

Centro Universitario de Sancti Spíritus

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Grupo de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección

Título: Estrategia para la coordinación entre las direcciones de las entidades del comercio que prestan servicios gastronómicos en el municipio de Sancti Spíritus

Autor: Ing. Roberto Ríos Rodríguez

Tutor: Dr. Eberto Pablo Gutiérrez Morales

2005

Introducción:

La Resolución Económica del V Congreso del PCC plantea que “el Sistema Empresarial Cubano ha experimentado profundas transformaciones desde inicios de los años 90, tanto en lo referido a organización, facultades y funciones, como a la admisión de nuevas formas de propiedad (...) A pesar de los avances, todavía se manifiestan debilidades e insuficiencias en el sistema empresarial estatal, por lo que se deberá continuar el completamiento de las transformaciones de manera sistemática, mediante el reordenamiento organizativo y de las facultades que progresivamente se otorgan a las empresas y teniendo como definición que su principal misión es incrementar el aporte a la sociedad (...) Elemento de gran importancia en el perfeccionamiento de la gestión empresarial es la continuidad del actual proceso de redimensionamiento, como una vía para situar a las empresas en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de los recursos, sanear su situación económica, aplicar sistemas salariales y de estimulación, implantar los nuevos mecanismos financieros-tributarios e introducir los enfoques más modernos de la práctica internacional.”

El sector del comercio, gastronomía y los servicios no ha escapado a estas transformaciones motivadas en primer lugar por las restricciones materiales a raíz del derrumbe de la URSS y el campo socialista europeo así como al recrudecimiento del bloqueo norteamericano.

Por su parte el Ministerio del Comercio Interior (MINCIN) ha venido tomando un grupo de medidas para ir sorteando el temporal y cumplir importantes misiones en nuestro país, entre ellas figuran:

- Satisfacer las fundamentales demandas de comercio, gastronomía y servicios de la población.
- Contribuir decisivamente al balance financiero del país.
- Participar activamente en importantes Programas de la Revolución.

El municipio de Sancti Spíritus presenta una situación compleja en el mencionado sector. En primer lugar incide el Sectorial Provincial de Comercio que dirige las actividades de varias empresas en el territorio.

Dentro de ello, existen tres empresas con dificultades en el área de contabilidad y finanzas, que se han visto obligados a buscar mecanismos financieros alternativos como forma de enfrentar la escasez de recursos materiales.

La Empresa Municipal de Alimentación Pública y Alojamiento (EMAPA) se plantea la prestación de servicios gastronómicos, alojamiento y de recreación mediante el uso racional de los recursos materiales, financieros y laborales, con niveles de eficiencia y calidad sobre la base de un crecimiento continuo de la gestión de compras para asegurar la demanda siempre creciente de los clientes.

La Unidad Básica Económica de Comercio, Gastronomía y Servicios (UBE) concebida para realizar actividades del comercio minorista, la prestación de servicios gastronómicos y el desarrollo de negocios asociados utilizando para ello la doble moneda. Entre los negocios se encuentran la Cadena Servihogar, la venta de ropas recicladas y transformada y otras confecciones atendiendo a planes especiales.

La Empresa Minorista Mixta de Comercio por su parte, atiende la ejecución de las actividades minoristas dentro del comercio, el desarrollo de las necesidades industriales minoristas y la prestación de servicios gastronómicos.

Una cuarta entidad que surgida de carácter provincial, incide considerablemente en el territorio es la Empresa Provincial de Establecimientos Especiales de Servicios, creada con los recursos asignados y los demás medios básicos de rotación y financieros para brindar servicios gastronómicos en MN y MLC y efectuar el comercio minorista de alimentos y productos industriales.

Influye además, en el desenvolvimiento de las citadas empresas la existencia de los servicios de esta naturaleza pertenecientes al sector emergente, dígame el turismo y las corporaciones, así como de los trabajadores por cuenta propia, aunque no constituye tema a investigar en este trabajo.

Teniendo en cuenta la necesidad creciente de un redimensionamiento en el sector de los servicios, la gastronomía y el comercio en el municipio, y atendiendo a las indicaciones dadas por la dirección del país en cuanto a la continuidad sistemática del proceso de mejora en la calidad y efectividad de nuestras empresas, se considera imprescindible la búsqueda de nuevas estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos trazados en este trabajo.

Problema científico

La ineficiente coordinación de las entidades del comercio, que prestan servicios de gastronomía en el municipio de Sancti Spíritus, limitando la mejora en los servicios que se prestan

Objeto de investigación

Se abordará el sistema de dirección.

Campo de acción

Las entidades del comercio, que prestan servicios gastronómicos en el municipio de Sancti Spíritus.

Objetivo General

Implementar una estrategia para la coordinación de las entidades de comercio que prestan servicios gastronómicos en el municipio de Sancti Spíritus.

Hipótesis:

Si se implementa una estrategia de coordinación entre las entidades de comercio que brindan servicios gastronómicos en el municipio de Sancti Spíritus, entonces mejoran los servicios que se prestan.

Tareas de investigación

- 1- Apropiarnos de los conceptos fundamentales tomados y analizados de la bibliografía actual.
- 2- Realización del diagnóstico de la situación actual.

- 3- Fundamentación del procedimiento más adecuado para establecer la estrategia de coordinación entre la dirección de dichas entidades.
- 4- Implementación de una estrategia adecuada a partir del procedimiento elegido.

Significación teórica:

Del estudio realizado y los instrumentos aplicados encontrar el procedimiento más propicio para la elaboración de la estrategia..

Significación práctica:

Se comprueba que la implementación de la estrategia de coordinación trae consigo mejoras en los servicios que se prestan.

Viabilidad:

Actualmente constituye una necesidad imperiosa, pues mediante la coordinación entre las diferentes entidades del sector del comercio, la gastronomía y los servicios, se pudieran aprovechar mejor la infraestructura que poseen entre todas, la experiencia, habilidades de los trabajadores y por ende una mayor calidad en los servicios que se ofrecen al pueblo.

Resultados esperados:

Mejoras continuas de los servicios que se prestan.

Los resultados económicos son superiores.

Mejoras en la coordinación de acciones de dirección entre las entidades estudiadas.

Métodos empleados:

Método histórico-lógico.

Método de análisis y síntesis.

Método de observación.

Técnicas empleadas:

Encuestas.

Entrevistas.

Análisis con los expertos.

Trabajo en equipo.

Capítulo 1. Fundamentación teórica

1.1 Cultura y clima organizacional. Motivación y liderazgo.

La cultura se define como: "...los patrones distintivos de conducta y las creencias subyacentes, los valores, normas y premisas; la cultura es aprendida y compartida por los miembros de una sociedad, lo cual los compele en sus conductas..." (Kenneth, 1985).

Aunque es a finales de los años setenta y comienzos de los ochenta, cuando la denominada cultura empresarial adquiere toda su trascendencia, coincidiendo en cierta forma con la creciente importancia del factor humano, ya en los años treinta, la escuela de las relaciones humanas, dedicaba un alto porcentaje de su atención al estudio del aspecto humano de la empresa. (Menguzzato, 1995)

¿Qué es la cultura empresarial?

Modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

La cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.

Conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico.

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).

Conjunto de normas, creencias y costumbres que son aprendidas por la sociedad y llevadas a pautas de comportamientos comunes. (Santesmases, 1999).

Según Robbins (1999), "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".

Clima organizacional

Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Motivación en la Gestión Empresarial

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. señalan que “los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. En ese mismo contexto, Judith Gordon señala que: “todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación”.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Entonces, ahora, la gran preocupación sería: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? J. Gordon responde que “las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla”.

Sin embargo, es importante señalar como en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos

existentes; sino que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, es probable que existan variaciones culturales que requieran que los administradores diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." (Solana, 1993)

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."(Stoner, 1996)

"La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."(Koontz, 1999).

El Liderazgo empresarial. Conceptualización.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James Mc Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

1.2 La empresa y su entorno.

Enfocar la empresa como organización, en el amplio sentido de este concepto, supone el examen de su funcionamiento interno como el resultado integral de la intervinculación de sus elementos básicos, los hombres, los recursos tangibles e intangibles y la dirección de sus procesos, y, a la vez, de todos estos como un todo único estructurado en interacción dinámica con el medio.

Si se profundiza un poco, buscando representarla imaginariamente, viene a la mente la conjugación compleja de sus factores de producción que abarcan, por lo menos, sus recursos materiales, humanos y financieros. No obstante, si se pregunta directamente: ¿cuál es el recurso fundamental con que ella cuenta?, nadie duda en responder: el hombre.

Sin embargo, tradicionalmente se ha hecho mayor énfasis al enfoque técnico en la concepción empresarial y su gestión, cuya visión hiperbolizada tiende a desvirtuar su esencia y a desestimar procesos vitales de su funcionamiento. Analizar las entidades productivas y de servicios desde el ángulo del hombre ofrece una perspectiva mucho más amplia e importante. Implica que la empresa es, fundamentalmente, un sistema de relaciones sociales y como tal no existen diferencias, desde el punto de vista de la labor gerencial o administrativa, entre las empresas y otras entidades económicas y las no productivas, y este contenido se expresa en el concepto "organización". Los propósitos (metas, objetivos) de sus operaciones (procesos) pueden diferir o ser más difíciles de definir y lograr en una situación que en otra, pero del principio de dirección básico es el mismo: el cumplimiento de metas u objetivos grupales (colectivos) con el mínimo de recursos.

¿Qué es una empresa como organización?

Como toda organización, es un sistema de relaciones sociales coordinadas en un contexto estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo en equipos, a partir de metas y objetivos que hay que alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propios, interactuando constantemente con el entorno.

El desarrollo de esta concepción permite comprender la verdadera esencia del fenómeno empresarial, así como las interrelaciones básicas de los elementos que lo conforman.

La empresa y su enfoque en sistemas.

No solo la teoría, sino también la más enriquecedora práctica, muestran la necesidad de concebir la empresa como un *sistema* y por ende, como un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados y orientados hacia el logro de un objetivo o varios. El concepto de sistema, por tanto, apunta hacia la interrelación compleja de todos sus elementos integrantes, a fin de lograr una nueva cualidad en su resultado.

La empresa, como todo sistema, presenta tres características básicas:

En primer lugar, tiene siempre un carácter relativo. Esto significa que ella es, a su vez, elemento integrante, o subsistema de uno mayor. Así por ejemplo, la empresa puede constituir un subsistema de una unión de empresas, del sistema empresarial de un ministerio o del sistema económico del país.

En segundo lugar posee un carácter abierto. Recibe algo del medio ambiente que la circunda y, a su vez, envía algo hacia él. La empresa recibe no solo recursos de todo tipo de su entorno, sino también decisiones, orientaciones e influencias, y ella envía hacia este, además de bienes y servicios, desechos y otros elementos tangibles, así como elementos intangibles, es decir, ideas, decisiones e influencias.

