

CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPIRITUS
JOSÉ MARTÍ PÉREZ
CENTRO DE ESTUDIOS EN TÉCNICAS AVANZADAS DE
DIRECCIÓN

Tesis para optar por el grado académico de Master en Dirección

Titulo: *Rediseño de la estrategia de dirección para la mejora de los resultados productivos en la UBPCA Peralejo en el período 2006-2009.*

Autor: Lic. Ariel Rodríguez Martín.

Tutor: Msc. Irene Brizuela Gil.

Consultante: Dr Eberto Pablo Gutiérrez Morales.

La Sierpe, Sancti Spíritus.

2007.

INDICE

| | |
|---|-----|
| Resumen..... | 1 |
| Introducción..... | 2 |
| Capítulo 1. Fundamentación teórica | |
| 1.1 Introducción..... | 9 |
| 1.2 Tendencias de la planificación estratégica y la dirección en Cuba..... | 10 |
| 1.3 Evolución del concepto: Estrategia..... | 12 |
| 1.4 Relación de la estrategia con elementos del proceso directivo..... | 15 |
| 1.5 La Dirección Estrategia en el marco de la Planificación Estratégica..... | 23 |
| 1.6 Procedimientos para la dirección estratégica de las organizaciones..... | 28 |
| 1.7 El concepto de productividad en el análisis económico..... | 31 |
| 1.8 Insuficiencias de la estrategia de dirección de la UBPCA Peralejo..... | 35. |
| Conclusiones parciales..... | 36 |
| Capítulo II Fundamentación teórica del procedimiento propuesto para el re diseño e implementación de la estrategia. | |
| 2.1 Introducción. | 37 |
| 2.2 Fundamentación teórica del procedimiento propuesto para el rediseño e implementación de la estratégica de dirección..... | 38. |
| 2.3 Soporte metodológico para el desarrollo del modelo..... | 39 |
| 2.4 Procedimiento para la implementación de la planificación estratégica..... | 39 |
| 2.5 Descripción de los fundamentos que contemplan cada etapa..... | 40 |
| Conclusiones parciales..... | 62 |
| Capítulo III. Implementación del procedimiento propuesto en el rediseño de la estrategia de dirección. | |
| 3. 1 Introducción..... | 63 |
| 3.2 La producción arrocera en la Provincia..... | 63. |
| 3.3 Constitución de las UBPC en la Provincia Sancti Spiritus..... | 64 |
| 3.5 Caracterización del CAI Arrocero Sur del Jíbaro..... | 65 |
| 3.6 Implementación del procedimiento propuesto para el rediseño de la Estrategia de Dirección de la UBPCA Peralejo..... | 67 |
| 3.7 Descripción de cada momento del procedimiento..... | 69 |
| 3.8 Beneficios obtenidos con el rediseño e implantación de la estrategia de dirección de la UBPCA Peralejo con el procedimiento propuesto..... | 80 |

| | |
|--------------------------------|----|
| Conclusiones del capítulo..... | 82 |
| Conclusiones generales | 83 |
| Recomendaciones..... | 85 |
| Bibliografía..... | 86 |
| Anexos | |

Resumen

La presente investigación se realiza teniendo en cuenta los problemas detectados en las UBPC en Cuba y en la entidad objeto de estudio, como lo es la carencia de un pensamiento estratégico de dirección en la UBPC Peralejo, que unido al déficit de personal técnico y a las limitaciones de recursos incidien en la falta de organización, planificación y control de los recursos materiales y humanos, contribuyendo negativamente en los resultados productivos de la entidad. El Objetivo general de la misma es rediseñar e implementar la estrategia de dirección de la UBPC-A Peralejo, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de los resultados productivos. Par la ejecución de la misma se aplicaran métodos y técnicas como los siguientes **Métodos:** análisis y síntesis, histórico lógico, empírico y teórico y como **técnicas** dinámica de grupos, Análisis comparativo, herramientas matemáticas, entrevistas, encuestas, revisión de documentos.

La presente investigación está estructurada en tres capítulos como sigue:

Capítulo 1 Fundamentación teórica de la investigación. Marco teórico referencial.

Capítulo 2 Fundamentación teórica del procedimiento elegido para el rediseño e implementación de la estrategia de dirección de la UBPCA Peralejo.

Capítulo 3 Resultados obtenidos del procedimiento elegido para el rediseño e implementación.

Como resultados esperados tenemos: Mejorar los indicadores de rendimiento por caballería en el arroz, Incrementar el precio del arroz por concepto de mejorar su calidad, Aumentar el peso promedio del ganado mayor Incrementar la producción de leche así como su calidad, Diversificar la producción de la UBPCA Peralejo, Lograr la dirección participativa en la UBPCA.

INTRODUCCIÓN

La historia muestra como las empresas han ido evolucionando de acuerdo con las transformaciones que se producen en su entorno socioeconómico y político. La competencia es más exigente cada día, y la organización, si quiere sobrevivir a la misma, debe seguir adaptándose, anticipándose y respondiendo a los cambios de su entorno. Será vital su capacidad de adaptación y respuesta a este cambiante entorno competitivo. Para ello es preciso adoptar un nuevo enfoque en la acción directiva: Un enfoque de dirección estratégica.

En la actualidad, el proceso estratégico se ha considerado como el producto de un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves. En organizaciones complejas es el resultado de un proceso que concierne a toda la organización, más que a la concepción maestra de un decisor, y esto debido principalmente a la dificultad de reconciliar las oportunidades de un entorno incierto con las capacidades no siempre claras de la organización, los recursos limitados y los valores personales sumergidos que existen.

La sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel más protagónico para las empresas. Todos estos factores incrementan significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza a la dirección de empresas en la actualidad.

La función de administración, en general, es una actividad multidimensional, que abarca diversas facetas. Parte del análisis de la situación para detectar oportunidades y riesgos, conocer los puntos débiles y fuertes de la propia organización. Continúa sus actividades con la planificación, estableciendo objetivos y diseñando estrategias para alcanzarlos, configura la organización de los medios necesarios para llevar a cabo las estrategias, realiza la ejecución de las mismas y controla el cumplimiento de los objetivos. (Santesmases, 1999). En el propio concepto de administración se encuentran implícitos los elementos esenciales del enfoque estratégico.

La administración estratégica se vincula con otros enfoques de la teoría de la administración y cuyo punto de partida para demostrar su necesidad, como un rasgo distintivo de la administración empresarial cubana, radica en comprender y analizar integralmente los siguientes elementos:

- Caracterización del entorno en el ámbito global.

- La realidad cubana actual.

El cambio en el entorno y funcionamiento interno, así como la adopción de un enfoque de dirección estratégica, exigen modificaciones profundas en la labor del directivo para poder dirigir esos cambios. La necesidad de la innovación, la creatividad y la calidad del servicio al cliente interno y externo, constituyen elementos fundamentales de una nueva cultura en las organizaciones. Estos hechos convierten al directivo en un catalizador que fusione e integre la información, la tecnología y los recursos humanos.

La dirección estratégica constituye una necesidad indiscutible debido a los cambios que se producen en el mundo. Las organizaciones se mueven en un entorno puramente de cambios, lo que significa que su funcionamiento interno dependerá de su capacidad para adaptarse, prevenir, enfrentarlos y de forma constante provocarlos para contribuir a la cultura de éste; alcanzando la competitividad y la calidad deseada.

Los sistemas de dirección se someten a las características del ambiente interno y externo, por lo que estos, para que sean efectivos deben tener flexibilidad, responsabilidad, reducción de los gastos, agresividad, rapidez y proyectar una visión.

El ambiente competitivo que impera hoy en el mundo hace que las organizaciones cubanas necesiten prever el futuro y estén preparadas para hacer frente a estos retos, la actitud de las organizaciones, con los cuadros de dirección al frente, no es simplemente trabajar duro y mucho, es trabajar bien, con inteligencia, con sentido previsor y sobre todo con resultados concretos. Todo este trabajo tiene que realizarse como nos convocó el V Congreso del Partido, mediante la asimilación crítica y ajustada a nuestras realidades de las más modernas técnicas y enfoques de dirección, cuya importancia es creciente para el buen funcionamiento de la economía.

La sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel más protagónico para las empresas. Todos estos factores incrementan significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza a la dirección de empresas en la actualidad.

Las tendencias del mundo donde Cuba se ha reinsertado encierran grandes amenazas, pero también ofrece oportunidades para el país. Un mundo para el que Cuba no estaba preparada, pero con el que ahora tiene que interactuar y establecer un equilibrio externo y donde tiene, por tanto, que sobrevivir. Un mundo cuyo carácter dinámico e inestable exige, para enfrentarlo, una economía de mayor apertura, movimiento, competitividad y capacidad de adaptación y respuesta ante sus continuos e imprevisibles cambios.

Nuestras organizaciones presentan diferentes niveles de desarrollo, de allí que direcciones y especialistas no tienen habilidades administrativas similares que les permita enfrentar ese proceso de proyección al futuro, por lo que los modelos y las formas de analizar el amplio campo de la estrategia empresarial en muchos casos está por encima de las posibilidades reales de ese grupo de directivos, por lo que pudiera surgir en ellos la siguiente disyuntiva: ¿Es necesaria o no la estrategia empresarial para poder asegurar el desarrollo de mi organización?

La historia muestra como las empresas han ido evolucionando de acuerdo con las transformaciones que se producen en su entorno socioeconómico y político. La competencia es más exigente cada día, y la organización, si quiere sobrevivir a la misma, debe seguir adaptándose, anticipándose y respondiendo a los cambios de su entorno. Será vital su capacidad de adaptación y respuesta a este cambiante entorno competitivo. Para ello es preciso adoptar un nuevo enfoque en la acción directiva: Un enfoque de dirección estratégica.

Entre las definiciones más antiguas, recogidas desde el siglo XVIII se dice que estrategia es una forma de establecer proyectos, hacerlos encuadrar con los medios disponibles, determinar dónde se debe obrar, crear garantías del éxito, e incluir la táctica, la historia, la geografía, la política, la administración, la psicología y la economía.

“Las estrategias son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos, el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos utilizados para lograr estos objetivos y políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas” (*H. Wehrich, 1990*).

Entre las definiciones más antiguas, recogidas desde el siglo XVIII se dice que estrategia es una forma de establecer proyectos, hacerlos encuadrar con los medios disponibles, determinar dónde se debe obrar, crear garantías del éxito, e incluir la táctica, la historia, la geografía, la política, la administración, la psicología y la economía.

“ Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en la práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (J.Stoner, 1987).

La dirección estratégica presupone una actitud, no solamente, reactiva, sino activa y voluntariosa, basada en el convencimiento de que el futuro de la empresa se puede moldear con una acción adecuada, y en el rechazo a la pasividad y a la neutralidad directiva. “Aceptar el fracaso cuando la situación es difícil es ya provocarlo; pero siempre hay algo que hacer...” (Daigne, 1986).

La Agricultura cubana se ha visto obligada a entrar en el mundo convulso actual con la responsabilidad de producir alimentos para el pueblo que constituye una de sus necesidades más apremiantes. Para el logro de esta gran misión se precisa que todo su personal, particularmente sus recursos directivos y profesionales estén preparados para enfrentar y resolver los problemas cotidianos y operativos de la forma más favorable posible.

Teniendo en cuenta todo lo anterior es que se hará referencia a los problemas detectados en las UBPC en Cuba, y en la entidad objeto de estudio, que muestran la **situación problemática** que justifica el desarrollo de la presente investigación, como lo es la carencia de un pensamiento estratégico de dirección en la UBPC Peralejo, que unido al déficit de personal técnico y a las limitaciones de recursos incidieron en la falta de organización, planificación y control de los recursos materiales y humanos, contribuyendo negativamente en los resultados productivos de la entidad.

Por tal razón, se define como **problema científico de la investigación**: No contar con un adecuado rediseño e implementación de la estrategia de Dirección en la UBPC-A Peralejo, limita la mejora continua de los resultados productivos.

Como **objeto de estudio teórico** de la presente investigación se definió el proceso de dirección estratégica, y la mejora continua de los resultados productivos.

El **objeto de estudio práctico** es el proceso de dirección estratégica, y la mejora continua de los resultados productivos del trabajo en la UBPC-A Peralejo.

A partir del mismo se determina como **hipótesis de la investigación** que es posible mejorar continuamente los resultados productivos en la UBPC-A Peralejo, a través del rediseño e implementación de la estrategia de dirección de la entidad.

Objetivo general, Rediseñar e implementar la estrategia de dirección de la UBPC-A Peralejo, con la finalidad de contribuir al mejoramiento de los resultados productivos.

A partir del mismo se derivan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar la revisión y análisis bibliográfico sobre aspectos relacionados resultados productivos y estrategia de dirección, que permita construir el marco teórico referencial de la investigación y establecer la correlación entre las variables del problema de la investigación.
2. Caracterizar la estrategia de dirección diseñada en la UBPC-A Peralejo para el período 2004-2006.
3. Elegir y fundamentar el procedimiento para rediseñar e implementar la estrategia de dirección.
4. Implementar el procedimiento para rediseñar e implementar la estrategia de dirección de la UBPC-A Peralejo.
5. Valorar los beneficios del proceso de implementación de la estrategia de dirección en la UBPC-A Peralejo.

Tipo de Investigación

Inicialmente la investigación tendrá un carácter **descriptivo**, ya que se mostrará el comportamiento de los factores internos y externos que inciden en el funcionamiento de la organización.

Además, será **correlacional** por cuanto deberá mostrar el vínculo existente entre la gestión empresarial y el diseño e implementación paulatina de la estrategia. Lo anterior incide en que se tenga que hacer un análisis valorativo de cada situación que se presente en el desarrollo de la misma.

Finalmente, la investigación está dirigida a lograr cambios en la organización objeto de estudio, por lo que tendrá **carácter aplicativo**.

Significación de la investigación:

Significación Teórica. La revisión y actualización permite dotar de conocimientos necesarios alrededor de temas relacionados con la dirección estratégica y particularmente su viabilidad en entidades agrícolas, teniendo en cuenta los resultados productivos

Significación metodológica se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas en un procedimiento que permita rediseñar e implementar la estrategia de dirección para el mejoramiento de los resultados productivos

Significación práctica radica en la factibilidad demostrada, de poder implementar dicho procedimiento con resultados satisfactorios y de perspectiva alentadora para su continuidad en la UBPC-A Peralejos, así como en otras entidades similares de la provincia o el país.

Significación social está dada por el mejoramiento de los resultados productivos a través del comportamiento favorable del nivel de implicación, contribución, responsabilidad e identificación de todos los cooperativistas con sus resultados.

Resultados esperados.

- Mejorar los indicadores de rendimiento por caballería en el arroz.
- Incrementar el precio del arroz por concepto de mejorar su calidad.
- Aumentar el peso promedio del ganado mayor
- Incrementar la producción de leche así como su calidad.
- Diversificar la producción de la UBPCA Peralejo.
- Lograr la dirección participativa en la UBPCA.

Métodos y Técnicas

Métodos

Análisis y síntesis

Histórico lógico,

Empírico y teórico.

Como técnicas

Dinámica de grupos.

Análisis comparativo.

Herramientas matemáticas.

Entrevistas.

Encuestas.

Revisión de documentos

La presente investigación está estructurada en tres capítulos como sigue:

Capítulo 1 Fundamentación teórica de la investigación. Marco teórico referencial.

Capítulo 2 Fundamentación teórica del procedimiento elegido para el rediseño e implementación de la estrategia de dirección de la UBPCA Peralejo.

Capítulo 3 Resultados obtenidos del procedimiento elegido para el rediseño e implementación de la estrategia de dirección en la UBPCA Peralejo.

Capítulo I. Marco teórico – referencial de la investigación

1.1 Introducción.

La función de administración, en general, es una actividad multidimensional, que abarca diversas facetas. Parte del análisis de la situación para detectar oportunidades y riesgos, conocer los puntos débiles y fuertes de la propia organización. Continúa sus actividades con la planificación, estableciendo objetivos y diseñando estrategias para alcanzarlos, configura la organización de los medios necesarios para llevar a cabo las estrategias, realiza la ejecución de las mismas y controla el cumplimiento de los objetivos. (Santesmases, 1999). En el propio concepto de administración se encuentran implícitos los elementos esenciales del enfoque estratégico.

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

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

El cambio en el entorno y funcionamiento interno, así como la adopción de un enfoque de dirección estratégica, exigen modificaciones profundas en la labor del directivo para poder dirigir esos cambios. La necesidad de la innovación, la creatividad y la calidad del servicio al cliente interno y externo, constituyen elementos fundamentales de una nueva cultura en las organizaciones. Estos hechos convierten al directivo en un catalizador que fusione e integre la información, la tecnología y los recursos humanos.

Hoy la dirección nos pide que actuemos sobre la base de lograr eficiencia, eficacia, competitividad, cambio, calidad y excelencia sostenidos. Estos cambios deben provocar transformaciones funcionales en las direcciones de nuestras organizaciones: La gerencia debe pasar de cuantitativa a cualitativa; de técnica a humana; de una visión hacia dentro a una visión hacia fuera; de operativa a estratégica.

La Agricultura cubana se ha visto obligada a entrar en el mundo convulso actual con la responsabilidad de producir alimentos para el pueblo que constituye una de sus necesidades más apremiantes. Para el logro de esta

gran misión se precisa que todo su personal, particularmente sus recursos directivos y profesionales estén preparados para enfrentar y resolver los problemas cotidianos y operativos de la forma más favorable posible.

La UBPC-A Peralejo necesita de perfeccionamiento en el proceso de dirección y planificación de sus producciones. **Ubicada al sur de la Provincia Sancti-Spiritus, municipio La Sierpe. Creada por Resolución # 111/1993 del día 23 de octubre. Tiene como actividad fundamental la producción de arroz húmedo, carne, leche y cultivos varios. Ocupa un área de 642.04 caballerías.**

Por todo lo anterior es que proponemos el hilo conductor de la investigación como sigue:

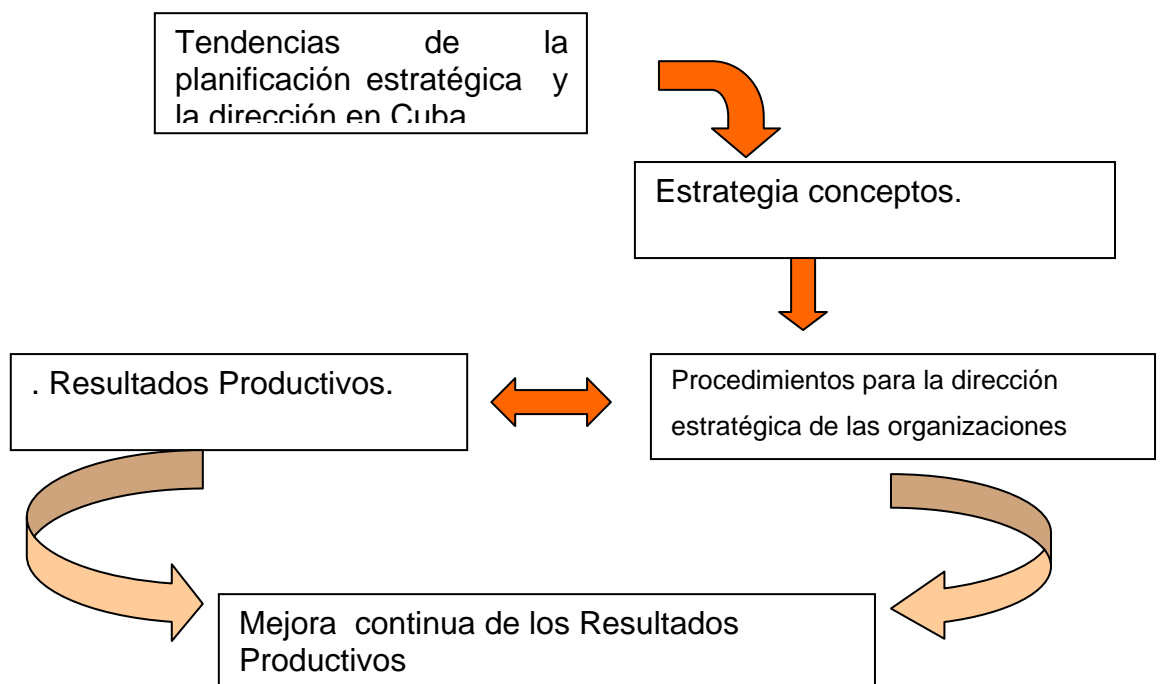


Figura 1 .Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración Propia.

