

*FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL*

TRABAJO DE DIPLOMA

*Planeación estratégica para el grupo
empresarial de la construcción de
Holguín GECH*



Autora: Marislenys Berbén Reyes

Tutora: Lic. Iliana Guevara del Valle

Holguín, 2013

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios, por confortarme en los momentos difíciles y darme la oportunidad de lograr cada uno de mis sueños.

A mi querido padre Félix, por creer en mi, por transmitirme en todo momento su apoyo ilimitado y enseñarme que todo bajo sacrificio se logra, solo hay que tener la voluntad de sacrificarse.

A mi madre Carmen, principalmente por ser mi madre, por su ayuda incondicional, por alentarme en cada proyecto de mi vida y estar ahí, siempre que la necesité.

A mi hermana, por su preocupación y perseverancia.

A mi tutora Ileana por su dedicación, paciencia y buen humor a pesar de las dificultades.

A mi amigo José Luis, por estar ahí cuando lo necesitaba.

A los profesores del CEGEM, que me brindaron su apoyo incondicional.

A los compañeros del GECH, por dedicarme parte de su tiempo para llevar a cabo esta investigación.

A mis compañeros de trabajo, por alentarme en cada momento de mis estudios y apoyarme en mis decisiones.

Y a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron a que lograra alcanzar este sueño tan anhelado.

A todos, mi más eterno agradecimiento y las gracias.

RESUMEN

El proyecto investigativo se efectuó en el grupo empresarial de la construcción de Holguín GECH perteneciente al MICONS, con la intención de definir la planeación estratégica para su trabajo administrativo en los próximos años.

Se detectó la existencia del problema profesional en materia de gestión, al que se le dio solución mediante el objetivo que consiste en diseñar y proponer la planeación estratégica para el GECH, que permita armonizar las acciones aisladas que actualmente se desarrollan en el grupo para la toma de decisiones.

Se utilizaron diferentes métodos teóricos como el histórico-lógico, analítico- sintético, inductivo-deductivo, hipotético-deductivo y de los empíricos, revisión documental, entrevista, observación y encuestas, mediante los cuales se fundamentó teóricamente el proceso de planeación estratégica; permitiendo afirmar su carácter estratégico y sistémico.

Se realizó una comparación teórica entre diversas metodologías y procedimientos de confección de planeación estratégica, asumiéndose el aportado por García Vidal (2013), el cual se fundamenta en principios participativos, flexibles y adaptables, incluyendo siete pasos que se adaptan a las condiciones de la organización objeto de estudio.

Las principales conclusiones se sostienen en el perfeccionamiento del proceso administrativo, posibilitando un análisis de la visión, la misión y la interacción entre las áreas de resultados claves y sus procesos. Además, de definir las principales estrategias para la organización enfocadas a cumplirse en los próximos años. Constituye un documento integrador de acciones concretas en materia de gestión que hasta la fecha se coordinan de manera aislada y sin un liderazgo competitivo relevante.

ABSTRACT

The research project was made in the construction managerial group in Holguin (GECH) belonging to the MICONS, with the intention of defining the strategic planning for its administrative work in the next years.

The existence of the professional problem was detected as regards administration, to which was given solution by means of the objective that consists on designing and to propose the strategic planning for the GECH that allows to harmonize the isolated actions that at the moment are developed in the group for the taking of decisions.

Different theoretical methods were used as the historical-logical, analytic-synthetic, inductive-deductive, hypothetical-deductive and of the empiric ones, documental revision, interviews, observation and surveys, by means of which the process of strategic planning was theoretically based; allowing to affirm their strategic and systemic character.

A theoretical comparison between diverse methodologies and procedures of making of strategic planning was carried out, the one contributed by Garcia Vidal (2013) being assumed, which is based in flexible and adaptive principles, including seven steps that adapt to the conditions of the organization being studied.

The main conclusions are sustained in the improvement of the administrative process, facilitating an analysis of the vision, the mission and the interaction between the areas of key results and their processes. Also, of defining the main strategies for the organization focused to be turned in next years. It constitutes an integrative document of concrete actions as regards administration that so far are coordinated in an isolated way and without an outstanding competitive leadership.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1 Surgimiento y evolución histórica de la dirección estratégica	5
1.2 Planeación estratégica. Definición y conceptos generales	13
1.3 Metodologías y procedimientos utilizados para la elaboración de la planeación estratégica	18
CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
2.1 Diagnóstico del estado actual de la planeación estratégica en la organización	20
2.2 Estructura y características básicas que sustentan el procedimiento seleccionado para el diseño de la planeación estratégica	22
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO PARA ELABORAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL GRUPO EMPRESARIAL DE LA CONSTRUCCIÓN DE HOLGUÍN GECH	41
3.1 Aplicación del procedimiento para confeccionar la planeación estratégica del GECH	41
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

Desde la última década del siglo pasado hasta el presente, el país se ha desarrollado en condiciones económicas particularmente difíciles, las cuales han determinado la necesidad de búsqueda y desarrollo de nuevas vías alternativas que permitan la estabilidad de nuestra sociedad. Esto ha obligado a las empresas a buscar las posibilidades de insertarse en los diferentes mercados, tanto nacionales como internacionales.

En la actualidad la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta de trabajo indispensable en la conducción de los procesos de las diferentes esferas de la vida social, posee gran importancia para el posterior crecimiento de las empresas, permite proyectar y dirigir el desarrollo de las empresas de producción y servicios en función de las directrices del país y las características del entorno nacional e internacional, lo que exige a estas empresas adoptar actitudes estratégicas acorde al desarrollo de la economía cubana.

La planeación debe estar presente en la vida diaria de la organización y siempre orientada a descubrir los potenciales de los recursos disponibles y su mejor uso. Esto requiere una imperiosa integración entre todas las funciones de la empresa y su entorno, un diagnóstico permanente y un eficiente sistema informativo.

Cada vez nos enfrentamos a clientes que son capaces de distinguir y valorar los productos y servicios que reciben, evaluando la calidad de los mismos, por lo tanto se demanda la mejora continua de todas las producciones y(o) servicios. Las empresas tienen que ser capaces de dar respuesta a las expectativas de este mercado más amplio y exigente, representado no sólo por sus clientes externos, sino por la totalidad de sus clientes, pues las principales reservas de productividad están precisamente relacionadas con el mejoramiento de los niveles de satisfacción de los clientes internos, es decir, los recursos humanos.

El empresariado cubano envuelto cada día en un entorno complejo no puede ejercerse eficazmente más que a través de una planeación que propicie el mejor uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados y que posibilite, oportunamente, la toma de decisiones.

Al surgir la necesidad de la actualización del modelo económico cubano a través del proyecto de los lineamientos aprobados en el VI Congreso del PCC ha sido

imprescindible para el país afianzar el desarrollo económico. En el mismo se definen diversos lineamientos referidos de manera general la importancia del tema abordado:

- 01 El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características (2011, p.10).
05. La planificación abarcará el sistema empresarial estatal, la actividad presupuestada, las asociaciones económicas internacionales, y regulará otras formas de gestión no estatales que se apliquen y será más objetiva en todos los niveles. Los nuevos métodos de planificación cambiarán las formas de control sobre la economía. La planificación territorial tendrá en cuenta también estas transformaciones (2011, p.11).
07. Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad. Se elaborará la norma jurídica que regule todos estos aspectos (2011, p.11).

Evaluando lo antes expuesto, se precisa la consolidación de las organizaciones en cuanto a los procesos de dirección estratégica que garanticen una alta eficiencia, eficacia y calidad en la gestión empresarial.

El Ministerio de la Construcción (MICONS) se suma a esta línea de trabajo y comienza a desarrollar el pensamiento estratégico orientado al futuro. Las dependencias subordinadas a dicho Ministerio siguen las orientaciones de las instancias superiores y el grupo empresarial de la construcción es una de ellas. Como respuesta a esta exigencia, el grupo empresarial de la construcción de Holguín (GECH) aplica dichas directrices a través de la planeación estratégica.

En este sentido el GECH ha respondido a las exigencias dentro del sector, insertándose este año 2013 entre las empresas del MICONS que se encuentran trabajando por lograr el perfeccionamiento empresarial. No obstante en los últimos años ha presentado algunas irregularidades, ya que en intercambio realizado con el consejo de dirección de dicho organismo se precisa que a pesar de contar con una

estrategia a nivel ministerial no se adapta a las principales necesidades del grupo Holguín, se percibe la ausencia de una herramienta de trabajo efectiva para los directivos, y no se definen objetivos estratégicos que tributen al objeto social de la organización.

Analizados los puntos antes expuestos se plantea como **problema profesional**: ausencia de un documento rector que integre las acciones propias del proceso de planeación estratégica para el GECH.

Debido a que es de vital importancia para la entidad dar solución a la situación existente, se define como **objeto de investigación**: la dirección estratégica.

El **objetivo general** de esta investigación consiste en diseñar y proponer la planeación estratégica para el GECH, que permita armonizar las acciones aisladas que actualmente se desarrollan en el grupo para la toma de decisiones.

Para desarrollar el trabajo se plantea como **objetivos específicos** los siguientes:

1. Construir el marco teórico referencial del estudio derivado de la consulta de la literatura actualizada sobre el objeto de estudio y el campo de acción.
2. Revisar la bibliografía y comparar metodologías y procedimientos existentes para elaborar la planeación estratégica.
3. Describir y caracterizar las fases del procedimiento seleccionado para el diseño de la planeación estratégica.
4. Aplicar parcialmente el procedimiento seleccionado para la confección de la planeación estratégica del GECH.

Para facilitar el desarrollo de la investigación se definió como **campo de acción**: la planeación estratégica.

La **idea a defender** es la siguiente: si se diseña la planeación estratégica, mediante la aplicación del procedimiento seleccionado, se dotará al GECH de una útil herramienta de trabajo para conducirse ante las nuevas exigencias del modelo económico cubano.

Los métodos empleados en el desarrollo de la investigación estuvieron determinados a partir del cumplimiento de las tareas investigativas planteadas, destacándose los que a continuación se relacionan:

Métodos Teóricos:

- Histórico – Lógico: para estudiar la evolución y el comportamiento actual de la dirección y planeación estratégica en el entorno empresarial, así como las leyes que intervienen en ello
- Análisis – Estructural: en el procesamiento e interpretación de la información obtenida de la literatura consultada para el diagnóstico estratégico.

Métodos Empíricos:

- Revisión documental: herramienta utilizada a lo largo de todo el proyecto investigativo, especialmente en la etapa de comparación teórica de las metodologías, procedimientos y sus componentes con las características del campo de acción
- Entrevista y observación directa: utilizadas básicamente en la justificación del problema profesional, además de la utilización de herramientas habilitadas en función de los indicadores previstos en el procedimiento para la planeación estratégica
- Encuestas: se aplican a los directivos para identificar los valores humanos y empresariales presentes en los trabajadores.

El trabajo está estructurado en tres capítulos, el primero, donde se hace una fundamentación teórica del objeto de estudio y campo de acción. En el segundo se describe el procedimiento utilizado, y en el tercero se brindan los aportes concretos de la investigación en el campo de acción, mediante el procedimiento escogido para el diseño de la planeación estratégica en la entidad seleccionada para investigar. Posee además conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión.

La significación práctica es el diseño de la planeación estratégica que contribuirá a mejorar la planificación, organización, dirección y control de los objetivos del GECH.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se realiza un análisis de los aspectos fundamentales que sirven de soporte a la concepción estratégica, a partir de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el tema. Cuenta con tres epígrafes destinados a concebir el tema como un sistema funcional y desarrollador de efectos positivos en materia de planeación estratégica.

El primero de ellos se destina al surgimiento y evolución histórica de la dirección estratégica, además de los referentes teóricos que posibilitan la inserción de la planeación estratégica en dicho sistema y acto seguido su desarrollo en Cuba; comparándose diversas metodologías y procedimientos habilitados a tales efectos, así como la selección de la que se asume para esta investigación, con la finalidad de organizar un concepto práctico y eficaz en vías de administrar convenientemente los intereses y recursos corporativos.

1.1 Surgimiento y evolución histórica de la dirección estratégica

El gran teórico de la estrategia Ansoff identifica el surgimiento de la planificación con la década de los 1960 asociada a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas (Ansoff, H 1993). Otros autores ubican su aparición en la década de los 70 como sistema de gerencia.

Recientemente los estudiosos de la administración, reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito ya que la administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos (Stoner, J. 2005), este reconocimiento, fue debido principalmente a los cambios ocurridos en el entorno desde la segunda guerra mundial.

Primero: la rapidez con que ha aumentado el ritmo de cambio del entorno, provoca que las soluciones innovadoras tengan un ciclo de vida más corto y los administradores tengan que superarse constantemente en el desempeño de sus funciones.

Segundo: las organizaciones comerciales aumentan en tamaño y complejidad.

Tercero: las megatendencias ejercen una fuerte influencia sobre las organizaciones.

El desfase ocurrido entre el entorno y la posición competitiva deseada por la empresa, que se puso de manifiesto en la década de los 50, junto con la fuerte competencia,

ocasionaron que la mayoría de las empresas se encontraran en posiciones desventajosas, pues la dirección se centraba en el desarrollo, coordinación y control de sus áreas funcionales. En 1962 el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso un enfoque de estrategia inicial, utilizada para determinar las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos indispensables para lograrlas. La idea de estrategia como proceso, que evolucionó en la década de 1965-1975 en las escuelas de negocio de los (E.U.A.), enriqueció la definición de Chandler. La fórmula fija que eran las políticas dejaron de tener vigencia, pues el estancamiento y la paralización del crecimiento, causados por la saturación de la demanda en los mercados y el desarrollo tecnológico, permitía que las nuevas empresas desplazaran a los competidores que tradicionalmente ocupaban posiciones ventajosas en el mercado. El empleo de la dirección estratégica comenzó a tomar auge dentro del ámbito económico en todo el mundo, tanto en empresas lucrativas como no lucrativas, convirtiéndose en una de las herramientas de dirección más utilizadas universalmente. Sin embargo se hicieron evidentes dos factores:

- Que la planificación estratégica resultó apropiada en el mundo de actividades de negocios
- Que el papel de los administrativos a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba aún muy claro.

Según Schendel crea la siguiente definición de administración estratégica:

“Es el diseño general de una organización, que puede ser descrito únicamente, si el logro de los objetivos agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso administración estratégica” (Schendel D. 2002).

Esta definición se centra en cuatro aspectos fundamentales de la administración estratégica:

- El establecimiento de las metas
- La actividad de formulación de la estrategia (un modelo que crea una estrategia basada en las metas de la organización)
- La implantación de la estrategia, actividad de lograr las metas predeterminadas. Los factores claves son los procesos políticos y las relaciones individuales internas de la organización, que pueden forzar la revisión de la estrategia
- El control estratégico, proporciona a los trabajadores una retroalimentación en

cuanto a su progreso.

La dirección estratégica es un proceso que puede ser dividido en tres fases interrelacionadas entre sí: (Blanco, R.H 1998)

1. Definir los objetivos estratégicos: en esta fase se define la filosofía de la empresa, se establecen los objetivos a corto y largo plazo (misión y visión), las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.
2. Formulación de estrategias: en esta fase se van a formular varias estrategias posibles, se elige la que será más adecuada para alcanzar los objetivos presentes en la misión y se desarrolla una estructura organizativa que permita el éxito de la estrategia seleccionada.
3. Implementación estratégica: en esta fase se aseguran las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad, y se controla la eficacia de la misma.

La formulación de la estrategia empresarial es, en síntesis, poner en práctica el planteamiento de la planificación estratégica. La misma será la guía que regirá el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro, en su puesta en práctica se conjugan tres elementos:

Las aspiraciones de la alta dirección, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las capacidades internas de la empresa (Chiavenato, A. 2002).