Por último, el funcionamiento de la empresa está asociado a determinado ordenamiento o estructura de sus elementos integrantes. Esta estructura a su vez debe encontrarse estrechamente relacionada con el tipo de actividades que en ella se desarrollan.

Sin embargo cuando se habla de “hombre” es necesario tener en cuenta que este concepto no se refiere solo a su determinación como fuerza de trabajo. Cuando el

mismo accede al sistema empresarial no solo aporta a este su capacidad de trabajo, sino también sus ideas, hábitos, intereses, necesidades y contradicciones, que se entrelazan de manera importante en la vida real de la empresa, para complicar aun más el panorama si se tiene en cuenta que cada hombre representa una individualidad en sí mismo.

El reconocimiento del hombre como centro de los procesos empresariales requiere necesariamente un cambio de actitud en el tratamiento de los fenómenos empresariales, que se refiere especialmente a los procesos de dirección: no es posible continuar “ administrando” personas con meros recursos empresariales o como simples aportadores de capacidad laboral.

El hecho de concebir el conjunto de relaciones como la clave de la caracterización de una empresa presupone, por tanto, que la interrelación humana que se produce en este sistema se convierte en el eje central del desarrollo empresarial, y por consiguiente, solo el trabajo mancomunado, en equipo es el que posibilita el despliegue de sus potencialidades.

El trabajo en Equipo, Metas y Objetivos.

La historia de la humanidad ha demostrado que el hombre, solo, aislado, poco o nada puede hacer. El trabajo colectivo es el que posibilita el desarrollo social y el de la empresa como organización, pues propicia, por un lado que los hombres obtengan más satisfacción- porque aprenden, crecen y aportan- y por otro, que la organización también obtenga mas éxito, porque funciona con mayor eficiencia.

La importancia del hombre en la organización reside, precisamente, en el efecto multiplicador que imprime a los procesos que en esta se desarrollan, como resultado de la interacción que ejerce con otros hombres.

En las condiciones de Cuba, matizadas por el predominio de la propiedad estatal y cooperativa, los objetivos específicos de la organización se supeditan a los objetivos supremos de la sociedad socialista en su conjunto, lo que presupone, ante todo, el enfoque político de los problemas económicos, para que los objetivos empresariales e individuales no entren en contradicción con los sociales.

La definición de metas u objetivos para diferentes horizontes temporales condicionan la aplicación de dos enfoques en la organización: el operativo- táctico o situacional- vinculado a la orientación de las empresas a corto plazo, y el estratégico, que refleja su orientación a mediano o largo plazo.

De esta forma, el trabajo en equipo, cuando los hombres que lo conforman saben cuales son sus metas y cómo contribuir a su logro coadyugan a consolidar las “3 C” del éxito empresarial: la Coordinación- armonía de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales-, la Comunicación y el Compromiso- o sea, el destino compartido basado en la participación.

El entorno

Toda entidad económica desarrolla sus actividades en el marco de un determinado entorno (ambiente), por y para el cual existe, con el que realiza un intercambio constante y al cual debe adaptarse sistemáticamente si desea subsistir.

El entorno en su sentido general, incide directamente en las empresas, garantizando todo tipo de entradas: suministros técnicos tecnológicos, humanos, materiales, informativos, así como también mediante leyes, disposiciones, reglamentos y políticas. A su vez, exige de las entidades resultados productivos y servicios, reconocimiento, imagen social, que se convierte así en el sentido de su existencia. De esta manera, la entidad tiene ante sí un reto para sobrevivir: adaptarse al entorno cambiante y satisfacer las necesidades del mismo.

La estructura de la empresa

Enfocar la empresa como organización, en el amplio sentido de este concepto, supone el examen de su funcionamiento interno como el resultado integral de la intervencionalidad de sus elementos básicos, los hombres, sus recursos tangibles e intangibles y la dirección de sus procesos, y a la vez, de todo estos como un todo único estructurado en sus interacciones con el medio.

La estructura organizativa es un sistema de tareas que conlleva a unas relaciones de autoridad en el seno de la organización en la cual el trabajo se lleva a cabo. La

estructura de la organización además de, cómo encajan las distintas partes de la organización constituye el organigrama.

El objetivo de la estructura organizativa consiste en ordenar y coordinar las acciones de los empleados de manera tal que se pueda cumplir con los objetivos organizacionales.

En segundo termino, la estructura debe combinar y coordinar las tareas para lograr un determinado nivel de resultados. Cuanto más dependencia existe en la división del trabajo, mayor es la coordinación, que se requiere. Las diversas maneras en que las instituciones organizan estos dos aspectos son los que determinan la diferencia, la estructura organizativa de las distintas organizaciones.

La empresa y el Perfeccionamiento Empresarial.

Después del III Congreso del PCC, a partir de algunas desviaciones que se manifestaban en nuestra economía, comenzó toda una batalla en el país con el objetivo de rectificar errores y tendencias negativas en la conducción de nuestra economía. No escapó a ello los bajos niveles de eficiencia de una buena parte de las empresas, cuyos efectos no eran perceptibles en toda su magnitud. En junio de 1987 atendiendo a las potencialidades productivas del sistema empresarial de la FAR, se adoptó el acuerdo de comenzar la introducción del perfeccionamiento empresarial en dicho sector con el propósito de hacer más eficientes sus empresas. Debido a los resultados evidentemente obtenidos, se decidió su extensión de manera integral, gradual y sistemática a otro conjunto de empresas de la economía nacional. Doce años después el 18 de Agosto de 1998 se aprueba por el Consejo de Estado el Decreto Ley No 187 donde se establecen las bases generales del Perfeccionamiento.

¿Qué es el Perfeccionamiento Empresarial?

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes y prestar servicios competitivos.

El perfeccionamiento estatal tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer

las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa cubana, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión. Entre sus elementos fundamentales se encuentran:

- Definen las características fundamentales del sistema de dirección y gestión empresarial.
- Se parte de la premisa de que la Empresa Estatal es el eslabón fundamental de la economía.
- Se fundamenta en el autofinanciamiento empresarial.
- Los dirigentes y trabajadores se remuneran según el principio socialista de “de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”.
- Los resultados a alcanzar se sustentan en la atención al hombre y su motivación, siendo una condición su participación en la dirección y la gestión empresarial.
- La más alta información y comunicación adecuada propician y desarrollan una mayor participación de todos los trabajadores, creando un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación entre todos al margen de la propia existencia de la empresa.

1.3 Estrategia. Dirección estratégica

El Cervantes, Diccionario Manual de la Lengua Española plantea:

Estrategia: Arte o manera de dirigir la guerra, la política u otro asunto que interese.

El origen de la palabra estrategia esta relacionado con el campo militar y se remonta a los griegos. Del griego, strategia; de estrategós, general, jefe. Ardid de

guerra, engaño hecho con astucia y destreza. Astucia, fingimiento y engaño artificioso. Habilidad para dirigir un asunto.

Imaginar, concebir, trazar planos sobre el mapa, forjar proyectos en la mente no es hacer nada, no es ejecutar cosa alguna, no es adelantar un paso material en el camino que lleva a los fines concretos, pero, en cambio, el que ejecuta ciegamente, el que marcha por sendas de dudas que no saben a dónde conducen; el que obra sin que un pensamiento claro haya dado la pauta de lo que hay que realizar, hace casi siempre menos que el que no hace nada, ejecuta acciones desconocidas, lleva a cabo cosas perjudiciales. Pues bien, la estrategia es la esencia misma del arte de la guerra, es una pauta que guía a la inteligencia por los difíciles caminos que conducen a los éxitos decisivos, es la luz que alumbra las oscuridades del teatro de operaciones, velado siempre por la duda perenne de lo que pretende, de lo que intenta, de lo que hace el enemigo y de los medios que posee para verificarlo.

James Brian Quinn, (1980), en su libro: Estrategias para el cambio. Incrementalismo lógico, también advierte: “El vocablo strategos inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar el arte del general”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.), vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C.), el término hace referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

Evolución del concepto de estrategia.

Como hemos visto anteriormente, el concepto de estrategia es antiguo. “Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo”. (Stoner, 1997).

Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo y cuándo no pelear, manejar las relaciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían, no solamente que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tanto componente de planeación como de toma de decisiones o acciones. Conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia como gran plan. (Stoner, 1997).

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, es reciente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este reconocimiento se debió: Primero: el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras. Segundo: ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. La integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales (y algunas veces de culturas diferentes) constituyen una empresa estratégica, aun cuando tome mucho tiempo lograr tal integración.

Conceptos de estrategia en el campo administrativo.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de, cuando menos, dos perspectivas: 1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y, 2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace. (Stoner, 1997).

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. En la segunda perspectiva, la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Esta última perspectiva de

estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos (aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad). Aún cuando se utilizan ambas definiciones, se hará énfasis en el papel activo, conocido como planeación estratégica o administración estratégica.

Una estrategia compromete ante todo los corazones y espíritus de los seres humanos de la organización, pero lo que hay que compartirla con sus miembros, de forma tal que pueda llevarse a vías de hechos la estrategia formulada.

El enfoque estratégico. Su necesidad en el ámbito empresarial cubano.

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.

Sin embargo, ha sido la existencia de un grupo de factores (Menguzzato, 1995), los que han favorecido la evolución de la teoría administrativa hasta el enfoque estratégico. Entre los de mayor impacto se encuentran:

- a) La constante evolución de las características del entorno en términos de mayor complejidad e incertidumbre ha obligado a las empresas a prestar más atención a las interrelaciones empresa - entorno, adaptando sus estructuras y su dirección a fin de obtener el mayor aprovechamiento de las mismas.
- b) El aumento de la competencia ha provocado que las empresas para sobrevivir y desarrollarse deben incorporar innovaciones tecnológicas en procesos y productos con el fin de ser más eficientes, con lo que la tecnología se convierte en un factor básico y condicionante de la estructura empresarial.

- c) El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo y de servicio hace que su papel sea cada vez más importante y su consideración dentro de la empresa adquiera mayor relevancia.
- d) La validez de los objetivos económicos, pero matizada por la necesidad de considerar, además, objetivos sociales.

Al analizar los factores anteriores nos damos cuenta que 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 empresarial en el ámbito global.
- La realidad cubana actual.

El entorno empresarial en el ámbito global.

El entorno empresarial se ha vuelto turbulento. La internacionalización y la globalización de la economía y la competencia, la ralentización del crecimiento económico, la desregulación, son aspectos que lo caracterizan. A la vez, fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las empresas e influyen, y a veces determinan, su funcionamiento.