1.2 Tendencias de la planificación estratégica y la dirección en Cuba

Antes del triunfo revolucionario se trabajaba con la planificación a escala de empresa privada y en lo gubernamental, pero nunca en forma integrada. Sin

embargo, una verdadera planificación de forma integral y a escala nacional se materializa con la creación en 1960 de la JUCEPLAN (Junta Central de Planificación).

Sin embargo, desde antes del triunfo revolucionario y durante todo el proceso de estos 42 años, el principal conductor de la planificación en Cuba ha sido nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, quien ya en la década de los años 50 dio muestras de Planeación Estratégica en su histórico alegato “La Historia me Absolverá” (Castro Ruz, 1953).

La época de los años 60 se caracteriza por la profundización y discusión de los estudios de Ernesto “Che” Guevara con respecto a la planificación y dirección de empresas, así como los realizados por Carlos Rafael Rodríguez, sobre todo con respecto a la concepción y modelo de desarrollo que se debían adoptar. Ambos pensadores defendieron el modelo de planificación centralizada, que fue el adoptado y está vigente aún.

Sin embargo, durante las décadas del 60 y 70 prevaleció la adopción desprejuiciada de teorías y técnicas de los países socialistas de Europa, sobre todo de la otrora Unión Soviética, donde, en la mayoría de los casos, se realizaron “copias” de dichas teorías y técnicas, sin tener en cuenta que las condiciones de desarrollo de nuestros países y sociedades eran diferentes.

En el año 1975, con la celebración del I Congreso del PCC, se busca ganar en organización y se aprueba la implantación gradual de un Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE) que debía funcionar bajo el principio definido en la Plataforma Programática del PCC (Tesis y Resoluciones, 1976) referente a que “... La planificación es el eslabón central de la dirección de la economía nacional... ”.

Ya en la década del los 80, la economía cubana había llegado a un nivel de complejidad tal que los métodos centralizados de planificación constituían formas de dirección que frenaban la creación de relaciones de producción que estuvieran más acordes con el desarrollo de las fuerzas productivas. Es entonces que en la Reunión Nacional del Ministerio de Economía y

Planificación, del 6 de abril de 1996, Carlos Lage Dávila apuntaba: "...nuestra economía tiene que ser más planificada, más conscientemente planificada todavía, pero planificada de una forma diferente, que tenga en cuenta las complejidades de nuestra situación...".

1.3 Evolución del concepto: Estrategia

En la literatura internacional se maneja un grupo de conceptos, los cuales analizaremos a continuación:

- Definición de objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlos, lo que quiere hacer la empresa en el futuro. Actuación pensada en términos de objetivos y medios para lograrlos en un momento determinado. (Chandler Andrews, 1962).
- Es la dialéctica de la empresa con su entorno. (Ansoff, I.1976).
- Es la fórmula para obtener el éxito, el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse, el plan para lograr una posición favorable en el campo empresarial, es la adopción de medidas para enfrentar un mundo externo, cambiante, es comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerlos fuertes. (Theodore A. Smith, 1979).
- Es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse. (K. R. Andrews, 1980).
- La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, con fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. (Menguzzato, M y J. Renau, 1984).
- Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. (Tabatoni y Joruiou, 1985).
- Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los

dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar la estrategia hay dos claves: hacer lo hago bien y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica. (Hatten.K.J, 1987.)

- Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (Stoner, 1989).
- Son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.
- La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente y comprende acción defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. (Michael E. Porter, 1991).
- Es un modelo de decisión que revela las acciones, objetivos o metas de la empresa, las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta de: En qué clase de negocio está la empresa, o en qué negocio requiere estar, qué clase de organización quiere ser.
- Estrategia es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos.
- Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en la práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (J.Stoner, 1997).
- Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. (Santesmases, 1999).
- Indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades. (Seminario – Taller sobre Planificación Estratégica).

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

- Un patrón coherente.
- Un grupo de decisiones que se integran dirigidas a un objetivo.
- Un mapa que todos deben conocer y en el que todos pueden hacer algún aporte.
- Una descripción del negocio de la compañía hacia el futuro.
- Una exigencia actual de la dirección.
- Una motivación para lograr algo.
- Una forma de establecer prioridades y asignar recursos.
- Una respuesta a las oportunidades y amenazas externas.
- Una manera de expresar la cultura de la organización.
- Una manera de convertir debilidades en fortalezas internas.
- Una manera inteligente de aplicar la dirección proactiva, más ventajosa que la reactiva.
- La capacidad de la organización para responder con previsión a los cambios que se producen en su entorno. Se reconoce una capacidad de respuesta y no sólo de adaptación.

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

Las políticas, constituyen guías generales para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especifican aquellas que pueden

tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canalizan el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de la misma. (Stoner, 1997).

Los procedimientos, constituyen los parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad. Las políticas se llevan a cabo mediante los procedimientos. (Stoner, 1997).

Las reglas, establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación. Las reglas señalan en detalle acciones específicas que se deben tomar en determinadas situaciones. (Stoner, 1997).

Los programas, abarcan un grupo relativamente amplio de actividades operativas, y especifican etapas de importancia, su orden y cronología, y la unidad que será responsable de cada etapa. Un programa muestra: 1) los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo, 2) la unidad o miembro de la organización encargado de cada paso, y 3) el orden y la sincronización de cada paso. (Stoner, 1997).

1.4 Relación de la estrategia con elementos del proceso directivo.

Estrategia empresarial – Objetivos de dirección.

No existe entre los autores una definición aceptada por todos sobre los objetivos. En su significado amplio un objetivo se describe como un estado, situación o resultado futuro que se desea alcanzar.

Lo que a continuación exponemos son algunos conceptos de objetivos que aparecen en la literatura consultada:

- Son una descripción de los resultados que deben de ser alcanzados. (Morrisey,1979).
- Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de cualquier empresa, departamento o proyecto, además si estos tienen alguna importancia práctica para la organización deben ser verificables. Un objetivo es verificable si en alguna fecha prefijada en el futuro, se puede mirar atrás y decir con certidumbre “si se logro” o “no se logro”. (Koontz,1990).
- Los objetivos son la razón de ser de todo sistema artificial, con la característica adicional de que el propio sistema es capaz de formar

objetivos nuevos o de modificar los anteriores productos de la práctica social. (Carnota, 1990).

Los objetivos pueden clasificarse de varias formas:

- Por su contenido: Políticos, económicos, tecnológicos, ideológicos, etc.
- Por su nivel: Nacional, provincial, municipal, etc.
- Por el tiempo: Largo, mediano y corto plazo.

Sin embargo, la clasificación quizás más útil durante su formulación, es la relacionada con su precisión: objetivos trayectoria, objetivos normativos y objetivos tareas. Los objetivos trayectoria indican la continuidad y generalmente son expresiones cualitativas. Se utilizan para plantear estrategias globales. Los objetivos normativos expresan un estado deseado, generalmente derivado de un objetivo trayectoria y por lo tanto acompañado de expresiones cuantitativas o cualitativas. Los objetivos tareas generalmente fijan la norma específica por la cual se guiarán las acciones operativas de la organización, por ello deben caracterizarse por su precisión. Expresan en cantidad, calidad y tiempo lo que se desea alcanzar.

Desde el punto de vista jerárquico el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos generales, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación de su entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que este presenta, así como de la propia situación interna de la organización. El tercer nivel corresponde a los objetivos que se fijan los niveles de decisión en las distintas unidades de la organización, muchas veces denominados objetivos funcionales, los cuales resultan de la derivación de los generales o de segundo nivel, en todos los casos constituyen una referencia para los objetivos del nivel inmediato inferior.

En el proceso de formulación de los objetivos estos deben cumplir los siguientes requisitos:

Pertinentes: Que estén en función de la finalidad del sistema y apoyen su materialización, así como de las políticas, directivas y estrategias que emanan de la de la gerencia superior.

Medibles: Siempre que sea posible el objetivo debe expresarse en términos cuantitativos, por ejemplo, “elevar en un 2% la productividad...”, “reducir los costos de transportación en un 20% con relación al año anterior”; etc.

Sin embargo, no siempre es posible cuantificar los objetivos que se aspiran a lograr y, en estas circunstancias, habría que expresar con toda claridad, los parámetros cualitativos que servirán de base a la gerencia para controlar su proceso e impacto correspondiente.

Factibles: No todo lo que se necesita se puede lograr en un período o lugar determinados. El balance adecuado entre necesidad y posibilidad, así como entre tareas y recursos disponibles constituye un instrumento de gran utilidad para la gerencia, que no puede ni debe soslayarse. La correcta evaluación entre las necesidades y las posibilidades reales de satisfacerlas es uno de los primeros pasos en la estrategia de un proceso de planificación con visión realista.

Aceptables: Los objetivos deben satisfacer, las expectativas y valores de todos aquellos que, de forma directa y muchas veces indirecta, están interesados en la materialización de los resultados que se pretenden alcanzar. En primer lugar, los objetivos deben de ser aceptados por los objetivos de su ejecución. Al mismo tiempo, la gerencia a sus diferentes niveles debe dar su necesaria aprobación y apoyo. Por ultimo, y no menos importante, es la aceptación del objetivo por parte de los beneficiarios de su cumplimiento.

Flexibles: Los objetivos no son una camisa de fuerza porque ello negaría el desarrollo dinámico de los sistemas organizacionales y su necesidad de adaptación a las condiciones cambiantes que impone el medio en que se desarrollan. Por supuesto, que la flexibilidad no debe convertirse en tolerancia ilimitada al cambio de objetivos y metas. Cada modificación debe estar plenamente justificada y seguir un procedimiento similar al establecido para la formulación de los objetivos inicialmente aprobados.

Motivadores: La participación colectiva en la identificación de los problemas y en la formulación de los objetivos para darle la debida solución es en si, un factor motivacional de gran importancia para los actores sociales que intervienen en este proceso., mas aún si son ellos los que deben materializar los resultados que se esperan alcanzar.

Cuando el responsable de una ejecución de la tarea participa en la concepción de su necesidad, lo hace sentir mas útil y satisfecho con la labor que realiza. Pero esto solo no basta, es necesario que el individuo llegue al convencimiento de que al cumplir con los objetivos institucionales realiza parte de sus aspiraciones como persona.

Comprensibles: Su formulación debe ser fácilmente entendible por todos los que están vinculados a su concepción y ejecución. A tal efecto, deben estar redactados en forma clara y sencilla a fin de evitar interpretaciones erróneas que dificulten su cumplimiento.

Comprometedores: El objetivo debe identificarse con una determinada área de responsabilidad e incluso, con los propios individuos que deben ejecutar las acciones necesarias para su realización. Cada objetivo, una vez aprobado, es de obligatorio cumplimiento y sirve de base para evaluar a sus ejecutores, en términos de resultados.

Estrategia Empresarial - Estructura Organizativa.

El éxito de la implantación de la estrategia, depende en parte, de cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización, es decir, de la estructura de la organización. Las posibilidades de éxito de una estrategia son mucho mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia.

Álvaro Cuervo, en su artículo: “**Bases para el diseño organizativo de la empresa**”, plantea:...”La estructura es el sistema mas estable de relaciones entre los miembros de la organización, determina las actividades a realizar por cada individuo y unidad organizativa, así como las relaciones que deben mantener entre ellos y configura, por lo tanto, el marco de desarrollo de la toma de decisiones. La estructura organizativa, como elemento integrador de los elementos individuales y colectivos para el logro de los objetivos de la

estrategia, parece ser un elemento determinante del éxito o el fracaso empresarial. **(Álvaro Cuervo, 1989).**

La estructura puede ser definida como “el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades. **(Strategor, 1988).** O también como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. **(Mintzberg, 1984).**

A partir de los trabajos de **(Chandler, 1962)**, las interacciones estratégicas y estructuras han sido objeto de gran atención, tanto, en el ámbito teórico, como empírico. Casi todos los autores llegan a una serie de conclusiones, la esencial de las cuales es que: **“La estructura sigue a la estrategia”.**

Peter F. Drucker, en su artículo: “Llega una nueva organización a la empresa”, señala que “... en cuanto a su estructura, sus problemas y asuntos de dirección, la empresa, en próximos años, se parecerá muy poco a la típica empresa que hoy hemos conocido, y que aun se consideran normas en nuestros textos...”

Será una organización basada en la información. Su estructura será un área clave que se verá afectada cuando una empresa varía su potencial, de proceso de datos, a una estrategia de producción de información.

Las organizaciones basadas en la información requieren objetivos comunes, claros y sencillos, que se traduzcan en acciones concretas. Tendrán que ser capaces de captar rápida y oportunamente toda la información que genere su entorno y poner todo el conocimiento de su personal en función de procesar esa información y llegar a un proceso de aprendizaje que le permita avanzar en este entorno tan cambiante. Las estructuras actuales no están diseñadas para jugar este papel. Se demanda rápidamente un cambio de estructura. Uno de los retos básicos al que se enfrenta la dirección en esta nueva estructura empresarial es el de proporcionar una visión de conjunto, y que esta la comparta la gran mayoría de sus miembros.

Estrategia Empresarial – Cultura Organizacional.

¿Qué es la cultura empresarial? En la literatura se presenta un análisis que refleja la siguiente situación:

- Conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico. (I. Ansoff, 1985).
- Conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes..., comunes a todos, o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa (desde la alta dirección hasta la base operativa), y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo. (Menguzzato, 1995)
- Conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de la organización. (Stoner, 1995).
- La cultura puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o al contrario, erigirse en “barrera invisible” que impide o retrasa el cambio estratégico. Resulta imposible implantar con éxito una estrategia que se contrapone a la cultura organizacional. (Stoner, 1997). De todo lo anterior se refiere, que una organización que se propone implantar una estrategia, debe diagnosticar su cultura.

Existen suficientes indicios de la existencia de un impacto, directo o indirecto, de la cultura de la empresa sobre su desempeño, y de forma más general sobre la realización y éxito potencial de la estrategia formulada”. (Menguzzato, 1995).

Hay que tener bien en cuenta la importancia de la estrategia, en cuanto al cambio que supone para la empresa, y también que riesgos entraña dicha estrategia para la cultura existente y el riesgo que se asimila a la intensidad de cambio de cultura que implica la estrategia). Las deducciones que se derivan son que cuanto mas fuerte y arraigada sea la cultura y mayor cambio provoque la estrategia, mas difícil es lograr una congruencia entre ambas, y por consiguiente más necesario es el cambio de cultura o el cambio de estrategia.

La primera cuestión es que los miembros de la dirección han de estar convencidos de la necesidad del cambio y, por tanto, conducir de forma activa dicho cambio. **La segunda cuestión** es que el proceso de cambio debe ser

esencialmente participativo y apoyarse en un fuerte componente de capacitación.

De todo lo anterior se infiere, que una organización que se propone implantar una estrategia, debe diagnosticar su cultura con el objetivo de: identificar y caracterizar su cultura actual, y valorar los cambios que se deben operar en la cultura para facilitar la implantación de la estrategia. Sobre este último aspecto hay que considerar que no es fácil cambiar la cultura favorezcan el cambio que se propone introducir. Dentro de estos rasgos podemos incluir:

Autonomía Individual: Grado de independencia y oportunidad de ejercer la iniciativa que las organizaciones ofrecen a sus miembros.(Libertad que las personas tienen para hacer el trabajo que les corresponde).

Estructura: La medida en que las reglas, normas, regulaciones y supervisiones directas se emplean para vigilar y controlar el comportamiento de los trabajadores.

Apoyo: Grado de cordialidad, colaboración de los administradores para con sus subordinados.

Identidad: Medida en que los miembros de la organización se identifican con esta en su conjunto, como sistema, más que con su estrecho grupo de trabajo o de experiencia profesional.

Recompensa al desempeño: Grado en que la asignación de recompensas, la evaluación, los salarios, así como las promociones se basa en el desempeño real de los trabajadores. La recompensa debe basarse en el aporte que cada uno haga al cumplimiento de la misión y misión organizacional.

Tolerancia al conflicto: La disposición de ser abierto y honesto ante la diferencia y admitir las discrepancias o diferencias individuales como algo positivo y que puede contribuir al desarrollo de la organización.

Tolerancia al riesgo: Medida en que se estimula a los trabajadores a ser innovadores, agresivos y asumir riesgos.

Analizando estos aspectos podemos formular las siguientes interrogantes:

¿Qué se debe hacer cuando la estrategia y la cultura resultan ser incompatibles? ¿Hay que cambiar la estrategia? Varios autores responden a estas interrogantes. Así tenemos que (Menguzzato, 1995) plantea que, “La cultura de empresa, raras veces, está tan arraigada como para llegar a la

renuncia de un cambio estratégico totalmente necesario". Otro autor (Scholtz, 1987) refiere que "El cambio de la cultura de la empresa no es imposible, pero sí es lento y costoso". A partir de lo anterior tenemos que el tiempo y el esfuerzo serán función de la fuerza de la cultura y una cultura débil se podrá modificar con relativa facilidad, mientras una cultura fuerte se podrá hacer evolucionar. La primera cuestión es que los miembros de la dirección han de estar convencidos de la necesidad del cambio y, por tanto, conducir de forma activa dicho cambio. La segunda cuestión es que el proceso de cambio debe ser esencialmente participativo y apoyarse en un fuerte componente de capacitación.

Estrategia Empresarial – Liderazgo.

El liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales. (Menguzzato, 1995).

En el marco de la dirección estratégica no se puede concebir la dirección como la sola autoridad formal. La necesidad de movilización de los esfuerzos hacia los objetivos de la empresa implica la existencia del liderazgo. Tiene que existir una congruencia entre estrategia y liderazgo, teniendo siempre presente que el papel de los directivos es fundamental en todo proceso de formulación e implantación de estrategias.

Muchas son las investigaciones que sobre la relación de estrategia y liderazgo se han realizado. En su gran mayoría establecen relaciones entre las características personales de los directivos y los distintos tipos de estrategias. Algunos estudios profundizan en esta dirección, estableciendo interrelaciones entre características personales de los directivos, el por qué y como actúan, con las características de las estrategias a emprender.

Con respecto a la implantación de la estrategia en sí, algunos autores sostienen, aunque desde distintas perspectivas, que los estilos de liderazgo condicionan fuertemente, no solo las decisiones estratégicas a adoptar, sino la puesta en práctica de la estrategia, pudiendo producirse la inhibición de los

directivos de este proceso, sino que están identificados con la estrategia que se ha de ejecutar.

Existe la necesidad de adecuar el estilo de liderazgo a la estrategia y viceversa, por cuanto que aquel influye en la estrategia a seleccionar y en su posterior ejecución, pero también una determinada estrategia, para ser puesta en práctica con éxito, exige de un determinado estilo del liderazgo. "...Los que ejercen el liderazgo deben hacer alcanzar los objetivos empresariales a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa. Lo que está bien claro en todas las investigaciones es que para ser totalmente eficaces y para ejercer una influencia importante en su organización, los líderes necesitan usar su visión personal y su energía para inspirar a sus seguidores. (Stoner, 1997). Para dirigir a los demás, se necesita ver más que ellos.