La implementación está compuesta por tres grandes partes: la elaboración de planes para hacer operativa la estrategia formulada, el control durante y después de puesta en práctica la estrategia seleccionada, para lo que se hace necesario asignar las tareas y los responsables de su ejecución (García, E. E & Aranda, M 2003). Coordinando e integrando las acciones y estableciendo las líneas de mando y los canales de comunicación por donde fluye la información que retroalimenta a la dirección de la empresa, permitiéndole responder con acciones preventivas y correctivas.

Estos elementos, junto con la estructura organizativa de la empresa, el estilo de dirección y liderazgo, y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica.

Tareas de la Dirección Estratégica

La función de los directivos de formular e implantar estrategias consta de 5 componentes relacionados entre sí:

1. Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir a la organización. En realidad se trata de infundir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
2. Transformar la misión en objetivos específicos y resultados.
3. Elaborar una estrategia que logre el resultado planteado.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada, de manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades (Robles, C. 2005).

Conceptualización teórica de la dirección estratégica

El término estrategia es utilizado en la práctica militar desde los ejércitos de la antigüedad y en el campo académico desde 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern.

La utilización de la estrategia en la teoría de la dirección aparece en los primeros años de la década del 60 del siglo XX y emerge como una vía para las organizaciones dar respuesta al reto que impusieron la creciente inestabilidad, la incertidumbre y la competencia cada vez más intensa.

Los tres elementos expuestos en el párrafo anterior ocasionaron la aparición de nuevos productos en los mercados y una rápida obsolescencia de los mismos, reducción de costos materiales y la elevación del papel del conocimiento y la información (Thompson, A. 2004).

Asimismo, trajeron consigo la aceleración de intercambios, flujos comerciales y financieros, aumento de la competencia internacional, dificultándose cada vez más a las empresas la entrada a los mercados y mantener sus ventajas competitivas de manera sostenida en éstos, lo cual tiene mayor incidencia en los países pobres pues se ven desplazados y polarizados por las potencias económicas del primer mundo, lo que ha aumentando la brecha norte sur.

Los elementos expresados hicieron necesario, cada vez con más fuerza, el empleo de sistemas de dirección proactivos y flexibles que permitieran, a las organizaciones, adelantarse a los cambios para atenuar la intensidad los impactos internos y externos, por ello varias organizaciones en Estados Unidos y Europa comenzaron

a realizar análisis estratégicos con el empleo de diversas herramientas para trazar estrategias con el fin de lograr sus objetivos, alcanzando un elevado nivel de efectividad.

El empleo de la dirección estratégica fue, poco a poco, generalizándose a lo largo y ancho de todo el mundo, tanto en empresas lucrativas como no lucrativas, hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas universalmente (Porter, M. 2004).

El análisis sobre el surgimiento y evolución de la dirección estratégica, en la teoría de la dirección, permite establecer los principales enfoques y tendencias, autores relevantes, así como las premisas y limitaciones de cada uno de ellos (Brandenburger, A.M. 2004).

Cada nuevo enfoque que fue anunciado como solución definitiva y completa que reemplazaba a los demás; sin embargo, hoy día resulta claro que cada uno de los enfoques de dirección estratégica que han surgido no fueron ni mutuamente excluyentes, ni suficientemente amplios; cada uno de ellos se ha ido complementando con los demás, es por ello que se considera que el desarrollo futuro de esta herramienta de dirección se enriquecerá con la integración de diferentes enfoques de la teoría de la dirección, tales como: benchmarking, dirección por valores, desarrollo organizacional

De tal forma, se han elaborado distintos enfoques para explicar la naturaleza de los conceptos, teorías y técnicas subyacentes a la práctica de la dirección estratégica. Todos los autores y estudiosos de cada enfoque o teoría hicieron sus aportes basándose en lo que consideraron la variable fundamental para lograr el máximo de efectividad en el empleo de los recursos de las empresas para maximizar las ganancias y que, independientemente de las limitaciones que posee cada uno de estos enfoques, tienen el mérito de haber hecho aportes para ir convirtiendo la teoría de la dirección estratégica en la más empleada por los empresarios y dirigentes en todo el mundo.

En los años 90 la teoría de la dirección se enriqueció por el resultado del proceso acumulativo de aportaciones y filtraje de principios, postulados y propuestas procedentes de las diferentes escuelas o enfoques y motivado éste por una continua contratación empírica de las mismas. Se señala que los factores que han guiado la

teoría de la dirección hasta el enfoque estratégico han sido:

- La constante evolución de las características del entorno
- Aumento de la competencia
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano, y
- La validez de los objetivos económicos (Menguzzato, 1995).

A partir de un estudio de definiciones como la de: Andrew, K. (1977). Ansoff, Mintzberg, H. (1993); Wright, P. (1996); Lazo, C. (1998); Balán, C. M (2001) la dirección estratégica se entiende como el proceso iterativo y holístico de formulación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantizan una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social (Ronda, G. 2002).

Al estudiar a los teóricos de la dirección estratégica, se pueden observar los siguientes aspectos que son comunes en sus definiciones.

Constituye una actitud de la dirección, presupone el análisis y la formalización y es un proceso integrado en el cual están presentes la planificación, organización, dirección y control (Treacy, M. 2012).

La utilidad de la dirección estratégica no se limita a las grandes empresas o grandes grupos industriales, también es de gran utilidad en las pequeñas y medianas empresas, donde precisamente un planteamiento racional, sistemático y riguroso de los problemas es más intuitivo e impulsivo y donde, por lo tanto, la metodología de la dirección estratégica puede ser de gran ayuda adaptándola al caso específico de cada empresa (Kaplan, R., & Norton, D. 2001).

La dirección estratégica de las organizaciones se ha convertido en uno de los conceptos con más auge en los últimos años, a partir de las condicionantes que el entorno agresivo y turbulento de hoy impone a las empresas (Velásquez, R. 2002).

En virtud de lo antes expuesto, se considera uno de los protagonistas en el surgimiento del enfoque estratégico en la dirección, el desarrollo constante de la información y el conocimiento del hombre en busca de crear una herramienta universal para dar soluciones a los problemas que le impone el desarrollo creciente y sostenido de las fuerzas del macroentorno y las fuerzas competitivas del sector de las empresas.

Pensamiento estratégico. Evolución y conceptualización

El pensamiento se manifiesta en el hombre de manera embrionaria desde los primeros meses de vida. El perfeccionamiento y desarrollo de esta capacidad transcurre en relación con la experiencia vital adquirida en el transcurso de la vida del hombre. Ya los niños entre los 11 y 12 años poseen la capacidad de pensamiento abstracto lógico. Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado se puede entender claramente que un dirigente de cualquier organización tiene desarrollada la capacidad de pensamiento desde su niñez, pero ¿quiere esto decir que tiene desarrollado el pensamiento estratégico? Muchos son los autores que en los últimos años han abordado el tema; no obstante, se quedan en el nivel teórico pues no brindan una referencia de cómo llegar a éste.

El pensamiento, desde el punto de vista psicológico, tiene particularidades que tienden a dificultar el desarrollo del pensamiento estratégico: el carácter mediado: al establecer los vínculos entre las cosas el hombre tiende a emplear de manera obligatoria los datos de la experiencia pasada, lo cual quiere decir que los dirigentes, ante la necesidad de la solución de los problemas estratégicos de la organización, tiendan a seguir actuando como lo hacían rutinariamente al acudir a sus experiencias pasadas de dirección.

Se basa en el conocimiento que tiene el hombre acerca de las leyes generales de la naturaleza y la sociedad (Horacio-Olivera, E. 2003). El hombre siempre utiliza conocimientos ya formados sobre la práctica precedente. Los dirigentes, para la toma de decisiones, siempre tienden a generalizar experiencias pasadas lo cual puede traer consigo que no se tenga en cuenta los factores tradicionales que entorpezcan el seguimiento lógico de las estrategias implementadas.

El pensamiento es el proceso de reflejo en la conciencia del hombre de la esencia de las cosas, de los vínculos y relaciones regulares entre los objetos o fenómenos de la realidad. Los autores que abordan el pensamiento estratégico tienden a enunciarlo como un continuo de los pasos o procedimientos de la dirección estratégica, lo cual lo aleja de la formación psicológica del pensamiento.

Otro teórico del tema plantea que el pensamiento es el proceso psíquico socialmente condicionado e indisolublemente relacionado con el lenguaje, dirigido a la búsqueda y descubrimiento de algo sustancialmente nuevo, o sea, es el proceso de reflejo

indirecto (mediatizado) y generalizado de la realidad objetiva a través de las operaciones de análisis y síntesis. Este concepto evidencia que el pensamiento surge basado en la actividad práctica del conocimiento sensible y rebasa considerablemente sus límites.

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio, basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles.

El pensamiento estratégico es importante porque:

- Mantiene concentrada la atención tanto en el futuro como en el presente
- Refuerza los principios adoptados en la misión, visión y estrategia
- Apoya la comunicación y planeación de funcionamiento cruzado
- Motiva a los directores para que observen a la planeación desde una macro perspectiva
- Ahorra tiempo, reduce el conflicto y aumenta el poder del esfuerzo humano
- Transforma la planeación a largo plazo en resultados específicos susceptibles de medición
- Acentúa la planeación del equipo que da a los participantes posesión en el plan y los resultados proyectados
- Proporciona un medio para llevar a cabo los planes a corto plazo y para asegurar la comprensión y el compromiso hacia ellos

El pensamiento estratégico trata los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa.

Se ha vuelto cada vez más evidente que para tener éxito, toda empresa necesita el compromiso activo de todos sus tomadores de decisiones. En tanto que el proceso formal del pensamiento estratégico empieza por lo común con el director general y el equipo de alta administración y, para que sea efectivo, debe trascender de inmediato al resto de la empresa (Blanco H. 2000), (Harper, S.C.

2000), (Pérez, A., & Díaz, C. 2002), (Ronda, G. & Marcané L. 2004).

Teniendo en cuenta lo antes expuesto por los autores es evidente que el pensamiento estratégico lleva a la perspectiva, proporcionando las bases para la planeación estratégica y es en gran medida de naturaleza intuitiva.

1.2 Planeación estratégica. Definición y conceptos generales

Como proceso la planeación estratégica recorre una serie de fases que en su desarrollo conducen a encontrar soluciones estratégicas. Las definiciones expuestas por diferentes autores nos permiten apreciar las características esenciales de este proceso. De manera sencilla se exponen algunas de estas definiciones.

Para George A. Steiner, significa: "Diseñar un futuro deseado o identificar las formas para lograrlo" (Steiner, G.A. 1996).

Xavier Gimber plantea: "La única manera de no quedarse anclado en el pasado, de no ser desbordado ni por los profundos cambios que se suceden de manera inevitable en nuestro entorno, ni por los movimientos cada vez más rápidos y eficaces de nuestros competidores es gestionar estratégicamente la empresa" (Gimber, X. 1998).

De manera general se plantea que: "La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía" (Vilariño C. 2007).

Kennet Andrew establece que "Es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas establecidas de tal manera que definen en que clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere que sea" (Andrew, K. 1977).

Tomando como referencia los criterios anteriores podemos argumentar que la planeación estratégica es un proceso ordenado que trata de mantener a la organización siempre adaptada al entorno, dirige los recursos e ideas en función de favorecer el futuro deseado y es una herramienta que permite la toma de decisiones de la alta dirección.

El ámbito de la planeación

La planeación se puede realizar tomando en cuenta diferentes enfoques (Vilariño C. 2011) los clasifica de la siguiente forma.

Planeación satisfaciente:

Es tratar de lograr los objetivos en forma correcta y oportuna sin realizar un gran esfuerzo en buscar un lugar aceptable pero sin que sea el óptimo, es elaborar un plan factible, este estilo típico de la empresa que solo se preocupa por su supervivencia.

Planeación óptima:

Es esforzarse por realizar las cosas lo mejor posible, considerando todos los elementos necesarios, utilizando las mejores técnicas matemáticas. Este tipo de planes no son prácticamente alcanzables, pero pueden ser sumamente útiles.

Planeación adaptativa:

Busca conjugar los objetivos individuales con los colectivos, su importancia radica en la participación de los ejecutivos en el proceso de formulación. El conocimiento del futuro debe ser clasificado en tres tipos: certidumbre, incertidumbre e ignorancia, denominada como planeación comprometida, contingente y sensible. Trata de una planeación prospectiva (crear un futuro deseado), y no una planeación retrospectiva que está encaminada a corregir las deficiencias causadas por las decisiones tomadas con anterioridad.

Estas posiciones las podemos encontrar entrelazadas en la práctica administrativa. El ámbito de la planeación es extenso y se aplica en cualquier área funcional, está presente en todas las fases del proceso, más bien dicho, está presente en el acto administrativo.

Evolución de la planeación estratégica en Cuba

Decir que en Cuba la planificación surge con el triunfo revolucionario no es, aunque lo parezca, contradictorio, con lo que se planteó anteriormente, pues si se revisa la economía pre-revolucionaria se encontrarán ejemplos de planes de producción y venta de azúcar, planes de obras públicas iniciados por la ley del 15 de junio de 1923, con el objetivo de absorber el excedente de trabajadores en los períodos de tiempo muerto, y otros, que por igual, eran manejados a su antojo por los presidentes de turno; esos no eran verdaderos planes, pues negaban la esencia de la planificación y

por tanto, no deben ser considerados como tal, sino como un instrumento más de explotación en esa época.

Desde 1959 con el triunfo de la Revolución Cubana, surgió la necesidad de la reconstrucción económica del país, por lo que se creó un centro único de planificación, pues se debía planificar de tal manera, que no se contrapusiera con los principios de la revolución que comenzaba a forjar una sociedad socialista.

En 1962, la elaboración de métodos de planificación se inició con la ayuda y asesoramiento de experto de los países pertenecientes al Campo Socialista. Se alcanzaron logros económicos y sociales que incrementaron el índice de desarrollo humano, implementando por primera vez la planificación centralizada en la economía cubana, lo cual conllevó a que ese año se nombrara como: “Año de la Planificación”.

En 1970 surge una metodología para la elaboración de planes que era copia fiel de la existente en los países del campo socialista.

El año 1976, se caracterizó por la elaboración de la metodología del plan anual de la economía nacional, elaborada por la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), órgano rector de la planificación en ese momento.

En 1988, se corrigen algunos errores cometidos al planificar, pues al tener como copia fiel la metodología utilizada en los países socialistas, no se obtuvo el éxito esperado, se debe tener presente que cada país está influenciado por diferentes factores del entorno que hace que lo que funcionó en un país específico, no lo haga obligatoriamente en otro.

Este perfeccionamiento del sistema de planificación es el que actualmente guía la economía cubana. Durante todo este período y hasta los años 80, Cuba estuvo bajo la coordinación de planes de ayuda mutua económica (CAME) y el entorno económico internacional se presentaba muy estable para Cuba, ya que sus relaciones económicas con los países miembros eran muy ventajosas. A partir del derrumbe del Campo Socialista, surgen cambios en el entorno internacional, aparece la inestabilidad en precios, la competencia comenzaba a sentirse por primera vez, comienzan las relaciones con países capitalistas de mayor desarrollo, que aportan experiencia en la aplicación de la dirección y planificación de empresas, herramientas que resultan ventajosas para cualquier organización, enriqueciendo el sistema de planificación.

Dada la necesidad que surge con el período especial que atraviesa el país en la década de los noventa, se implantan nuevas habilidades de dirección. Empleando la dirección estratégica, las instituciones y organismos esperaban encontrar la vía para alcanzar el éxito y ayudar al país en su recuperación económica.