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. La mundialización de la economía, además de endurecer la competencia, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos: político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

La principal cualidad de este entorno es ser turbulento (Ansoff, 1985). Se considera de esta manera porque:

- Es complejo, en el sentido de que existen varios factores estratégicos distintos e interdependientes.

- Los cambios que en él se producen son intensos y profundos.
- Los cambios son rápidos, lo que con la condición anterior significa que estamos ante un entorno dinámico.
- El grado de incertidumbre es alto.

Esta turbulencia está exigiendo actualmente respuestas concretas y cambios en el funcionamiento de las empresas, condicionado, entre otros, por los siguientes hechos:

1. La internacionalización de la economía es una realidad presente. Significa que las empresas dirimen con mercados cada vez más complejos y extensos, siendo los mismos más interdependientes y sometidos a crecientes cambios. Las empresas tienen que trabajar para y dentro de distintas culturas, estandarizar sus productos y servicios al tiempo de diferenciarlos para cada mercado, país. Al final se cumple en la economía la primera ley de la ecología: todo está relacionado con todo.
2. La calidad de la organización constituye su primera arma competitiva. Esta calidad tendrá como componentes principales una mayor flexibilidad y una mayor variedad, en el sentido amplio de ambas.
3. Los recursos convencionales ya no constituyen ventajas competitivas. El factor humano con su información, conocimientos y experiencias se convierte en el factor determinante.
4. Las empresas necesitan romper con los conceptos tradicionales de estructuras para poder dirimir con el aumento de la complejidad en el contexto y el interior de la misma.
5. Cada vez será más crítica la mejora del flujo de información y análisis para la toma de decisiones, con menos énfasis en la estructura formal y jerárquica.
6. La dirección eficaz no será patrimonio sólo del hombre de acción, sino especialmente del hombre pensante.
7. La capacidad estratégica será, cada vez más, la clave de la ventaja competitiva de una empresa. Esta capacidad consiste, no sólo en seguir aprendiendo

sobre el entorno cambiante para desarrollar estrategias eficaces, sino, sobre todo, en movilizar los recursos en formas constantemente cambiantes a fin de implantar dichas estrategias. La clave no está en hacer estrategias, sino en pensar y actuar estratégicamente.

8. Cada vez será más frecuente en la empresa la aparición y desaparición de unidades temporales o transitorias para estos fines.
9. La eficacia de las organizaciones, cada vez más, estará condicionada por:
 - Estructuras planas, flexibles y no burocráticas.
 - Aprovechamiento de enlaces entre las unidades mediante una dirección activa y flexible, según las circunstancias.
 - Manejo de las complejidades, ambigüedades y contradicciones generadas por el propio sistema.
 - Desarrollo e impulso de metas y valores compartidos aceptados por todos los miembros de la organización.
 - Aprendizaje de la organización: transferencia de capacidades y know – how de unas partes a otras de la 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 historia sigue, y la empresa, si quiere sobrevivir, debe seguir adaptándose, anticipándose y respondiendo a los cambios de su entorno. Será vital su capacidad de adaptación y respuesta y la calidad de su dirección. Para ello es preciso adoptar un nuevo enfoque en la acción directiva: Un enfoque de dirección estratégica.

El cambio en el entorno y funcionamiento empresarial, 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 constituyen elementos fundamentales de una nueva cultura empresarial. Estos

hechos convierten al directivo en un catalizador que fusione e integre la información, la tecnología y los recursos humanos.

Es cierto que muchas de las características del entorno que anteriormente se expusieron y la necesidad del cambio en la acción directiva son comunes a las condiciones en que desarrollan sus actividades las empresas y directivos cubanos. Sin embargo, extrapolarlo mecánicamente a nuestro contexto nacional y empresarial sería un error. Se impone describir brevemente algunas de las condiciones muy específicas y particulares que caracterizan al entorno empresarial cubano.

La realidad cubana actual.

Las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana ha sido obligada a introducirse constituyen hoy su ambiente externo, y en este tendrá que desenvolverse de forma permanente en el futuro. Al desaparecer las relaciones de colaboración e integración que tenía con los antiguos países del campo socialista, surgen determinadas interrogantes que se deben responder con claridad y precisión:

¿ En qué mundo se reinserta Cuba?.

La respuesta es muy clara: En un mundo capitalista nuevo. Este es el entorno de la economía cubana y de una gran parte de su sector empresarial.

¿ Cuáles son las principales características del proceso de adaptación de la economía cubana?

Un primer momento, que abarca hasta la primera mitad de 1993, se caracteriza por el hecho de que el problema central era el establecimiento de un nuevo equilibrio externo y el aseguramiento del equilibrio interno en condiciones de brusca contracción de la economía.

Un segundo momento, a partir del segundo semestre de 1993 y hasta 1995, se constatan ya avances en el proceso de restablecimiento de un cierto equilibrio externo y se ha ido logrando mantener un adecuado nivel de estabilidad interna, a partir de los resultados de la aplicación de la estrategia trazada. Se caracteriza por

el hecho de que es necesario mantener el equilibrio socioeconómico interno en condiciones de adaptación de los imperativos del nuevo ambiente, y en el que los desequilibrios financieros internos se han convertido en obstáculos para este proceso.

Un tercer momento, desde 1996 hasta la fecha, etapa de consolidación y reajuste. A partir del V Congreso del Partido, se hace énfasis en las medidas dirigidas a una mayor eficiencia económica, calidad y competitividad de las empresas.

¿ Qué factores han estado influyendo en esta necesidad?

- Las características y tendencias del mundo donde Cuba se ha reinsertado: profundas contradicciones, transnacionalización, competencia despiadada, que encierra 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 grado de apertura, movimiento, competitividad y capacidad de adaptación y respuesta ante sus continuos e imprevisibles cambios.
- El bloqueo económico de Estados Unidos, que crea e impone barreras.
- La necesidad de cambio que permitan desarrollar las fortalezas con que el país cuenta y aprovechar las oportunidades que le ofrece su nuevo entorno, corrigiendo a la vez sus debilidades objetivas y subjetivas, muchas de las cuales se arrastran desde mucho antes del período especial.
- La necesidad de aprovechar la recuperación sobre bases sólidas, que permitan eficiencia, calidad y competitividad de forma sostenida.

Existe un antecedente, que por su importancia dentro de la cultura directiva cubana no se puede obviar: El medio fundamental para lograr esta organización práctica es el Sistema de Dirección Económica, que constituye el modo específico de organización de la producción social, mediante el cual se regulan de forma consciente las necesarias interpelaciones que integran la vida económica del país.

Si algo resulta vital, cuando se habla del S.D.E. en Cuba, es lo relacionado con la correlación centralización – descentralización. El análisis de esta correlación constituye una premisa básica a tener en cuenta cuando se pretende introducir, en el ámbito empresarial cubano, cualquier enfoque, procedimientos, metodología, modelos, etc., relacionados con las técnicas modernas de gestión.

¿ Por qué se plantea lo anterior?

La cultura del empresario cubano ha estado condicionada y ha recibido una gran influencia del comportamiento práctico de esta correlación. Los sistemas aplicados en Cuba hasta finales de la década del 80 estuvieron enmarcados en un contexto distinto al que enfrenta en la actualidad el país, dentro del cual, y a pesar de sus deficiencias, fueron eficaces. Sin embargo, se caracterizaron por ser altamente centralizados. Esto generó un conjunto de debilidades que marcaron la cultura del directivo cubano con mucha fuerza. Entre estas debilidades podemos citar:

- a) Tipificación de estructuras de dirección.
- b) Reglamentación detallada del trabajo empresarial.
- c) Excesivo nivel de tareas directivas, pérdida de la iniciativa creadora, de motivación al cambio.
- d) Resquebrajamiento del orden, no mando único.
- e) No existía necesidad de administrar presupuestos por parte de las empresas.
- f) Desconocimiento, voluntarismo, etc.

Todas estas características formaron en el directivo cubano una cultura empresarial de la espera y por ende conllevó a poca utilización de las potencialidades creadoras de los colectivos laborales, y por tanto a una ausencia casi total del enfoque participativo en la dirección empresarial. Cambiar esta cultura no se logra en poco tiempo. Se necesita establecer una estrategia de capacitación que provoque un cambio de actitud y aptitud, no sólo en los directivos, sino, también, en todos los trabajadores de todo el sistema empresarial

cubano. Obviar esta realidad podría traer consecuencias nefastas para la introducción en nuestro país de las técnicas modernas de gestión.

Otra realidad que hay que tener muy en cuenta, en el contexto empresarial cubano, es lo relacionado con el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, catalogado como el proceso más importante, radical y profundo al que se enfrenta la empresa estatal socialista cubana. Su objetivo central (incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad de nuestras entidades, sobre la base de otorgarles facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa y responsabilidad de todos los jefes y trabajadores), se logra en mayor magnitud si nuestras empresas cuentan con sus estrategias elaboradas. Es decir, la estrategia de dirección de nuestras organizaciones debe estar encaminada a que las mismas sean eficientes, eficaces y competitivas.

La eficiencia.

Vinculada, como concepto, al uso de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, hacer más con menos. De ahí que la medición general de la eficiencia se desarrolle relacionando resultados (producción o servicios) con los recursos consumidos en el proceso. Eficiencia es hacer las cosas correctamente.

La eficacia.

Vinculada al logro de metas y objetivos, medida de su grado de cumplimiento. Presupone un alto nivel de movilización y de compromiso de los trabajadores, capacidad de liderazgo y reforzamiento del conocimiento en función de alcanzar los propósitos perseguidos. Eficacia es hacer las cosas correctas, hacer lo que hace falta.

La competitividad.

Está relacionada con la capacidad de satisfacer las demandas del entorno, lo que presupone:

- Capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantener un intercambio permanente con él.

- Capacidad para desarrollar y ubicar de la forma más apropiada los recursos disponibles.
- Capacidad de integrarse a sí misma, crear valores comunes, actitudes y comprensiones mutuas que consoliden la unión de los miembros.
- Capacidad de mantenerse en el mercado y crecer con utilidades aceptables a mediano y largo plazos.
- Capacidad para sobrevivir como organización a lo largo del tiempo.
- Capacidad para coordinar constantemente en el tiempo y el espacio sus elementos, de modo que las energías y fuerzas de todos los participantes siempre converjan para la solución de los problemas y el alcance de los objetivos.
- Capacidad de preservar su identidad e integridad ante los cambios internos y externos y frente a las amenazas para su supervivencia.

Existe otro elemento que es necesario valorar en la realidad cubana actual. Nos referimos a la necesidad práctica de cambiar nuestros conceptos sobre la empresa, y analizarla en toda su magnitud para poderla dirigir estratégicamente. Dirigir la empresa estratégicamente requiere que en su propio concepto se rompa con los paradigmas de concebirla solamente como un organismo económico, tecnológico, productivo y técnico, para hacer mayor énfasis en su contenido social y en su entorno, toda vez que por su carácter de sistema abierto las personas son su mayor activo.