En su artículo: "Liderazgo, hacer más que ostentar", P. Drucker señala: "... El fundamento de un liderazgo eficaz esta en reflexionar acerca de la misión de la organización, definirla y establecerla en la forma mas clara y visible..."

Warren Bennis y Burt Nanus, en su libro: "Lideres" señalan que "... el liderazgo eficaz puede empujar a organizaciones desde el estado actual hacia el futuro, puede crear imágenes de oportunidades potenciales para las organizaciones, puede inspirar en los empleados un compromiso con el cambio y pueden inyectar nuevas culturas y estrategias en organizaciones que movilicen y concentren la energía y los recursos..."

Los verdaderos líderes asumen la responsabilidad de reformar las prácticas organizativas para que se adapten a los cambios del entorno. Estos líderes dirigen los cambios organizativos que crean confianza y dotan a sus empleados para que busquen nuevas maneras de hacer las cosas.

Estos líderes vencen la resistencia al cambio creando imágenes de futuro que evocan confianza y maestría en las nuevas prácticas administrativas. "Es verdad que encaramos un futuro incierto e inquieto, pero no uno sin visión. La visión es la mercancía de los líderes, y el poder es su divisa".

1.5 La Dirección Estrategia en el marco de la Planificación Estratégica.

En sentido general, las estrategias deben describir, cuando menos, los elementos siguientes:

- Las tareas y acciones que han de llevarse a cabo.
- Quién es el responsable de cada tarea.
- Cuándo debe iniciarse y terminarse cada tarea.
- Los recursos disponibles para cada tarea.
- Las formas en que las tareas se relacionan entre sí.

Por tanto, la estrategia adquiere sentido dentro de la planificación y dirección estratégicas. A continuación hacemos un análisis de estos dos importantes conceptos.

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

- La capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de una organización, como de su realidad interna. (Curso sobre planificación estratégica).
- Esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que den forma y guíen a una organización en lo que es, lo que hace y por qué lo hace, enfocado en el futuro. (Bryson, 1988).
- Proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. (Kotler, 1988).
- La planificación estratégica trata de mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a los competidores. (Kotler, 1988).
- Análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de esta empresa frente a

este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos en relación con la empresa. (Menguzzato, 1995).

- Conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de referencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades. (Seminario – Taller sobre Planificación estratégica).
- Es un proceso continuo, permanente y sistemático, a través del cual una organización toma sus decisiones. Para ello incluye, un reconocimiento lo más amplio y completo posible de sus entornos humanos, sociales y temporales.
- “La planeación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino, las acciones actuales teniendo en cuenta cómo lo afectaron”. (Santesmases, 1999).
- “La planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo”. (Peter F. Drucker).

El análisis de los conceptos anteriores nos proporciona los elementos claves que están detrás del significado del proceso de planificación estratégica: El proceso es estratégico, porque involucra elegir la mejor manera para responder a las circunstancias del entorno de la organización. Ser estratégico entonces significa tener definidos y con suficiente claridad los objetivos de la organización, estar conscientes de los recursos de la organización e incorporar ambos para responder conscientemente en un medio cambiante. El proceso es de planeación, porque involucra el establecimiento intencional de metas (elegir un futuro deseado), y desarrollar un enfoque para cubrir esas metas.

La dirección estratégica abarca la totalidad del problema estratégico. Presupone la creación de las siguientes premisas:

- Trabajar con pensamiento estratégico.
- Trabajar con actitud estratégica.
- Tener un comportamiento estratégico.
- Crear una cultura empresarial estratégica que sirva de soporte al enfoque estratégico.

- Desarrollar los recursos humanos como el activo principal para el éxito de la dirección estratégica.
- Desarrollar un liderazgo transformador, para el cambio. “Debemos aprender a amar el cambio tanto como lo odiamos”. (Tom Peters).

La dirección estratégica presupone una actitud, no solamente, reactiva, sino activa y voluntariosa, basada en el convencimiento de que el futuro de la empresa se puede moldear con una acción adecuada, y en el rechazo a la pasividad y a la neutralidad directiva. “Aceptar el fracaso cuando la situación es difícil es ya provocarlo; pero siempre hay algo que hacer...” (Daigne, 1986).

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

La dirección estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar la dirección, que reconoce y privilegia los aspectos críticos siguientes:

- La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas.
- El compromiso con la visión prospectiva a largo plazo.
- Las inversiones inteligentes centrada en los factores de cambio y transformación.

La dirección estratégica, contempla un modelo, una metodología, pero va más allá de eso. La dirección estratégica es una filosofía que debe prender en la mente de todos en la empresa, y provocar un profundo cambio de actitud y una actitud para el cambio, en el que las cuestiones sobre la estrategia sea lo cotidiano, la regla, y no la excepción.

Un buen modelo, una buena estrategia, fracasan si no tienen de soporte un verdadero pensamiento estratégico, que lo sustente, le impregne vida y acción. Para planear, implantar y controlar un proceso de dirección estratégica debe existir una necesaria correspondencia entre pensamiento, actitud e intención estratégicos.

1. Evolución de los sistemas de planificación.

Sobre el año 1916 el ingeniero industrial francés H. Farol plantea en sus obras que planificar es prever, calcular el porvenir prepararlo; prever es ya actuar. Con el advenimiento de la Gran revolución Socialista de Octubre en 1917, su principal líder (V. I. Lenin) se manifiesta en este campo e introduce la planeación perspectiva en los planes de electrificación de la URSS, o sea, plantea que el Socialismo + Electrificación = Comunismo. Para asegurar esto es necesario trazar planes quinquenales y anuales. Esto es un aporte importante de V. I. Lenin, ya que por vez primera se consideró la necesidad de plasmar objetivos de forma organizada y el proceso para conseguirlos.

En los años 40 y 50 del siglo pasado, y en particular, después de la II Guerra Mundial existe la siguiente situación:

- Crecimiento económico y rápido desarrollo de los mercados (Esto provoca que las organizaciones comiencen a estimar la evolución del entorno donde les ha tocado actuar y desarrollarse)
- Surge y se consolida la D.P.O.
- Se consolida la teoría y práctica de la planificación perspectiva.
- La correcta definición de los objetivos se convierte en derrotero previsible del futuro.

En los años 50 y la primera mitad de los años 60 aparece la planificación a largo plazo, la cual engloba todas las actividades de la empresa. Esta tiene un horizonte temporal de 3 a 5 años. Las empresas cuando planifican a largo plazo deben considerar el entorno (mercado en que está presente la empresa) y su evolución. El objetivo esencial es hacer más y mejor lo que ya se sabe hacer. La capacidad de producción y financiación de la empresa debe estar a tono con el crecimiento del mercado. Sin embargo la previsión constituye aún la extrapolación del pasado_ya que comprende la tendencia estimada de la

demanda, los precios, etc. En este período se produce una aceleración del ritmo de las innovaciones tecnológicas e intensificación del comportamiento competitivo, así como tenemos la existencia de alta demanda del mercado y la competencia, lo cual hace más difíciles las elecciones estratégicas: Desarrollo de nuevas tecnologías, nuevos productos, penetración de nuevos mercados, etc.

Todo lo anterior hace que la Planificación a Largo Plazo se descompone en dos aspectos:

1. Planeación estratégica, que incluye:

- Fijación de grandes orientaciones.
- Modifica, mejora o acomoda la posición de la empresa frente a la competencia.
- Se centra en áreas que comprometen el porvenir de la empresa.
- Gestiona el cambio.
- Requiere de la participación de un número limitado de directivos.

2. Planeación operativa, que incluye:

- Garantiza una continuidad temporal.
- Afecta a todos los responsables.

En esta época también aparece la planeación estratégica integrada, la cual comprende una articulación de la Planificación Estratégica y la Planificación operativa. La misma comprende:

- Diagnóstico de la posición competitiva de la empresa en los diferentes segmentos económicos.
- Elaboración de un plan estratégico que determine el lugar que quiere ocupar la empresa en el conjunto de estos segmentos.
- Elaboración de planes operativos (Programación y coordinación de acciones para realizar la estrategia elegida)
- Elaborar presupuestos para implementar y controlar las acciones a corto plazo que se derivan de los planes operativos.
- Participación de Cúspide Estratégica, Mandos Intermedios y Núcleo Operativo.

- Aparición de la Planeación Estratégica Diferenciada. (Analiza la Planeación Estratégica y la Planeación Operativa como procesos relativamente independientes entre sí.
 - ❖ Cúspide Estratégica: Comunica a los Mandos Intermedios y Núcleo Operativo con el plan estratégico (Define la estrategia de desarrollo a poner en práctica y los objetivos a alcanzar por las diferentes áreas).
 - ❖ Mandos Intermedios y el Núcleo Operativo: Deben elaborar los planes operativos.

En los años 70 se produce un desarrollo estable de la producción, incremento de la RCT, una alta demanda del mercado y la competencia. Por tanto, la planeación estratégica se enfrenta a problemas como:

1. Mundialización de los mercados (Desarrollo de intercambio comercial y desarrollo de inversiones en el extranjero.)
2. Aparición de oligopolios que provocan que las empresas no dominantes busquen alianzas internacionales, diversificaciones o apoyo público.
3. Incremento de la RCT (Innovaciones tecnológicas)

Todo esto aumenta el riesgo de las operaciones o elecciones estratégicas.

Desde los años 80 hasta la actualidad podemos decir que las posiciones teórico-prácticas se mueven en las siguientes ideas:

- El futuro no se puede prever, sino que hay que inventarlo.
- No se puede hacer más de lo mismo, pues los que están en la cúspide y dominan el mercado lo impiden. Por tanto, hay que hacer cosas distintas, innovar constantemente, hacer camino al andar.
- Es necesario desarrollar el pensamiento estratégico, la actitud estratégica y la intención estratégica.

1.6 Procedimientos para la dirección estratégica de las organizaciones.

La necesidad de un modelo, una metodología que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución.

La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada empresa, en cada época distinta de su vida. Numerosos, y de distinta índole, son los factores que influyen en la selección de una metodología para el desarrollo de la estrategia empresarial:

- a) Misión y propósito de la organización.
- b) Tamaño de la organización.
- c) Estilo directivo.
- d) Complejidad del medio ambiente.
- e) Complejidad de los procesos básicos.
- f) Cultura estratégica de sus actores principales.
- g) Calidad de la información disponible.
- h) Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.

Es por lo anterior, que la consulta de la bibliografía especializada, nos permitió analizar un gran número de modelos y reconocer que todos persiguen el mismo objetivo: un mejor desenvolvimiento, desarrollo y competitividad de las organizaciones frente a su entorno.

Algunos de los modelos estudiados para la Planificación estratégica

Modelo de Harold Koontz (1988).

Insumos de la organización.

Análisis de la industria.

Perfil empresarial

Orientación de ejecutivos, valores y visión.

Propósito, objetivos principales e intención estratégica.

Ambiente externo presente y futuro.

Ambiente interno

Desarrollo de estrategias alternativas.

Evaluación y elección de estrategias.

Planeación de mediano y corto plazos, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura organizacional, liderazgo y control.

Prueba de congruencia y planeación de contingencias.

Dirección y control.

Modelo de Heinz Wehrich (1990).

1. Examinar recursos para la planeación estratégica.
2. Definir el perfil de la empresa.
3. Analizar el ambiente externo: Amenazas y oportunidades.
4. Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente.
5. Análisis del ambiente interno: Ventajas y desventajas.
6. Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones: (Estrategia de especialización, integración, diversificación, innovación).
7. Evaluación y elección de estrategias.
8. Prueba de consistencia.
9. Preparación de planes de contingencias.

Modelo propuesto por James Stoner (1989).

1. Formulación de metas.
2. Identificación de objetivos y estrategias.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recursos, fortalezas y debilidades de la organización.
5. Análisis de brechas: determinar el grado del cambio requerido en la estrategia actual.
6. Toma de decisiones estratégicas.
7. Medición y control del proceso.

Modelo propuesto por Eugenio Yáñez González (1991).

1. Definición de la misión de la Organización.
2. Identificación de los grupos implicados.
3. Determinación de los factores claves.
4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas.
5. Construcción y análisis de la matriz DAFO.
6. Definición del problema estratégico general.
7. Definición de la solución estratégica general.
8. Descripción de los posibles escenarios de actuación.
9. Determinación de la visión.
10. Generación de las opciones de acción estratégicas.
11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas

12. Barreras a superar.

13. Programas de acción.

Modelo de Resolución del Consejo de Estado en 1997

Momento de diagnóstico

1. Elaboración de la misión
2. Análisis estratégico
 - Fortalezas
 - Debilidades
 - Oportunidades
 - Amenazas
3. Construcción de la matriz DAFO
4. Identificación de:
 - Problema estratégico
 - Solución estratégica
5. Valores compartidos
6. Momento de proyección
7. Elaboración de la visión
8. Escenarios
9. Unidad estratégica de negocio
10. Factores claves de éxito
11. Área de resultados claves
12. Objetivo estratégico por ARC
13. Criterio de medidas con su plan de acción
14. Momento de ejecución y control
15. Control y Retroalimentación

Al valorar los modelos antes mencionados, nos damos cuenta que algunos de ellos tienen un enfoque de marketing, haciendo énfasis en el análisis de la competencia, otros, sin embargo centran su atención en elementos económicos o puramente de dirección. Sin embargo, independientemente de las diferencias que pueden existir entre ellos, condicionadas por las características concretas donde fueron aplicados, debemos reconocer que existen elementos comunes a

todos los modelos: la gran mayoría tiene en cuenta la misión y la visión de la organización y la relación de ésta con su entorno, así como plantean la necesidad de objetivos estratégicos y un proceso de evaluación y control de la estrategia trazada.

Para la elaboración de nuestro trabajo investigación partiendo del análisis de la bibliografía, se escoge el Modelo de Resolución del Consejo de Estado de 1997, ya que sus premisas son viables y aplicables en la UBPCA Peralejo a este haremos referencia en el próximo capítulo del presente trabajo.

1.7 El concepto de productividad en el análisis económico.

Uno de los conceptos más relevantes en el análisis de los procesos económicos en la actualidad es el que se refiere a la productividad ya que éste es central para el crecimiento económico de los países, la competitividad de las naciones, la tasa de inflación y los estándares de vida.

Si bien es cierto, en los últimos años, constantemente se hace referencia al concepto de productividad, en algunos casos este concepto es confundido con otros como el de intensidad del trabajo (que significa un incremento del trabajo, es decir, un exceso de esfuerzo del trabajador), eficiencia (que significa producir bienes y servicios de alta calidad en el menor tiempo posible), eficacia (es el grado en que se logran los objetivos) y producción (que se refiere a la actividad de producir bienes y servicios).

Pero **¿qué es la productividad?** Existen diferentes definiciones en torno a este concepto ya que se ha transformado con el tiempo ; sin embargo, en términos generales, la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Así pues, una definición común de la productividad es la que la refiere como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

En periodos pasados se pensaba que la productividad dependía de los factores trabajo y capital, sin embargo, actualmente se sabe que existe un gran número de factores que afectan su comportamiento. Entre ellos destacan las

inversiones, la razón capital/trabajo, la investigación y desarrollo científico tecnológico, la utilización de la capacidad instalada, las leyes y normas gubernamentales, las características de la maquinaria y equipo, los costos de los energéticos, la calidad de los recursos humanos, los sindicatos, etc.

La productividad es un concepto que ha estado presente en el análisis de muchos economistas y que se ha desarrollado históricamente. Así, para Sumanth la primera vez que se hizo referencia a este concepto fue en 1766 en su obra Quesnay¹, economista francés, pionero del pensamiento económico, quien afirmó que “ la regla de conducta fundamental es conseguir la mayor satisfacción con el menor gasto o fatiga” . Este planteamiento esta directamente relacionado con el utilitarismo y en él está presente los antecedentes que apuntan a la productividad y competitividad. En Stoner 1988 se encuentran los conceptos de productividad y competitividad cuando analiza las causas y repercusiones de la división del trabajo, de las características de los trabajadores y del desarrollo tecnológico y la innovación.

La eficiencia se conceptualiza como la relación entre los objetivos alcanzados y los recursos utilizados para lograrlos. Una organización puede alcanzar sus objetivos pero utilizando menos recursos que otras y por lo tanto es catalogada como más eficiente.

Se entiende por **eficiencia** el examen de los costos (costos mínimos) con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.

Eficiencia es hacer las cosas correctamente.

La eficiencia del trabajo en equipo.

El enfoque de los equipos de trabajo tiene que ver con hacer mejores las cosas; este enfoque es infinitamente superior a los estilos de gestión tradicionales. Pero requiere de un gran esfuerzo inicial e insume mucho tiempo.

Gestión participativa.

Es necesario crear una cultura de participación y dar al personal la información necesaria en el momento oportuno, ya que así se fortalecen las decisiones, movilizan energías y genera el compromiso de todos con el resultado del trabajo. Es decir, responsabilidad.

La mejora continua una necesidad.

La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

Mejorar de manera continua implica reducir constantemente los niveles de desperdicios, algo que se adecua a la época actual signada en la necesidad de salvaguardar los escasos recursos del planeta, pero también significa reducir continuamente los niveles de contaminación del medio ambiente, algo que es y será cada día más vital en un planeta sujeto a profundos y graves desequilibrios.

Se puede decir que se niegan por varias razones, siendo las principales: en primer lugar la tan mencionada resistencia al cambio, en segundo lugar la necesidad de compromiso, persistencia y disciplina que la mejora continua requiere, en tercer lugar el poseer tanto una ética de trabajo, como una cultura de creer y querer la mejora continua, y en cuarto término la exigencia de un aprendizaje permanente.

Mejorar de manera continua implica aplicar la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma continua los tiempos de preparación de las máquinas-herramientas, mejorar la forma de organizar el trabajo pasándolo del trabajo por proceso al trabajo por producto o en células, mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus polivalencias laborales. Mejorar significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y producirla. Todo ello y mucho más significa la mejora continua, por ello tantos huyen de ella, y por ello tan necesaria es, lo cual lleva a los que la adoptan a conciencia y como una filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la empresa, sino además la calidad de vida en el trabajo.

La continua mejora de la capacidad y resultados de la organización, por lo que debe ser el objetivo permanente de la organización.

La [excelencia](#), ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto. Que equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

La aplicación la mejora continua en todo su ámbito propicia:

- El empleo de toda una organización consistente, utilizando la mejora continua mejora el rendimiento de la organización
- Con una sólida organización, que se adapte a las necesidades y expectativas del [proceso](#) productivo. Es mas sencillo mejorar el rendimiento de la organización
- Proporcionar gente con entrenamiento en los métodos y herramientas del proceso de mejora continua
Mediante la implicación y la mejora continua, los miembros de la organización pueden afrontar los cambios en la organización, y mejorar la técnica en el desarrollo de sus tareas
- Hace de la mejora continua de productos, procesos y sistemas un objetivo para cada individuo de la organización.
- La mejora continua, ha de aplicarse a todos los miembros, resultados, componentes y procesos de la organización. Es algo en el que cada individuo debe de ser su propio [líder](#), y obtener resultados.
- Establecer metas de guía, y medidas para continuar con la mejora continua
Para proceder efectivamente a la mejora continua, hay que fijar nuevos objetivos que mejoren los resultados anteriores de la organización. Basándose en anteriores resultados, los [datos](#) y la experiencia. Este es el método para establecer la mejora continua.

La mejora continua permite además, entre otras ventajas reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados,

manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc.