El Partido Comunista de Cuba y el Gobierno en el año 1996, surgida la necesidad de darle a la planificación y a la dirección por objetivos, la importancia que se merecía, inicia en todo el país, un proceso de preparación de cuadros y directivos acerca del nuevo enfoque que deben tener los planes, el papel que juega la misión de las empresas y la coherente relación de los planes con las tareas y los objetivos que deben ser realistas, estimulantes, medibles y alcanzables.

En 1999, se observó una reanimación de la economía y esto trajo consigo que la alta dirección construyera un catálogo acerca de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y la política de calidad.

Las circunstancias en que se desarrollan las empresas cubanas influenciadas por los cambios económicos, políticos y tecnológicos han modificado el entorno. La economía cubana está regida por principios socialistas, que son el objeto social de las empresas, poner en práctica los métodos de planificación estratégica, permite buscar las vías para alcanzar la eficiencia y eficacia, se optimizan los recursos y al conocer el entorno de la empresa, conoces las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que permiten definir los negocios a que se va a dedicar la empresa, a los que se debe abandonar, si la fuerza de trabajo con que cuenta está capacitada y la necesidad de capacitación y recalificación.

Hoy día, es necesario contar con dirigentes más capaces con un conocimiento amplio y una actitud abierta a los cambios, pues un entorno turbulento es el que se presenta, la estabilidad de las empresas disminuye y se hace indispensable una planeación estratégica enriquecida y actualizada acorde con lo que se espera para el desarrollo del país.

Importancia de la planeación estratégica

Sin planes elaborados, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar (Vilariño C. 2011). Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan y sin un plan, tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de

saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. Para tener una noción más amplia del papel que juegan dentro de cualquier organización se hará referencia a varios de sus principales aspectos:

La planeación estratégica es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma muy eficiente, a través de la misma establece las posibles oportunidades y peligros en el futuro convirtiéndose esto en experiencias que economizan esfuerzos y recursos a la vez que permite a las empresas tomar mejores decisiones en cuanto al futuro, en vez de esperar hasta que sucedan las cosas, estimula el desarrollo de metas apropiadas de la organización, proporciona una base para medir el desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes, permite a la dirección y a los responsables de la empresa evaluar cursos de acción, especificar los objetivos y propósitos, evaluando los resultados obtenidos para lograr lo que se ha fijado, evita las decisiones improvisadas y llenas de incertidumbre.

Ventajas de la planeación estratégica

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella, los administradores dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo (Vilariño C. 2011). Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas. Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente, siendo un proceso que para que logre la efectividad esperada en el futuro desempeño de la organización, debe haber sido concebido como un logro por la capacidad de integrar y alinear las metas de todas las partes involucradas e interesadas. La planeación es expresión común de los dos componentes antagónicos y diletantes, sin ser salomónico: rigidez e inflexibilidad en su ortodoxia y flexibilidad y respuesta rápida ante el cambio del entorno.

Existen muchos modelos de dirección estratégica, dentro de ellos se encuentran los modelos de decisión u optimización, los cuales son útiles en la planeación para la determinación del mejor curso de acción entre alternativas disponibles.

Los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia requieren de cierta flexibilidad y de un mínimo de estructuración, permitiendo el uso de diferentes herramientas que contribuyen a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

1.3 Metodologías y procedimientos utilizados para la elaboración de la planeación estratégica

No existe un modelo válido para todas las organizaciones, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen la planeación estratégica, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa.

Varios son los autores que proponen modelos de planeación estratégica; para el complemento teórico y científico del presente estudio se analizaron un total de cinco modelos propuestos en diversos escenarios, a partir de las cuales se distinguen las etapas del modelo y las herramientas empleadas, de las que se resumen los siguientes indicadores (ver anexo 1)

Cada modelo posee las características y propiedades adecuadas a las organizaciones para las cuales fueron creados, lo que permite aseverar que no existe modelo universal a ser aplicado en el mundo como receta a las deficiencias en la dirección de las empresas.

La evaluación de los modelos de dirección estratégica permitió establecer que el análisis DAFO se ha mantenido común en todos y cada uno de ellos. Lo anterior demuestra que determinar las amenazas y oportunidades externas y las debilidades y fortalezas internas es un paso imprescindible para lograr la determinación de las estrategias adecuadas para una organización.

De forma general se puede decir que los modelos adolecen de un enfoque de procesos, carecen en su coexistencia de la interrelación que debe existir entre las ARC y los procesos, además de un análisis que permita evaluar los riesgos asociados al plan, sustentado en la ley 60, que define en su sección segunda Gestión y Prevención

de Riesgos, en el artículo 11 establece las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan las organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos, vinculando los mismos con los procesos, actividades y operaciones, y permitiendo evaluar las principales vulnerabilidades, para complementar el modo en que habrán de gestionarse y una vez identificados los mismos, se tipifican todos los que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

Teniendo en cuenta los aspectos antes analizados, se asume el procedimiento de (García Vidal 2013), ya que el mismo presenta una propuesta sencilla pero coherente que satisface las necesidades de la entidad que será objeto de estudio en esta investigación.

CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Con el propósito de ofrecer una solución práctica al problema profesional de la investigación, el capítulo presenta, de forma detallada, el procedimiento seleccionado para desarrollar la planeación estratégica en una organización empresarial. Con este fin se conforma el contenido del siguiente apartado, que estará integrado por:

- Diagnóstico del estado actual de la planeación estratégica en la entidad objeto de estudio
- Estructura y caracterización de cada uno de los pasos del procedimiento propuesto, incluyendo objetivo y herramientas.

2.1 Diagnóstico del estado actual de la planeación estratégica en la organización

El grupo empresarial de la construcción de Holguín (GECH), perteneciente al MICONS, se dedica fundamentalmente al servicio de diseño, ingeniería, construcción y logística. En el año 2012 se desarrolló un diagnóstico en el que se detectaron una serie de dificultades que limitan los resultados en su gestión integral, siendo las deficiencias más significativas:

- No existencia de la estrategia empresarial
- Alta operatividad en las funciones directivas
- Alta fluctuación de los oficios básicos de la construcción, técnicos y profesionales
- Niveles bajo de presentación de trabajos de ciencia y técnica
- Debilidad en la consolidación de la estructura organizativa de las empresas constructoras
- La capacitación aun no es valorada como una inversión
- Debilidad en el análisis del costo en función de la evaluación del presupuesto de la obra
- Insuficiente preparación económica en los cuadros de dirección
- Sólo el 70 % de la reserva de cuadro se encuentra lista para promover
- Dificultades en los métodos y estilos de dirección

- Insuficiente estimulación material y moral tanto a los trabajadores como a los cuadros
- Se exige por los organismos superiores un crecimiento de los indicadores directivos sin considerar la variabilidad de los escenarios
- Aunque están establecidos los canales de comunicación interna, esta es insuficiente horizontal y verticalmente
- Poca atención a los estudios de factibilidad presentados por programas u obras al Ministerio
- Pocas utilidades en la mayoría de las empresas que no permite destinar financiamiento para la ejecución I+D+I y las inversiones
- Obsoleta tecnología productiva en una parte importante del parque de equipo disponible que no cumplen los requisitos necesarios para una eficaz protección del medio ambiente
- Inicio de obras sin la calidad necesaria en la preparación técnica y deficiente utilización del contrato como herramienta de trabajo
- Pocos profesionales con categorías científicas y académicas.

A partir del conocimiento de las mayores dificultades, como resultante de la revisión de documentos, la observación no participativa, controles a las diferentes funciones y áreas, actas del órgano de dirección y resúmenes de las auditorías, se pueden resumir en cuatro problemáticas esenciales distinguidas por:

1. Los métodos y estilos de dirección no siempre favorecen alcanzar los objetivos de la organización.
2. Aplicación de métodos tradicionales para el proceso de diseño estratégico que genera escasa participación y compromiso.
3. Deficiencias en la interacción de las áreas de resultados claves con los procesos para mejorar su gestión.
4. Insuficiencias en la derivación de objetivos, estrategias y acciones que dificultan el desarrollo de su proceso administrativo.

Del análisis realizado se infiere la necesidad de la empresa de una herramienta que le permita planificar y controlar su proceso administrativo para una efectiva gestión y de esta manera dar cumplimiento a las exigencias del nuevo modelo económico aprobados en el VI Congreso del PCC, a través de los lineamientos, relacionado los

mismos con respecto a la planificación como los de la construcción. Teniendo en cuenta el diagnóstico presentado el autor presenta el procedimiento diseñado para la elaboración/evaluación de la planeación estratégica de una organización como herramienta para proponer soluciones a los problemas presentados.

2.2 Estructura y características básicas que sustentan el procedimiento seleccionado para el diseño de la planeación estratégica

El procedimiento tiene un carácter orientador, sobre una serie de pasos lógicos y concretos que deben seguirse en el proceso de formulación de estrategias. Además se muestran los aspectos fundamentales y las herramientas a utilizar en cada paso del modelo.

Fundamentos del procedimiento

Para la confección del procedimiento para desarrollar la planeación estratégica, se han revisado minuciosamente diferentes trabajos acordes al tema, ejemplos de ellos son varias tesis de grado realizadas por Pupo y Selva (2003), Díaz de Zayas (2007), Pereda López (2007), Hernández González (2007), Lozano Morera y Molina Ortiz (2007) , la tesis de maestría de Sánchez Paz (1999), Hiller Ceballos (2011), Pablos Solís (2007), tesis de doctorado de Machado Noa (2003), Pérez Campaña (2005), García Vidal (2006), Alfonso (2007) y Ronda Pupo (2002) quién realizó importantes valoraciones de varias metodologías de dirección estratégica que fueron también objeto de estudio para la confección de la propuesta metodológica realizada por la autora. De todas estas experiencias se ha seguido la lógica VMOEP (Visión, Misión, Objetivos, Estrategias y Planes de Acción) de la Kansas Health Foundation (2000), la cual se puede observar en la figura 2.1.

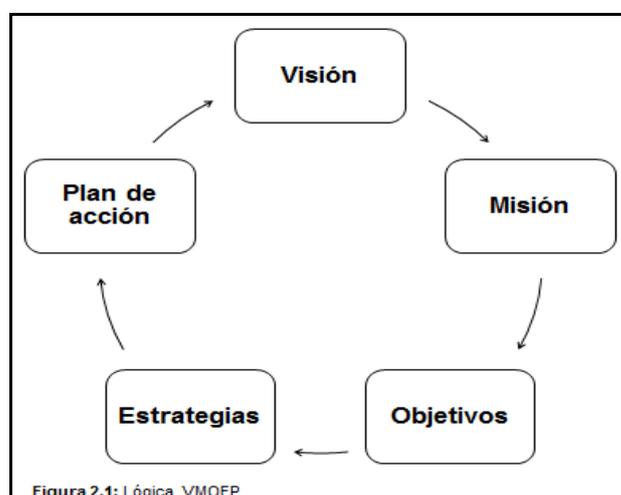


Figura 2.1: Lógica VMOEP

La propuesta de procedimiento para la planeación estratégica una organización hacia el logro de la efectividad de la misma, está basada en la integración de una serie de pasos, con la intención, de facilitar a quienes realizan estos procesos que pueda evaluar la situación que presenta la empresa objeto de análisis y tomar un conjunto de medidas a manera de un esquema capaz de llevar a la organización hacia un desempeño favorable.

El procedimiento que se propone para perfeccionar, es pues, importante para lograr la efectividad de la empresa. Es por ello, que se diseñó para que permita, eficacia y eficiencia en el proceso de gestión de las organizaciones; el cual se presenta a continuación:

Sus principales objetivos son:

1. Elaborar e implementar el procedimiento para el desarrollo de la planeación estratégica.
2. Sensibilizar, promover y facilitar las interacciones entre todos los actores que conforman la empresa sobre los aspectos del entorno y su impacto en la planificación y ejecución de sus respectivas gestiones.
3. Propiciar la integración entre elementos esenciales de la planeación para una actuación que favorezca la gestión en la empresa.

La premisa fundamental para la aplicación es el compromiso de los involucrados a todos los niveles para facilitar el trabajo en equipos y la motivación del personal que conduzca a la aplicación de los resultados que se obtengan.

Contenido del procedimiento propuesto

Para la aplicación de la metodología y obtener el provecho que se desea como resultado de esto es menester la aplicación de técnicas como las de trabajo en grupo, solución de problemas, desarrollo de reuniones y generación de ideas. Es necesario contar con destrezas de trabajo en equipo las que habitualmente no están bien desarrolladas para tratar de lograr un clima favorable que permita analizar los problemas sin apegos a las áreas que pertenecen los miembros del grupo, ya que en buena medida las soluciones están influidas por las partes que tienen algo que ganar o perder con ellas y que sólo ven una arista del problema global. En el empleo de este procedimiento se eslabonan de la forma siguiente los pasos, métodos y las tareas que deben desarrollarse en la realización de la investigación, éstos son:

Paso 1: Caracterizar a la organización

Objetivo: Presentar los elementos más significativos que permiten conocer en donde se desarrollará el estudio.

Descripción: En el transcurso de la aplicación del procedimiento debe trabajarse bajo la perspectiva del paradigma dialéctico en el cual se sostiene que el conocimiento es un producto de la interrelación sujeto - objeto, donde la “verdad” de los procesos sociales no puede ser descubierta sobre la base de posiciones instrumentalistas, sino que es la resultante del empleo de métodos teóricos y empíricos cuantitativos y cualitativos en los que desempeñan un importante papel los aspectos ideológicos y axiológicos y tiene espacio el conocimiento intersubjetivo.

Por la razón anteriormente planteada se considera necesario realizar una caracterización de la entidad donde se aplique el procedimiento con el objetivo de resumir de forma sintética la situación interna de la organización y de su contexto socio-cultural y así poder prestar atención al Principio de la Objetividad de la Administración (García Vidal, 2006); esta caracterización debe contener en lo fundamental los elementos que siguen:

1. **Grado de integración:** Es importante conocer la integración de la organización, es decir, si es una instalación individual o si por el contrario pertenece a una cadena, a un grupo empresarial o posee algún tipo de asociación. En el caso que así sea, deberán caracterizarse, pues un grupo de atributos esenciales parten de la imagen corporativa que ofrece la cadena o grupo.
2. **Descripción del perfil general de la entidad:** En este paso se procederá a identificar aquellos aspectos que permiten conocer el perfil de la organización y el modo en que las personas se coordinan y la posición que cada uno ocupa.
3. **Caracterizar los clientes internos:** El cliente interno constituye el recurso más importante para el desarrollo de cualquier unidad de servicio, por lo que sobre sus necesidades y expectativas debe sustentarse toda estrategia que se trace, de ahí la importancia e incluso la necesidad de “conocerlo” en cuanto a edad, sexo, formación académica, antigüedad en el puesto de trabajo, en la organización, en la cadena y/o en el sector, dominio de idiomas extranjeros, procedencia social, personas que dependen de él, entre otras características que se consideren necesarias. Para ello puede resultar de mucha utilidad el inventario de personal, en

caso de que exista y esté debidamente actualizado, apoyado por entrevistas a los trabajadores.