La empresa como organización debemos concebirla (Orlando Gutiérrez, 1990), "Como un sistema de relaciones sociales coordinadas en un contexto estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo en equipos, a partir de metas y objetivos que hay que alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno"

El concepto de empresa adoptado, reúne los elementos claves que la componen y refleja un enfoque integral de su funcionamiento. A su vez muestra que al

concebirla de esta manera, para su dirección eficiente y eficaz es necesario un enfoque y dirección estratégica.

Resumiendo se plantea que las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana se ha visto obligada a introducirse, su contexto empresarial, el propio proceso de perfeccionamiento, y la necesidad de asumir una nueva concepción sobre la empresa exigen cambiar nuestros paradigmas gerenciales. Si se piensa y actúa en términos de producción, hoy la dirección pide actuar sobre la base de lograr eficiencia, eficacia, competitividad, cambio, calidad y excelencia sostenidas. Estos cambios deben provocar transformaciones funcionales en las direcciones de nuestras empresas: 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. Nuestras empresas necesitan mirar con luz larga y anticiparse a los cambios que se operarán en su entorno. Nuestras empresas necesitan ser dirigidas con una dirección y un pensamiento estratégicos.

El concepto de empresa adoptado, reúne los elementos claves que la componen y refleja un enfoque integral de su funcionamiento. A su vez nos muestra que al concebirla de esta manera, para su dirección eficiente y eficaz es necesario un enfoque y dirección estratégica.

1.4 Procedimientos para el diseño de la Estrategia Empresarial

El reciente interés en la planeación estratégica, puede explicarse porque el ambiente se vuelve más dinámico para la mayoría de las organizaciones.

En la actualidad muchos autores han centrado su interés en diseñar procedimientos de planeación estratégica que representan una gran oportunidad para todos los empresarios, pues estos permiten a la organización actuar con mayor flexibilidad para enfrentar los problemas de los cambios.

La selección de un procedimiento que permita determinar las estrategias en una organización deben efectuarse sobre la base de las características específicas de la misma, acentuando entre estas el nivel de calificación del equipo de dirección y de los miembros que participan en ellos así como la dinamicidad y brevedad con que sea posible desarrollarla.

Las decisiones estratégicas suponen transformaciones de carácter cualitativo en todo el sistema: Por ello es la necesidad de desarrollar un proceso complejo y de profundo análisis en la organización.

Es objetivo de este capítulo reflejar en él los diferentes modelos o procedimientos para el diseño de la estrategia que existen según diferentes autores, así como exponer el que se aplica en este trabajo. Para ello se revisó un número significativo de libros donde aparecen reflejados los mismos.

A continuación se muestran algunos de los diferentes modelos consultados y sobre los cuales se resumen los aspectos o etapas que distinguen a cada uno de ellos:

a.- Proceso de proyección estratégica según Stephen Robbins.

Los nueve pasos del proceso de proyección son:

1. Definir la Misión de la Organización.

Toda Organización tiene una Misión que define su propósito y que en esencia, pretende contestar esta pregunta. ¿ En qué negocio estamos, quienes son nuestros clientes, hasta dónde queremos llegar?.

2. Establecer objetivos.

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de proyección. Estos trasladan la Misión a términos concretos.

3. Analizar los recursos de la Organización.

Lo que la administración puede hacer está limitado por los recursos y capacidades que la organización posee, recursos humanos, financieros y físicos.

4. Examinar el ambiente.

La administración querrá examinar su ambiente para identificar los diversos factores políticos, sociales, económicos y de mercado que pudiesen influir sobre la Organización. El fin de la investigación es desarrollar escenarios sobre el futuro.

5. Hacer predicciones.

Este es un esfuerzo más detallado de predicción de la posible ocurrencia de eventos futuros. En estas influyen factores externos que se consideran en el paso 4, también factores internos como las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos a distintos niveles de operación, estimación de requerimientos de capital, para inversión en planta y equipos y predicciones de necesidades de recursos humanos para las necesidades presentes y futuras.

6. Analizar Oportunidades y Riesgos.

Debe señalarse que el mismo ambiente puede ser una oportunidad para una organización y una amenaza para otra en la misma industria debido a recursos diferentes.

7. Identificar y evaluar Estrategias Alternativas.

Una vez identificada una oportunidad o riesgos, la administración debe buscar una serie de alternativas que puedan explotar la situación.

8. Selección de Estrategias.

Una vez que las estrategias alternativas han sido enlistadas, y evaluadas, se seleccionará una. Existe la opción de continuar haciendo lo que la administración ha hecho en el pasado. Sin embargo si se selecciona una nueva estrategia, debe ser consistente con la misión y los objetivos de la organización y debe responder bien a las capacidades.

9. Instrumentar la Estrategia,

Este es el último paso del modelo analizado. La mejor estrategia puede fallar si la administración no es capaz de traducir en programas, políticas, presupuestos y otros planes a corto mediano y largo plazo, necesarios para llevar a cabo. Esta etapa requiere de una comunicación exitosa de la estrategia a todos los niveles.

Un modelo de proyección estratégica es útil porque muestra los elementos importantes y sus relaciones con el proceso.

Sin embargo, en la vida real la formulación de estrategias no es un proceso sencillo de paso por paso, sino que evoluciona en incremento durante mucho tiempo.

b.- según Harold Koontz.

Sus fases fundamentales son:

1. Los diversos insumos organizacionales.
2. El perfil de la empresa.
3. Orientación de la alta gerencia.
4. Objetivos de la empresa.
5. El ambiente externo actual.
6. El ambiente interno actual.
7. Desarrollo de las estrategias.
8. Evaluación de las estrategias.
9. Planeación y la implantación de las estrategias.

c. según J. Stoner .

Sus nueve etapas son:

- 1 Formulación de metas.
- 2 Planteamiento de los objetivos.
- 3 Análisis ambiental.
- 4 Análisis de los recursos, fortalezas y debilidades.
- 5 Identificación de las oportunidades y amenazas.
- 6 Determinación del grado de cambio requerido.
- 7 Toma de decisiones estratégicas.
- 8 Puesta en práctica de la estrategia.
- 9 Medición y control del proceso.

d. según Besseyre des Horts

Consta de cuatro etapas básicas:

1. Definición de la misión.

2. Diagnóstico interno y externo.
3. Formulación de objetivos.
4. Identificación de Estrategias
5. Elección de estrategias posibles.
6. Elaboración de planes de acción.
7. Ejecución de los planes de acción.
8. Auditoría social estratégica.

f. según Rogelio Gárciga Marrero

1. Análisis del entorno(actual y futuro)
2. Análisis interno.
3. Misión.
4. Visión.
5. Objetivos generales(partiendo de factores múltiples).
6. Análisis de las estrategias actuales.
7. Determinación de la brecha estratégica.
8. Formulación de las estrategias, evaluación y selección.
9. Implementación.
10. Evaluación y control.

g. según procedimiento encontrado en el sitio apolis.

1. Diagnóstico
2. Identificación de la resistencia
3. Asignación de responsabilidades
4. Desarrollo y ejecución de estrategias
5. Supervisión

CAPÍTULO 2. Reseña Histórica y Fundamentación teórica de los procedimientos

2.1 Reseña histórica.

En el municipio de Sancti Spíritus existen más de 100 unidades gastronómicas, fundamentalmente de cuatro Empresas del MINCIN Siendo éstas: La Empresa Municipal de Alimentación Pública y Alojamiento (EMAPA) La Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta, Unidad Básica Económica de Comercio, Gastronomía y Servicios y la Empresa Provincial de Establecimientos Especiales de Servicios. (EPEES) Esta última debe conformar una Unidad Básica Económica en el territorio en los próximos días.

Existen además varias instalaciones turísticas en lo fundamental de las Cadenas Islazul, Cubanacán y Palmares, así como un grupo de trabajadores por cuenta propia que prestan servicios de esta naturaleza.

Para la realización del presente trabajo se ha seleccionado un grupo de 9 unidades de las más representativas de las cuatro empresas del MINCIN en la ciudad de Sancti Spíritus.

A continuación nos referiremos brevemente a cada una de ellas.

Cafetería Los Parados.

Pertenece actualmente a la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta y comenzó sus labores como cafetería antes del Triunfo de la Revolución, luego perteneció a la Empresa de Gastronomía.

En ella laboran 18 trabajadores y el horario de trabajo son las 24 horas. El colectivo ha sido destacado y Vanguardia.

Restaurante Café Central.

Pertenece, igualmente, a la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta y sus inicios se remontan a antes de 1959.

En este centro laboran 30 trabajadores y brindan diferentes servicios que van desde la alimentación con carácter social a un grupo de ancianos en horas del

mediodía, luego hace las veces de restaurante por las tardes y los fines de semana ofrece actividades nocturnas.

Actualmente está sometido a una reconstrucción con vista a especializarlo en pescados y mariscos.

Restaurante Shanghai.

Este centro pertenece a la EMAPA y está especializado en comidas chinas. Se ubica en áreas del bulevar de la ciudad y su decoración interior y exterior ha estado a cargo del destacado artista de la plástica espirituana Julio Neira Miliàn.

Los fines de semana en las noches puede disfrutarse de buenas opciones culturales como el Cuarteto D' Roberto.

Mini restaurante Renacer.

El inmueble está enmarcado en el casco histórico de la ciudad y fue construido en el Siglo pasado. Tuvo varios usos antes de la Revolución como tienda, mueblería, etc.

A partir de 1996 pasó a ser el Instituto de Salud y Belleza Renacer y desde el 2003 funciona como mini-restaurante. Cuenta con 8 trabajadores y pertenece a la UBE de Comercio, Gastronomía y Servicios.

Mini restaurante El Arte. Esta unidad pertenece a la UBE Comercio, Gastronomía y Servicios y fue construida en 1902.

Primeramente fue una vivienda hasta 1980 cuando pasó a ser una atelier.

Cuenta con 14 trabajadores y los fines de semana en las noches ofrece actividades culturales especializadas en la música de los años 60 y 70.

Pizzería Sicilia. Pertenece a la EMAPA y está especializada como su nombre lo indica en comidas italianas. Recientemente fue remozada capitalmente en saludo al 490 Aniversario de la fundación de la Villa.

Su colectivo tiene varios galardones entre los que sobresale la Condición de Vanguardia Nacional.

Cafetería Coppelia.

Pertenece a la EMAPA y está especializada en helados. Comenzó a trabajar en 1978 y en la actualidad cuenta con una plantilla de 49 trabajadores.

Este colectivo de Tradición Heroica está llevando a cabo una transformación de la instalación para ponerla acorde a los requerimientos de la población espirituana, sobre todo de sus niños y jóvenes.