Vencer estas barreras no es fácil ni rápido. Se requiere tiempo, recursos de todas las clases y, sobre todo, se requiere compromiso. Lo principal es entender que este proceso no se trata solo de mejorar lo que siempre se ha hecho sino encontrar nuevas formas de hacerlo.

Esto implica muchos cambios, como el hecho de aprender a trabajar en equipo dejando a un lado el viejo esquema en donde uno piensa y los demás trabajan y adoptando otro donde todos piensen y trabajen para mejorar.

Lo más importante de todo esto es no ver a la mejora continua como una forma o procedimiento laboral, sino como una forma de vida. Al hacerlo podremos crecer como individuos y por ende las organizaciones también crecerán. El camino es arduo y difícil, pero alcanzable, por lo que vale la pena intentarlo se recogerá en las organizaciones las respuestas necesarias.

1.8 Insuficiencias de la estrategia de dirección de la UBPCA Peralejo.

La UBPCA Peralejo históricamente ha sido una de las UBPC que en el sistema arrocero ha presentado dificultades para el logro de sus metas u objeto social y con marcado acento la solvencia económica en las campañas arroceras. Su fuerza laboral es muy inestable dada las condiciones de lejanía de los principales accesos del territorio, el parque de maquinaria agrícola y de transporte de personal y directivos, las condiciones de oficinas, facilidades sociales y garantía para el buen desarrollo y comportamiento de sus trabajadores. En el año 2004 se diseñó y comienza a implementarse la estrategia de dirección de la UBPCA, pero esta presentó algunas insuficiencias en dicho proceso lo que propició que los resultados obtenidos en el período no se correspondieran con los objetivos y metas de la misma.

Es precisamente esta investigación llevada a cabo la que nos permitió como directivo cambiar y tomar decisiones en algún momento y realizar una nueva proyección estratégica.

Entre las principales insuficiencias que se analizaron están: la participación del colectivo laboral se limitó sólo a 4 trabajadores, no prevén los aseguramientos reales para cumplir las tareas a desarrollar en este período, no se tiene en cuenta las opiniones y condiciones de los trabajadores para el desarrollo del proceso productivo, por lo que el proceso de ajuste y retroalimentación

necesario a la hora de cumplir las tareas no se realiza objetivamente, se alegan los incumplimientos y el deterioro de los indicadores productivos a la falta de recursos materiales y financieros faltando el análisis más importante en la organización que es el Recurso humano, sus necesidades, expectativas y sentido de pertenencia en lo fundamental. Las organizaciones políticas y de masas no logran establecer un mecanismo en su trabajo para el chequeo y supervisión de la estrategia.

Conclusiones parciales.

A manera de conclusión podemos señalar lo siguiente:

1. El análisis de la literatura consultada se valora que la empresa estatal en las nuevas condiciones internas y externas, transformando estructuras, funciones, pero sobre todo valores y códigos le permitan desenvolverse bajo premisas de eficiencia, y productividad del trabajo.
2. Es posible aplicar a dirección estratégica en la UBPCA Peralejo ya que representa un proceso mental o intelectual, más que procedimientos o técnicas.
3. Se puede aplicar una correcta dirección estratégica ganando en eficiencia empleando una metodología adecuada a las características de la organización.
4. Para el logro de los resultados esperados de la organización con la implementación de la planificación estratégica es necesario involucrar a todo su personal empleando nuevos métodos y estilos de trabajo, así como métodos participativos.
5. No existe una herramienta metodológica única para llevar a cabo la planificación y la dirección estratégicas.

Capítulo II Fundamentación del procedimiento elegido para el rediseño y la implementación de la estrategia de dirección.

2.1 Introducción.

El capítulo II tiene como objetivo la fundamentación teórica del procedimiento para el rediseño e implementación de la Estrategia de Dirección en la UBPCA Peralejo para el logro de la mejora continua en los resultados económicos y productivos. Se exponen los elementos del procedimiento seleccionado para la implementación como es el soporte metodológico y las fases o momentos que posee, la aplicación de instrumentos como: trabajo de grupo, entrevistas, encuestas, tormentas de ideas. Por último, se explica y da tratamiento metodológico a las etapas del procedimiento propuesto y las etapas que lo conforman:

Procedimiento tomado de la Resolución del Consejo de Estado en 1997

Momento de diagnóstico

1. Elaboración de la misión
2. Análisis estratégico
 - Fortalezas
 - Debilidades
 - Oportunidades
 - Amenazas
 - Construcción de la matriz DAFO.
3. Identificación de:
 - Problema estratégico general
 - Solución estratégica general
4. Definición de valores compartidos

Momento de proyección

1. Elaboración de la visión
2. Factores claves de éxito
3. Unidad estratégica de negocio
4. Escenarios

5. Área de resultados claves
6. Objetivo estratégico por ARC
7. Criterio de medidas con su plan de acción

Momento de ejecución y control.

1. Implementación aplicando el ciclo participativo
2. Control y Retroalimentación.

2.2 Fundamentación teórica del procedimiento propuesto para el rediseño e implementación de la estratégica de dirección.

Como resultado de la conformación del marco teórico referencial de la presente investigación las revisiones hechas nos permitieron valorar varios procedimientos para diseño e implementación de la planificación entre todos nos decidimos por el que a continuación se relaciona **Modelo de resolución del consejo de estado en 1997** , teniendo en cuenta los elementos anteriores, en el trabajo se propone un modelo que cumple con los siguientes requisitos:

- Se corresponde con las características de la entidad para la que se ha diseñado y con las políticas y orientaciones de su organismo superior.
- Presupone un número de pasos o etapas que pueden ser asimilados por todo el personal de la entidad, contribuyendo a que el proceso sea lo más participativo posible.

El mismo cuenta con tres momentos básicos:

- ❖ Momento diagnóstico.
- ❖ Momento de proyección.
- ❖ Momento de ejecución y control.

A continuación se relaciona cada momento con sus características:

- **Momento de diagnóstico:** Contempla la aplicación de instrumentos y su análisis lo que llevara a tener el estado actual de la organizaciones decir como cumple su misión, el análisis estratégico y los valores compartidos.

- **Momento de proyección:** Contempla la proyección de la organización a través de su visión o estado deseado , las áreas de resultados claves, los escenarios de actuación y los objetivos estratégicos, con sus respectivos criterios de medida.
- **Momento de ejecución y control:** Contempla la puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos estratégicos que responden a su vez a las metas estratégicas determinadas anteriormente, incluyendo la retroalimentación para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviaciones condicionado con ello el proceso de mejora continua o ajuste a la medida de cada uno de ellos. Esta implementación proponemos luego de realizar los análisis correspondientes aplicando el ciclo participativo.

2.3 Soporte metodológico para el desarrollo del modelo.

Toda la actividad de diseño de la estrategia de dirección en la UBPC-Arrocera Peralejo tuvo como base dos elementos que se considera imprescindible en un proceso de cambio planeado:

- Fundamentación en un adecuado componente de capacitación para el cambio.
- Aplicación de un enfoque participativo dirigido a implicar, comprometer y responsabilizar a todos los miembros de la unidad organizativa con el propio proceso de cambio.

2.4 Procedimiento para la implementación de la planificación estratégica.

Este procedimiento se aplicó partiendo de las condiciones creadas previamente en la junta de administración al realizar el análisis de la problemática existente en la UBPCA y la necesidad de tener un cambio favorable en los resultados de la gestión empresarial y con ellos los indicadores productivos

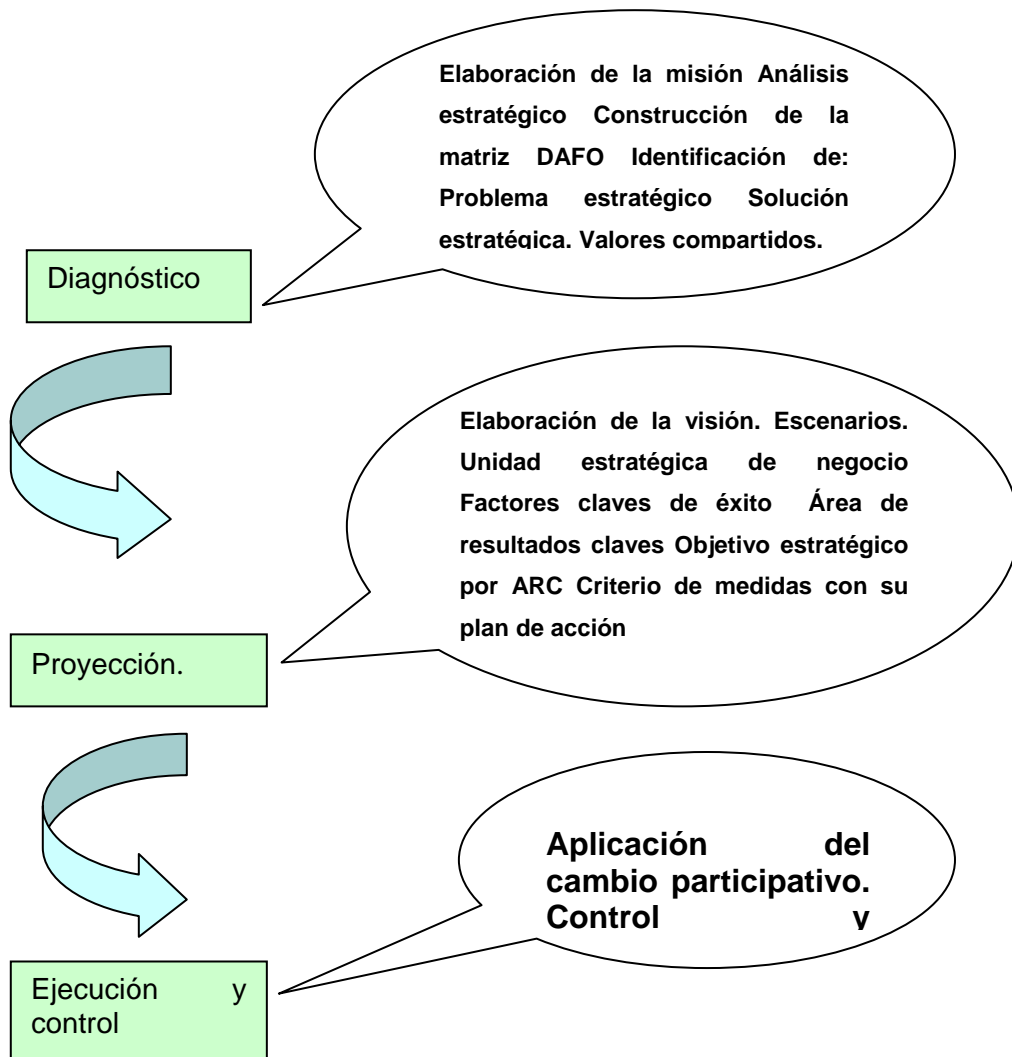


Figura 2.1 Procedimiento para la implementación. Fuente: Elaboración Propia.

2.5 Descripción de los fundamentos que contemplan cada etapa

Momento de diagnóstico.

Para abrir el proceso de elaboración de la estrategia de dirección en una organización existen tres preguntas que resultan claves responder. Aparentemente son de gran simplicidad, pero un análisis profundo de ellas nos permite conocer lo difícil que resultan:

- a) ¿Qué es y en qué lugar está la organización en este momento?
- b) ¿Qué será y en qué lugar estará la organización en un futuro determinado si se mantiene su desarrollo actual?

c) ¿Qué debe ser y en qué lugar debe estar la organización en un futuro determinado?

En una organización que no se cuente con la estrategia elaborada, a los miembros de la dirección les resultará muy difícil encontrar las respuestas acertadas a las anteriores interrogantes. Existirán grandes diferencias de criterios y la duda y la incertidumbre inundarán el local donde se está realizando el análisis. Si los cuadros de la organización están conscientes de la necesidad de encontrar respuestas acertadas a dichas preguntas, y que requieren modificar el rumbo de la organización, entonces la elección de un modelo de proyección estratégica se convierte en el requerimiento básico para satisfacer esas necesidades.

Definición de la misión.

En la elaboración de la estrategia de dirección de una organización, la definición de su misión constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. Partimos de que los términos misión y razón de ser de la entidad se admiten como similares, siempre que se comprenda que nos referimos a la finalidad global de la organización, a aquello que no puede dejar de hacer porque de lo contrario sería otra, lo que la identifica y la diferencia de las demás.

La misión, es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integridad a la organización. La misión interrelaciona a la organización con el entorno en el que como se expresó anteriormente, constituye la razón de ser de la organización, es decir, para qué existe, cuál es su función social, qué hace o debe hacer. se desempeña.

Como todo el proceso de elaboración de la estrategia de dirección se realiza con un enfoque participativo es necesario que en la definición y formulación de la misión se tengan en cuenta, al menos, dos cuestiones básicas: Primero, los grupos que trabajan en este paso deben tener bien claro que la misión es lo que la organización debe estar haciendo, y no lo que está haciendo. Preguntas tales como: ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A quiénes atendemos?, ¿Cómo nos ven?, y ¿Con quiénes contamos?, apuntan a definir la condición actual de

la organización. Sin embargo, las preguntas: ¿Qué queremos ser?, ¿Qué queremos hacer?, ¿A quiénes queremos atender?, ¿Cómo queremos ser vistos?, y ¿Con quiénes queremos contar?, apuntan a la definición de la misión de la organización.

Segundo, una vez definida la misión se debe garantizar: a) Que todos los miembros de la organización conozcan la razón de ser o misión de su organización, y b) que cada uno sepa en qué forma su esfuerzo individual se combina e integra con el esfuerzo de los demás a fin de contribuir al logro de la misión. Es recomendable para la determinación de la misión tener en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- Revisión, estudio y análisis de los documentos normativos que posea la organización.
- Que en el trabajo práctico se divida al grupo en dos o tres equipos y que cada uno, una vez que haya determinado la misión que considera, la presente a la plenaria para su análisis.
- Que el proyecto de misión definido por todo el grupo en la plenaria, se circule entre el resto de los trabajadores y clientes principales buscando retroalimentación permanente, a partir de sus respuestas a un grupo de preguntas que se le formulan.
- Una vez determinada la misión esta debe presidir el resto de las actividades de desarrollo del modelo, así como situarse en un lugar visible para todos en la organización.

En la bibliografía consultada se define la misión como:

- Papel que debe jugar la institución en el seno de la sociedad. (Vergara, 1987).
- Objetivo supremo, creencias, principios y valores que expresan convicciones. Expresa la razón de ser. (Rodríguez y Alemañy, 1995).
- Declaración formal que sintetiza la dirección que desea seguir la organización. (Larnollla, 1992).
- Expresión general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. (Menguzzato, 1995).

- Es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el por qué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. (Morrisey, 1995).

En distintos cursos sobre dirección estratégica se define la misión como:

- Determinación del por qué existe y para qué existe la organización.
- Es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades.
- Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar su sentido de pertenencia.
- Propósito general y específico, lo que la sociedad espera de la organización.
- Declaración de las metas, lo que hace que una organización se diferencie de las demás.
- Expresión de quién es la empresa y donde está, de quién quiere ser y donde quiere estar.
- Premisa fundamental de la organización en línea con las expectativas de los clientes.

También (Kotler, 1998), plantea que la definición de la misión de las empresas se compone de cinco elementos: El primero es la historia. Cada empresa tiene una historia de objetivos, políticas y progresos. En la definición de su razón de ser, las empresas no deben alejarse de su historia. El segundo elemento son las preferencias de los actuales dirigentes. Quienes dirigen en la empresa tienen sus objetivos y visiones personales. En tercer lugar, el entorno de mercado influencia la misión de la organización.

El entorno define las principales amenazas y oportunidades que deben tenerse en cuenta. En cuarto lugar, los recursos de la empresa determinan qué misiones son posibles. Finalmente, las empresas deben basar su misión en sus ventajas competitivas.

No se debe incluir nada en la declaración de la misión, que la empresa no esté dispuesta a respaldar con acciones. Si cualquier parte de la declaración de la

misión se percibe como que no refleja la manera en que la empresa hace su trabajo, destruirá la credibilidad de sus esfuerzos de planeación.

La experiencia y la práctica empresarial cubana han demostrado que existe un grupo de preguntas que se deben responder con exactitud, por los implicados en la definición de la misión de la organización. Entre otras, se evalúan las interrogantes siguientes:

- ¿Qué hace la organización? La forma más simple de expresarlo.
- ¿Con qué criterios orientadores? Cómo hay que hacer para lograrlo, qué requisitos debe cumplir, qué parámetros condicionan el logro de la misión, pues no basta con saber qué hay que hacer, es necesario tomar en cuenta de qué forma hay que hacerlo, para hacerlo bien.
- ¿Para qué lo hace? Es importante conocer el objetivo que se persigue para poder evaluar si se cumple o no. En este aspecto se integra el esfuerzo de los miembros del colectivo para cumplir con la razón de ser de la entidad, o se integra el cumplimiento de la razón de ser de la entidad con el de otras entidades para lograr objetivos superiores.

Estas tres primeras interrogantes se conocen como la metodología para definir la razón de ser enriquecida de una organización. Además de estas, los implicados en la definición de la misión deben hacerse y responder las siguientes preguntas:

- ¿Por qué y para qué existe la organización?
- ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece?
- ¿Quiénes son y qué representan los clientes para la organización?
- ¿Cuáles son los valores e ideales de la organización?

Diagnóstico estratégico.

El análisis estratégico debe estar dirigido a los siguientes elementos claves:

1- Análisis interno de la organización: El análisis interno se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión.

¿Qué poseemos que nos puede hacer mejor? ¿En qué somos muy buenos? ¿Qué sabemos hacer muy bien y es deseado por los clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son preguntas clave para analizarlas. Las debilidades, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos? ¿Qué no hacemos bien? ¿QUÉ HACER PARA ELIMINARLAS?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

El objetivo de este análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo y en él debe aplicarse la filosofía de trabajo similar a la descrita en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial: “Descubrir las verdaderas causas de los problemas y no sólo sus efectos, que por lo general son los que se encuentran más a la vista; estudiar los problemas de abajo hacia arriba y desde diferentes ángulos”.

Para el análisis interno se deben revisar documentos institucionales tales como: Informes, Balances, Actas del Consejo de Dirección, Consejos Asesores, Memorias de talleres y otros eventos. Además se deben aplicar encuestas, cuestionarios, entrevistas y realizar una buena observación. También es útil usar técnicas de trabajo en grupo y técnicas creativas, como la Tormenta de ideas, para que el grupo genere tantas fortalezas y debilidades como sea capaz de identificar. Luego en un proceso de análisis y reducción se llegará a cifras manejables sobre esas categorías. En este último caso es imprescindible usar instrumentos para lograr consenso que guíen al grupo en este sentido (Votación ponderada, Valoración de criterios, Reducción de la lista, Comparaciones apareadas, etc.).

2- Análisis externo: Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos los entornos, tanto generales como específicos, y la evolución futura de éstos. El análisis externo se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización. Las oportunidades, se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea

posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportuna e intensamente. ¿Qué no está haciendo la competencia y que podemos aprovechar? ¿Qué es de máxima demanda para los clientes? ¿Qué necesidades tienen nuestros clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son, entre otras, cuestiones importantes a valorar.

Las amenazas, son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno pueden hacernos daños o frenarnos? ¿Qué hechos nos son desfavorables? ¿Qué hacen nuestros competidores que nos afecta? ¿QUÉ HACER PARA CONTRARRESTARLAS?, son criterios esenciales que se deben considerar.

El entorno externo tiene tanto elementos de acción directa como indirecta. Los grupos de interés que influyen directamente en una organización, forman su entorno de acción directa: Competidores, Clientes, Proveedores, Instituciones financieras, Sindicatos, Medios de comunicación, etc. Los elementos de acción indirecta están formados por el comportamiento de un grupo de variables que influyen en el trabajo de la organización: Variables sociales, tecnológicas, económicas, políticas, legales, demográficas, etc.

