Funcionamiento del Comité de Contratación.	5				
			C-Cumplimiento de los compromisos contractuales, plazos pactados).	4				
11	Contabilidad	Dirección Contable - Financiera	A-Aplicación del manual de Contabilidad de la Empresa.	5	5.00	X		
			B-Cumplimiento de la entrega mensual de la información económica financiera en el tiempo establecido.	5				
			C- Resultados de las acciones internas de control y monitoreo.	5				
			D-Resultados de las auditorias recibidas.	5				
12	Control Interno	Dirección Sistemas de Gestión	A- Cumplimiento del programa de acciones de supervisión y monitoreo	5	5,00	X		
			B- Cumplimiento de las medidas del plan de prevención.	5				
			C- Resultado de las auditorias recibidas.	5				
13	Relaciones Financieras	Dirección Contable Financiera	A- Cumplimiento del plan de utilidades.	5	5.00	X		
			B- Índice de liquidez General	5				
			C- Pago en tiempo de los tributos al presupuesto estatal.	5				
14	Costos	Dirección Contable Financiera	A- Aplicación del Manual de Costos de la empresa.	5	4.00	X		
			B- Calidad de la información de los registros primarios de control del fondo de tiempo (PR4)	3				
			C- Control de los elementos que forman los costos de producción.	4				
			D- Identificación y control de los costos de calidad.	4				
15	Precios	Dirección Producción	A- Aplicación adecuada de los precios y tarifas vigentes (Instrucción 7/06 del MFP)	5	5,00	X		
			B- Resultados de las auditorias del MFP.	5				
16	Sistema Informativo	Dirección Sistemas de Gestión	A- Aplicación del Reglamento de Información de la empresa.	3	3,33		X	
			B- Establecimiento y funcionamiento del flujo de información.	4				
			C- Aplicación y funcionalidad de los cuadros de información a todos los niveles de la organización.	3				

17	Mercadotecnia	Dirección de Producción	A- Crecimiento anual del número de clientes.	5	5,00	X		
			B- Índice de satisfacción del cliente.	5				
18	Comunicación Empresarial	Dirección Sistemas de Gestión	A- Aplicación del Manual de Identidad Corporativa.	5	4,00	X		
			B- Aplicación del Manual de Gestión de Comunicación.	3				
			C- Índice de comunicación interna y externa.	4				
19	Control de Gestión	Dirección Sistemas de Gestión	A- Cumplimiento de indicadores de los <u>Objetivos de Trabajo</u> .	5	5,00	X		
			B- Evaluación de los sistemas de Gestión.	5				
			C- Evaluación de la Estrategia Empresarial.	NP				
	Promedio General				4,52	X		