Cafetería Los Barrilitos.

Este centro perteneciente a la EMAPA; comenzó a trabajar como centro gastronómico en 1974, con anterioridad había sido una fábrica de sombreros y una cervecera. Actualmente es una hamburguesera.

Sus 24 trabajadores contribuyeron a su reparación capital recientemente, poseen la condición de Vanguardia Nacional y colectivo destacado en la calidad.

Bar Pensamiento.

Este centro está enclavado en el Casco Histórico de la ciudad, exactamente en la Calle Plácido muy cerca de a la Iglesia Mayor, el Teatro Principal y el Puente sobre el Río Yayabo.

Primeramente fue una vivienda, luego las oficinas de la Presidencia de la OPJM, una Tienda para el Turismo y un centro recreativo. Debe su nombre a la inmortal obra del Trovador espirituano Teofilito.

Pertenece a la EPEES y tiene opciones de mini restaurante y centro nocturno los fines de semana.

2.2 - Fundamentación del proceso de cambio elegido

El procedimiento elegido se adapta a las condiciones para las entidades objeto de estudio donde se realiza la investigación; fue tomado de un sitio de internet www/apolis.com.

Diagnóstico

Identificar la resistencia

Asignación de responsabilidades

Desarrollo y ejecución de estrategias

Supervisión

Este procedimiento está basado fundamentalmente en identificar a través de sus pasos, las áreas y personas que se pueden y deben resistir a los cambios concebidos en cinco pasos.

1) El efecto del Diagnóstico:

Se concibe al analizar que: El cambio deberá ser promovido por razones lógicas. Si usted puede explicar estas razones a sus trabajadores, ellos entenderán por qué se está efectuando el cambio. Las personas tienden instintivamente a resistir el cambio como respuesta a temores conscientes e inconscientes, pero si usted les enseña el por qué y los beneficios del cambio, la situación puede transformarse. Generalmente tal entendimiento conduce a un cambio en la percepción del cambio propuesto.

2) Al identificar la resistencia:

Puede encontrar que ciertos trabajadores simplemente no estarán de acuerdo con la necesidad de los cambios propuestos. Si esto ocurre, su tarea no es alegar o ponerse a la defensiva, sino aceptar el hecho de que pueda existir una honesta diferencia de opinión. Reconozca que existe la diferencia y luego, abiertamente, pida el apoyo al trabajador. La administración tiene que buscar un compromiso para efectuar el cambio, pero si dicho compromiso se dificulta 100 por ciento, aun cuando esté claro que no todo el mundo está de acuerdo, trate de involucrarlos en el proceso. Simplificar el cambio, hágales saber a sus trabajadores que el mundo no se virará al revés. Maquiavelo decía: Divide y vencerás. Lo que puede parecer mucho se verá mejor si usted lo divide para que los trabajadores puedan

asimilarlo. Al ser específico con respecto a los cambios, usted alcanza dos objetivos. En primer término, usted esquematiza qué es lo que abarcará el cambio completo. Esto permitirá a los trabajadores conocer qué áreas de trabajo serán afectadas y cuáles no. En segundo lugar, las noticias específicas y concretas llenan los vacíos de información. Sin éstas, dichos vacíos se llenarán de rumores. Estos son enemigos del cambio porque crean inseguridad.

3) La asignación de responsabilidades:

Es aquí donde el administrador profesional puede realmente mostrar sus habilidades gerenciales. No les tema a los comentarios negativos. Los tendrá. Sin embargo, al crear una atmósfera de apertura y franqueza pidiendo la reacción de sus trabajadores, el efecto de los comentarios minimizará. De hecho, si la reacción inicial de sus trabajadores es positiva, pregúnteles abiertamente si no perciben un lado negativo a los cambios que van a efectuarse. A la inversa, si la reacción es negativa, permita a los trabajadores decir lo que les inquieta y luego pregúnteles si no hay aspectos positivos en el cambio. Recuerde que el objetivo de esta junta es lograr que los trabajadores acepten, o por lo menos apoyen, el cambio, no imponérselos. Escuche cuidadosamente lo que digan, designe a los más avanzados como responsables teniendo en cuenta el conocimiento que posee de su desempeño laboral.

4) Desarrollo y ejecución de la estrategia:

Desarrollar la estrategia es implementar lo planificado considerando que: La estrategia 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.

5) Supervisión.

Es la etapa que permite el ajuste y corrección de las acciones que permitan avanzar en la eliminación de la brecha entre el estado actual y el deseado.

2.3 - Fundamentación del procedimiento estratégico elegido.

Momento Diagnóstico:

- Aplicación de instrumentos
- Valoración de los resultados de los instrumentos aplicados.
- Análisis del estado actual de la resistencia a la integración.
- Valores compartidos.

Momento de Proyección.

- Estado deseado y su análisis.
- Políticas.
- Qué hay que hacer para alcanzar el estado deseado (Objetivos)
- Barreras objetivas y subjetivas para limitar la brecha.
- Como se vencerán esas barreras. (Estrategias)

Momento de Ejecución y Control

- Ejecución de los planes de acción.
- Realización de los controles.
- Ajustes acorde al control realizado, retroalimentación

Momento de diagnóstico:

Aplicación de instrumentos.

Estos se definen acorde a las características de la organización objeto de investigación y posteriormente se aplican creando las condiciones para ello.

Valoración de los resultados de los instrumentos aplicados.

Es bueno aquí señalar que estos análisis se aplican con las técnicas de trabajo en grupo y si lo requieren sobre métodos estadísticos.

Estado actual

Es una fotografía de todo lo que acontece en la organización objeto de estudio, relacionada con el problema a resolver. Definir el estado actual es de gran importancia pues se puede comparar ante cualquier cambio que ocurra durante el proceso de implementación de los instrumentos de investigación u otra causa que facilite la comprobación de la misma.

Se establecen determinados parámetros relacionados con los aspectos fundamentales como pueden ser entre otros:

- Clima organizacional.
- Calidad de los servicios.
- Economía y Finanzas.
- Motivación y comunicación.

Valores

Para trabajar los Valores en la Dirección es necesario comprender que estos son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Al trabajar en el rediseño continuo de la cultura organizacional tenemos que considerar que la cultura viene determinada por el conjunto de creencias y valores que se desarrolla en cada grupo humano para adaptarse a un entorno tecnológico, económico, político y sobre todo social determinado e integrarse internamente. En todo grupo humano existe una cultura que es juzgada válida y por tanto es enseñada a los nuevos miembros.

Lo que se trata ahora no es dejar que esa cultura sea cualquier cultura sino aquella que se rediseñe para que el trabajo de cada persona y cada grupo tenga un sentido nuevo e ilusionante en aras de alcanzar los objetivos y estrategias que la organización se ha propuesto.

Mientras las creencias son las estructuras de pensamientos que sirven para explicarnos la realidad, los valores son las formas de actuar que cada persona y grupo considera mejor a su opuesto para lograr sus fines y vienen derivados de un aprendizaje en el tiempo.

De esta forma los “Valores Compartidos” son aquellos pocos “valores” que están presentes en los procesos cotidianos y con cuyos enunciados las organizaciones deben comprometer todas sus energías. Forman parte del “Sistema de Valores” de una organización. La Identidad, la Misión y la Visión Global o Propósito son reconocidos como “Valores Estratégicos”. Los “Valores Compartidos” unidos a los “Valores Estratégicos” son la base para el desarrollo e implantación de los “Valores en la Dirección”.

Los “Valores Compartidos” son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están formados por aquellos “valores básicos” que deben “guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización”. Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los “procesos cotidianos” que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la Misión y la Visión.

Son el “complemento de los objetivos” de cualquier organización, porque mientras los “Valores Compartidos” sirven para atribuir sentido a la acción de dirigentes y trabajadores en el logro de objetivos y estrategias, los objetivos sirven para traducir la acción en resultados específicos.

Los “Valores Compartidos” no sólo le dan sentido a la acción, sino que, además, le dan a cada entidad una fuerza única y particular de carácter e identidad. Dan pertenencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada organización. Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones.

En todo grupo humano existen creencias y valores; lo que se trata ahora es de buscar “compartir” con todos los trabajadores de cada organización aquellos valores que necesitan ser jerarquizados para impulsarlos en virtud de lograr más y mejores resultados: eficiencia, eficacia y efectividad.

Cómo diseñarlos:

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores, pero los “Valores Compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir de “eje” en el funcionamiento de cada entidad. Pero, sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas porque si no el eje se rompe, se traba o no funciona, por ello los “Valores Compartidos” son los “pocos” valores críticos que tienen mayor peso o más impactan la Misión y la Visión de la organización, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

Para poder jerarquizar los “pocos valores” que deben ser compartidos en las organizaciones, es necesario partir de un diagnóstico del conjunto de los valores en que se mueve dicha organización.

La realización de tal diagnóstico puede llevarse a cabo a partir de que el grupo directivo principal identifique el conjunto valores con los cuales trabaja una organización. Regularmente se identifica una lista grande valores, todo de carácter positivo. Sin embargo, es recomendable también identificar aquellos de carácter negativo que puedan existir, porque sólo identificándolos éstos pueden ser neutralizados con el efecto de los valores de carácter positivo. Complementariamente pueden agregarse a la lista otros valores que pueden resultar deseados, pero que no están presentes en ese grupo humano en particular.

A fin de poder llegar a identificar aquellos “pocos valores” que se deben jerarquizar dentro de la organización se puede, en principio, utilizar algún criterio de clasificación como el siguiente

- “Valores éticos”, son los que definen cómo nos relacionamos con los demás y responden a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar a ser los que somos?;
- “Valores prácticos”, son los que definen cómo actuamos en nuestro trabajo y responden a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar hasta donde estamos hoy?;

- “Valores de desarrollo”, son los que definen cómo generamos o creamos y responde a la pregunta ¿qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido lograr?.

De esta forma, el gran listado inicial de valores puede ser dividido en tres grupos: los que son éticos, los que son prácticos y los que son de desarrollo. Con estos tres listados de valores el equipo directivo puede seleccionar mediante consenso uno o dos por cada grupo, que se convierten en centrales y que son jerarquizados porque a su vez se convierten en promotores que halan al resto de los valores cotidianos para provocar el cambio necesario.

Estos valores jerarquizados pasan a engrosar la fila de los “pocos valores” que deben ser compartidos con todos los trabajadores y que requieren que su enunciado sea aplicado consecuentemente, o lo que es lo mismo, que el discurso sea igual a la acción y por tanto el cambio se haga evidente con el logro de mayores resultados.