En la conformación del análisis externo es necesario estudiar los planes vigentes en los diferentes niveles del sistema y otros afines; obtener información sobre clientes, usuarios, competidores, sobre la forma en que son percibidos los nuevos retos y las posibilidades de responder a ellos, correcciones que deben hacerse para lograr una labor de excelencia y amplio reconocimiento, nivel de satisfacción de las necesidades actuales y futuras, forma en que producen, tecnologías utilizadas, así como otras informaciones de interés para la organización. Se debe determinar el marco legal en que la organización desarrolla su labor.

Se recomienda utilizar también técnicas grupales y de creatividad que propicien la generación de la mayor cantidad de ideas sobre las amenazas y

oportunidades que presenta la organización y en un proceso de análisis posterior dejar aquellas que mayor impacto provocan. Esto último exige también la aplicación de instrumentos que guíen al grupo hacia el logro del consenso. En la presente investigación se empleará la entrevista y la encuesta a trabajadores y miembros de la junta de administración en las misma se buscaran los valores presentes, las fortalezas y debilidades que presenta la UBPCA Peralejo para llevar a cabo el proceso de implementación correcta de la estrategia.

Construcción y análisis de la Matriz DAFO

Después que se haya definidos estas cuatros categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), en plenaria, con todo el grupo, se construye, con la combinación de ellas, la matriz DAFO. Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas están actuando en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente. Se trata entonces de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo.

La matriz, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes Oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las Fortalezas. Aquí el análisis debe ser: ¿Con qué Fortalezas se puede aprovechar esta Oportunidad? Si es positivo se pone un asterisco (*) para marcarlo y si es negativo una rayita (-) o se deja en blanco así sucesivamente.

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será: Con qué Fortalezas puedo atenuar esta Amenaza Si es positivo se sigue el mismo proceso anterior. (Atenuar las amenazas apoyándonos en las fortalezas).

El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las Debilidades y aquí se procederá a: ¿Qué Debilidades me impiden aprovechar estas Oportunidades? (Eliminar o minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades). El procedimiento de marcar con asteriscos es similar.

En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Que debilidades me impiden atenuar esta Amenaza? El proceso de marcaje es similar a los anteriores.

Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayor incidencias hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo. Por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.

La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias. Por supuesto, en la práctica se superponen, se realizan individualmente o en conjunto. En este caso tenemos:

- La estrategia DA (Mini – Mini). El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.
- La estrategia DO (Mini – Maxi). La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.
- La estrategia FA (Maxi - Mini). Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.
- La estrategia FO (Maxi – Maxi). A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Como el análisis DAFO, exige comparar y cruzar cada elemento por categoría con el resto de los elementos, y viceversa, sería engorroso trabajar para cada

entrada con un número muy grande de fuerzas, lo que haría sumamente laborioso el proceso combinativo. Por ello la experiencia recomienda trabajar con un número reducido de entradas, siempre que en ellas se concentren aquellos aspectos que resultan decisivos para el funcionamiento de la organización.

Problema Estratégico General

“Si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades.”

Utilizando la misma información, pueden invertirse las dimensiones del análisis para establecer los lineamientos estratégicos que contribuyan a la definición de una “solución estratégica general”.

Solución Estratégica General

“Utilizar plenamente las fortalezas sobre las oportunidades que se presentan para minimizar las amenazas y superar las debilidades”

Sólo después de reconocer los problemas o amenazas e identificar las oportunidades, así como despejados el problema estratégico general y la solución estratégica general, se pueden fijar los objetivos o metas, aunque vale decir que hay autores que separan ambos conceptos”.

Valores compartidos

El verdadero liderazgo es en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los trabajadores.

Conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo ha de emprender si desea promover conductas orientadas al éxito de su empresa. ¿Hay algo capaz de dar más fuerza a una organización e incluso a un simple equipo que la existencia de valores realmente compartidos? Los valores son herramientas de los líderes dirigidos a fortalecer la capacidad de ilusionar, encausar y cohesionar equipos, es una nueva forma de entender y

aplicar conocimientos con el objetivo de introducir realmente a las personas dentro del pensamiento directivo, rediseñando de forma continua la cultura de la empresa y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y superar sus tensiones internas. Los valores sirven para atribuir sentido a la acción.

Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definido dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que oriente sus objetivos de acción cotidiana:

- Los valores finales asociados a la visión: ¿Hacia dónde vamos? y su misión ¿Para qué vamos?
- Los valores instrumentados u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión.

La diferenciación entre valores finales y valores operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo haciendo referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a tener, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir, etc.

De hecho los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa. Otro conjunto de valores finales es el integrado en la misión o razón de ser de la empresa. Los valores tácticos u operativos, configuran la cultura operativa que equivale a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la empresa: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Nunca debemos olvidar que uno de los elementos esenciales de la gestión del cambio lo constituye la construcción colectiva de nuevas creencias y valores. El plan de cambio no puede ser un mero deseo de la alta dirección de la empresa, tiene que construirse de la forma más participativa posible y es esencial ordenar la reflexión sobre qué nuevas creencias y valores necesitamos para sustentar el cambio que se desea. Sin el cambio de creencias y valores los

intentos de cambio se quedan en un nivel tan superficial que únicamente pueden servir para generar alguna expectativa inicial y una casi segura frustración posterior.

La formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables: a) Los valores de los fundadores, de sus jubilados, de los recordistas productivos o de aquellos que con sus ideas de innovación, de lucha y de trabajo lograron cambios en beneficio de la empresa. b) Los valores sociales de la empresa en cada momento histórico, y del papel de su producción o servicio en beneficio de la sociedad. c) La tradición cultural de la sociedad para desarrollar esa producción o servicio, a través de una tradición orientada al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al orgullo de pertenencia,

etc. d) Los valores de dirección actual y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno. e) La formación y la influencia de consultores, el verdadero aprendizaje radica en desaprender lo aprendido e incorporar otra nueva y eso proviene después de la formación de la asistencia a cursos, de la lectura de publicaciones o de las intervenciones de consultores. f) Las normativas legales existentes como son la legislación laboral, económica, medio ambientales, etc. g) Los valores de sus empleados donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulativas. h) Los resultados de la empresa y el papel que juega el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.

Para llegar a determinar los valores compartidos se deben aplicar instrumentos que propicien la información suficiente sobre el consenso de valores en la organización objeto de la presente investigación se realizarán encuestas y entrevistas bien elaboradas con cuestionarios que aporte esta información, las mismas serán valoradas por especialistas de prestigio en la actividad se aplicara a trabajadores y miembros de la Junta Administrativa actuales y reservas los mismos.

La **entrevista** es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca

de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión depende en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

La **encuesta**: es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un **cuestionario** previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. **Fernández Nogales A. et al (2005)**.

En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.

La encuesta, una vez confeccionado el cuestionario, no requiere de personal calificado a la hora de hacerla llegar al encuestado

Momento de Proyección.

Definición de la visión. Estado deseado.

Si todos los pasos en el proceso de proyección estratégica son muy importantes, la determinación de la visión lo es en superlativo. La visión es una imagen posible del estado futuro deseado: Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas; Es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear; Es algo que vale la pena alcanzar; Aporta el significado al trabajo que hace la gente en la organización; Por su definición es algo grandioso; Es simple; Es un documento vivo al que siempre se le hacen adiciones; Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayor; Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación". (Cloke y Goldsmith, 1995). "La visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, trabajadores. (Morrisey, 1995).

"Una declaración de visión bien formulada: es breve, es fácil de captar y recordar, inspira y plantea retos para su logro, es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, sirve como punto de consenso de todas las personas, muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su empresa, permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución".(Morrisey, 1995). "Las empresas con éxito gozan de un acuerdo de todos sus miembros acerca de las metas

finales que se han adoptado. La más brillante estrategia administrativa fallará si se omite este acuerdo". (Jonh Young, 1996).

Lamentablemente, la visión de muchas organizaciones está desfocada y carece de coherencia. Las causas de esta opacidad son múltiples. Todo esto tiende a causar un vértigo organizacional y lleva a la miopía. Al mismo tiempo, todo lo anterior tiende a hacer más imperativa la necesidad de una visión para el éxito funcional de la organización, ya que sin una visión coherente del futuro, todas las fuerzas del entorno de la organización conspirarán para destrozarse por completo la organización.

La tarea de sintetizar un rumbo apropiado para la organización se complica por el crecido número de dimensiones de la visión que se requiere. Los líderes necesitan: previsión, de manera que puedan juzgar cómo calza la visión en el modo en que el entorno de la organización pueda evolucionar; visión histórica, de manera que puedan respetar las tradiciones y cultura de la organización; visión planetaria, de manera que puedan interpretar el impacto de cualquiera tendencia nueva; visión de profundidad, de manera que puedan ver la totalidad del panorama en detalle y perspectiva; visión periférica, de manera que puedan percibir las reacciones de los competidores ante la nueva dirección; y revisión, de manera que puedan examinar constantemente lo realizado a la luz de los nuevos cambios ambientales.

La visión no se ofrece una sola vez para que luego se esfume. Se debe repetir sistemáticamente. Tiene que ser incorporada a la cultura de la organización y reforzada mediante una estrategia y un decidido programa. Debe ser constantemente evaluada para posibles cambios que traigan las nuevas circunstancias.

Es importante destacar que en la elaboración de la visión, desde el punto de vista metodológico se presentan tres momentos importantes (Eugenio Yáñez, 1987)

El momento de elaboración de la visión.

Este es un momento trascendental y, por supuesto, como se ha avanzado en la determinación de elementos decisivos, los participantes están en condiciones

de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años. Por supuesto, se trata de construir una organización que no sea idílica, tiene que ser una organización humana y factible.

Trabajo de grupo.

El trabajo de grupo es una dinámica de grupo es una reunión donde participan de 6 a 10 personas, que pasan varias horas con un entrevistador adiestrado para discutir un proyecto, servicio, organización u otro problema, en el presente caso, relacionado con la estrategia de dirección de la UBPCA Peralejo su rediseño e implementación. Se requiere que el investigador conozca objetivamente el tema tratado e igualmente sepa cómo funciona la dinámica de grupo y el comportamiento de sus integrantes porque de otra forma, los resultados podrían ser poco fiables.

La reunión se desarrolla normalmente en un lugar agradable (una casa, por ejemplo) y se acostumbra a servir refrescos para acrecentar la informalidad, en la presente investigación se aprovecharon las horas y el lugar de las oficinas de la entidad. El entrevistador anima una discusión fácil y libre, esperando que la dinámica de grupo revele sentimientos y creencias profundas al mismo tiempo que centra la discusión, de ahí el nombre “dinámica de grupo centrada”.

La discusión se grava a través de notas, en audio o vídeo y posteriormente, se estudia para comprender las percepciones, actitudes y comportamiento del consumidor.

El trabajo de grupo se realizara con la presencia además de especialista de prestigio en el tema, así como especialistas y directivos implicados como jefes de departamentos, áreas, miembros de la junta de administración, asesores en materia de dirección empresarial.

La aplicación de un enfoque participativo en el que se empleen técnicas grupales y creativas constituye la clave para el éxito en este momento.

Retroalimentación Visión – Misión.

A partir de este momento, es necesario regresar a la misión y comprobar si la organización que deseamos tener es compatible con la misión definida. Si al

respecto existieran dificultades entonces se debe ajustar la visión aún más. Incluso se puede repetir el proceso o preguntarse si con nuestras fuerzas es posible alcanzar la visión.

Se debe incluir otra etapa en el tratamiento metodológico de la visión y convertirse así en el siguiente paso:

Comunicación de la visión.

El líder puede generar la visión del futuro de su organización, y puede ser un genio en sintetizarla y articularla, pero esto llega a ser significativo sólo cuando la visión ha sido eficazmente **comunicada a toda la organización** y efectivamente institucionalizada como principio orientador. No se puede establecer una visión por decreto, o por el ejercicio del poder, o por coerción. Más se impone por persuasión, por la creación de un compromiso abnegado y entusiasta a la visión, porque se ha hecho en el tiempo oportuno, porque es beneficioso para la organización y para la gente que en ella trabaja.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los trabajadores. Publicaciones internas, Informes, Orientación a nuevos empleados, Manuales para empleados, Placas en la pared, Tarjetas de visitas, Letreros para mesas, Carteles, Criterio para determinación de nuevos proyectos y para el reclutamiento y selección de personal, Reuniones con los trabajadores, etc., son, entre otras, formas en que una declaración de la visión puede ser comunicada.

Definición de las áreas de resultados claves.

Se trata de saber dónde la organización debe colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mayores resultados. Por tanto, las áreas de resultados claves son aquellos lugares donde se encuentran los factores críticos de éxito, entendiéndose por estos últimos, los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

Por tanto, las áreas de resultados claves constituyen el conjunto de actividades que mayores impactos provocan en el cumplimiento de la misión de la organización, son aquellas actividades que determinan ese cumplimiento y el

alcance de la visión. Resulta importante aclarar que estas Áreas de Resultados Claves no deben confundirse con la estructura de la organización, aunque puedan tener repercusión en la modificación o no de la estructura cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado. Ellas pueden dirigirse independientemente de la estructura organizativa.

- Es interesante y provechoso en este momento tener presente un principio de organización conocido como Agrupación Sistémica que plantea: En una entidad no todos hacen de todo, sino que funciones similares o interrelacionadas se agrupan formando sistemas y subsistemas.

La agrupación sistémica jerarquiza funciones, no individuos, lo que representa que para definir quién integra cada grupo hay que tener muy clara la misión de la entidad y que la importancia de cada cual no viene dada exclusivamente por su calificación, sino por su participación en la consecución de dicha misión.

Sobre la definición de los escenarios de actuación de la organización.

Un elemento que resulta de importancia estratégica, y que se deriva del análisis del entorno externo de la organización, radica en que estas fuerzas externas deben definirse, no solo valorando su comportamiento actual, sino, y es lo más importante, valorando su comportamiento futuro. Por eso resulta necesario que la empresa defina los posibles escenarios de actuación en los que se verá involucrada, de acuerdo a la evolución futura de los factores identificados en su entorno externo.

Un escenario se define como "... una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objeto de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones claves..." (Kahn y Wiener, citados por Menguzzato, 1995). También puede definirse como "... la descripción de los posibles marcos en que debe funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejercen influencia en su comportamiento..." (Eugenio Yáñez, 1987).

Los escenarios son instrumentos de simulación que permiten "...mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo, de las tendencias de políticas existentes o potenciales, y sus interacciones...". (Kahn y Wiener, 1976).

Por tanto, el método de escenario “tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (por lo menos parcialmente), e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura”. (Saint Paul y Ténier – Buchot, 1974).

La práctica aconseja, la utilización de tres versiones de escenarios a partir de la evolución de las fuerzas del entorno: Un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo).

La utilidad del método de escenario en la Dirección Estratégica no se limita a un entendimiento del entorno y de sus relaciones con la empresa, así como de la evolución de éstas, sino que es un instrumento muy valioso en cuanto proporciona la flexibilidad tan necesaria en la dirección de la empresa actual. También se señala cómo el conocimiento del escenario más favorable ayuda a desarrollar una actitud estratégica, puesto que nos muestra a qué situación nos convendría llegar, tomando las decisiones y llevando a cabo las acciones que permitan influir en las variables esenciales adecuadas, así como en su evolución, y en los actores cuyo comportamiento es clave, dando así más realidad al carácter de anticipación inherente a toda estrategia empresarial.

En la construcción de los probables escenarios resulta vital que el grupo desarrolle su poder imaginativo, por lo que se hace necesario la utilización de técnicas de creatividad que propicien esa imaginación. El grupo debe ser capaz de trasladarse al futuro en que la organización se moverá y definir con qué contexto se encontrará. La tormenta de ideas, puede ser ideal para estos propósitos.

En el proceso de definir las **Áreas de Resultados Claves** se recomienda revisar los resultados de los pasos anteriores, haciendo énfasis en la definición de la misión y la visión de la organización y utilizar técnicas que permitan al grupo generar la mayor cantidad de ideas posibles. Posteriormente, en un proceso de análisis y reducción de listado se reducen las mismas hasta un número manejable. La práctica ha demostrado la conveniencia de que las Áreas de resultados Claves identificadas no sean tan numerosas para no complicar innecesariamente el trabajo posterior.

Determinación de objetivos estratégicos y sus criterios de medidas.

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión, la visión y con el diagnóstico estratégico de la empresa.

Una vez que se hayan definido la misión y visión de la empresa, y en el momento de determinar **los objetivos estratégicos** de la organización, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobras que se le ofrecen, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Si se ha logrado una buena lista de las debilidades y fortalezas de la organización, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama para determinar los objetivos estratégicos, utilizando el análisis DAFO. La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan, evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. Por el contrario, las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinado por sus correspondientes combinaciones de factores, exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo?

Ahora bien, cuando se habla de objetivos la posibilidad de verificación de su cumplimiento es la clave. Por tanto, como se planteó en el primer capítulo, los objetivos tienen que ser ante todo medibles. En este sentido juegan un papel muy importante los criterios de medidas: Indicador objetivamente verificable que mide cambios o resultados específicos. Deben ser observables y mensurables.

En el caso del modelo para la estrategia de dirección presentado en este trabajo, los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas se determinan para cada una de las áreas de resultados claves que se definieron en el paso anterior.

Para llegar a definir los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas el grupo debe realizar una amplia revisión de todos los pasos anteriores y detenerse en la definición de la misión y visión de la organización, así como en el estudio del diagnóstico estratégico. Luego, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidos los objetivos por cada Área de Resultados Claves y sus criterios de medidas.

Fase de ejecución y control.

Fase de ejecución.

Se concibe la fase de ejecución con la técnica para el desarrollo del ciclo participativo que a continuación se describe:

Introducción de nuevos conocimientos que estimulan y desarrollan una actitud adecuada. Configuración del comportamiento individual mediante participación en establecimiento de objetivos que conduzcan a la participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado.

A continuación se realiza una breve explicación de los pasos que conforman el modelo propuesto teniendo en cuenta su contenido.

1. Introducción de nuevos conocimientos que estimulan y desarrollan la actitud adecuada.
 - Implicar a todos en el proceso. No debe existir alguien en la organización que no conozca de qué se está hablando, todos deben hablar el mismo lenguaje por que la comunicación debe ser eficaz, antes, durante y posterior al cambio previsto.
 - Entrenamiento de los agentes de cambios que pueden ser internos y externos.
 - Lograr compromisos reales y conscientes de todos. Cada miembro del colectivo debe conocer con exactitud cuál es su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combina con el del resto del colectivo para lograr los resultados con eficiencia.

2. Configuración del comportamiento individual mediante participación en establecimiento de objetivos que conduzcan a la participación colectiva formalizada en la aceptación del cambio deseado.
 - La base de todo el proceso consiste en involucrar a todos los trabajadores en las actividades que se deriven del cambio. En este sentido se transita por los distintos niveles de implicación:
 - Se comparte información entre la gerencia, colaboradores y todos los trabajadores.
 - Se buscan ideas novedosas y creativas en los trabajadores.
 - Se trabaja en equipos permanentemente.
 - Se toman decisiones compartidas con los trabajadores, propias del proceso de proyección analizado, todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral.
 - Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos. Lo bueno o malo obtenido, es el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.

Características del cambio participativo

- Requiere auditorio maduro y relativamente independiente, porque los objetivos fijados exigen una motivación de realización personal

- El promotor (agente) del cambio debe poseer cierto prestigio personal, poder influir en el grupo
- Este ciclo de cambio, aunque lento y de carácter evolutivo se considera de efecto duradero.