4. Caracterización de los clientes externos: Como es conocido, los clientes externos son todas aquellas personas o instituciones que no forman parte de la organización, pero sobre quienes repercuten los productos y servicios que esta ofrece, por lo que resulta conveniente distinguir y caracterizar todos los tipos de clientes externos que posea la misma. Estos clientes pueden caracterizarse a través de diversas variables tales como edad, sexo, gusto, preferencias, poder adquisitivo, idiosincrasia, cultura, motivos de compra, repitencia, entre otros elementos. Kotler (2000).
5. Caracterización de los competidores: Raras veces los detallistas se encuentran en situación de monopolio, al contrario, su crecimiento depende de adquirir parte de la cuota de participación de la competencia, por lo que generalmente rivalizan con numerosos competidores. Por ello que para conseguir, conquistar y mantener la lealtad de los clientes, los detallistas tienen que identificar, controlar y ajustarse a las características de la competencia, a través de la obtención de información sobre sus estrategias y la comparación constante con sus productos y (o) servicios, precios, canales de comunicación, promociones, etc. Esto permite identificar ventajas y desventajas competitivas, anticipar futuros movimientos y reacciones, lanzar “ataques” más precisos, así como preparar “defensas” más fuertes. (Ibarra Mirón, 2003).
6. Caracterización de los proveedores: Las relaciones con los proveedores forman parte de la espiral de las actividades de la calidad, por lo que es necesario crear una relación con ellos que asegure al producto comprado, el alcance de aptitud de uso necesario, con calidad, formalidad, eficiencia y con una mínima inspección de entrada, pues estos productos son parte de la base para poder conformar un servicio de calidad. Se deben definir los principales proveedores, que son aquellas empresas e individuos que proporcionan los recursos necesarios para la elaboración de los productos y (o) servicios, así como conocer los productos que ofertan, su calidad, oportunidad y precio. Es de gran importancia conocer sus características, necesidades, capacidad de contratación y facilidades de pago, entre otros aspectos.
7. Caracterizar la situación económica - financiera de la entidad: Se realiza con el

propósito de conocer el estado económico - financiero de la organización, lo que permite crear una valoración concreta de la situación actual. Esta etapa es muy importante cuando se va a implantar por primera vez este tipo de estudio; al continuar con el desarrollo cíclico de la metodología, sólo debe actualizarse, ya que pudieran aparecer variaciones en los datos reflejados.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Revisión documental, entrevistas no estructuradas, estadística básica.

Paso 2: Orientación hacia el futuro

Objetivo: Definir la visión.

Descripción: Se define la visión entendida esta, como la declaración general que define el estado futuro en que desea estar la organización para lograr un acercamiento al cambio de su situación actual. Es una consecuencia del problema raíz que impide su cambio y la consecución de su Meta. La visión constituye el opuesto del problema fundamental a superar. La Visión, una vez declarada, se convierte en el objetivo fundamental hasta que cambie dicho problema fundamental momento en el cual debe ser reformulada en atención a las mismas generalidades expuestas antes (García Vidal, 2006).

Cuando se desarrolla una visión de futuro es útil ver a la organización de forma imparcial y con una perspectiva exterior. Considerar los puntos de vistas de todas aquellas personas y organizaciones que se relacionan con la visión

Procedimiento para elaboración de la visión

1. Evaluación de la información: Consiste en evaluar toda la información obtenida en el paso anterior.
2. Definición y validación de la visión: Posterior al análisis de la información se recomienda realizar una tormenta de ideas mediante la cual se definirá la expresión de la visión, validándose a través de técnicas para lograr consenso.
3. Retroalimentación y fijación: Por último, es recomendable realizar una retroalimentación misión-visión donde se comprueba si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, si realmente contribuye a su materialización y si está en manos de la organización, su logro.

Formato de trabajo en equipo:

Visión de futuro	
¿Cuál es la situación actual de la empresa? ¿Cuál es el problema más serio que impide que la empresa funcione mejor?	¿Cómo queremos que sea la empresa en tres años?

Es necesario que una vez redactada la visión se evalúe la misma teniendo en cuenta criterios tales como: acotada en el tiempo, innovadora, convincente, realizable y concisa.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas, Votación Ponderada (Calviño, 1998; García Vidal, 2009; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995).

Paso 3: Declaración de la misión

Objetivo: Definir y (o) reformular la misión.

Descripción: Se analiza y aclara la misión de la organización, entendida ésta como la manera eficaz de presentar la combinación de medios, de forma cualitativa, que identifica la manera en que una organización pretende obtener su visión y sus resultados finales diferenciándose del resto de su tipo. Sin la declaración de la Misión es fácil que el uso de los medios se vuelva difuso y que los subsistemas operen con propósitos cruzados (García Vidal, 2006). De manera general la misión sirve de guía en la toma de decisiones cohesionada y coherente con respecto a los medios con que cuenta la organización esbozando, en la mayoría de los casos, el elemento diferenciador que evidencia la notabilidad de la organización que caracteriza. (García Vidal, 2006; Campbell y Yeung, 1991; Guerreo y Díaz, 2000; Martínez, 1997; Morrissey, 1995, 2003).

Procedimiento para elaboración de la misión

1. Iniciación y atención por la coordinación.
2. Preparación del equipo en su conceptualización.
3. Elaboración de la expresión de la misión.
4. Revisión y retroalimentación.
5. Aprobación y compromiso.

Hoja de trabajo para aclarar la misión

A continuación se presentan algunas preguntas genéricas (Morrissey, 1995) que le ayudarán a identificar los factores por incluir en su declaración de la misión o para analizar y revisar la que ya exista. Aunque no se incluirán necesariamente las respuestas a todas estas preguntas en la declaración final, responderlas requiere el pensamiento estratégico, y sus respuestas serán útiles en otras partes de su proceso de planeación estratégica.

1. ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
2. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales ofertas?
3. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales procesos?
4. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales públicos objetivos?
5. ¿Qué consideraciones especiales tenemos con respecto a los siguientes participantes (como sean aplicables)?

Formato para el trabajo en equipo:

Misión			
Valores	Ventajas	Posición	Diferenciación
¿Qué puntos, prioridades y valores filosóficos son o deberían ser importantes para el futuro de nuestra organización y que deberíamos compartir?	¿Qué es lo que hace que nuestros clientes vengan a nosotros?	¿Qué nos da un lugar dentro de la comunidad?	¿Qué es lo original o lo distintivo acerca de nuestra organización?

La aplicación principal de la declaración de la misión es su papel orientador a partir del cual se derivan estrategias, modelos, definiciones y consecuencias prácticas de actuación, que constituyen la funcionalidad de la organización de manera que todo lo que se decida decidir pueda ser puesto a prueba en su compatibilidad con la misión de la organización. Su declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos los miembros enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente la meta de la organización. La Misión se refiere al estado en que debe operar la propia Organización como sistema en aras de alcanzar la Visión que se ha propuesto

conseguir. En lo externo, la declaración de la misión proporcionará una comunicación a grupos de clientes mayoritarios, proveedores y comunidad financiera, así como a su consejo de administración, sus dueños, su casa matriz y sociedad en general. Aunque su propósito principal no es el de un documento de comunicación comercial, la declaración de la misión puede servir con ese fin si ha sido preparada adecuadamente. Es necesario aclarar que la declaración de Misión deberá ser revisada tomando en cuenta la Visión definida en el paso anterior.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas (Calviño, 1998; García Vidal, 2009; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995), Consultar además Bowman (1995), Morrissey (1995 y 2003), Fry (1986) y SDV Consultores (2003).

Paso 4: Presentación de los procesos

Objetivo: Identificar y definir procesos

Descripción: Se trata de determinar cuáles son los procesos. En esta fase inicial, los procesos no se crean: están presentes, y el objetivo es detectarlos y listarlos. Al no existir una lista “catálogo” de procesos a cada organización le corresponde determinar sus propios procesos en función de:

- sus usuarios,
 - la naturaleza de sus actividades, y
 - su visión y misión.
1. Al elaborar una lista de procesos, pondrá de relieve ante todos los procesos de realización que son por lo general los más visibles y conocidos de todos. Luego se definirán los procesos de apoyo y, finalmente, los procesos de dirección.
 2. Es conveniente listar todos los procesos que existen. Luego hay que retener los más importantes para evitar la dispersión. Hay que concentrarse en los procesos significativos para el grupo.
 3. Los procesos de dirección se toman en cuenta necesariamente ya que influyen en todos los otros procesos del organismo.
 4. En algunos casos de organismos y en particular los que funcionan de modo integrado con sus clientes y (o) proveedores, el perímetro de algunos procesos puede rebasar las fronteras del organismo. Una vez que se describan sus

características y se designe su monitor, será conveniente tratarlos integralmente teniendo en cuenta las actividades propias de los proveedores y usuarios.

Un proceso se caracteriza por:

- un título,
- un comienzo (acción desencadenante, actividad inicial, etc.),
- una o más resultados en forma de uno o más productos que buscan satisfacer al(los) cliente(s) del proceso claramente identificado(s),
- una cadena de actividades que contribuyen a dar valor agregado al resultado del proceso,
- actores en términos de función o profesión, sobre todo con el monitor del proceso,
- recursos:
 - humanos, en lo relativo a las competencias necesarias para llevar a cabo una actividad,
 - financieros,
 - materiales (equipos, softwares, etc.), e
 - informativos (datos de la profesión, experiencia, conocimientos, práctica, etc.).

5. Corresponde al organismo definir los límites de cada proceso y optar por agrupar algunos y reducir otros (ver figura 2.2)

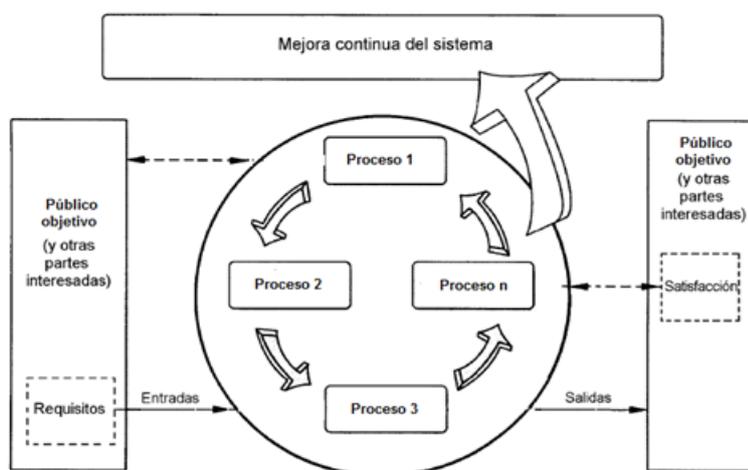


Figura 2.2: Propuesta de mapa de proceso

Formato a utilizar

Nombre del proceso	Categoría

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas (Calviño, 1998; García Vidal, 2009; Marengo, 1995), Consultar además Bowman (1995), Morrisey (1995 y 2003), Fry (1986) y SDV Consultores (2003).

Paso 5: Análisis de interacciones

Objetivo: Definir las interacciones entre procesos y áreas de resultado clave para definir objetivos.

Descripción: Con los resultados de los pasos anteriores y en un trabajo de grupo a través de una tormenta de ideas se determinan las Áreas de Resultado Clave (ARC) que apoyarán la marcha de los procesos definidos, es necesario recordar al grupo de trabajo que estas:

- Son ámbitos de acción en los que la empresa necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito.
- No pueden ser muchas, solo las esenciales, y su redacción podemos expresarla en dos o tres palabras.
- Fijan prioridades sobre las que se deben concentrar los esfuerzos.
- Son aspectos de la gestión en los cuales, si el grupo actúa bien, se garantiza el éxito.
- No son objetivos en sí mismos, pero posibilitan orientarse en qué esferas deben obtenerse resultados.
- Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos.

En aras de facilitar el trabajo del grupo se sugiere la aplicación de la Técnica de Grupo Nominal se lleva a cabo en las fases siguientes:

1. Definir la tarea

En forma de pregunta, por escrito de manera visible para el grupo, asegurando que la cuestión sea comprendida por todos.

2. Generar ideas

Trabajando en silencio, los miembros del equipo escriben sus ideas en tarjetas, a razón de 1 idea por tarjeta, durante un tiempo limitado.

3. Registrar ideas

Una vez finalizada la fase anterior, el facilitador de la técnica recoge las tarjetas y lee cada una de las ideas aportadas. Cada idea se escribe en una pizarra u otro dispositivo

4. Clarificar ideas

Se da oportunidad a los participantes de explicar las ideas aportadas y de solicitar aclaraciones sobre aquellas expresadas por otros miembros del grupo.

5. Hacer la selección

Una vez que se cuenta con una relación de ideas definitiva, es el momento de llevar a cabo la votación que dará lugar a su jerarquización.

6. Determinar la prioridad

Se procede a la suma de las puntuaciones otorgadas a cada idea. La que posee una puntuación mayor será la considerada como más importante por el grupo. Es la que tiene mayor prioridad.

Puede utilizarse el modelo que sigue como forma de visualizar el resultado final del trabajo en grupo:

Área de resultado clave	Contenido

Una vez determinadas han de establecerse los parámetros para evaluar cada ARC se debe analizar su interrelación con los procesos anteriormente definidos, con una perspectiva de su contribución al desempeño del proceso, la misión y visión identificada. Esta contribución podría ser evaluada con una escala de 1 a 5 donde 1 representa una contribución baja y 5 una contribución alta. El formato a utilizar se muestra a continuación:

Procesos	Áreas de Resultado Clave		
	ARC ₁	ARC ₂	ARC _n
P ₁			
P ₂			
P _n			

Del análisis de estas interrelaciones el trabajo del equipo se orientará a la formulación de objetivos, la cual transita por dos momentos:

1. Definición del resultado (objetivo) que debe alcanzarse.
2. Determinación del indicador que se utilizará como “criterio de medida”.

A continuación se presentan algunos principios fundamentales que rigen la definición de los objetivos

- 1 Deben ser entendidos por todos los implicados y poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- 2 Es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.
- 3 Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.
- 4 Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Para esclarecer este momento podría utilizarse el formato siguiente:

Objetivo	
Aclarar qué se quiere conseguir	
VARIABLES que muestren los logros	
Indicador	

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas (Calviño, 1998; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995), Consultar además Bowman (1995) y Morrissey (1993 y 1995).

Paso 6: Trazado de estrategias

Objetivo: Analizar los facilitadores e inhibidores existentes para definir el comportamiento estratégico a seguir.

Descripción: Tomando como base la visión y la misión definidas se procede a realizar el estudio de los factores internos y externos que tienen influencia en la consecución de lo establecido como objetivos. Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su popularidad. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello esta insistencia en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones.

En el diagnóstico interno, se deben identificar todos los factores que favorecen y obstaculizan los procesos sustantivos y los elementos motrices que presentan en tal

relación los elementos que se pueden dinamizar. Se busca definir además, cuales son los necesidades concretas. El diagnóstico externo permite la identificación de aspectos y tendencias del contexto que signifiquen oportunidades y amenazas para la relación y la identificación de problemas en los diferentes actores que puedan resultar de mayor importancia para el desarrollo.

Es necesario partir de la identificación de cuatro grupos de elementos que más tarde se analizan conjugadamente.

Fortalezas: Identificación de los principales factores propios de una organización, que constituye puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión. Tomados de actividades reales realizadas en los procesos de proyección estratégica en diferentes entidades.

Debilidades: Identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles que son necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad.

Oportunidades: Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

Amenazas: Los Factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión.

Los cuatro elementos o factores se articulan en una matriz de doble entrada.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS		
DEBILIDADES		

La recopilación de la información para la preparación de la matriz se puede hacer de la forma siguiente:

1. Se trabaja en dos grupos, dividiéndose el equipo de la alta dirección y otros implicados para que un grupo trabaje las fortalezas y debilidades (el interior de la organización), y otros las amenazas y oportunidades (el entorno de la organización), se pueden hacer cuatro equipos uno por factor; esto es optativo de quien dirija la

actividad pues existen varias técnicas para preparar la matriz DAFO. Normalmente se utiliza la tormenta de cerebros, con sus requerimientos correspondientes.