Algunos criterios de idoneidad que deben cumplir los valores compartidos son:

1. No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
2. No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, calidad no es lo mismo que calidez y sin embargo la segunda encierra a la primera, que está más desgastada.
3. No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.
4. Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
5. Deben ser definidos en primera persona del plural.
6. Deben ser potenciados mediante capacitación.
7. Deben servir como criterios para la selección, evaluación y promoción de personal.
8. Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.

9. Tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.

10. Tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia.

Los “Valores Compartidos”, como forma de actuación, deben ser acompañados por aquellas “Normas” que caracterizan, que significan para una organización en particular aquellos valores que se han decidido jerarquizar. El Valor Calidad no tiene el mismo significado, ni las mismas normas o reglas de conducta para ser alcanzado en una Empresa de Calzados, en un Hotel de 5 estrellas, en una Empresa de Servicios Comunales, o en un Organismo Central de la Administración de Estado. Los teatros de operaciones son cambiantes y los actores también, por lo que las “reglas de conductas” difieren y hay que definir las como tal.

A manera de ilustración se presentan algunos ejemplos de “Valores Compartidos” y sus Normas en una empresa imaginaria que trabaja la actividad de computación.

Nuestros Valores Compartidos:

PROFESIONALIDAD: (valor ético: tiene que ver con cómo nos relacionamos con los demás)

“Somos una organización donde sus equipos de trabajo se mantienen permanentemente actualizados al nivel del estado del arte para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajamos honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo. En nuestras actividades cotidianas actuamos con ética, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente”.

TRABAJO EN EQUIPO: (valor práctico: tiene que ver con cómo actuamos en nuestro trabajo)

“Somos un conjunto interdisciplinario de jóvenes profesionales y con calificación , al nivel del estado del arte, que entiende que solamente el desarrollo de las habilidades individuales al servicio de las capacidades grupales, concibe las soluciones que le permiten al cliente optimizar su desempeño”

PRODUCTIVIDAD: (valor de desarrollo: tiene que ver con cómo generamos o creamos)

“Somos conscientes de la necesaria correspondencia entre el trabajo y la calidad de nuestros resultados. Nos responsabilizamos totalmente con la calidad de los servicios y productos que ofrecemos. Promovemos el uso racional de los recursos en las actividades cotidianas. Estimulamos la utilización, en todos los aspectos, de las nuevas tecnologías y fomentamos la respuesta dinámica a las diferentes demandas del mercado”.

Problemas y dificultades prácticas para formularlos:

1. No se parte del diagnóstico de la cultura y precisión de los valores reales. Ello afecta la objetividad de lo que se plantea al respecto.
2. Se emplea la opción de expresarlos a través de un acróstico. En la práctica implica forzar a ultranza algunos planteamientos.
3. No se conceptualizan, lo que es necesario para dejar claro qué se interpreta por cada valor como tal.
4. No se precisan cuáles de los valores planteados ya son realmente compartidos y cuáles aún no pasan a ser un deseo o necesidad, lo que demanda la línea de acción a seguir a esos efectos.
5. No se precisan las conductas a través de las cuáles se hacen efectivos, lo que no posibilita el referente necesario para su ulterior evaluación.
6. Sólo se reflejan valores ético-morales y se obvia la consideración de valores organizacionales.
7. Se expresan a través de un párrafo y se incluyen elementos que no son valores en sí mismo.

8. Valores con conceptualizaciones muy generales y que no expresan su significado de manera concreta.

Momento de proyección.

Estado deseado

- Una imagen posible del estado futuro deseado.
- Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas.
- Es algo que vale la pena alcanzar.
- Aporta significado al trabajo que hace la gente en la organización.
- Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores.
- Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.

Errores comunes en la creación del estado deseado.

- Asumir que usted pueda actuar sin una definición del estado deseado y creerlo así mientras todo le marche bien.
- Crear una definición de estado deseado sin participación de la gente cuyo parecer es necesario para convertirla en realidad.
- Tener una definición de estado deseado basada en problemas a corto plazo, o problemas que puedan ser resueltos rápidamente, o que sean relativamente fáciles.
- Ignorar el efecto del cambio en un área de la cultura de la organización, y en el sistema como un todo, dando como resultado una definición de estado deseado limitada a una pequeña parte de lo que necesita cambio.
- Está basada en lemas bellos, pero vacíos.
- Crear una definición de estado deseado inamovible que no pueda ser cambiada.

Propósito de una definición de estado deseado

Crear una organización de categoría superior que aporte a nuestros pacientes un servicio, propiciando a nuestros propósitos ventajas competitivas significativas, incorporando mejoras substanciales tangibles a nuestra línea de base que incremente el mejoramiento de los servicios con el menor costo posible.

Políticas

El término proviene del griego *politike*. Arte, doctrina u opinión referente al gobierno. Por extensión: arte de conducir un asunto para alcanzar un fin.

Las políticas en el campo de la gestión estratégica son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su función por ende es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la misión.

Por consiguiente, son enunciados o acuerdos sobreentendidos que encauzan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. O sea, limitan el campo de la toma de decisiones y aseguran coherencia con los objetivos.

Al igual que las estrategias, las políticas definen el marco de actuación para alcanzar los objetivos y suelen tener una vigencia superior a las primeras en el tiempo.

Entre las estrategias y las políticas a cada nivel debe existir una coherencia lógica para contribuir al logro de la misión, la visión y los objetivos.

Las políticas esclarecen los comportamientos deseados, mejoran las coordinaciones entre eslabones de las organizaciones, reducen el tiempo para la toma de decisiones y elevan la coherencia interna entre éstas en áreas de resultados claves, por lo que una clara definición de políticas lejos de limitar permite ganar mayor claridad acerca del rumbo a seguir y posibilita una mayor participación e independencia en la toma de decisiones.

Los métodos y formas a través de los cuales se elaboran y aprueban las políticas son muy variados, pero como norma, su adopción debe ser precedida de un profundo estudio o análisis del tema abordado ya que, por su efecto y duración, las indicaciones y decisiones contenidas en las mismas tienen un carácter eminentemente estratégico y en ocasiones irreversible, al menos, a corto plazo.

Las políticas se expresan en diferentes tipos de actos, algunos pueden tener fuerza legal en función de su carácter directivo; otros, por el contrario, pueden tener más un sentido de recomendación, aunque en ocasiones ambos aspectos pueden estar presentes a la vez como componentes de una política adoptada por una entidad facultada para su establecimiento.

Problemas y dificultades en la práctica

- El elevado número de actos normativos en los cuales se expresan las políticas imposibilita la dirección estratégica de las entidades y les resta capacidad para responder a los cambios del entorno.
- Insuficiente claridad en su definición institucional, empresarial o sectorial o su identificación con principios, lineamientos o normas.
- Surgen en ocasiones posibles contradicciones entre los elementos contenidos en diferentes políticas.

Cómo formularlas en la práctica.

Las políticas se formulan como norma por los organismos rectores de las diferentes actividades o los niveles superiores de las organizaciones para enmarcar el comportamiento deseado de los eslabones involucrados en su cumplimiento, aunque cada organización, a su nivel puede diseñar sus propias políticas en los marcos de sus competencias.

Se debe observar el necesario equilibrio por quienes formulan las políticas con vistas a evitar que el alto número y la rigidez de estas, las transformen en “camisas de fuerzas” que impidan a los niveles y eslabones afectados responder adecuadamente ante los cambios del entorno.

La práctica de circular para consulta entre los que deben de una u otra forma aportar criterios sobre los principales actos legales que contienen las políticas del Estado y el Gobierno, es un ejemplo de cómo deben proceder otras instancias al elaborar documentos con igual objetivo. Ello permite de forma ágil y económica lograr consenso en lo posible sobre las formas y vías de materializar las políticas de los órganos e instancias facultadas para su establecimiento y evitar contradicciones entre diferentes actos normativos de esta índole.

No deben confundirse las políticas con los instrumentos a través de los cuales estas se materializan: ley, decreto-ley, decreto, resolución, circular, carta, memorando o simplemente acuerdo o indicación verbal y/o escrita.

Una buena política debe:

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

Objetivos:

Los objetivos son:

Resultados, logros, fines deseados y potencialmente realizables hacia los cuáles se dirigen los planes de acción y esfuerzos de una organización, para alcanzar el estado futuro de la misma.

Expresión de un resultado que se quiere lograr y la razón por la cual se desea alcanzar este resultado.

¿Cómo deben ser los objetivos?

Concentrados en los resultados, realistas, medibles, motivadores, específicos y claros.

Otro consejo: Aplique técnicas de trabajo en grupo para buscar consenso y compromiso que garanticen el logro de los objetivos propuestos.

Objetivos Estratégicos.

El rol principal que juegan los objetivos en el proceso estratégico es servir de enlace o vínculo entre planeación y ejecución, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones. La misión y la visión deben complementarse con un sistema de objetivos que dan consistencia a la orientación general que marcan aquellas y sirvan de guía para las acciones. Con ello, los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso de Dirección Estratégica, precisando las metas que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado futuro.

Los objetivos, en sentido general, son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Reflejan un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales. Por otra parte, los objetivos estratégicos representan una herramienta movilizativa importante de los esfuerzos y recursos organizacionales, pues no existe un elemento más básico y decisivo en el establecimiento de un medio ambiente que favorezca el desempeño que permita que las personas conozcan sus propósitos y objetivos. Si se desea que el esfuerzo grupal sea efectivo, las personas deben saber qué se espera que logren.

El carácter dependiente de los objetivos respecto a la formulación de las categorías estratégicas básicas que se establecen bajo las condiciones de un proceso estratégico le imprime un contenido estratégico a los mismos. Propicia que los objetivos se orienten al logro de un estado deseado futuro y apoyen el cumplimiento de la misión y visión de la organización. De esta forma, los objetivos

estratégicos constituyen el soporte de las categorías estratégicas básicas, especialmente de la misión y de la visión, al darles concreción en términos de resultados o metas concretas a alcanzar que garanticen el logro de los postulados esenciales del proceso estratégico.

A diferencia de la misión y la visión, que presentan cierta estabilidad en el tiempo con independencia de que se validen sistemáticamente, los objetivos estratégicos, si bien deben lograrse también en el horizonte estratégico, se determinan para un lapso específico de su realización. Esta es la razón por la cual los objetivos permiten concretar la misión y la visión en horizontes de tiempo definidos. Por otra parte, si bien la misión, la visión y las otras categorías reflejan una panorámica global de la eficacia organizacional, los objetivos, dado su carácter más específico y concreto, permiten concretarlas para cada uno de los eslabones o subsistemas de la organización.

Todo ello apunta a la necesidad de concebir un sistema de objetivos que permita dar consistencia a tales categorías estratégicas. Este sistema debe integrar coherentemente horizontes temporales de planeación y áreas específicas del desempeño de las organizaciones. De esta forma, el sistema de objetivos que soporta las categorías estratégicas básicas incorpora objetivos estratégicos, grados de consecución a lo largo del horizonte temporal, expresados en objetivos específicos, así como criterios de medida que concretan los resultados a alcanzar en cada uno de los subperíodos que contempla el período estratégico.