La capacitación para el cambio. Algunas reflexiones.

La capacitación dirigida hacia el cambio no tiene como finalidad solamente aportar conocimientos, sino la de conseguir el cambio, o sea, conseguir cambiar a las personas (sus comportamientos, sus actitudes, sus sentimientos), de acuerdo con los cambios organizacionales que se producen en las empresas.

Si las organizaciones están abocadas al cambio, si han de cambiar para dar respuesta a la realidad de su entorno, en ellas todo ha de cambiar, ya que no cambiar dentro de un proceso de transformación social y laboral no significa quedar estancado, sino que significa retroceder. Sin embargo, las organizaciones no pueden cambiar por sí solas, necesitan a un agente que las impulse. Ese agente que mueve a las organizaciones hacia delante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en las mismas. En una empresa en proceso de cambio, todas esas personas han de seguir esta misma línea de cambio.

Pero el hombre, no es una máquina, y posee sentimientos, actitudes personales y valores individuales: qué opina, qué cree, qué siente, qué piensa sobre su trabajo, sobre sus funciones, sobre la empresa, sobre la organización de la misma, sobre su futuro profesional, sobre el futuro de la organización, son, entre otras, interrogantes a las que no siempre se le hallan respuestas claras y convincentes.

Una buena comunicación, un buen diálogo y correctas relaciones interpersonales pueden contribuir mucho. Pero, aunque seamos muy persuasivos, a veces no se tienen suficientes argumentos para poder convencer a las personas para que cambien sus sentimientos, su visión de las cosas. Cambiar actitudes es difícil.

Existen diferentes sistemas y acciones de intervención en un proceso de cambio, pero uno de los mejores por su efectividad en el cambio de actitudes

personales es la capacitación, naturalmente la capacitación encaminada a lograr ese cambio.

Estas reflexiones acerca del papel de la capacitación en los procesos de cambios fueron las que determinaron que el diseño de la estrategia de dirección (proceso de cambio), de la UBPC-Aroccera Peralejos se desarrollara sobre la base de un fuerte proceso de capacitación, que permitiera la asimilación consciente del cambio por parte de todos los miembros de la organización.

En este sentido, se realizaron alrededor de veinte sesiones de capacitación, con una duración promedio de cuatro horas.

Elaboración del plan de acción.

Los planes de acción, como su nombre indica, son las formas de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las estrategias definidas y aprobadas. Estos planes expresan las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo para materializarlas, así como dejan claramente definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas.

Para la elaboración del plan de acción **el grupo** debe trabajar en plenaria, y bajo la dirección del facilitador, discutir todas las acciones que se deben realizar para poner en práctica la estrategia, así como lograr unidad de criterios acerca de quiénes serán los responsables de cada tarea, cuándo se realizará y dónde.

Control y retroalimentación de la estrategia.

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

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

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

Conclusiones parciales.

- La consulta realizada de la bibliografía en el anterior capítulo permite elegir el procedimiento para rediseñar e implementar la estrategia de dirección para mejorar los resultados económicos y productivos.

- Se realiza un análisis del estado actual, así como del estado deseado y con ello se cuenta con un instrumento metodológico que permite mejoras en la implementación de la estrategia a partir del cambio participativo, explicando la secuencia metodológica de sus pasos.

- Las técnicas aplicadas permiten analizar las principales amenazas y debilidades de la organización que impiden la correcta dirección estratégica y con ello el logro de sus objetivos estratégicos, la mejora continua e sus resultados productivos.

Capítulo III. Resultados de la implementación del procedimiento para el rediseño e implementación de la Estrategia de dirección de la UBPCA Peralejo.

3.1 Introducción.

El capítulo III tiene como objetivo analizar los resultados del procedimiento para el rediseño e implementación de la estrategia de dirección en la UBPCA Peralejo para la mejora continua de los resultados productivos a partir de métodos de cambio participativo. Se exponen la secuencia de la aplicación del procedimiento seleccionado para la implementación como es el soporte metodológico y las fases o momentos que posee, la aplicación de instrumentos como: trabajo de grupo, entrevistas, encuestas, tormentas de ideas. Por último, se realiza un análisis de las principales amenazas y debilidades que se tiene en la UBPCA Peralejo para una correcta aplicación de la estrategia de dirección en aras de mejorar los resultados productivos de la misma. El procedimiento aplicado responde al modelo **Modelo de Resolución del Consejo de Estado en 1997** y al que se le **propone** incorporar en su etapa de ejecución la implementación con la aplicación del cambio participativo a criterio del autor.

3.2 La producción arrocerera en la Provincia

Entre los años 1940 al 1943 se realiza la primera siembra de arroz en nuestro territorio, por un productor llamado "Murillo" vecino de la ciudad de Sancti Spiritus. Esta cosecha fue vendida al primer molino arrocerero de Luyanó, por un precio de 6.00 pesos el quintal. (Colectivo de autores, 1978).

Al triunfo de la Revolución y hasta 1960 se constituye" la zona de desarrollo agrario" dedicando un área aproximada de 180 caballerías. Ya para el año 1967 se inició un intenso programa de desarrollo de la producción arrocerera, creándose el plan arroz Sur del Jíbaro, con una extensión de 1092.30 caballerías.

Actualmente, en el país existen seis empresas arroceras donde el CAI Arrocerero Sur del Jíbaro representa el 40 % de la producción total constituyendo un aporte significativo en la producción nacional. Para garantizar dicho nivel de producción, la empresa necesita adquirir el 70 % de sus recursos en divisa, a

partir de la desaparición del campo socialista y la inestabilidad en los insumos necesarios para la producción arrocerá.

3.3 Constitución de las UBPC en la Provincia Sancti Spiritus

Cumpliendo el acuerdo del Buró Político del Partido Comunista de Cuba con fecha 10 de septiembre de 1993 y del Decreto Ley 142 de Consejo de Ministros del propio mes y año, se procedió a la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, los cuales debían desarrollarse bajo los principios básicos de la vinculación del hombre al área y los resultados finales, asociando los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.

También desarrollando ampliamente la autonomía de gestión y la administración de sus recursos, haciéndose autosuficiente en el orden productivo y alcanzando el autoabastecimiento alimentario de los trabajadores y su familia.

Como se puede apreciar, se contaba en el sistema de atenciones culturales, con cientos de equipos altos consumidores de combustible al inicio del período especial. Influyendo además, el férreo bloqueo imperialista envalentonado por la caída del campo socialista y la desaparición de la URSS.

Las UBPC se forman con el propósito de aplicar formulas que incentiven y motiven a los hombres a entregar sus reservas productivas en función de lograr mayores volúmenes de producción con el menor gasto posible de recursos materiales.

También se argumentó la propuesta para acercar más al hombre a la tierra con un mayor sentido de propiedad y pertenencia, ya que existían grandes extensiones de áreas dedicadas al arroz y las circunstancias del momento imposibilitaban su atención.

La creación de las UBPC en esos momentos era una fase superior a las brigadas agroindustriales estatales existentes, por su incapacidad demostrada de asegurar en las circunstancias presentadas y con la tendencia a seguirse agravando los aseguramientos y garantía de los recursos para la producción arrocerá.

La rapidez con que se formaron las UBPC, no permitió crear todas las condiciones mínimas necesarias y elementales para la preparación de los

trabajadores y cuadros con vista a poder desempeñar un rol más activo y dinámico en correspondencia con la decisión en las nuevas condiciones. Quizás, este haya sido uno de los factores que influyó en lo poco atractivas que fueron en su inicio.

La nueva estructura productiva perseguía como objetivo, lograr el uso más racional de los recursos materiales con que disponíamos, así como de equipos y maquinarias. Disminuir el personal administrativo o indirecto a la producción, reducir los costos y contar con un mayor aprovechamiento de la fuerza de trabajo.

No hay duda alguna que con la creación de las UBPC, se ha logrado un nivel superior en la participación de los cooperativistas en estas entidades económicas, con relación a la organización de la producción y la estructura que existía anteriormente.

Al mismo tiempo ha manifestado un incremento de la autonomía de la gestión y a la formación de una conciencia participativa de pertenencia en los cooperativistas.

En ese momento y en las circunstancias reales en que se vivía y teniendo en cuenta los estudios previos realizados, quedaron organizadas y formadas entre Septiembre y Octubre 5 UBPC en el sector arrocero.

La dirección de esa nueva forma de producción quedó en manos de 5 administradores, de ellos 3 universitarios y 2 con noveno grado. Con alguna experiencia de dirección 3 y con más de 50 años 2.

Las nuevas unidades creadas, cuya misión principal era detener y revertir el rápido deterioro que le venía encima a la agricultura arrocera y a la producción de arroz en la década del 90, no se lograron totalmente, pero sí se mantuvieron los resultados productivos y como muy importante la fuerza laboral y su salario gracias al esfuerzo y preocupación del estado.

3.5- Caracterización del CAI Arrocero Sur del Jíbaro

El CAI Arrocero "Sur del Jíbaro", está situado en la parte sur de la provincia de Sancti Spíritus, tiene una extensión de 6250 caballerías, equivalente a 83 875 hectáreas (ha), de las cuales dedica al cultivo del arroz 27 217 ha, 20 130 ha a la ganadería mayor y menor y 2050 ha a los cultivos varios. El resto es superficie no agrícola, entre ellas canales de riego, viales e instalaciones.

El mismo surge como resultado de la fusión de las siguientes empresas:

- Empresa Arrocería Sur del Jíbaro.
- Empresa Pecuaria Sur del Jíbaro.
- Empresa Industrial Sancti Spíritus.
- Empresa Municipal de Cultivos Varios.

Actualmente el CAI Arrocería se encuentra en la etapa de ajuste del proceso de perfeccionamiento empresarial, siendo aprobada su implantación en el año 2001.

A partir de entonces la entidad se organiza quedando conformada por diecinueve Unidades Empresariales de Base, dos de las cuales se dedican a la actividad ganadera, dos a cultivos varios, cinco al beneficio del arroz y el resto funcionan como unidades de apoyo, aseguramientos y comercialización.

Su base productiva está estructurada en cinco UBPC (Unidad Básica de Producción Cooperativa) y siete CCS-F (Cooperativa de Créditos y Servicios Fortalecidas) productoras de arroz, ganadería y cultivos varios.

La estructura de dirección está compuesta por:

- Dirección general
- Dirección de contabilidad y finanzas
- Dirección de recursos humanos
- Dirección técnico – productiva
- Dirección pecuaria
- Dirección de Logística

De los 3293 trabajadores, 1286 pertenecen a las UBPC, 1946 al sector estatal y 61 a las CCS-F. De ellos 617 son mujeres y el 18.4 % tiene un nivel medio y nivel superior.

El mismo se creó mediante la resolución 530-86 de fecha 30 de diciembre de 1986 perteneciente al Ministerio de la Agricultura, teniendo como misión fundamental:

- Producir, beneficiar, procesar industrialmente y comercializar de forma mayorista, arroz y los subproductos de éste, carne, leche y sus derivados, huevos, plumas, hielo, productos agrícolas y pieles.

- Prestar servicios de la industria mecánica, molinería, secado, transporte y suministro de insumos para la producción agropecuaria a las distintas formas de producción.
- Comercializar de forma minorista, en moneda nacional los productos autorizados por los organismos facultados y con la correspondiente licencia para esta actividad.
- Producir productos alimenticios para la venta de forma minorista, en moneda nacional a los trabajadores de las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y productores privados.
- Prestar servicios de alquiler de equipos y locales de cocina comedor, casas de visitas y de tránsito y la villa vacacional “La Boca” para la recreación de los trabajadores arroceros y del sistema del MINAGRI, todo esto en moneda nacional.
- Construir y reparar viviendas y otras edificaciones menores, de sistemas de riego y drenaje, viales, a ejecutar dentro y fuera del sistema empresarial del Ministerio de la Agricultura.
- Efectuar actividades de acopio, beneficio y comercialización de las producciones de arroz popular y los subproductos de este para incorporarlo al balance alimentario.
- Efectuar ventas de forma mayorista en moneda nacional y moneda libremente convertible al turismo y al mercado interno de sus producciones.
- Incrementar el trabajo de forma masiva de la ciencia y la técnica en función del desarrollo de la entidad, eliminando los focos y disminuyendo las cargas contaminantes del medio ambiente; logrando implantar las normas de gestión de la calidad y certificar los productos en moneda libremente convertible con las normas ISO 9000.
- Contribuir a la cultura general integral capacitando a nuestros trabajadores e incorporándolos a la lucha por la batalla de ideas y al enfrentamiento de la corrupción y las ilegalidades, así como las tareas de la defensa.

3.6 Implementación del procedimiento propuesto para el rediseño de la Estrategia de Dirección de la UBPCA Peralejo.

Como parte de las técnicas utilizadas en el desarrollo de nuestra investigación ha jugado un papel fundamental el trabajo en grupo, ya que a criterio del autor la no obtención de los resultados esperados con la estrategia anteriormente diseñada en la UBPCA Peralejo estuvo dado por la poca participación de los cooperativistas en la determinación de los objetivos y metas propuestas así como su control y fiscalización por lo que para tener mejores resultados con el presente rediseño hacemos una panorámica de las características particulares y generales de la UBPCA Peralejo en la reunión de grupo efectuada para el análisis de los instrumentos aplicados en el salón de reuniones de la UBPCA Peralejo.

La UBPCA Peralejo, se encuentra ubicada al Sur de la provincia Sancti-Spíritus, municipio La Sierpe. Fue creada mediante la Resolución No. 111/1993 del día 23 de Octubre de 1993, del Director del Complejo Agroindustrial (CAI) Arroceros Sur del Jíbaro.

Ocupa un área de 642.04 caballerías. Tiene como actividad fundamental la producción de arroz húmedo con destino al Balance Nacional con 496.20 caballerías destinadas a este cultivo.

Produce además carne y leche dedicando a la ganadería 65.68 caballerías, así como cultivos varios para lo cual cuenta con un área de 4.61 caballerías con destino al autoabastecimiento, venta a trabajadores y el mercado agropecuario. Cuenta con una masa ganadera de 5 339 cabezas de ganado vacuno; 125 equinos; 134 porcinos; 223 ovinos-caprinos y 36 conejos.

La fuerza laboral está compuesta por 264 trabajadores los cuales se encuentran vinculados a los diferentes Sistemas de Pagos por Resultados finales de la producción.

La dirección de la UBPCA está formada por 7 miembros de la Junta Administrativa, integrada por un administrador, seis jefes de departamentos: producción, recursos humanos, economía, maquinaria, aseguramiento, ganadería mayor y menor y la finca de cultivos varios.

La UBPCA Peralejo ha presentado un déficit financiero que perdura por años, debido a las malas operaciones crediticias efectuadas en años anteriores y la poca solvencia económica que ha tenido en esa etapa, en la que también

influyó la mala situación de la maquinaria agrícola que participa en la preparación y recolección de la cosecha. No obstante a ello se ha ido involucrando a todos los cooperativistas en el proceso de dirección de cada área y departamento llegando a abarcar el 100% de la fuerza Laboral logrando elevar el comprometimiento con la actividad que realizan en la UBPCA y así elevar el sentido de pertenencia por el mismo.

Los principales resultados e indicadores económicos y productivos obtenidos durante el año 2005 y 2006 se muestran en el **Anexo 1**.

A continuación se muestra el procedimiento propuesto para el rediseño e implementación de la estrategia de dirección de la UBPCA Peralejo.

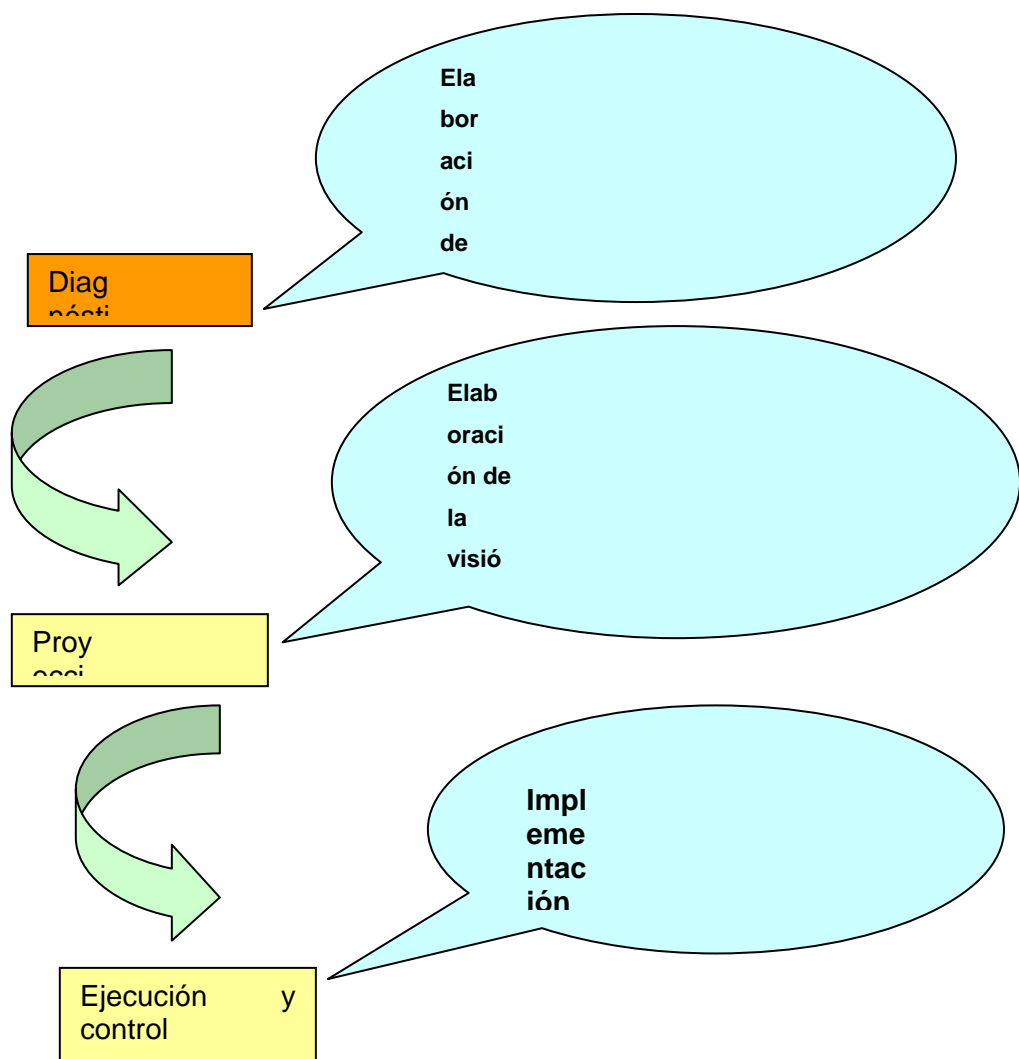


Figura 3.1 Procedimiento para la implementación. Fuente Elaboración Propia.

3.7 Descripción de cada momento del procedimiento

Momento de diagnóstico.

En este momento quedó definida la misión de la UBPCA constituyendo el punto de partida de la investigación.

En la elaboración de la misma participaron trabajadores, miembros de la junta de administración así como estudiantes del Centro Universitario de Sancti-Spíritus José Martí Pérez con la asesoría de especialistas del Centro de Estudios de Dirección.

Misión de la UBPCA Peralejo.

Producir y comercializar de forma mayorista en moneda nacional arroz consumo con destino al balance nacional, leche de ganado vacuno y bufalino, con destino a la Empresa Láctea del territorio, el consumo social (Centros del sistema MINED. MINSAP, MES, MININT y MINFAR), ganado menor (cerdos, ovinos, caprinos, conejos) en pie y sus carnes con destino a la Empresa porcina del territorio y en los cultivos varios con la producción de viandas, hortalizas, granos, huevos con el objetivo de alimentar a los trabajadores y a sus familiares, así como dar cumplimiento a los contratos de entrega, cumpliendo con el principio de la vinculación de todos sus miembros a los resultados finales de las producciones.