2. El resultado del trabajo de los grupos se trae a una plenaria para validar las propuestas. Se procede por las técnicas de reducción de listado y agrupaciones a simplificar la cantidad de elementos que serán utilizados en la matriz, las propuestas que se eliminan se encierran en ().
3. La reducción y agrupación es fundamental por la cantidad de combinaciones posibles, teniendo en cuenta que son 4 factores como entradas (DAFO), cuatro entradas para cada elemento implicaría 64 combinaciones. En la práctica no se debe trabajar con más de 4 ó 5 combinaciones, pues se hace muy compleja la matriz.
4. Se articulan las entradas por cada elemento formándose la base de la matriz, estableciéndose una malla.
5. Se comienzan a combinar unas propuestas con otras en el siguiente orden: Fortalezas con oportunidades/fortalezas con amenazas y debilidades con oportunidades/debilidades con amenazas.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Intentar aprovechar al máximo las posibilidades ¿Cómo potenciando la F es posible aprovechar la O? ¿Permite la F aprovechar la O?	Protegerse de las amenazas apoyándose en las fortalezas ¿Cómo potenciando la F se hace posible atenuar el impacto de la A? ¿Permite la F atenuar el impacto de la A?
DEBILIDADES	Reducir o eliminar para aprovechar las oportunidades ¿Cómo atenuando o eliminando la D es posible aprovechar la O? ¿Impide la D aprovechar la O?	Resistir sin tener que ceder para no perder posiciones ¿Cómo atenuando o eliminando la D impido el impacto de la A? ¿La D provoca que la A afecte o acentúa su impacto?

6. En este proceso se definen las combinaciones que más incidencia tienen en el desarrollo de las actividades en el plan estratégico, marcándose con una X este impacto o utilizándose una ponderación. Este análisis permite comprobar que determinados elementos aunque son importantes, no tienen el mismo grado de incidencia que otros por lo que a los efectos de este análisis de los lineamientos

estratégicos pueden ser congelados, se pueden “arrastrar” después y concentrar la atención en los más trascendentes.

7. La lógica del procedimiento de análisis de la matriz se basa en interpretar los cuadrantes con el criterio siguiente.

	Paso 1: Preparar un perfil de la empresa: dominio geográfico.		
	Paso 2: Identificar y evaluar los factores del ambiente externo. Paso 3: Preparar pronósticos, escenarios, hacer predicciones y evaluación del futuro.		
Paso 4: Preparar una auditoría de los factores del ambiente interno.	Paso 5: Planear alternativas Paso 6: Hacer elecciones estratégicas, considerar también tácticas y acciones. Considerar también Planes de contingencia.	Enumerar Oportunidades (O) Considerar riesgos (Paso 2 y 3)	Enumerar Amenazas (A) (Paso 2 y 3)
	Enumerar Fortalezas (F) (Paso 4)	FO Ofensiva Maxi-Maxi (Pasos 5 y 6)	FA Defensiva Maxi-Mini (Pasos 5 y 6)
	Enumerar Debilidades (D) (Paso 4)	DO Adaptativa Mini-Maxi (Pasos 5 y 6)	DA Supervivencia Mini-Mini (Pasos 5 y 6)

Figura 2.3: Lógica de construcción de la Matriz DAFO

Las estrategias deben ser comunicadas para un desempeño efectivo de aquellos que deben ponerlas en práctica. En el trabajo en grupo puede utilizarse el formato que sigue:

Comunicación de la estrategia				
Estrategia	Implicados	Qué se le comunicará	Con qué instrumentos	Quién es el responsable

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas, DAFO (Calviño, 1998; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995), DAFO (Alkhafaji, 2003; Andrews, Boyne, Law, & Walker, 2011; Ansoff, 1987)

Paso 7: Planes de acción

Objetivo: Confeccionar un plan de acción para el despliegue de las estrategias establecidas.

Descripción: Se entiende por un plan de acción aquel formado por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas establecidas con anterioridad. La finalidad de los planes es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión completa del objetivo que persigue, es decir lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener de esta acción. La elaboración de planes de acción es un proceso que no termina cuando se adopta un plan, sino que este tiene que ejecutarse. El plan de acción contempla los siguientes aspectos, actividad a desarrollar, aseguramiento, fecha tope, responsables, entre otros (ver figura 2.4).



1. Desarrollar un plan de acción compuesto de pasos de acción que traten todos los cambios propuestos. El plan debe ser completo, claro y actualizado. Además el plan de acción debe incluir información e ideas que se hayan generado durante la lluvia de ideas acerca de los objetivos y las estrategias. ¿Cuáles son los pasos que debe tomar para llevar a cabo los objetivos mientras se cumple la visión y la misión? Es el momento en que todos los componentes del modelo VMOEA se reúnen. Mientras en el plan se dirigen las metas generales que se quieren realizar, los pasos de acción ayudarán a determinar las acciones específicas que se llevarán a cabo para ayudar a estructurar una visión real. Aquí se encuentran algunas de las guías a seguir para escribir los pasos de acción.

Los miembros del grupo determinan:

- Qué acción o cambio ocurrirá,
- Quién lo llevará a cabo,
- Cuándo tomará lugar, y por cuánto tiempo,
- Qué recursos se necesitan para llevar a cabo el cambio,

- Comunicación (quién sabrá qué).
2. Revisar el plan de acción completo, y cuidadosamente verificar que está completo. Asegurarse de que cada propuesta de cambio ayudará a realizar la misión. También es importante estar seguros de que el plan de acción, como un todo, ayudará a completar la misión.
 3. Hacer el seguimiento. Una parte difícil (determinar qué hacer) está terminada. Ahora se necesita ponerlo en funcionamiento.
 4. Mantener a todos informados acerca de qué es lo que está teniendo lugar. Comunicar a los involucrados cómo fueron utilizadas sus aportaciones. A nadie le gusta sentir que su juicio y sabiduría han sido ignorados.
 5. Mantener registrado lo que se ha hecho (y en qué medida se ha hecho bien). Mantenga siempre un registro de lo que el grupo ha realizado hasta la fecha. Si el cambio comunitario (un nuevo programa o política) ha requerido un tiempo o recursos sustanciales, es también buena idea evaluar qué se ha hecho, ya sea formal o informalmente.

Debe mantener varias preguntas en mente para el grupo y para los demás:

- ¿Se está haciendo lo que se dijo que se haría?
- ¿Se está haciendo bien?
- ¿Lo que se está haciendo hace avanzar la misión?

Estas preguntas se pueden dirigir informalmente (preguntar al grupo de trabajo, hablar con amigos y otras personas), así como formalmente, mediante encuestas y otros métodos de evaluación.

Se sugiere el siguiente formato:

Objetivos	Indicador	Estrategia (s)	Acciones	Fecha	Responsable

Se recomienda que el grupo de trabajo evalúe los riesgos involucrados en la implementación del plan. Se sugiere el siguiente formato de trabajo:

Análisis de los riesgos					
¿Qué riesgos pueden ser identificados	Evaluación del riesgo			Medidas a Aplicar	Responsable
	(1) Impacto (1 – 5)	(2) Probabilidad de ocurrencia (0 – 100)	(1*2) Resultado		

Métodos y herramientas posibles a utilizar: Trabajo en grupo, Tormenta de ideas (Bolaño Rodríguez, Alfonso Robaina, Ramírez Moro, & Hernández Rodríguez, 2011; Calviño, 1998; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marenco, 1995).

Con este paso termina la exposición del procedimiento diseñado. Para un análisis gráfico de la misma ver la figura 2.5



Figura 2.5: Procedimiento para la planeación estratégica para la organización

La esencia y funcionamiento de este procedimiento se caracteriza por su integralidad y profundidad, pues no se basa en criterios reduccionistas en el análisis de las variables que investiga sino en un criterio mucho más amplio y abarcador, que contiene conceptos tales como la coherencia, la organicidad, la visión de sistema y la adaptabilidad a las condiciones reales de la organización, lo que debe garantizar un funcionamiento dinámico de la misma no atada a un determinado esquema o modelo de desarrollo, que puede funcionar hoy para un determinado entorno, sin embargo puede ser disfuncional cuando cambien las condiciones de este último.

El procedimiento propuesto puede utilizarse como un método de consultoría por

consultores externos, en caso de que así sea, es menester que una vez terminada su labor profesional, los miembros de esta se hayan apropiado del método de aplicación del proceso como tal. En el caso de que el consultor sea interno dejará en manos de los actores directos el control del proceso y solo intervendrá nuevamente si lo designan para hacerlo o si su presencia es necesaria en momentos posteriores contribuyendo de esta manera al Aprendizaje Organizacional.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO PARA ELABORAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL GRUPO EMPRESARIAL DE LA CONSTRUCCIÓN DE HOLGUÍN GECH

El presente capítulo tiene como objetivo mostrar el resultado de la aplicación del procedimiento seleccionado (García Vidal, 2013) para elaborar la planeación estratégica del GECH, perteneciente al MICONS, a través del cumplimiento práctico de cada uno de los pasos. El capítulo está estructurado en un epígrafe que presenta los principales resultados de la investigación realizada.

3.1 Aplicación del procedimiento para confeccionar la planeación estratégica del GECH

Caracterización del GECH

El grupo empresarial de la construcción de Holguín es el resultado de la conversión en grupo empresarial de la Asociación de Empresas Constructoras No 1 Holguín. Como parte del proceso de reordenamiento llevado a cabo en el país donde con vista a tener un acercamiento al proceso de perfeccionamiento empresarial, cambia su denominación creándose mediante Resolución del Ministerio de Economía y Planificación R/358/01 y R/657/01 del Ministerio de la Construcción, ambas resoluciones autorizan este órgano superior de dirección con personalidad jurídica y patrimonio propio a rectorar la política de construcción en la provincia de Holguín, con nivel de subordinación al Ministerio de la Construcción.

El GECH, ubicado en el casco histórico de la ciudad, sita en calle Arias No.178 % Narciso López y Morales Lemus, Holguín. Tiene como objeto empresarial supervisar, controlar y evaluar los resultados técnicos productivos, económicos financieros, de recursos humanos y comerciales de las entidades que se le integran, las cuales suman un total de diez empresas, seis clasifican en la rama de la construcción y montaje y cuatro en la rama de los servicios logístico.

Las entidades integradas se denominan como sigue:

Empresa de Ingeniería y Diseño, VÉRTICE

Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No 17, INGECO

Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No 19, ACIMUT

Empresa Constructora de Obras Industriales No 9, CONAM

Empresa Constructora Integral No3, CONITEG
Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No 16, CASTOR
Empresa Productora de Prefabricado Holguín, EPPH
Empresa Agropecuaria Holguín, VERGEL
Empresa Servicios a Trabajadores Holguín, GARBO
Empresa de Transporte de la Construcción, EMTEC

Las principales obras en las que se encuentran trabajando las empresas que lo integran son:

Trasvase Este- Oeste
Rehabilitación Redes y Tanques
Ampliación Hotel Blau Costa Verde
Grupo Fuell Oil Moa
Programa especial de Mayarí
Carretera Holguín Moa
Puente Cochico
Construcción de viviendas

Además la organización como parte de los métodos de dirección dispone del Consejo Empresarial al cual se le integran las empresas de subordinación nacional del sistema de la construcción las cuales se les da atención metodológica.

El grupo, cuenta con un organigrama (ver anexo 2), el cual permite identificar las subordinaciones y niveles existentes en la misma. En la que se muestra el papel jerárquico de la dirección, al que se someten directamente las distintas áreas.

El grupo cuenta con 75 trabajadores, de ellos 40 hombres y 35 mujeres. Según rango de edades la tendencia es una fuerza envejecida, cuya mayoría oscila entre 40 y 60 años. El 62.6% son profesionales y técnicos medios el 37.3%. Según categoría ocupacional el 22.6 % son dirigentes, un 54.6 % clasifica como técnicos, el 18.6% son obreros y un 4% representa el personal de servicio, existiendo un coeficiente de correlación directivos/trabajadores igual a 0.226, lo que significa que más del 77.4 % del personal de la entidad no son directivos.

El GECH tiene como clientes a las empresas que se le integran, a las que les brinda un servicio de supervisión, control y evaluación de los resultados técnicos, productivos, económicos, financieros de recursos humanos y comerciales. Asegurando que los

requisitos de calidad de sus servicio se determinan y cumplen para lograr su satisfacción a través de los contratos establecidos para tal efecto.

Teniendo en cuenta que la organización objeto de estudio es un grupo no tiene proveedores definidos, estos son los de las empresas que la integran, dependiendo su objeto social, no obstante el proveedor principal para todas es "Escambray", esta empresa tiene como objeto social suministrar materiales de construcción y medios de seguridad y protección.

Para comprobar la salud financiera del grupo se realizó un análisis profundo a través de una revisión documental de los resultados económicos, para verificar el funcionamiento de las empresas que lo conforman, estos resultados son los obtenidos el segundo semestre del 2012 y se compararon con los obtenidos en igual período del 2011 (ver tabla 3.1)

Tabla 3.1 Indicadores económicos							
INDICADORES	UM	Real 2011	2do semestre/2012			%Año Anterior	Variación R-P
			Plan	Real	%		
Total Ingresos	MP	112568.0	115258.0	122714.2	106.4	109.0	7456
Total de Gastos	MP	100735.0	102041.0	113864.9	111.5	113.0	11823.9
Utilidad	MP	11833.0	9585.0	8849.3	92.3	74.7	-735.7

Después de analizar los indicadores se llegó a la conclusión, que en el segundo semestre del 2012 se muestra utilidad en la etapa, aunque se evidencian insuficiencias en la ejecución de los gastos, ya que aunque los ingresos se comportaron al 109.0% con respecto al 2011, los gastos se ejecutan al 113.0% en comparación al año anterior, por lo que las utilidades se incumple en un 8% con respecto a lo planificado.

Para la realización de este análisis y a solicitud de la organización, el investigador se reunió con el Delegado y el consejo de dirección del GECH, el cual a consideración de estos fue conformado un equipo de trabajo de 10 trabajadores con mayor experiencia, incluyendo el director adjunto, esto permitió la realización de un diagnóstico profundo, lo que derivado de un intercambio de ideas y opiniones, se llegó a un consenso en cada uno de los pasos que se visualizarán a continuación.

Orientación hacia el futuro

Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.

La visión definida por el GECH es:

“Desarrollar los servicios de diseño, construcción e ingeniería con elevada competitividad, respondiendo a las necesidades constructivas del país garantizando plazo, costo y calidad de las obras.”

Después de un análisis de trabajo en equipo en conjunto con el consejo de dirección, se llegó a la conclusión de que la visión actual no aspira a un avance significativo, ya que propone estándares normales de gestión y no constituye un reto motivador para los trabajadores, por lo que se reformula la siguiente propuesta:

“Somos un grupo empresarial líder en los servicios de diseño, construcción e ingeniería con elevada competitividad respondiendo a las necesidades constructivas del territorio.”

Declaración de la misión

La misión actual del GECH es la siguiente:

“Somos un grupo empresarial, capaz de liderar los servicios de diseño, ingeniería, construcción y logística bajo los principios competitivos de precio, plazo y calidad; para satisfacer las necesidades y exigencia de los clientes, con recursos humanos motivados, calificados y comprometidos, medios y tecnología de avanzada y un perfeccionamiento continuo de su sistema de gestión empresarial.”

Para el estudio de la misión al igual que en el análisis anterior, se realizó un trabajo en equipo, en conjunto con el consejo de dirección, en cual se llegó a la conclusión de que la misión definida no expresaba la identidad del grupo; para la elaboración de una propuesta se tuvo en cuenta las encuestas realizadas a los trabajadores (ver anexo 3) en cual se determinaron y se conceptualizaron un total de siete valores necesarios a compartir en la organización, de ellos, se decidieron incluir en la misión: responsabilidad, honestidad y sentido de pertenencia, por constituir valores fundamentales en el desarrollo de cualquier empresa; por lo que se formula la siguiente propuesta:

“El GECH se encarga de satisfacer las necesidades de interés territorial en cuanto a diseño, ingeniería, construcción y logística contando con recursos humanos responsables, honestos y con un elevado sentido de pertenencia.”