Los objetivos estratégicos, por su naturaleza, son objetivos trayectoria, es decir, presentan un carácter programático. Expresan la continuidad del objetivo en el tiempo y constituyen una trayectoria que se debe seguir. En tal sentido, se perfilan como direcciones principales o lineamientos generales de trabajo que imprimen direccionalidad al quehacer estratégico de la organización.

Teniendo en cuenta el precepto gerencial de que los objetivos estratégicos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y prosperidad de la organización, su formulación debe estar precedida de la determinación de diferentes áreas de

resultados claves en las organizaciones. Estas áreas se concretan y validan en el proceso de dirección estratégica y se delimitan a partir de los postulados establecidos en la misión y la visión de la organización y se especifican con la definición de los valores centrales y los factores claves del éxito.

Es por ello que, antes de fijar los objetivos estratégicos de la organización, es necesario tomar en consideración el sentido y perspectivas de las categorías estratégicas básicas: Conocer para qué existe la organización; hasta dónde se quiere llegar; qué estado deseado se pretende alcanzar; cómo actuar en consecuencia con la misión y la visión presentada; y qué habilidades, características o competencias son imprescindibles para alcanzar el éxito de la organización en el desarrollo de su actividad específica, es una premisa necesaria a la hora de fijar los objetivos organizacionales.

Una vez definidos los objetivos estratégicos se desata un proceso encaminado a la concreción de los resultados a alcanzar en el período estratégico como expresión de la materialización de las directrices fundamentales del trabajo de la organización que estos expresan. Este proceso se inicia con la determinación de los grados de consecución de los objetivos estratégicos.

Los grados de consecución expresan el avance previsto, en términos de resultados, que sustentan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su determinación presupone establecer cierta periodización en el horizonte temporal que comprende la estrategia trazada, la cual se establece generalmente por años, así como la determinación de los criterios de medida que permiten concretarlos.

Los criterios de medida, por su parte, expresan los resultados mensurables y controlables que se prevén alcanzar en cada uno de los lapsos establecidos previamente que periodizan el horizonte estratégico. De esta forma, los grados de consecución de los objetivos estratégicos se concretan en resultados específicos que se reflejan en términos de criterios de medida y que permiten, además, el control sistemático de la implementación de la estrategia. Por otra parte, estos criterios de medida constituyen el enlace básico con la dirección por objetivos, la

que actúa como soporte del proceso estratégico, al erigirse en su principal sistema operativo de gestión.

Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos

Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. A continuación se recomiendan las siguientes:

- **Identificar las áreas de resultados claves:**

Como resultado de una profunda evaluación de la misión y la visión, se deben identificar aquellas áreas (que nada tienen que ver con la estructura organizativa de la organización) que definan el perfil y califiquen de manera decisiva el desempeño de la organización. Un criterio básico para validar la existencia de un área de resultado clave consiste en evaluar la medida en que la todas o la inmensa mayoría de las áreas administrativas de la organización tributan a sus resultados.

- **Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves del éxito), políticas, normas y reglamentos generales de la organización.**

Cuando esto no ocurra así, habrá que pensar si deben cambiarse. Un aspecto a tomar en consideración cuando se discuten de forma participativa los objetivos de la organización es, precisamente, su validación en términos de lo que queremos lograr.

- **Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización y cómo.**

A veces se discuten actividades o resultados concretos cuyo valor final es muy discutible. En ocasiones esto se condiciona a la falta de claridad entre lo urgente y lo verdaderamente importante. Otras, debido a que la fuerza de la inercia y la rutina conduce a considerarlo "porque así se ha venido haciendo siempre". Todas estas tendencias deben evitarse a la hora de formular los objetivos estratégicos. Estos deben reflejar la orientación principal o direccionalidad básica que se

persigue en el desarrollo de cada una de las áreas de resultados claves identificadas.

- **□ Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados.**

Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de una organización, se abandona fácilmente. Si, por el contrario, el objetivo no implica ningún mejoramiento, obviamente tampoco estimula a poner ningún cuidado.

- **□ Fijar los objetivos por escrito.**

Aunque parezca trivial esta observación, no está de más destacarla. Cuando los objetivos estratégicos se establecen en forma verbal, ello puede acarrear algunos problemas, como son la falta de precisión y la dificultad en la comprensión por diversas personas.

- **□ Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número.**

Presentar varias direcciones para encauzar las acciones de la organización respecto a un área de resultado clave específica, lejos de favorecer la ejecución y el control, los debilita. Los objetivos estratégicos, por tanto, deben fijarse de forma racional en función de las áreas de principal impacto de la organización.

- **□ Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico.**

Generalmente los períodos que se identifican para reflejar el grado de consecución de los objetivos estratégicos son anuales. Ello establece un compromiso de la organización de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el grado en que el desempeño de la organización se corresponde con la misión, la visión y el resto de las categorías estratégicas.

- **□ Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización.**

La única forma posible de evaluar y tomar medidas correctivas de apoyo a la estrategia consiste en determinar aquellos índices, indicadores, actividades principales o criterios específicos, cuyo chequeo y control sistemático permiten dar

una medida de la evolución de la organización en correspondencia con su proyecto estratégico.

- **Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo.**

Los objetivos estratégicos se formulan al inicio del período estratégico, por lo que pueden perder vigencia e incluso caducar si no se evalúan sistemáticamente, se validan y adecuan a las condiciones del momento en un contexto que, como se sabe, es extremadamente cambiante.

Problemas y dificultades prácticas:

- Se proponen objetivos que son funcionales.
- Objetivos que no están orientados hacia resultados, sino más a acciones y tareas.
- Objetivos poco concretos y ambiguos.
- No se logran los niveles reales de participación e implicación que se requiere en el proceso de formulación de los objetivos.
- Se observan poco dominio de las diferencias entre objetivos y criterios de medida.
- Se muestra confusión entre los objetivos, las funciones y tareas.
- Se proponen muchos objetivos que no son de transformación y crecimiento de la organización, sino más bien de mantenimiento del sistema.

Barreras:

Las barreras son:

- Obstáculos que se interpone al logro en la práctica de las metas y la visión.
- Fuentes de resistencia al cambio.
- Internas y externas.
- Retos o problemas que deben resolverse.

- Indicadores de la estrategia.
- Formas de normalizar la comunicación acerca de lo que no funciona.
- Vías para adueñarse de los problemas.
- Oportunidades para niveles más profundos de honestidad y conexión.
- Vías para evidenciar lo negativo y resolverlo.
- Indicadores de futuros conflictos, si se quedan sin resolver.
- Miedos y ansiedades acerca del futuro basados en lo que no funcionó en el pasado.

Estrategias:

Las estrategias son:

- Vías para moverse de la realidad a la visión.
- Mapas de ruta direcciones, para mejorar que lugar.
- Guías para la localización de recursos.
- Largo radio de alcance.
- Vías para superar las barreras.
- Fuentes de Tácticas múltiples.
- Basada tanto en metas de procesos como de contenido.
- Trabajables.
- Directas e indirectas.
- Interactivas y holísticas.

Elementos sobre la elaboración de estrategias.

Problemas y deficiencias prácticas:

- Insuficiente dominio conceptual, herramental y tecnológico por parte de los actores internos y los asesores vinculados al proceso estratégico.

- Generalmente, no se formulan de manera explícita las estrategias en nuestras organizaciones.
- Insuficiente pensamiento estratégico de los actores internos vinculados que deben elaborar las estrategias. ¿Cómo superar los factores asociados a los puntos anteriores?

Pagando la cierta cuota de aprendizaje organizacional que es diferente para cada organización y territorio en función del punto de partida y de sus capacidades de aprendizaje.

¿Cómo podemos constatar que fueron superados los factores? a través del cumplimiento de las indicaciones nacionales a través de la opinión de los implicados según el desempeño exitoso evaluado fundamentalmente por los resultados.

¿Cómo reducir la brecha correspondiente en el menor tiempo posible?

Recomendación No.1.

Lograr que los actores estratégicos dominen el contenido de los conceptos principales asociados y sepan aplicarlo en la práctica. Se deben emplear las diferentes vías posibles de capacitación con énfasis en los talleres colectivos durante el proceso de elaboración. Los conceptos esenciales son los siguientes:

1.- El concepto de estrategia.

Como se conoce actualmente no existe ninguna definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia; el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. Gran parte de la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios y las deficientes definiciones. Varios autores definen estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos, otros la definen como conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo determinado, mientras que hay quienes la definen como conjunto de objetivos y políticas de la institución.

Según Mintzberg (1995) el reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar este difícil concepto. Por ello a continuación se presentan algunas definiciones y consideraciones de estrategia denominadas por Mintzberg como las cinco “p”.

- ***Estrategia como plan:***

Para casi todos a los que se le pregunte, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción consciente determinado, una guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos establecidos. La estrategia como plan aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir como se conciben las intenciones en el cerebro humano y que significan en realidad las mismas. Las estrategias tienen dos aspectos esenciales, se elaboran antes las acciones en las que se aplican y desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

- ***Estrategia como pauta de acción:***

En este caso se utiliza una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Una organización puede amenazar con ampliar la capacidad de sus plantas para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza no la expansión. La estrategia nos lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas, los artificios y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas.

- ***Estrategia como patrón:***

No es suficiente definir una estrategia como plan, es necesario definir el comportamiento que deseamos que se produzca. Según esta definición, durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más estrategia. Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización. Como patrón, la estrategia permite

a los líderes saber como intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en curso de acción predeterminados, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización.

- ***Estrategia como posición:***

En particular es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos suelen llamar “medio ambiente o entorno”. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o acoplamiento entre la organización y el medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y externo. Nótese que esta definición puede ser compatible con cualquiera de las anteriores o con todas, se puede aspirar, incluso a una posición, mediante un plan o patrón de comportamiento. La estrategia nos incita como posición a considerar las organizaciones en su entorno competitivo como se encuentran sus posiciones y como las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia.

- ***Estrategia como perspectiva:***

Su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de participar en la percepción del mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella, por ejemplo la Hewlett-Packard ha desarrollado el “Modelo H-P” sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto que la McDonald se ha hecho famosa en base a su énfasis en “la calidad, el servicio y la limpieza”. En este caso la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Como perspectiva la estrategia plantea cuestionamiento en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo.

Si definimos una organización como una acción colectiva de una misión común, entonces la estrategia postula la temática de cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas para que estas sean compartidas como normas y valores sociales y como se involucran y aprenden los patrones de comportamiento.