Análisis estratégico.

El análisis estratégico se dirigió a los siguientes elementos claves:

Análisis interno El análisis interno se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización.

En el análisis Interno se trabajó con el equipo ya definido para el rediseño de la estrategia y se consultó a número mayor de trabajadores y después del análisis realizado se definen como las de mayor incidencia las siguientes:

Fortalezas

1. Suficiente agua y buenos suelos.
2. Buena infraestructura para la producción de arroz.
3. Capacidad de almacenamiento y procesamiento industrial.
4. Fuerza laboral estable y con sentido de pertenencia.

Debilidades

1. Problemas de planificación.
2. Dificultades con la calidad de las producciones.
3. La adquisición de recursos en divisa.
4. Pobre producción para venta en divisa.

Análisis externo: Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos los entornos, tanto generales como específicos, y la evolución futura de éstos.

Oportunidades

1. Crecimiento del turismo y el sector emergente.
2. Incremento de la demanda de arroz por déficit de producción en el mercado Internacional.
3. Posibilidad de capacitación externa.
4. Posibilidad de aprovechar las convocatorias de proyectos internacionales.

Amenazas

1. Inestabilidad en el abastecimiento de recursos fundamentales en tiempo real.
2. Dificultades con los servicios aéreos.
3. Mal estado de los viales de acceso al área.
4. Los precios del arroz no satisfacen los costos de producción

Construcción y análisis de la Matriz DAFO

La matriz DAFO se construye a partir de los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados, encuestas, entrevistas y trabajo de grupo.

| D A F O | OPORTUNIDADES | | | | AMENAZAS | | | | total | |
|------------------|---------------|---|---|---|----------|---|---|---|-------|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| FORTALEZAS | 1 | * | * | * | * | * | * | * | - | 7 |
| | 2 | * | * | * | * | * | * | * | - | 7 |
| | 3 | * | * | * | * | * | * | * | - | 7 |
| | 4 | * | * | * | * | * | * | * | - | 7 |
| | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | - | 28 |
| DEBILIDADES | 1 | * | - | * | * | * | * | * | * | 7 |
| | 2 | * | - | * | * | * | * | * | * | 7 |
| | 3 | * | * | - | * | * | * | * | * | 7 |
| | 4 | - | - | - | - | - | - | - | * | 1 |
| | | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 22 |

Leyenda: (*) ----- SÍ (-) ----- NO

Haciendo un breve análisis de los resultados de esta Matriz, nos damos cuenta que la mayor cantidad de impactos se encuentran localizados en el primer cuadrante (Fortalezas-Oportunidades), por lo cual nuestra organización deberá desarrollar una estrategia de Maxi-Maxi u Ofensiva o de Crecimiento, aprovechando al máximo las oportunidades que tenemos; enfrentando las amenazas con éxito, lo que nos permitirá cumplir la misión y alcanzar la visión en el periodo planeado.

- La estrategia FO (Maxi – Maxi). A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Problema Estratégico:

Si se incrementa la inestabilidad en el abastecimiento de recursos fundamentales en tiempo real, si existen dificultades con los servicios aéreos, se encuentran en mal estado los viales de acceso al área y los precios del

arroz no satisfacen los costos de producción; teniendo en cuenta los problemas de planificación y continúan las dificultades con la calidad de las producciones, la adquisición de productos en divisa y la pobre producción de productos en divisa. Entonces esto traerá como consecuencia que no se pueda hacer valer la buena infraestructura para la producción de arroz, capacidad de almacenamiento y procesamiento industrial; la fuerza laboral estable y con sentido de pertenencia, por lo que no se podrá aprovechar las convocatorias de proyectos internacionales, el crecimiento del turismo y el sector emergente, así como el incremento de la demanda de arroz por déficit de producción en el mercado internacional.

Solución Estratégica:

Para disminuir el efecto del problema estratégico general es necesario aprovechar al máximo las convocatorias de proyectos internacionales, el crecimiento del turismo y el sector emergente, así como el incremento de la demanda de arroz por déficit de producción en el mercado internacional, mediante la potenciación de la infraestructura para la producción de arroz, capacidad de almacenamiento y procesamiento industrial, la fuerza laboral estable y con sentido de pertenencia, para de esta forma poder atenuar las

dificultades con los servicios aéreos, el mal estado de los viales de acceso al área, los precios del arroz que no satisfacen los costos de producción; y a la vez minimizar los efectos de la inestabilidad en el abastecimiento de recursos fundamentales en tiempo real. Teniendo en cuenta los problemas de planificación y las dificultades con la calidad de las producciones, la adquisición de productos en divisa y la pobre producción de productos en divisa.

Valores compartidos

Para llegar a determinar los valores compartidos se deben aplicar instrumentos que propicien la información suficiente sobre el consenso de valores en la organización objeto de la presente investigación se realizaron **encuestas** y **entrevistas** bien elaboradas con cuestionarios que aporte esta información, las mismas fueron valoradas por especialistas de prestigio en la actividad y se

aplicó al 100% trabajadores y miembros de la Junta Administrativa actualmente. **Ver Anexos 2 y 3.**

Como resultados (**Ver Anexo 4**) se han obtenidos la presencia de los siguientes valores ubicados en el orden según análisis realizado en el seno de la Junta de Administración donde los de mayor puntuación son los primeros en plasmarse.

Valores Existentes:

➤ **Disciplina:**

Nuestros trabajadores y dirigentes responden por entero a las normas disciplinarias existente en nuestra entidad.

➤ **Honestidad**

Se caracteriza por la sinceridad. No mentir, Combatir el engaño, la indolencia.

➤ **Valentía:**

Los trabajadores son capaces de sobreponerse a las dificultades y optar, ante cualquier situación interna o externa, por metas superiores, enfrentando y combatiendo las debilidades que surjan.

➤ **Motivación:**

Los trabajadores se sienten motivados.

➤ **Lealtad:**

Los dirigentes y trabajadores mantienen la debida fidelidad a la Revolución y a la Patria, son firmes defensores de las ideas del Socialismo.

➤ **Calidad:**

El respeto por sus necesidades reales y formales, son el eje central de su actividad. clientes tanto interno como externo y la búsqueda incesante de la satisfacción de los mismos.

➤ **Consagración:**

Se dedican con suma eficacia y dedicación a los resultados de su labor. El trabajo ocupa un lugar muy importante de sus vidas y a él se entregan con responsabilidad.

Valores deseados:

◆ **Creatividad:**

Los trabajadores y dirigentes deberán caracterizarse por su espíritu de inventiva, por propiciar la creación de nuevas ideas dirigidas a mejorar los resultados del trabajo.

◆ **Racionalidad:**

La racionalidad implicará el uso más adecuado de los recursos materiales, humanos y financieros con vista a lograr un mayor rendimiento.

◆ **Sentido de pertenencia:**

Compartir juntos los éxitos y los fracasos, llegar a recuperar la confiabilidad, deseo de perfeccionar el trabajo, etc.

◆ **Trabajo en grupo:**

Deben aprender a tomar decisiones en colectivo, para que exista una mayor eficiencia en la toma de decisiones.

◆ **Reconocimiento**

Luchar por obtener buenos resultados, Cumplir con el deber, Que no se maltrate, margine y subestime a los trabajadores.

◆ **Productividad:**

Lograr que esta se materialice, para poder aprovechar las oportunidades existentes y los trabajadores se sientan comprometidos con la misma.

Momento de Proyección.

Definición de la visión de la organización. Estado deseado

Aporta el significado al trabajo que hace la gente en la organización.

El trabajo de grupo se realiza con la presencia de especialista de prestigio en el tema, así como especialistas y directivos implicados, jefes de departamentos, áreas, miembros de la junta de administración, asesores en materia de dirección empresarial. La aplicación de un enfoque participativo en el que se empleen técnicas grupales y creativas constituye la clave para el éxito en este momento.

Visión

La UBPC-Arocerca Peralejo, alcanza en período planeado 2006-2008, altas producciones de arroz para el balance nacional, así como el incremento de la masa ganadera y su peso promedio, para la producción de carne y leche; eleva las ventas netas de producción y servicios para la obtención de utilidades,

mejorando el autoabastecimiento familiar de sus miembros e involucrándolos en el proceso de dirección.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los trabajadores se aprovecha las asambleas con los trabajadores que tiene diseñada la dirección de la UBPCA Peralejo.

Escenarios:

Para la definición de los escenarios se tuvo en cuenta aspectos de carácter interno y externos, tanto en el territorio como a nivel nacional e internacional.

Escenario negativo

La Comercialización de la producción en moneda nacional y adquisición de recursos e insumos en divisa. La situación económica nacional e internacional, ahonda la brecha en los niveles adquisitivos de la población fomentando desigualdades. El hegemonismo estadounidense se ha incrementado y ha logrado que otros países se sumen a la política de bloqueo contra Cuba. Se han producido eventos naturales que han dañado la economía. Existe una contracción de la inversión extranjera en el país. Incremento de la actividad terrorista a nivel mundial. Incremento de la amenaza de agresión a Cuba que nos hace aumentar los gastos en la defensa.

Escenario positivo

Se ha incrementado el intercambio comercial con países de Asia, Europa y América Latina. La Economía del país logrado incrementos sustanciales en los últimos 3 años, marca la recuperación del país. Existe un aumento de las oportunidades de negocio en el ámbito nacional y extranjero que pueden ser aprovechadas por las entidades del territorio. Los proveedores nacionales garantizan los suministros en tiempo y con calidad. Se ha elevado el nivel adquisitivo de la población y la moneda nacional se revalúa positivamente. Se han logrado aplicar sistemas de retribución y atención a los trabajadores de la Corporación que han permitido alcanzar los valores deseados. Se mejoran las posibilidades de exportación e intercambio comercial con países de América Latina (Venezuela, Brasil, Bolivia y China).

Factores Claves de Éxito:

- Deben lograrse proyectos internacionales de financiación.
- Deben resolverse los problemas de comunicación.
- Debe priorizarse la capacitación de los directivos y trabajadores.
- Aseguramiento.
- Deben incrementarse las ventas al turismo.
- Debe trabajarse por la introducción de tecnologías de punta.

Definición de las áreas de resultados claves.

Las ARC constituyen áreas donde se desarrollan aspectos medulares de la organización y en ellos están enmarcados los objetivos estratégicos de la organización.

- ◆ Gestión de los Recursos Humanos.
- ◆ Gestión Eficiencia económica y productiva.
- ◆ Gestión de la Producción Agropecuaria.
- ◆ Gestión del Aseguramiento para las actividades de la UBPCA.

Objetivos Estratégicos 2006-2008.

1. Trabajar por consolidar el afianzamiento de los valores deseados de la organización, a través de la aplicación de un sistema integral de Recursos Humanos.
2. Desarrollar la infraestructura tecnológica mediante la adquisición de nuevos medios y equipos de avanzada, que eleven el aporte de valor agregado de los bienes y servicios que se comercializan.
3. Establecer los mecanismos que garanticen el uso racional de los recursos.
4. Fortalecer nuestra imagen y posicionamiento en el mercado.
5. Desarrollar la diversificación por la vía del establecimiento de alianzas estratégicas con entidades nacionales y extranjeras.
6. Promover el empleo de novedosos métodos de gestión basados en la calidad, la mercadotecnia y dirigidos a la satisfacción más plena de todos nuestros clientes.
7. Concebir planes de desarrollo de la infraestructura creada, principalmente en la Red Comercial, que amplíen el alcance de la Unidad.

Una vez realizado el análisis de las áreas de resultados claves se definen los objetivos estratégicos a lograr por la UBPCA en nuestra investigación se analizan 7 objetivos con cuatro áreas de resultados claves determinándose entonces una proyección de el ARC, Objetivo Estratégico y el criterio de medida para cada uno.

ARC No.1: Gestión de los recursos humanos. Ver Anexo 5.

Objetivo No. 1: Planificar, organizar y controlar todas las funciones de los recursos humanos y la capacitación de los cooperativistas en la UBPCA Peralejo con del diseño e implementación de un Sistema Integral de Gestión de los Recursos Humanos.

Criterios de medidas:

- ◆ Capacitar y seminarar al personal responsabilizado con la actividad de los recursos humanos
- ◆ Realizar la determinación de las necesidades de capacitación de los directivos de la UBPC.
- ◆ Diseñar un programa de capacitación para el directivo de la unidad productora, que tenga en cuenta las necesidades de cada frente, la periodicidad en la actualización de los conocimientos y técnicas de avanzadas, que eleve el nivel técnico mediante cursos de diplomado y maestría en colaboración con las instituciones del ministerio de Educación Superior.
- ◆ Comprobar la implementación práctica de los cursos de capacitación para dirigentes, técnicos, aperadores y obreros agrícolas.

ARC No.2: Gestión económica-financiera. Ver Anexo 6.

Objetivo No. 2: Perfeccionar y consolidar el control económico-financiero de la cooperativa.

Criterios de medidas:

- ◆ Preparar y capacitar al personal del área económica en el sistema computarizado sobre contabilidad y costo.

- ◆ Aumentar el nivel de motivación de los trabajadores, especialmente al personal directamente vinculado a la producción, mediante la creación de un sistema de estimulación.
- ◆ Discutir mensualmente los resultados económicos en la Junta administrativa y con los trabajadores de la cooperativa para el fortalecimiento del control económico en todas las actividades.
- ◆ Aplicar la guía de control interno en cada una de las áreas de trabajo.
- ◆ Alcanzar el autofinanciamiento de la UBPC mediante la obtención y desarrollo de proyectos, la prestación de servicios, el incremento de la comercialización de producto, junto con una eficacia mayor en el uso de los recursos materiales.

ARC No. 3: Gestión de la producción. Ver Anexo 7.

Objetivo No. 3: Lograr realizar con la máxima eficiencia todas las actividades de los cultivos que se diversifican en la UBPCA Peralejo.

Criterios de medidas:

- ◆ Controlar y exigir por el uso correcto de los recursos e insumos de las producciones agropecuarias
- ◆ Supervisar e informar el cumplimiento del programa de producción de arroz y la diversificación de las producciones.
- ◆ Controlar los servicios de la aviación agrícola que abarquen las principales actividades como la siembra, la aplicación de los fertilizantes, el control de plagas y enfermedades y los aspectos de la fitotecnia del cultivo del arroz.
- ◆ .Controlar rigurosamente los procedimientos técnicos productivos que permitan alcanzar el crecimiento de la producción del arroz al menor costo posible.
- ◆ Chequear el cumplimiento de la ejecución del presupuesto por lote.

ARC No. 4: Gestión de aseguramiento a la producción y los servicios.

Ver Anexo 8.

Objetivo No 4: Perfeccionar y dinamizar la actividad de los aseguramientos para los cultivos que tiene la UBPCA agilizando la entrega eficiente y oportuna de los recursos asignados por el estado.

Criterio de medidas:

- ◆ Trabajar por la supervisión de las entregas y asignaciones de insumos, su llegada a tiempo, enfatizando en los combustibles, lubricantes, fertilizantes, herbicidas, neumáticos, baterías, ropas, zapatos e implementos de trabajos.
- ◆ Controlar y exigir porque se cumpla lo establecido en la economía de almacenes.
- ◆ Cumplir con las normas de consumo establecidas para cada actividad, así como, las de los portadores energéticos.
- ◆ Velar porque los contratos se firmen en tiempo y se cumpla, entre los suministradores y comercializadores, tanto en la fecha de entrega como en la calidad de los productos.

A cada ARC se le realizó un plan de acción como se muestra en los anexos correspondientes lo cual fue posible por la participación del grupo de trabajo y los trabajadores implicados

Etapa de ejecución y control.

Durante la etapa de implementación del procedimiento propuesto con cambio participativo para el rediseño de la estrategia de dirección de la UBPCA Peralejo se ha realizado dicho proceso desde el mismo comienzo del Diagnóstico donde se ha involucrado a un número mayor de trabajadores, jefes de áreas y departamentos de la UBPCA logrando la motivación en los mismos por el éxito del trabajo lo cual provocó la preparación y capacitación de los implicados en el proceso en nuevos métodos y estilos de trabajo, identificándolos cada uno con los objetivos estratégicos, medibles y desarrolladores en cada área los cuales con su cumplimiento permiten tener una mejora continua de los resultados productivos de la UBPCA. El control también está implícito desde el comienzo de la investigación llevándose a cabo por el cronograma propuesto.

Es importante que la organización trabaje en función de la estrategia; los métodos y estilos de dirección juegan un rol esencial en ello, al igual que la comunicación constante de cada resultado, sea esperado o no.

La retroalimentación será permanente como principio además de la mejora continua de los procesos, y se hará además a partir de los criterios del personal, acerca de la validez y cumplimiento de la misión de la UBPC, el comportamiento del personal; el diagnóstico constante para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la UBPC e introducir las correcciones necesarias y ajustar a la medida las acciones.

La implementación, control y retroalimentación estarán presentes en cada miembro de la Junta Administrativa y se establece el análisis de la misma de la siguiente forma:

El chequeo bimestral a las Áreas de Resultados Claves para evaluar su desempeño por parte de la Junta de Administración.

La rendición trimestral en los Consejos de Dirección de los Jefes de las Áreas de Resultados Claves para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, el logro de sus criterios de medidas y las acciones previstas en el plan de acción.

El Análisis mensual por ARC, con todo su personal para evaluar los resultados que se van obteniendo, detectar las causas de las desviaciones y adoptar las medidas correctivas oportunas.

Comunicación permanente en las asambleas de trabajadores sobre la situación de la marcha de la estrategia rediseñada y su impacto en la mejora de los resultados productivos.

La Reunión Anual de Evaluación de la Estrategia con todos los trabajadores de la UBPC para valorar sus resultados.

3.8 Beneficios obtenidos con el rediseño e implantación de la estrategia de dirección de la UBPCA Peralejo con el procedimiento propuesto.

Por medio del desarrollo estratégico la UBPC Peralejo ha obtenido los siguientes logros en el 2006:

1. Se incrementa el peso promedio del ganado vacuno en 2 Kg. por animal.
(Ver tabla 3.1)

Tabla 3.1 Pesos promedios del ganado mayor en la UBPCA Peralejo.

| Indicador. | Año 2004 | Año 2005 | Año 2006 |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Peso Promedio por animal vacuno.(Kg) | 317 | 324 | 326 |

Esto ha sido posible por el correcto uso de los recursos financieros y materiales destinados a la actividad de la ganadería, cuyo decisor fundamental ha sido el hombre con el que se realizaron varias acciones para mejorar y motivar su trabajo.

Se desarrolló un sistema de pago por los resultados finales de la producción incrementando los ingresos de cada trabajador, se satisficieron necesidades esenciales para el desarrollo del trabajo como ropa y zapatos apropiados, así como se reconocieron aquellos trabajos realizados con mayor calidad y rapidez en cuanto al mejoramiento estético de las áreas de trabajo.

Se aplicó un procedimiento de identificación de las áreas con bajos rendimientos de arroz para aplicar la rotación con el ganado lo que permitió tener en el área el pasto y el agua suficiente para mejorar su estado general.

Se le dio el destino correspondiente a aquellos animales que no convertían lo necesario en el período previsto.

2. Se logra diversificar las producciones en ganado mayor y menor, producción de leche muestra de ello lo representamos en la siguiente tabla de resultados que incluye además el rendimiento del arroz por caballerías.