Sentido de pertenencia: Sentir como propio todo lo que pertenezca a la organización con gran nivel de compromiso e implicación.

Lealtad: Sentido del respeto, justicia, honradez, fidelidad y rectitud para aceptar las normas y reglas emanadas por el estado y la organización.

Calidad: Hacer las cosas con rigor y profesionalidad, cumpliendo las expectativas del cliente.

Honestidad: Ser un colectivo caracterizado por la sinceridad, la ética y el apego a la verdad, transparencia y autenticidad en nuestras relaciones, el uso de los recursos y el manejo de la información.

Responsabilidad: Contar con un capital humano responsabilizados con la misión.

Desarrollo: Introducir cambios en toda la organización para la mejora continua en todos los procesos.

Competitividad: Fomentar la capacidad instalada con optimización de recursos que permita incrementar la participación en el mercado, sin poner en riesgo las generaciones futuras.

Presentación de los procesos

A través de la revisión documental y el trabajo en equipo se concluyó que el GECH ha identificado los procesos necesarios para el Sistema Integrado de Gestión (NC ISO 9001:2008; NC ISO 14001:2005, NC 18001:2005, NC ISO 3001:2007 y Capítulo 9 del Decreto 281 de 2007) y su aplicación a través de toda la organización, así como ha determinado la secuencia e interacción de dichos procesos que aparecen en el mapa de procesos (ver anexo 4), estos se relacionan a continuación:

Procesos estratégicos:	Procesos operacionales:	Procesos de apoyo:
Planificación Estratégica	Gestión de Contabilidad y Finanzas	Gestión del Capital Humano
Seguimiento y Control	Gestión de Operaciones	Gestión de Informática e Información
Sistema de Comunicación	Gestión de Equipos	Gestión de la Seguridad y Salud del Trabajo
Normalización y Desarrollo Tecnológico		Infraestructura y Ambiente de Trabajo

Análisis de interacciones

Mediante un trabajo en grupo y a través de una tormenta de ideas se determinaron las áreas de resultado claves (ARC), que apoyarán la marcha de los procesos definidos.

ARC

Dirección General

Dirección de Operaciones

Dirección de Contabilidad y Finanzas

Dirección de Capital Humano

Dirección Técnica

Dirección de Equipos

Luego de haber determinado las ARC se realiza una interacción con los procesos definidos, con una perspectiva de su contribución al desempeño de los procesos, este análisis y los resultados obtenidos se muestran en (ver tabla 3.2)

Tabla 3.2 Interrelación ARC y procesos

Procesos	Áreas de Resultado Clave					
	Dirección General	Dirección Operaciones	Dirección Contabilidad y Finanzas	Dirección Capital Humano	Dirección Técnica	Dirección Equipos
Planificación Estratégica	5	4	4	4	4	4
Seguimiento y Control	5	5	5	5	5	5
Sistema de Comunicación	4	4	4	4	5	4
Normalización y Desarrollo Tecnológico	4	4	4	4	5	4
Gestión de Contabilidad y Finanzas	4	4	5	4	4	4
Gestión de Operaciones	4	5	4	4	4	4
Gestión de Equipos	5	5	4	4	4	5
Gestión del Capital Humano	5	4	4	5	4	4
Gestión de Informática e Información	4	4	4	4	5	3
Gestión de la Seguridad y Salud del Trabajo	4	3	4	5	4	4
Infraestructura y Ambiente de Trabajo	5	3	3	3	3	3

Sobre la base del estudio de estas interacciones se formulan los objetivos de trabajo por ARC y la vinculación con los lineamientos de la política económica del país, aprobados por el VI Congreso del PCC.

Objetivos de trabajo:

ARC: Dirección General

Objetivo No. 1: Realizar un control riguroso de los contratos establecidos y las obligaciones pactadas con todas las partes del proceso inversionista estableciendo las reclamaciones ante incumplimientos. (L-10, 122, 116, 119,124)

Criterios de medida:

- 1.1 Cumpliendo con el 100 % del plan de obras a presentar en el Comité de Contratación del GECH.
- 1.2 Controlando el 100 % la ejecución de los contratos según informe, “Cumplimiento de la Contratación”.

Objetivo No. 2 Realizar una correcta preparación técnica de las obras. (L – 116,119, 124)

Criterio de medida:

- 2.1 Cumpliendo con los requerimientos que se exigen por la Resolución Ministerial- 91 para el inicio de una obra en cuanto a documentación técnica, permisología, contrato y su cronograma de ejecución y de suministro.

Objetivo No. 3 Organizar y asegurar contractualmente el suministro de recursos para la ejecución de obras, tanto de producción nacional como de importación. (L-288)

Criterio de medida:

- 3.1 Controlando el 100 % de la elaboración de los contratos con los proveedores de productos o servicios.

Objetivo No. 4 Alcanzar resultados superiores en la aplicación del sistema de trabajo con los cuadros y su reserva, mediante una correcta planificación, control y determinación de las actividades previstas en las normas legales vigentes, lo establecido en el acuerdo del consejo de estado del 22 de julio de 2010, así como de

las tareas derivadas de los acuerdos del VI Congreso del Partido y su primera Conferencia Nacional. (L-138)

Criterios de medida:

- 4.1 Logrando no menos del 95% de completamiento cuantitativo y cualitativo de los cargos de cuadros.
- 4.2 Logrando el cumplimiento de los planes de superación y preparación de los cuadros y sus reservas en un 95% y que el mismo se evalúe trimestralmente en las comisiones de cuadros.
- 4.3 Logrando no menos del 95% de completamiento cuantitativo y cualitativo de los cargos de cuadros.

Objetivo No. 5 Realizar un correcto asesoramiento para el control de los inmuebles. (L-1, 5,122)

Criterios de medida:

- 5.1 Ejecutando la asesoría y trámites como miembros del grupo de inmueble, para el control de los inmuebles y su inscripción según los planes presentados.
- 5.2 Realizando acciones a fin de erradicar gradualmente las ilegalidades e irregularidades en la vivienda. Después del despacho con el MICONS de los expedientes de erradicación de ilegalidades trabajar sobre el resultado de los mismos emitido por el Ministerio.

Objetivo No.6 Contribuir al perfeccionamiento del sistema de contratación económica en el sistema. (L-1, 5,122)

Criterios de medida:

- 6.1 Incrementando la calidad en los dictámenes legales emitidos de los proyectos de contratos puestos a la consideración de los juristas. Realizándole inspecciones a las empresas, para detectar deficiencias en la redacción de estos documentos jurídicos, orientando su erradicación y el aumento de la cantidad de estos.
- 6.2 Asesorando la total implementación y el funcionamiento de los comités de contratación en las organizaciones superiores de dirección. El comité de contratación del GECH se encuentra funcionando periódicamente, analizándose en él los contratos de ejecución de obras más complejos.

6.3 Incrementando la supervisión a los contratos. Realizar esta actividad en cada una de las empresas que pertenecen al grupo.

Objetivo No. 7 Potenciar el control a la actividad jurídica. (L1, 5,122)

Criterios de medida:

7.1 Controlando la actividad jurídica de las entidades según la planificación de las actividades del área para el 2013, visitando a dos empresas cada mes.

7.2 Manteniendo el sistema de Información Jurídica (JURINFO) como la herramienta fundamental del control de la actividad jurídica en el país. Se ha continuado con el sistema de información JURINFO, informando las empresas en tiempo y con calidad y remitiéndose dichas informaciones al Ministerio con las mismas características.

Objetivo No. 8 Materializar una vez aprobadas las propuestas de nuevas formas organizativas no estatales en la construcción su factibilidad y desarrollo. (L-1, 5,122)

Criterios de medida:

8.1 Asesorando en este sentido todo lo relacionado con la contratación económica de las nuevas formas organizativas no estatales para su mejor funcionamiento.

ARC: Dirección de Operaciones

Objetivo No. 1 Lograr efectividad en plazo y calidad en la ejecución del plan de construcciones y montaje para inversiones aprobado por el MEP. (L-287)

Criterios de Medida:

1.1 Logrando una capacidad constructiva de 190 002 MP.

1.2 Logrando en Construcción y Montaje para Inversiones valores de 172 400.9 MP.

1.3 Cumpliendo en el año con las 19 producciones seleccionadas prevista para cada periodo.

Objetivo No. 2 Realizar una correcta preparación técnica de las obras. (L-116,119, 124)

Criterios de Medida:

2.1 Cumpliendo con las obligaciones pactadas en el contrato entre las partes inversionista, constructor en cuanto al aseguramiento financiero, garantías de suministros e insumos del constructor necesarios para la ejecución de cada obra.

2.2 Cumpliendo con las reclamaciones comerciales y jurídicas, hasta el cobro de los gastos fijos en los que incurre la empresa para la ejecución de la producción previstas a realizar, que se deriven de incumplimientos del inversionista.

Objetivo No. 3 Producir los materiales de construcción que respondan a la demanda de los principales programas constructivos del país, la venta a la población, exportaciones y sustitución de importaciones. (L-219)

Criterios de Medida:

3.1 Optimizando la utilización de las capacidades productivas instaladas.

3.2 Logrando 60 % mínimo de utilización.

Objetivo No. 4 Evaluar la factibilidad de las inversiones que se propongan y ejecutar el proceso inversionista eficientemente para la puesta en explotación y reparación en el periodo previsto. (L-116,119, 124)

Criterios de medida:

4.1 Ejecutando las inversiones que sean aprobadas en el año en cada una de las empresas con el propósito de lograr un incremento de nuestra capacidad productiva según enmarcamiento y proyecciones del quinquenio propuesta de 20 000 MP.

4.2 Evaluando la factibilidad de las inversiones que se propongan y ejecutar el proceso inversionista eficientemente para la puesta en explotación y reparación en el periodo previsto.

Objetivo No. 5 Potenciar las producciones locales de materiales de la construcción. (L-296)

Criterios de medida:

5.1 Revisando los planes previstos.

5.2 Desarrollando la producción local de materiales optimizando las potencialidades de cada localidad.

ARC: Dirección de Contabilidad y Finanzas

Objetivo No.1 Lograr que las empresas obtengan eficiencia económica financiera. (L-1, 5, 10, 11, 12,18, 93, 288)

Criterios de medida:

- 1.1 Logrando niveles de venta totales de 247.455,3 MP.
- 1.2 Alcanzando una relación gasto /ingreso de 0,907.
- 1.3 Evaluando las obras con pérdidas.
- 1.4 Disminuyendo las cuentas por cobrar en litigio con relación al año anterior.
- 1.5 Disminuyendo las cuentas por pagar vencidas con relación al año anterior.

Objetivo No. 2 Administrar eficientemente el capital de trabajo y de inversiones según lo previsto en el plan.

(L16,116,117,118,119,121,122,123,124,125,126,127,128,233,252,287)

Criterios de medida:

- 2.1 Revisando la ejecución del capital de trabajo.
- 2.2 Logrando niveles de utilidades antes de Impuesto de 23.012,1 MP.

Objetivo No. 3 Evaluar la factibilidad de las inversiones que se propongan y ejecutando el proceso inversionista eficientemente para la puesta en explotación y recuperación en el período previsto.

(L116,117,118,119,121,122,123,124,125,126,127,128,233,252,287)

Criterio de medida:

- 3.1 Garantizando la realización de estudios de factibilidad del plan de inversiones y su ejecución según lo previsto.

Objetivo No. 4 Utilizar la planificación económica como vía principal para la gestión del sistema empresarial y presupuestado. (L-1, 5, 10, 11, 12, 18,41)

Criterio de medida:

- 4.1 Evaluando el comportamiento del plan y el presupuesto y la verificación del gasto público en las unidades presupuestadas.

Objetivo No. 5 Perfeccionar la calidad del registro contable y el control interno, según se establece en la Resolución 60 de la Contraloría General de la República. (L-11, 12)

Criterios de medida:

- 5.1 Controlando y supervisión de las normas y procedimientos en los subsistemas de contabilidad y la acción de control sobre los riesgos relevantes con mayor frecuencia a las entidades con calificación de deficiente y malo en auditorías.

5.2 Utilizando el Sistema Rodas XXI en todas las entidades del GECH.

Objetivo No. 6 Minimizar los niveles de inventarios en todas las organizaciones que evite la inmovilización de recursos. (L-312)

Criterio de medida:

6.1 Chequeando los valores de inventarios de acuerdo con los mínimos y máximos que se establezcan.

Objetivo No. 7 Revisar integralmente los sistemas de costo, que permitan registrar adecuadamente los hechos económicos y su utilización para la toma de decisiones. (L-215)

Criterio de medida:

7.1 Concluyendo la revisión y mejoramiento de los sistemas de costos de las empresas constructoras.

ARC: Gestión de Capital Humano

Objetivo No. 1 Crecer en un 2.0 % la productividad del trabajo sobre el valor agregado. (L- 4,17, 32, 288)

Criterios de medida:

1.1 Obteniendo 1347 pesos promedio por trabajador anual.

1.2 Incrementando los niveles de rendimiento de la fuerza de trabajo, mediante la minimización de las interrupciones laborales, un trabajo integral con las áreas de operaciones y logística, que permita proporcionar al trabajador oportunamente los recursos y medios.

1.3 Identificando en cada organización la cantidad máxima de trabajadores posibles a abarcar en sistemas de pago a destajo y continuar el seguimiento, para alcanzar como mínimo en el organismo, el 65% de los trabajadores bajo esta modalidad.

Objetivo No. 2 Asegurar el crecimiento de la fuerza de trabajo directa a través de una correcta captación , selección y correlación. (L – 41)

Criterios de medida:

2.1 Analizando los resultados de la utilización de la fuerza de trabajo, según Resolución 486 del MICONS.

2.2 Cumpliendo la programación directiva en lo referido a la demanda de fuerza de trabajo calificada de las obras.

Objetivo No. 3 Concluir la implantación del sistema de dirección y gestión empresarial en las empresas que faltan y cumplen las premisas del proceso. (L-15)

Criterio de medida:

3.1 Incorporando al Sistema de Dirección y Gestión la EPPH.

Objetivo No. 4 Continuar con el proceso de reorganización del sistema empresarial ineficiente en su gestión, evitando duplicidad de estructuras con la misma función, así como la separación de las funciones estatales y empresariales. (L-4, 24, 31, 32, 33, 85.)

Criterios de Medida:

4.1 Materializando las fusiones y extinciones que se aprueben, así como los trasposos.

4.2 Haciendo uso efectivo del objeto social aprobado en cada caso.

Objetivo No. 5 Obtener una correlación de salario medio productividad de 0.90.(L- 41, 288)

Criterios de medida:

5.1 Minimizando el pago de salario sin respaldo productivo.

Objetivo No. 6 Alcanzar una relación de trabajadores directos a la producción superior al 80%. (L- 169)

Criterios de medida:

6.1 Ampliando el perfil a las actividades de regulación y control.

6.2 Introduciendo tecnología de avanzada en la actividad de seguridad y protección.(Alarmas, cámaras),entre otros medios.

Objetivo No. 7 Ejecutar los planes de capacitación que respondan a los déficit de oficios básicos. (L- 172)

Criterio de medida:

7.1 Identificando en cada empresa las demandas así como perfeccionando la formación de los oficios siguientes:

- Albañiles: 155

- Carpinteros: 25
- Mecánico Automotrices: 10
- Operadores de Equipos: 17
- Cabilleros: 10
- Soldadores: 5

Objetivo No. 8 Mejorar la atención integral a los trabajadores en cuanto a: condiciones de trabajo de vida y de alimentación. (L- 154,170,171,173,176,184)

Criterios de medida:

- 8.1 Disminuyendo los niveles de accidentalidad en todo el sistema del organismo; haciendo efectivo el ODG- 033-2012 y Carta Circular No 1 de la Viceministro de Capital Humano.
- 8.2 Chequeando el cumplimiento de los planes de alimentos del balance.