TABLA 3.2 Principales resultados productivos de la diversificación de las producciones en la UBPCA Peralejo.

| Indicador | Año 2004 | Año 2005 | Año 2006 |
|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Carne vacuna(tn) | 328.4 | 294.0 | 397.3 |
| Carne ovino caprino (Kg) | 440.0 | 366.0 | 620.0 |

| | | | |
|--------------------|-------|-------|-------|
| Leche vacuna (ML) | 133.5 | 116.2 | 140.6 |
| Arroz qq/cab | 753 | 704 | 793 |

1. Se aumenta la calidad de la leche.

Este era un indicador muy deteriorado en la UBPCA ya que no se tenían las condiciones mínimas creadas en cada vaquería para el acopio y almacenamiento de la leche, como refrescaderos, agua, techo entre otros. Ello trajo como consecuencia directa en la UBPCA un plan de acción en este sentido que diera al traste con ello y por tanto su precio de venta se incrementa propiciando mayores ingresos por este concepto.

4. Se mejora la calidad de las asambleas de trabajadores y el funcionamiento de las organizaciones políticas y de masas presentes en la UBPC, mostrando buena participación en asambleas, reuniones, balances anuales y otros eventos en los que fueron decisivos como Encuentro Nacional de UBPC desarrollado en la provincia en el mes de marzo del presente año y sesiones del Forum de Ciencia y Técnica.

Todos estos resultados han sido descuidados y evaluados en cada junta de administración desarrollada así como en los Consejos de Cooperación de la delegación Municipal de la agricultura.

Conclusiones del capítulo

1. El procedimiento utilizado en la presente investigación permitió realizar el diagnóstico a la UBPC, además se pudo obtener información sobre la situación de los diferentes indicadores de eficiencia, eficacia y resultados productivos,.
2. Se definieron cuatro áreas de resultados claves con sus respectivos objetivos estratégicos así como su plan de acción, todos enfocados al logro de mejores resultados productivos.

3. El proceso de ejecución del trabajo con el procedimiento específico desarrollado contribuyó al logro de la dirección participativa para mejorar los indicadores productivos de la UBPCA Peralejo.
4. El procedimiento permitió detectar los problemas existentes en la UBPC lo que permitió corregirlos en alguna medida o eliminarlos.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el proceso de investigación arribamos a las siguientes conclusiones generales:

1. La revisión y análisis de la bibliografía permitió enriquecer y formar juicios de valor con respecto al proceso de dirección estratégica y su imprescindible correlación con la mejora de los resultados productivos.
2. La estrategia de dirección diseñada en la UBPC-A Peralejo para el período 2004-2006. adolece de insuficiencias que inciden en que la misma no logre alcanzar las metas previstas y que no alcance solvencia económica en las campañas arroceras, así como en la inestabilidad de su fuerza de trabajo. Además, existen insuficiencias relacionadas con la participación del colectivo laboral, el aseguramiento logístico para cumplir las tareas a desarrollar, etc.
3. El procedimiento utilizado en la investigación permitió realizar el diagnóstico a la UBPC, lo que dio a conocer las insuficiencias que se presentaron en el proceso del diseño anterior y la necesidad de una intervención que tribute al mejoramiento de los resultados productivos, logrando con ello, la dirección participativa en cada área de resultados clave definidas, lo que demostró que involucrando a los trabajadores en la toma de decisiones se puede mejorar continuamente el proceso productivo. El análisis de la literatura permitió diseñar e Implementar un procedimiento para rediseñar e implementar la estrategia de dirección de la UBPC-A Peralejo con la finalidad clara de mejorar los resultados económicos y productivos. Dicho procedimiento consta de tres momentos y en el referido a la ejecución y control se añade un elemento nuevo relacionado con su implantación a partir del cambio participativo, dirigido a lograr un verdadera implicación, comprometimiento y responsabilización de todos los miembros de la unidad organizativa con el propio proceso de cambio.

4. Los principales beneficios del proceso de rediseño e implementación de la estrategia de dirección en la UBPC-A Peralejo se pueden resumir de la siguiente forma:

- Se logra, hasta la fecha, incrementos en los pesos promedios del ganado mayor en 2 Kg., mejoras en la calidad de la leche y producción de carne por lo que se eleva su precio de venta, se logra diversificar la ganadería menor y se capacita a los trabajadores en nuevas formas y estilos de dirección para su participación en la toma de decisiones.
- Elevación del sentido de pertenencia de los trabajadores hacia el centro y lograr el trabajo en equipo en cada departamento y área de resultados claves.
- Incremento de los rendimientos del arroz por caballería, así como su calidad. A pesar de que en alguna campaña se mejoró no logramos satisfacer las expectativas de la investigación, dado a la falta de recursos imprescindibles para su preparación, atención y cosecha.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, así como las conclusiones presentadas es que podemos arribar a las siguientes recomendaciones:

1. Discusión y aprobación de las mejoras propuestas en el rediseño en la Junta de Administración de la UBPCA Peralejo.
2. Continuar el proceso de implementación y sus correspondientes ajustes para el logro de los resultados previstos en la gestión empresarial.
3. Mantener la estrategia de dirección rediseñada al alcance de directivos y trabajadores para su mejora si la necesitara.
4. Presentación del presente trabajo en los eventos de ciencias y técnica del ministerio de la agricultura y en el Forum de Ciencia Y Técnica.

Bibliografía

1. Acle Tomasini. A.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México./ A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo. 1989.
2. Ansoff, H.I. & Stewart, J.M. (1967). Strategies for a Technology-Based Business. Harvard Business Review. Vol. 45. U.S.A. ; pp. 79-83.
3. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Anexo al Decreto-Ley 187. Gaceta Oficial, Edición Ordinaria No. 45. Agosto 1998.
4. Carnota, O.: Teoría y práctica de la dirección socialista. Editora Política, La Habana, 1991.
5. Castro, R. F. (1996). La agricultura en Cuba. Selección temática de 1959 a 1996. Editora Política.
6. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
7. Chandler, A. D. (1962) Estrategia y administración./ A. Weiler. Edición pirámides. Madrid.
8. Díaz Deusto S.A. (1992) Estrategia y planificación empresarial. Evento XL Aniversario de los estudios de Economía, UH, La Habana
9. Editora Política (1997). Resolución Económica del V Congreso del Partido. p. 40 y 41.
10. En: <http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/1b.htm>
11. García, M. 2002: Consideraciones acerca de la función metodológica de la Economía Política en la formación de economistas en Cuba. Evento XL Aniversario de los estudios de Economía, UH, La Habana
12. Hofer, C. – Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. / Jorge Hofer y Schendel. Ediciones Prentice Hall, 1978.
13. <http://mail.google.com/mail/channel/bind>. Dimensión ambiental en el desarrollo de América Latina. 2001. 23.5.07.
14. <http://pagead2.googlesyndication.com/pagead/ads>. 24.4.07.
15. <http://www.monografias.com> Dirección estratégica. 21.5.07
16. http://www.aibarra.org/Apuntes/Salud-Publicien/Desarrollo.Problemas_ambientales. 21.1.07.

17. Informe Central al I Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1975.
18. Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana. Cuba 1985.
19. Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana. Cuba 1990.
20. Instructivo Técnico del Cultivo del Arroz. Año 2000.
21. Instructivo Técnico del Cultivo del Arroz. Año 2006.
22. Kenneth, J.A. – Manual de Administración Estratégica. / J.A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
23. Koontz, H. – Elementos de administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra. Edición. S/Editorial
24. Kotter, John P. – El liderazgo de la empresa. En su: El factor liderazgo. / John P.
25. Lage, C. 1992: El desafío económico de Cuba. Ediciones Entorno.
26. León Lefcovich, Mauricio. Estrategia Kaizen– www.monografias.com – 2004.
27. León Lefcovich, Mauricio. Kaizen. Filosofía – Cultura y Ética de la Mejora Continua– www.gestiopolis.com – 2004.
28. Ley No.73 de 4 de Agosto de 1994, sobre el sistema Tributario Cubano. GO. No, 5 de Agosto de 1994.
29. Llanes Delgado, W. - La Dirección por valores. ¿Es realmente nueva. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
30. Malek S. G. El impacto de la explosión del conocimiento en los sistemas educativos. Revista Universitas 2000. No 1. 1995.
31. Martínez., C y Herrera, K. (1995). Gerencia participativa por objetivo. Revista de Ingeniería Industrial. La Habana.
32. Materiales del Módulo Ingeniería de Management. DEADE, V Edición, Ciudad de la Habana, 2004-2005.
33. Menguzato y Renau [1995]. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp..
34. Mintzberg, Henry [1994]. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review, Canadá, pp 4- 18.

35. Mintzberg, Henry et. al [1999]. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. D/ Granica SA. Buenos Aires, Argentina. 511 pp.
36. Mintzberg, H.[1989], Diseño de organizaciones eficientes./ Ed. El ateneo, Madrid- Argentina, pp..
37. Mintzberg, Henry.[1998], El arte de moldear la estrategia./ Folletos Gerenciales, No 5 1988, CCED, MES, La Habana Cuba, 24 pp..
38. Morrissey, George [1993]. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.
39. Morrissey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 190 pp.
40. Ohmae, K. (1989) La lógica mundial de las alianzas estratégicas. Harvard Deusto Business Review, No. 4; pp. 96-110.
41. Porter, Michael [1995]. Ventajas competitivas./ Ed. Free Press, New York, sp.
42. Porter, Michael.[1998], ¿Qué es la estrategia?./ Folletos Gerenciales, No8 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, 44 pp..
43. Quinn, Robert E. [1996] Sabiduría para el cambio./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
44. Quinn Robert E. – Sabiduria para el cambio. / Robert E. Quinn. Ediciones Prentice Hall, 1980.
45. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
46. Revista Cuba Socialista. Número 16, 1999. Ed. Comité Central del PCC, La Habana, 1999.
47. Rodríguez García José L. – Cuba: el camino de la recuperación económica. 1995 – 1999. / José Luis Rodríguez García.
48. Rodríguez, J.L. 1997: Discurso pronunciado en el VI Congreso de la AEALC, La Habana, Cuba.
49. Rubio Domínguez, Pedro.: Introducción a la gestión empresarial. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas. ISBN: 84-689-7602-4.

50. Santesmases Mestre, M. - Marketing. Conceptos y Estrategias. / Miguel Santesmases Mestre. Madrid. Ediciones Pirámides S.A. 1999
51. Sallenave, Jean, P. [1992], Gerencia y planeación estratégica./ Grupo Editorial norma SA, Colombia, sp.
52. Steiner, George A. – Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A: Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México.
53. Steiner, George A [1996] Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México. 360 pp.
54. Steiner, George A. [1996]. Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México. 360 p.
55. Stoner, James. Administración, 5ta edición S.P.I, S.P.
56. Thompson, A.A. - Dirección y Administración Estratégica. / Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1994
57. Vergara, T.(1987). Sistema empresarial y dirección. Implementación de estrategia.
58. Yáñez González E. – Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación., 1982. 270 p.

Anexo 2

Guía de encuesta a los trabajadores y directivos de la UBPCA Peralejo.

Esta encuesta se realiza para conocer los valores presentes en la UBPCA objeto de investigación así como los deseados. Le pedimos sea lo más verás posible en sus respuestas la que deberá dar una puntuación en orden ascendente de 1 a 5 según la presencia del mismo. Agradecemos su colaboración.

| Valores | Puntuación | | | | |
|-------------------------|------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Disciplina | | | | | |
| Lealtad | | | | | |
| Valentía | | | | | |
| Honestidad | | | | | |
| Motivación | | | | | |
| Calidad. | | | | | |
| Consagración | | | | | |
| Productividad | | | | | |
| Reconocimiento | | | | | |
| Trabajo de grupo | | | | | |
| Racionalidad | | | | | |
| Creatividad | | | | | |
| Sentido de pertenencia. | | | | | |

Anexo 3

Guía de encuesta a los trabajadores y directivos de la UBPCA Peralejo.

Esta encuesta se realiza para conocer los valores compartidos en la UBPCA objeto de investigación en este caso los deseados. Le pedimos sea lo más verás posible en sus respuestas la que deberá dar una puntuación en orden ascendente de 1 a 5 según la presencia del mismo. Agradecemos su colaboración.

| Valores | Puntuación | | | | |
|-------------------------|------------|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Disciplina | | | | | |
| Lealtad | | | | | |
| Valentía | | | | | |
| Honestidad | | | | | |
| Motivación | | | | | |
| Calidad. | | | | | |
| Consagración | | | | | |
| Productividad | | | | | |
| Reconocimiento | | | | | |
| Trabajo de grupo | | | | | |
| Racionalidad | | | | | |
| Creatividad | | | | | |
| Sentido de pertenencia. | | | | | |

ANEXO No. 4.
Resultados de la encuesta.

| Valores | Encuestados | Puntuación |
|------------------------|--------------------|-------------------|
| calidad | 232 | 4 |
| Lealtad | 232 | 3 |
| productividad | 232 | 6 |
| valentía | 232 | 4 |
| honestidad | 232 | 4 |
| Creatividad | 232 | 10 |
| Racionalidad | 232 | 10 |
| Trabajo en grupo | 232 | 9 |
| Reconocimiento | 232 | 8 |
| Sentido de pertenencia | 232 | 10 |

Anexo 5. Plan de acción por área de Resultados Claves.

ARC: Gestión de los Recursos Humanos.

Objetivo: Planificar, organizar y controlar todas las funciones de los recursos humanos y la capacitación de los cooperativistas en la UBPCA Peralejo con del diseño e implementación de un Sistema Integral de Gestión de los Recursos Humanos

| No. | ACCIONES | LUGAR | RESPONSABLE | PARTICIPANTES | FECHA CUMP. |
|-----|--|-------|-------------------------------------|----------------------------------|-------------|
| 1. | Determinar las necesidades materiales y cualitativas de personal, actuales y perspectivas | UBPCA | J' R. Humanos | Implicados | trimestral |
| 2. | Prever los recursos materiales y financieros necesarios para las acciones previstas en todos los subsistemas | UBPCA | J' R. Humanos | Implicados | Semestral |
| 3. | Estudio de división y cooperación en el trabajo. | UBPCA | J' R. Humanos | Implicados | Semestral |
| 4. | Cálculo de plantilla en correspondencia con las normas de trabajo establecidas. | UBPCA | J' R. Humanos | Area Recursos Humanos | semestral |
| 5. | Diseño de nuevos contenidos de puesto de trabajo. | UBPCA | J' R. Humanos y Administrador UBPCA | Area Recursos Humanos implicados | semestral |
| 6. | Formación continua de los | UBPCA | J' R. Humanos y Administrador | Area recursos | Mensual. |

| | | | | | |
|--|--|--|-------|---------------------|---|
| | trabajadores y participación activa en los procesos de cambio. | | UBPCA | Humanos implicados. | e |
|--|--|--|-------|---------------------|---|

ANEXO No. 6 Plan de acción

ARC: Gestión económica-financiera

OBJETIVO: Perfeccionar y consolidar el control económico-financiero de la cooperativa.

| No | ACCIONES | LUGAR | RESPONSABLE | PARTICIPANTES | FECHA CUMP. |
|----|---|------------|------------------------------|----------------|-------------|
| 1 | Implementar y chequear el esquema de financiamiento en MN y MLC, establecido para los lotes arroceros. | UBPC | Administrador, J' Económicos | Implicados | Trimestral |
| 2 | Revisar el cumplimiento de la aplicación del sistema de pago del arroz por las producciones. | UBPC Lotes | J' Económicos | Area económica | Mensual |
| 3 | Chequear sistemáticamente la aplicación del sistema de presupuesto por área de responsabilidad administrativa y por lote. | Lotes | J' Económico | Area Económica | Mensual |
| 4 | Controlar los planes de siembra y otras inversiones conforme a los requisitos de proyecto, ejecución y evaluación. | UBPC Lotes | Administrador J' Económico | Implicados | Mensual |
| 5 | Orientar, comprobar y exigir que los resultados económicos | Lotes | Administrador J' Económico | Implicados | Mensual |

| | | | | | |
|---|---|----------------|----------------------------|------------|---------|
| | estén en correspondencia a los recursos entregados y destinados al arroz | | | | |
| 6 | Supervisar los medios auxiliares para poder ejercer la contabilidad y facilitar el control (computadora, calculadora, mochilas, tarjetas, etc). | Area económica | J' Económico | Implicados | Mensual |
| 7 | Hacerle llegar a los cooperativistas de forma sencilla los resultados económicos y las incidencias en la producción | UBPC | J' Económico | Todos | Mensual |
| 8 | Implementar la guía de control y seguimiento a los recursos, origen destino. | Area económica | Administrador J' Económico | Todos | Mensual |

ANEXO No. 7. Plan de acción

ARC: Gestión de la producción arrocera

OBJETIVO: Lograr realizar con la máxima calidad y en el momento oportuno todas las actividades culturales a los diferentes cultivos.

| No. | ACCIONES | LUGAR | RESPONSABLE | PART |
|------------|---|--------------|-----------------------------|-------------|
| 1 | Controlar e informar el cumplimiento de las normas de riego. | UBPC | J' Producción | Im |
| 2 | Supervisar e informar el cumplimiento del programa de producción arrocero. | UBPC | Administrador J' Producción | |
| 3 | Supervisar la atención de las diferentes áreas que le prestan servicio a los lotes. | Lote | Administrador J' Producción | Im |
| 4 | Exigir y controlar los planes de siembra y producción de cada una de ella. | Lotes | J' Producción | Im |

| | | | | |
|---|--|------------------|--------------------------------|------|
| 6 | Controlar el trabajo de la siembra, la composición de variedades y las actividades de Sanidad Vegetal. | Lote | J' Producción | Im |
| 7 | Controlar y exigir por el uso correcto de los recursos e insumos para las producciones agropecuarias de los cooperativistas. | Area autoconsumo | J' Producción | auto |
| 8 | Chequear el cumplimiento y calidad de las labores agrícolas planificadas y la ejecución del presupuesto por lotes arroceros. | Lotes | Administrador J' Producción | Im |
| 9 | Chequear con la calidad que lo exige el uso de medios biológicos a los cultivos. | Lotes | J' Producción | mp |

ANEXO No 8 Plan de acción

ARC: Gestión de aseguramiento a la producción y los servicios

OBJETIVO: Perfeccionar y organiza el uso eficiente de la maquinaria e incorporar masivamente la tracción animal en los cultivos varios.

| No . | ACCIONES | LUGAR | RESPONSABLE | PARTICIPANTES | FECHA CUMP. |
|------|--|-------|---------------------------------------|---------------|-------------|
| 1 | Implantar y controlar un sistema de planificación, control y evaluación de la explotación de la maquinaria desde el lote | UBPC | J Aseguramiento y J' Maquinaria | Implicado | Mensual |
| 2 | Completar y usar correctamente la familia de implementos, tanto para equipos como animal | UBPC | J Aseguramiento y J' Maquinaria | Implicados | Mensual |
| 3 | Controlar la planificación y ejecución con calidad del programa de mantenimiento técnico y reparación | UBPC | J Aseguramiento y J' Maquinaria | Implicados | Mensual |
| 4 | Comprobar la introducción de tecnologías y su correcta | UBPC | J Aseguramiento y J' Maquinaria | Implicados | Trimestra |

| | | | | | |
|---|--|------|---------------------------------|------------|---------|
| | utilización para incrementar la productividad y la reducción de los costos. | | | | I |
| 5 | Comprobar el cumplimiento de los indicadores sobre el uso y control del combustible y lubricantes en correspondencia con los índices de consumo establecidos para cada equipo y labor. | UBPC | J Aseguramiento y J' Maquinaria | Implicados | Mensual |
| 6 | Mantener y controlar la variedad de alimentos necesarios en cada comedor obrero. | UBPC | J Aseguramiento y J' Maquinaria | Implicados | Mensual |