Objetivo No. 9 Lograr mayor efectividad en la actividad de seguridad y protección en las organizaciones, reduciendo los hechos delictivos. (L- 12)

Criterios de medida:

- 9.1 Disminuyendo los hechos delictivos en un 10%.
- 9.2 Certificando las brigadas contra incendios.
- 9.3 Mejorando la habilitación y preparación de las fuerzas.

ARC: Dirección Técnica

Objetivo No. 1 Fortalecer la función del GECH en cuanto a las estrategias de tecnología, innovación y medio ambiente de los programas de innovación y desarrollo tecnológico. (L-19, 131, 133, 134, 226,228)

Criterios de medida:

- 1.1 Cumpliendo en el 100% de las entidades con el plan de CIT, que incluye la transferencia de tecnologías.
- 1.2 Disminuyendo el consumo de materiales fundamentales en un 3% de las dosificaciones empleadas.
- 1.3 Cumpliendo con la utilización de la reserva voluntaria en el 100% de las empresas donde esté aprobada, según la ejecución de los proyectos controlando que garanticen los cambios que demanda el desarrollo económico-social del país.

- 1.4 Controlando el cumplimiento de lo establecido en los sistemas internos de propiedad intelectual (SIPI) en el 100% de las entidades y el GECH.
- 1.5 Cumpliendo con la estrategia de informatización del GECH en un 100%.
- 1.6 Controlando conjuntamente con el área energética el programa de energías renovables como parte integrante del programa de MA en el 100% de las entidades.

Objetivo No. 2 Ejecutar con eficiencia y calidad el plan de construcciones y montaje para inversiones y de mantenimiento constructivo aprobado que garantice la óptima utilización de las capacidades productivas instaladas. (L- 216, 288)

- 2.1 Inspeccionando la calidad ejecutiva en el 25% de las obras según plan de visitas a obras y centros de producción.
- 2.2 Cumpliendo con la estrategia de calidad aprobada por el MICONS y el GECH en el 85% de las obras y centros de producción.
- 2.3 Distribuyendo en un 100 % las normas, RC, procedimientos y boletín NOnline y controlando que lleguen hasta las obras.
- 2.4 Cumpliendo con los controles integrales planificados en un 100% verificando la implementación de los sistemas.

ARC: Dirección de Equipos

Objetivo No. 1 Lograr que cada organización incluya en su presupuesto el financiamiento necesario para los mantenimientos y las reparaciones. (L- 269, 270, 279, 288)

Criterio de medida:

- 1.1 Controlando la planificación y ejecución del presupuesto a cada empresa con una frecuencia trimestral.

Objetivo No. 2 Continuar el proceso de depuración del parque de equipos en correspondencia de su estado técnico y vigencia tecnológica. (L- 269, 270, 279, 288)

Criterio de medida:

- 2.1 Tramitando con la dirección de equipos del Ministerio el 100 % de las propuestas de bajas de los equipos que generen las empresas y se aprueben por el grupo.

Objetivo No. 3 Fortalecer la infraestructura de atención a la mecanización mejorando las condiciones de trabajo en los talleres y la calidad de los servicios. (L- 269, 270, 279, 288)

Criterio de medida:

3.1 Declarando modelo los talleres de la ECI 3 Moa y ECOI 9 en el transcurso del año.

Objetivo No. 4 Realizar las reparaciones capitales aprobadas en el plan, en los talleres especializados para una reducción del tiempo y mejor calidad. (L- 269, 270, 279, 288)

Criterios de medida:

4.1 Presentando al Ministerio la necesidad objetiva de reparaciones capitales en los talleres especializados para mejorar la calidad de las mismas.

4.2 Conciliando con la empresa SOMEK la ejecución del plan de reparaciones aprobado.

Objetivo No. 5 Cumplir con el plan de reanimaciones de equipos. (L-269, 270, 279, 288)

Criterio de medida:

5.1 Cumpliendo el plan de cada empresa.

Objetivo No. 6. Continuar el proceso de reordenamiento del parque de equipos de transporte especializado de carga general, cemento y áridos, para lograr mayor eficiencia en los índices establecidos para el transporte y la intensidad energética. (L- 269, 270, 279, 288)

Criterio de medida:

6.1 Alcanzando los indicadores planificados en el Retrans 2013 ETCH.

Objetivo No. 7 Mejorar la efectividad de los indicadores que inciden en la actividad de equipos. (L- 269, 270, 279, 288)

Criterios de medida:

7.1 Logrando alcanzar un coeficiente de disponibilidad técnica (CDT) de un 65.9%.

7.2 Obteniendo un coeficiente de turno de 1.10 U.

7.3 Logrando una utilización productiva (UP) de 38.1%, aprovechando las capacidades de movimiento de tierra, asfalto y hormigón al 70 %.

Objetivo No. 8 Cumplir el plan de recape anual contratado con la recapadora. (L- 269, 270, 279, 288)

Criterio de medida:

8.1 Cumpliendo el plan de recape por empresas.

Objetivo No. 9 Incrementar la eficiencia energética. (L- 251, 252,253)

Criterio de medida:

9.1 Obteniendo un índice de consumo de 0.064 T/MP.

Objetivo No. 10 Lograr el uso eficiente de energía promoviendo la introducción de tecnologías a partir de la utilización de fuentes renovables. (L-131, 247,252)

Criterio de medida:

10.1 Controlando el programa de energías renovables en el 100 % de las entidades.

Trazado de estrategias

Una vez determinados los objetivos del grupo, el equipo de trabajo a través de una tormenta de ideas se procede a realizar un estudio de los factores internos y externos que influyen en el desempeño de los procesos. Para un mejor trabajo en equipo, estos se dividieron en dos grupo fundamentales, un grupo se dedicó a trabajar las fortalezas y debilidades (el interior de la organización) y otro las amenazas y oportunidades (el entorno de la organización). Una vez determinados los factores que más influían mediante una tormenta de cerebros se procedió a la reducción del listado, y derivado de esto se validan las propuestas siguientes:

F₁: Los servicios que presta y la ubicación geográfica de las empresas que integran el grupo, les permite acceder a cualquier tipo de mercado dentro y fuera del territorio

F₂: Capacidad para enfrentar competitivamente obras de alta y media complejidad

F₃: Se cuenta con 5 empresas del grupo que tienen implantado y certificados los sistemas de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9000, e implantado los sistemas de gestión ambiental e innovación en un 90% de las empresas del grupo

F₄: Se cuenta con el 90% de las empresas implantando el Perfeccionamiento Empresarial

F₅: Cuenta con un personal capaz de generar, adquirir y aplicar conocimientos mediante la innovación y grupos de trabajo (FORUM, ANIR, BTJ) en las empresas del

GECH

F₆: Existencia de un potencial de profesores, instructores y entrenadores respondiendo a las necesidades de capacitación en la escuela del MICONS

O₁: Desarrollo del mercado de la construcción de viviendas

O₂: Incremento de las inversiones en el turismo, el níquel y obras hidráulicas

O₃: Proyecto de lineamientos de la política económica del país, aprobados por el VI Congreso del PCC para el sistema empresarial cubano y la continuidad del perfeccionamiento empresarial como proceso de mejora continua

O₄: Existen empresas productoras y comercializadoras de productos y materias primas especializadas dentro del territorio

O₅: Desarrollo progresivo de los procesos de integración regional latinoamericana como el ALBA y otras organizaciones regionales de carácter multilateral

A₁: Crisis económica global

A₂: Existencia de empresas constructoras fuera del sistema con nivel competitivo (UCM, ECOPP, ECRIN)

A₃: Acelerado crecimiento del sector no estatal provocando el éxodo del personal técnico-calificado

A₄: Acelerado desarrollo de la tecnología de información y las comunicaciones

A₅: Incremento progresivo en el mundo del precio de los alimentos, hidrocarburos, la tecnología, el equipamiento y los componentes y piezas de repuesto

D₁: Pocas utilidades en la mayoría de las empresas que no permite destinar financiamiento para la ejecución I+D+I y las inversiones

D₂: Obsoleta tecnología productiva en una parte importante del parque de equipo disponible que no cumplen los requisitos necesarios para una eficaz protección del medio ambiente

D₃: Inicio de obras sin la calidad necesaria en la preparación técnica y deficiente utilización del contrato como herramienta de trabajo

D₄: La capacitación aun no es valorada como una inversión

D₅: Pocos profesionales con categorías científicas y académicas

Luego de haber de llegar a un consenso de los factores internos y externos que están presente en el desempeño de los procesos, el equipo de trabajo realiza una matriz (DAFO), (ver tabla 3.3), en la cual se combinan las propuestas anteriores, a través de una tormenta de ideas, marcando con una (x) las combinaciones que más impacto tienen en el desarrollo de las actividades.

Tabla 3.3: Matriz DAFO

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅
F ₁	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
F ₂	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
F ₃	x	x	x				x		x	
F ₄	x	x	x				x			
F ₅			x				x		x	
D ₁			x		x		x		x	
D ₂	x	x	x	x		x		x		
D ₃	x	x	x	x			x			x
D ₄	x	x	x				x			
D ₅			x	x			x			

Derivado del estudio de las combinaciones, el equipo se dispone a interpretar los cuadrantes con mayor incidencia, sin obviar los de menos incidencias. De este análisis se concluye que las estrategias aparasen repetidas, por lo que se realiza una depuración y resultado de este razonamiento se elaboran las estrategias que mayor incidencia tengan para el desempeño efectivo de la organización. Estas son:

- Perfeccionar la capacidad para enfrentar competitivamente obras de alta y media complejidad de las empresas que integran el grupo, permitirá aprovechar el desarrollo del mercado de la construcción dentro del territorio.
- Modernizar la tecnología productiva en una parte importante del parque de equipos, adecuada preparación técnica y atención al hombre, permitirá disminuir el acelerado éxodo del personal hacia el sector no estatal y enfrentar la crisis económica global

- Implantar y certificar los sistemas de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9000, los sistemas de gestión ambiental e innovación y el Perfeccionamiento Empresarial en todas las empresas del grupo, para aprovechar el desarrollo del mercado, y por ende implementar el proyecto de lineamientos de la política económica del país.

Plan de acción

Determinadas las estrategias, el equipo de trabajo mediante un intercambio de ideas y en consenso con el consejo de dirección procede a la realización de un plan de acción (ver tabla 3.4) que en función de las estrategias derivadas dará cumplimiento a los objetivos formulados tomando como base la visión y misión antes propuestas. Luego de realizado el mismo, según el procedimiento propuesto el grupo de trabajo procede a analizar los principales riesgos involucrados en la implementación del plan según el formato evidenciado en dicho procedimiento (ver tabla 3.5), el mismo define los posibles riesgos por áreas, el impacto de ocurrencia según la importancia del mismo, la probabilidad de que ocurra, las posibles medidas a aplicar y el resultado derivado para que el grupo otorgue prioridad a los de mayor incidencia que pueda obstaculizar el cumplimiento efectivo del plan.

Tabla 3.4: Plan de acción					
Objetivos	Indicador	Estrategia(s)	Acciones	Fecha	Responsable
Lograr efectividad en plazo y calidad en la ejecución del plan de construcción y montaje para inversiones aprobado por el MEP. (L-287)	<ul style="list-style-type: none"> Logrando una capacidad constructiva de 190 002 MP Logrando en construcción y montaje para inversiones valores de 172400.9 MP. 	Perfeccionar la capacidad para enfrentar competitivamente obras de alta y media complejidad de las empresas que integran el grupo, permitirá aprovechar el desarrollo del mercado de la construcción dentro del territorio.	Evaluando la correcta preparación técnica de las principales obras que cumplan con las exigencias establecidas.	Trimestral	Director General y de Operaciones
Realizar una correcta preparación técnica de las obras. (L-116,119, 124)	<ul style="list-style-type: none"> Cumpliendo con los requerimientos que se exigen por la Resolución Ministerial- 91 	Modernizar la tecnología productiva en una parte importante del parque de equipos, adecuada preparación técnica y atención al hombre, permitirá disminuir el acelerado éxodo del personal hacia el sector no estatal y enfrentar la crisis económica global.	Iniciar las obras completando la documentación técnica, permisología, contrato y su cronograma de ejecución y de suministro.	Según plan de ejecución del MICONS	Dirección Técnica y de Equipos
Lograr que cada	<ul style="list-style-type: none"> Controlando la 		Verificar que cada empresa continúe el	Con una frecuencia	

<p>organización incluya en su presupuesto el financiamiento necesario para los mantenimientos y las reparaciones (L- 269, 270, 279, 288.)</p>	<p>planificación y ejecución del presupuesto a cada empresa.</p>		<p>proceso de depuración del parque de equipos en correspondencia de su estado técnico.</p>	<p>trimestral</p>	
<p>Fortalecer la función del GECH en cuanto a las estrategias de tecnología, innovación y medio ambiente de los programas de innovación y desarrollo tecnológico. (L-19, 131, 133, 134, 226,228)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumpliendo en el 100% de las entidades con el plan de CIT, que incluye la transferencia de tecnologías • Disminuyendo el consumo de materiales fundamentales en un 3% de las dosificaciones empleadas. 	<p>Implantar y certificar los sistemas de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9000, los sistemas de gestión ambiental e innovación y el Perfeccionamiento Empresarial en todas las empresas del grupo, para aprovechar el desarrollo del mercado, y por ende implementar el proyecto de lineamientos de la política económica del país.</p>	<p>Prohibiendo el uso de las dosificaciones elaboradas por la ENIA donde se emplee granito, polvo de piedra o arena de desecho. Cada empresa determinará las demandas de árido por dimensión a emplear en el semestre y se le envíe el balance al GECH y a la empresa de materiales.</p>	<p>Semestral</p>	<p>Dirección Técnica</p>

Tabla 3.5: Análisis de los riesgos						
Áreas	¿Qué riesgos pueden ser identificados?	Evaluación de riesgos			Medidas a aplicar	Responsable
		(1) Impacto (1-5)	(2) Probabilidad de ocurrencia (0-100)	(1*2) Resultado		
Dirección General	Prestar servicios no aprobados en el objeto social.	5	20	1	Verificar se cumpla lo establecido para los servicios recibidos o prestados a través de los contratos.	Delegado y especialistas subordinados
	No informar el cumplimiento de los acuerdos en tiempo, así como las evidencias de los mismos.	4	40	1.6	Comprobar y exigir la entrega por parte de cada Cuadro de las evidencias en función del cumplimiento de los acuerdos, informando además los incumplidores para la correspondiente toma de medidas disciplinarias.	
	Insuficiente participación de los trabajadores en la adopción de las decisiones, lo que se traduce en apatía, descontento, falta de interés y otras.	3	50	1.5	Chequear que se ejerciten métodos participativos con los trabajadores, en el análisis del cumplimiento de los objetivos de trabajo, en la implementación de la Res. 297/03 y en la toma de decisiones.	

	Falta del sentido de pertenencia.	3	60	1.8	Verificar que se realicen actividades de carácter político e ideológico, cultural y recreativo, que coadyuven a fortalecer el sentido de pertenencia, elevar la autoestima y el entusiasmo en el colectivo.	
Seguridad y Protección	No controlar en los registros establecidos las informaciones clasificadas.	3	40	1.2	Verificar que cada área refleje en los registros establecidos la entrada y salida de la información clasificada.	Dirección Capital Humano Jefe Seg. Protecc.
Auditoría Interna	No realizar chequeos de los planes de medidas de inspecciones, auditorias y verificaciones efectuadas.	4	30	1.2	Comprobar se efectúen chequeos del cumplimiento del plan de medidas dejadas en los diferentes controles que se realizan al grupo empresarial.	Dirección Contabilidad y Finanzas
	Violaciones e incumplimientos de las normas y procedimientos del Control Interno.	5	40	2.0	Comprobar en las visitas integrales, el cumplimiento de lo establecido en la Resolución 297/03 y evaluar el resultado en la Comisión de Prevención y Control.	
Equipo	Excesivo consumo de electricidad.	4	40	1.6	Controlar que las luces no se mantengan encendidas innecesariamente al concluir la jornada laboral, así como las computadoras y los aires acondicionados.	Dirección de Equipo

	Inadecuado control del uso del combustible.	4	40	1.6	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar los análisis del uso del combustible contra hojas rutas • Revisar se efectúe la prueba del litro para detectar los equipos altos consumidores. 	
Inspección Técnica	Violación en la circulación de los equipos sin la documentación establecida (inspección técnica, somatón, licencia operativa).	4	30	1.2	Comprobar a través de los modelos establecidos el período de vencimiento de la inspección técnica de los equipos.	Dirección de Equipo
	Utilización de los equipos en actividades no autorizadas.	3	70	2.1	<ul style="list-style-type: none"> • Chequear el control diario del parqueo de los equipos • Verificar a través de las hojas de ruta los recorridos efectuados por equipos. 	
Informática	Uso incorrecto de los medios informáticos, y las redes.	3	20	0.6	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que se realicen los chequeos a las PC • Verificar el control del acceso a los medios técnicos y su uso adecuado • Verificar se mantenga actualizada las medidas de Seguridad Informática. 	Dirección Técnica

Capital Humano	No cumplir con los procedimientos establecidos para el cargo, así como el nepotismo.	4	60	2.4	Chequear el correcto funcionamiento del Comité de Expertos para otorgar plazas a trabajadores.	Dirección Capital Humano
	Incumplimiento del Reglamento Disciplinario, Res. 188/07 MTSS.	4	80	3.2	Verificar que se cumpla con el Reglamento Interno y se analice en asamblea de afiliados los incumplimientos detectados.	
Economía	Alteración del presupuesto aprobado para el año por cada partida.	4	20	0.8	Que se realice un control estricto del cumplimiento del presupuesto para que no se sobregire en ninguna partida.	Dirección Contabilidad y Finanzas
	Descontrol en los expedientes de los proveedores.	3	30	0.9	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar que en los expedientes sean archivadas las facturas originales Comprobar que no se efectúan pagos con copias de facturas de los suministradores. 	
	Utilización indebida de las reservas.	4	15	0.6	<ul style="list-style-type: none"> Comprobar la utilización de las reservas. 	

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación pudo arribarse a las siguientes conclusiones generales:

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico referencial de esta investigación confirma la importancia que la planeación estratégica reviste para las organizaciones actuales hacia el logro de la eficiencia.
2. La planeación estratégica constituye un documento rector de las funciones generales de la administración.
3. El procedimiento seleccionado constituye una herramienta gerencial que permite al personal administrativo conocer la situación actual y futura hasta el próximo 2016 y tomar acciones concretas hacia el logro de los objetivos.
4. Se demostró la idea a defender ya que se verificó que sin la planeación estratégica, mediante la aplicación del procedimiento seleccionado, al GECH le resultaría difícil una exitosa conducción en el entorno ante las nuevas exigencias del modelo económico cubano.
5. Se determinó a partir de los resultados derivados del análisis de los riesgos que el GECH debe conceder mayor prioridad a las direcciones de equipo y capital humano y delegar a su vez según corresponda para evitar que ocurran los mismos y se cumpla el plan establecido.
6. Una vez desplegada la planeación estratégica para el período 2013-2016 se puede afirmar que existen las condiciones creadas para que el GECH conserve un liderazgo sostenible en el tiempo.

Como resultado del proyecto investigativo se pudo analizar la visión y misión del GECH, se listaron los procesos y se presentaron las áreas de resultados claves para precisar su interacción y en consecuencia redactar los objetivos de acuerdo a cada una de ellas; a través de la aplicación de la matriz DAFO se determinaron las principales estrategias que permitieron desplegar un plan de acción, además de analizar los riesgos asociados al mismo basados en la Resolución 60 de Control Interno y de esta manera prever posibles escenarios.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales expuestas anteriormente, se recomienda:

1. Incluir la planeación estratégica del GECH como manual de referencia para las empresas que lo componen, dando cumplimiento a lo establecido en la instrucción No. 1 y por el Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión”.
2. Realizar la aplicación total del procedimiento propuesto en el GECH y las empresas que lo componen, dada su efectividad para encausar el proceso administrativo.
3. Mantener y perfeccionar la implementación de la planeación estratégica a través de la valoración de los cumplimientos de los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves.
4. Analizar sistemáticamente en las reuniones del grupo y consejos de dirección el impacto de las estrategias y la importancia de su cumplimiento para desempeño de la organización.
5. Divulgar los resultados de la investigación a través de la participación en eventos y en publicaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (*)

- Andrew, K. (1977). *El concepto de Estrategia de la Empresa*. España: Editorial de la Universidad de Pamplona.
- Ansoff, H. (1993). *Planeamiento Estratégico, nueva tendencia de la Administración*. México: Editora Trillas.
- Blanco, H. (2000). *Notas sobre la dirección estratégica*. Paper presented at the CEEC, Universidad de La Habana, La Habana.
- Blanco, R.H. (1998). Antes, durante y después de la estrategia. *Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana*, 157-162.
- Brandenburger, A.M. (2004). The principles of strategy: a perfect model of ghost enterprise. *Economics newspaper on line*
- Chiavenato, A. (2002). *Administración, los nuevos tiempos*. Colombia: Ediciones Mc Graw Hill.
- Elia García-Martí, E., & Manuel Aranda-Ogáyar, M. (2003). *Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica en la sociedad cooperativa: apuntes para la propuesta de un modelo* Universidad de Camagüey, Cuba.
- García Vidal, G., & Salgado, M. (2013). *Proceso para el diseño de la planeación estratégica en las aldeas universitarias de los estados de Monagas y Delta Amacuro, en Venezuela*. (Tesis en opción al título de máster en dirección), Aldea universitaria de Monagas.
- Gimber, X. (1998). *El enfoque estratégico de la empresa*.: Ed. Deusto, S.A.
- Harper, S.C. (2000). Planificación: base de la gestión anticipatoria. *Harvard Deusto Business Review*, 28 (7), 23-25.
- Horacio-Olivera, E. (2003). Estrategia, Planeamiento estratégico, Dirección estratégica y Pensamiento estratégico *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 33 (1), 16
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. *The Strategy-Focused Organization*.
- Menguzzato, M., & Renau, J.J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. S.P.I.
- PCC, S.c.d. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la*

- Revolución*. Retrieved from www.gacetaoficial.cu.
- Pérez, A., & Díaz, C. (2002). *Lo que todo empresario cubano debe conocer*. Bogotá: Editorial Lino Tipo Bolívar.
- Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva* (3ra ed.). México D. F: C.E.C.S.A Producciones.
- Robles, C.e.a. (2005). *Dirección estratégica empresarial* Paper presented at the Dirección, coordinación y supervisión técnica: C.E.E.I. GALICIA, S.A., Galicia, España.
- Ronda Pupo, G., & Marcané Laserra, J. (2004). La efectividad de la dirección estratégica. *Pensamiento estratégico Dirección estratégica integrada: Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo*.
- Ronda-Pupo, G. (2002). *Modelo de Dirección Estratégica para órganos de seguridad y protección en el contexto cubano*. (Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto superior politécnico "José Antonio Hechavarría", La Habana.
- Ronda-Pupo, P., & J., M. (2002). Las leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la de dirección estratégica. *Folletos Gerenciales*, 7 (1), 23-28.
- Schendel, D. (2002). The strategy purpose in the organizations leaders. *Cuadernos de administración* 34 (1), 207.
- Steiner, G. (1999). *Strategic Planning: What Every Manager Must Know* The Free Press. *Strategy managements resources*, 38 (1), 323 - 325.
- Steiner, G.A. (1996). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: Ed. Compañía Editorial Continental, S.A.
- Stoner, J. (2005). *Administración* (7ma. ed ed.). La Habana: Editorial Alejo Carpentier.
- Thompson, A. (2004). *Administración estratégica* (13ra ed.). México DF: Editorial Prentice-Hall.
- Treacy, M. (2012). Technology adoption by small businesses: An exploratory study of the interrelationships of owner and environmental factors. *International Small Business Journal* 30 (4), p. 406-431. doi: 10.1177/0266242610365512
- Velásquez, R. (2002). *Modelo de mejora continua para la gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria*.

(Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto superior pedagógico "José Antonio Echavarría", La Habana.

Vilariño, C. (2007). Las Estrategias Competitivas: lo esencial para la gestión estratégica. *Revista electrónica ciencias Holguín*.

Vilariño Corella, C.M. (2011). *Dirección estratégica. Aspectos fundamentales La estrategia empresarial desde la perspectiva del sistema de dirección y de gestión empresarial cubano*.

(*) Todas las referencias bibliográficas en norma APA 6ta. Edición, según EndNote X3



ANEXOS

Anexo 1. Metodologías y procedimientos consultados para el diseño de la planeación estratégica

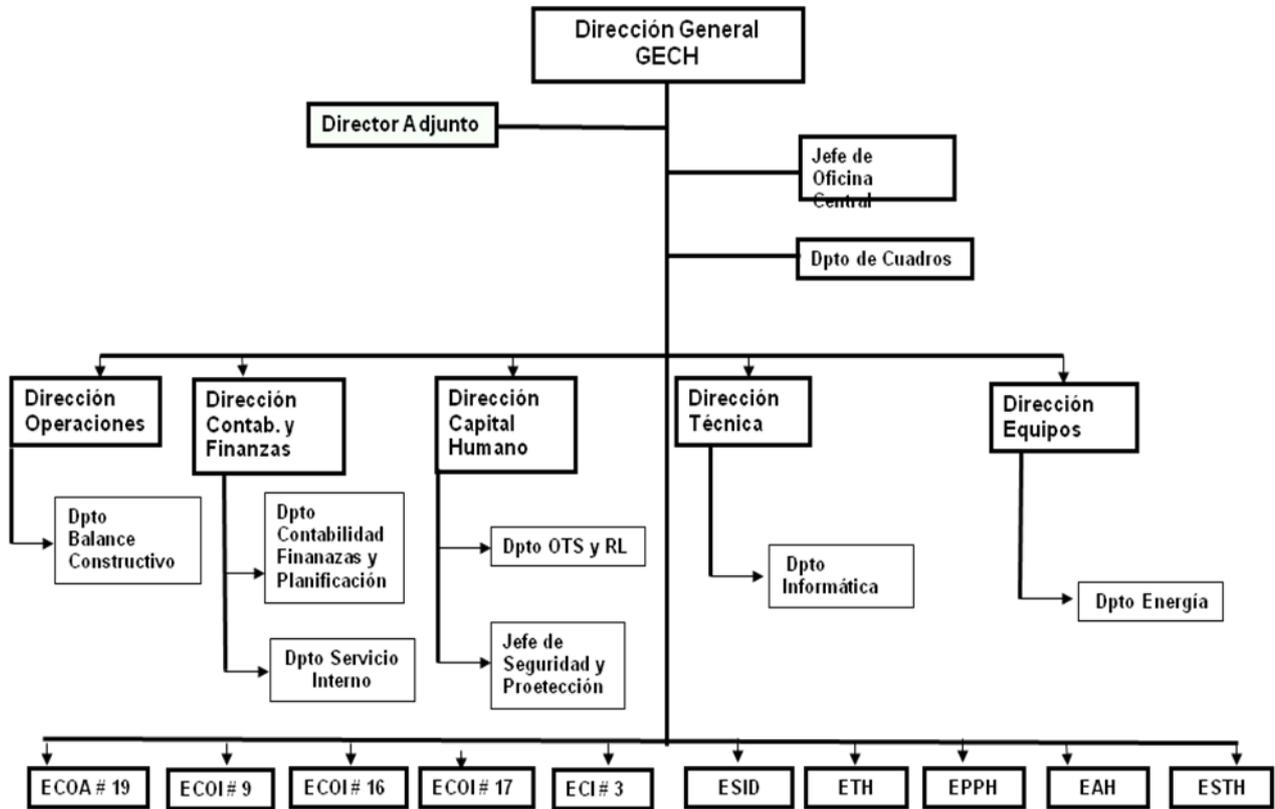
Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y(o) herramientas empleados
Marina Menguzzato (1984)	Misión Análisis del entorno Análisis interno Objetivos generales Estrategia actual Análisis del problema estratégico Búsqueda de estrategias posibles Estudio viabilidad Estudio de estrategias alternativas y elección de la estrategia. Implementación	Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter La cadena de valor Matriz de cuotas y crecimiento BCG Matriz de cartera multifactorial GE Análisis de prospectiva. Matriz de relaciones lógicas. Elaboración de escenarios. Perfil estratégico. Apalancamientos. Ciclo de vida del producto. M ADL (posición competitiva madurez)
Roberto Pérez Llanes (1996)	Misión Implicados externos (accionistas, gobierno, comunidad, sociedad) Implicado internos (consejo de administración, departamentos, trabajadores) Objetivos estratégicos. Análisis estratégico. (externo e interno) Factores claves de éxito Competencias distintivas Matriz DAFO, Estrategias genéricas Políticas, Planes de contingencia UEN Estrategias por esferas Marketing, logística, finanzas, recursos humanos, administración. Soporte estratégico (segmentación) Estructura, Sistema de control, Liderazgo Planes de acción Evaluación y control	Análisis DAFO



Guillermo Ronda Pupo (2001)	Análisis estratégico Aprendizaje para mejorar desempeño Valores compartidos. Valores finales (misión, visión y objetivos). Formulación de la estrategia. Implementación de la estrategia. CONTROL ESTRATÉGICO PROACTIVO	Matriz de evaluación de los efectos de los impactos Matriz de evaluación de valores compartidos Matriz para el aprendizaje Análisis de las cinco fuerzas de Porter
Carlos Manuel Vilaríño Corella (2011)	Análisis estratégico. (externo e interno) Matriz DAFO Estrategias genéricas Análisis histórico Misión, oficio Valores jerarquizados UEN, FCE, ARC Problema estratégico Solución estratégica Escenarios Políticas Objetivos Criterios de medidas GAP Estratégico Estrategias, Análisis Viabilidad Planes de acción	Análisis DAFO
García Vidal (2013)	Antecedentes Visión Misión Procesos Interacciones (Procesos y ARC) Objetivos Análisis estratégico. (externo e interno) Estrategias Plan de acción Riesgos	Análisis DAFO



Anexo 2. Organigrama



Anexo 3. Encuesta para la determinación de valores compartidos

Estimados compañero:

Como parte de un estudio que se está realizando en su entidad para mejorar su desempeño organizacional, y con el objetivo de diagnosticar algunos elementos del Comportamiento Organizacional presentes en la misma, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta, su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

Por favor seleccione de cada columna y marque con una **X SOLO UNO**, de los valores que UD. percibe en esta organización, y en el caso del valor marcado conceptualice según su perspectiva.

Valor Ético		Valor Práctico		Valor de Desarrollo	
Humildad		Excelencia		Creatividad	
Humanismo		Eficiencia		Profesionalidad	
Patriotismo		Sentido de pertenencia		Reconocimiento	
Honestidad		Eficacia		Autonomía	
Prestigio		Organización		Diálogo	
Solidaridad		Disciplina		Imaginación	
Equidad/ imparcialidad		Responsabilidad		Confianza	
Fidelidad		Cumplimiento		Alegría	
Igualdad		Productividad		Armonía	
Sinceridad		Competitividad		Iniciativa	
Lealtad		Calidad		Crecimiento	
Otros. Especifique Cuáles.		Liderazgo		Desarrollo	

Anexo 4. Mapa de procesos del GECH