Sobre todo esta última definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son

abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas. Es importante recordar que nadie ha podido tocar o ver una estrategia; cada estrategia constituye una inversión, un sistema creado por mentes imaginativas. Sin embargo, lo que resulta clave de esta definición consiste en que la perspectiva es compartida.

Desde las perspectivas de Mintzberg, la estrategia conduce también a algunos conceptos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acciones colectivas.

Mintzberg señala que aunque entre las diferentes definiciones existen varias relaciones, ni una sola de ellas como tampoco ninguna definición predomina sobre las otras. En cierto modo, estas definiciones compiten (ya que unas pueden sustituir a otras), pero lo más interesante son las diversas formas en que complementan. No todos los planes se vuelven patrones, como no todos los modelos que se desarrollan fueron planeados. Algunas pautas de acción son aún menos que posiciones, mientras que otras estrategias no son más que posiciones y menos que perspectivas. Cada definición añade estrategia ya sea como posición o como perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan o como patrón. Sin embargo, las relaciones entre estas diferentes definiciones, de hecho pueden ser mucho más profundas. Por ejemplo, mientras algunos consideran que la perspectiva es un plan otros las describen como las que dan origen a los planes. Una perspectiva puede surgir a través de experiencias previas: la organización intentó varias cosas en sus años de formación y de manera gradual consolidó una perspectiva sobre lo que funcionó bien.

Lo más importante es entender que las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser eliminadas y brechas para ser superadas. Partiendo de que no se conoce una definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia, es recomendable insistir en las características comunes y no complicarse con definiciones.

¿Cuáles son las características principales?

- La mayoría de las definiciones apuntan a que la estrategia permite orientar las decisiones que determinan los recursos y las principales acciones para lograr el objetivo propuesto y por tanto la efectividad del funcionamiento de la organización.
- La estrategia debe entenderse como un fenómeno objetivo, las condiciones surgen quieran o no sus participantes, sean advertidas o no de sus alcances o influencia.
- La estrategia tiene un carácter dinámico dado que lo favorable de hoy mañana puede convertirse en amenaza.
- Lo que maneja la estrategia son posibilidades que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades.

Momento de ejecución y Control

El control y la retroalimentación.

La función de control aplicada a la implementación estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo. Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia:

- a) ¿ En qué negocio se está?
- b) ¿Cuál es la razón de ser? ¿ Por qué?
- c) ¿ En qué somos buenos? ¿ Con quién me puedo comparar?
- d) ¿ Quiénes son mis competidores? ¿ Por qué son mejores?
- e) ¿ Qué estrategias tienen mis competidores?
- f) ¿ En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿ Por qué?
- g) ¿ Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿ Las tengo identificadas?
- h) ¿ Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la empresa?

- i) ¿Cuál es exactamente nuestra estrategia? ¿ Todos en la empresa tienen claridad sobre ella?

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a estas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control empieza a desempeñar su papel. El cumplimiento de este importante aspecto permite una constante retroalimentación como elemento esencial del control.

Plan de acción:

Los planes de acción son:

- Descripciones concretas de lo que va a pasar.
- Centrados en lo específico.
- Inmediatos.
- Claramente relacionados con la visión y las metas.
- Vías detalladas para implementar estrategias y para vencer barreras.

Constituye el mapa de ruta para el esfuerzo de cambio, por lo que resulta determinante el que sea realista y efectivo. Las cinco características de un plan eficaz de acción o cambio, se ofrecen a continuación:

- El Plan se halla relacionado con las metas que se proponga para el cambio y se cuenta con los recursos para su ejecución.
- Las actividades se hallan claramente vinculadas con las metas y prioridades de este último.
- El Plan es específico. Los tipos de actividades están claramente identificadas más que generalizadas abiertamente.
- El plan es integrado. Las partes están estrechamente conectadas.

- El plan está en secuencia de tiempo. Existe una cronología lógica de los eventos.
- El Plan es adaptable. Existen planes de contingencia para adaptarlo a las fuerzas inesperadas.

Planes de contingencia.

Son acciones provocadas de acuerdo a:

- Fuerzas inesperadas.
- Las experiencias acumuladas en relación con la crisis.
- Oportunidades que se dan en la práctica y que es necesario aprovechar.

Estas acciones deben estar estructuradas y definidas según los recursos disponibles y cumplirlas para estos momentos logrando ser lo suficientemente flexible para su adecuación en el momento preciso.

CAPÍTULO 3. Estrategia para la coordinación entre las direcciones de las entidades del comercio que prestan servicios gastronómicos en el municipio de Sancti Spíritus.

Teniendo en cuenta la actual situación económica que vive nuestro país y el nivel de los servicios gastronómicos se hizo un trabajo en grupo, los directores de las cuatro empresas del MINCIN que prestan estos servicios en la ciudad, los compañeros del Sectorial Provincial de Comercio, del Gobierno y el Partido Municipal, cuyos resultados se exponen en el presente capítulo siguiendo el procedimiento seleccionado.

3.1 Momento diagnóstico.

3.1.1- Aplicación de instrumentos.

Para lograr diagnosticar la situación que presentaban un grupo de unidades gastronómicas representativas de las cuatro principales empresas que prestan los servicios en moneda nacional en la ciudad de Sancti Spíritus se aplicaron tres encuestas a clientes y trabajadores. Ellos fueron:

- Encuesta del nivel de satisfacción de los clientes.
- Encuestas de satisfacción laboral.
- Encuesta de consenso sobre valores a los trabajadores. (Desarrollado en 3.1.4)

El contenido de las encuestas antes mencionadas, así como la representación gráfica de los resultados de cada centro se pueden apreciar en los anexos.

3.1.2- Valoración de los resultados de los instrumentos aplicados.

Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes.

Cafetería Los Parados.

En este caso particular todas las encuestas dieron un resultado de bien a todas las preguntas hechas, lo cual no quiere decir que sea cierta. Aun cuando ese centro haya mejorado considerablemente el servicio, todavía debe mejorar la imagen del centro que se muestra en el bulevar de la ciudad, incluido el uniforme de los

trabajadores así como las condiciones de trabajo y la presentación de los productos.

Restaurante Café Central.

Este centro, perteneciente al igual que el anterior, a la Empresa Mixta de Comercio de Sancti Spíritus, tuvo todos los parámetros de bien en las encuestas. No se coincide con el resultado, pues, precisamente están envueltos en estos momentos en una remodelación constructiva, lo cual redundará, junto a la inversión en varios medios de trabajo en un servicio de más calidad.

Restaurante Shanghai

En este centro la higiene y la imagen obtuvieron la calificación de bien en todas las encuestas; sin embargo solo el 40% de los encuestados consideró de bien el servicio que se presta. El resto lo vio regular. Una parte de los clientes coinciden en que las normas de cortesía y buen trato están regular o mal, mientras el 60% las evalúa de bien.

Mini restaurante Renacer

La mayoría de los clientes encuestados calificó de bien el servicio, la calidad de los alimentos, la atención recibida y las normas de cortesía y buen trato pero un 20% estima regular la imagen y la higiene del lugar. Hay consenso de que les faltó un poco de espíritu crítico en los primeros.

Mini restaurante El Arte

Todos los parámetros de las encuestas fueron evaluados de bien, y aunque es un centro que ha avanzado en cuanto a las calidad del servicio se refiere, todavía debe mejorar la imagen y las condiciones de trabajo. Su personal debe seguir superándose pues tienen relativamente poca experiencia en ese giro pues antes se dedicaban a otros tipos de servicios.

Pizzería Sicilia

La mayoría coinciden en afirmar que el centro ha mejorado mucho integralmente. El 20% de los encuestados coinciden que es regular la calidad del servicio y de los alimentos, sobre todo de las pastas. Independientemente ello, se considera que deben estabilizarse los líquidos y mejorarse todavía la ambientación.

Cafetería Coppelia

Las principales insatisfacción están dadas con la calidad de los alimentos ofertados, específicamente de los dulces y el helado. Un 20% de los encuestados consideran que las normas de cortesía y buen trato son regulares y sugieren terminar el otro salón para que no hallan colas.

Cafetería Los Barrilitos

La generalidad de los clientes encuestados coincidieron en el avance cualitativo del servicio. Solo el 20% considera regular la calidad de los alimentos que se ofertan y la atención recibida .

Bar Pensamiento

Cerca del 50% de los clientes evalúa de regular el servicio que se presta en la instalación. La mayoría de los encuestados consideran que debe mejorar la imagen y la higiene del centro y sugiere que mejore la cortesía de los trabajadores.

Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción laboral

Cafetería Los Parados

Todos los encuestados estuvieron en desacuerdo en cuanto a que el salario se correspondía con el trabajo que realizan y más del 20% coinciden en que la alimentación que reciben no es la adecuada y en que no disfrutaban de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro de trabajo.

Restaurante Café Central

Más del 80% de los encuestados considera que el salario no les satisface y más del 70% creen que no disponen de los recursos necesarios para trabajar.

Otros parámetros que señalan parcialmente son la imposibilidad de utilizar al máximo las habilidades de los trabajadores, así como con que no cuentan con todas las condiciones de seguridad para trabajar y en que no cuentan con opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro de trabajo.

Restaurante Shanghai

La mayoría de los encuestados están de acuerdo con el cumplimiento de casi todos los parámetros, cuestión que se considera como falta de espíritu crítico.

No obstante a ello, el 60% de los encuestados están en desacuerdo con la existencia de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro de trabajo y el 40% están de acuerdo en parte con el hecho de tener confianza en el jefe.

Mini restaurante Renacer

Más del 70% de los encuestados expresan su desacuerdo en alguna medida, con el salario y con la oportunidad de accionar y expresar sus sentimientos.

Mini restaurante El Arte

La totalidad de los encuestados coincidieron, parcial o totalmente, con el hecho de no contar con los recursos necesarios para trabajar y en que la alimentación que reciben no es la adecuada.

Más del 80% está en desacuerdo con que el salario que perciben se corresponde con el trabajo que realizan.

Pizzería Sicilia

Más del 80% de los trabajadores consideran que no disfrutan de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro y más del 60% están en desacuerdo, en alguna medida, con el salario.

Más del 50% piensan que no cuentan con los recursos necesarios para trabajar.

Cafetería Coppelia

Más del 90% de los trabajadores encuestados desaprueban la tesis de que el salario que reciben se corresponde con el trabajo que realizan.

El resto de los parámetros presenta un alto porcentaje de conformidad entre los consultados.

Cafetería Los Barrilitos

Más del 50% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en parte con el salario, en el conocimiento de lo que su jefe espera, en el disfrute de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro.

Bar Pensamiento

Todos los encuestados están en desacuerdo con el salario actual, todos a su vez en desacuerdo, parcial o total, con la existencia de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro y más del 60 piensan que no cuentan con los recursos necesarios para trabajar y que las decisiones sobre las promociones se toman con criterio justo.

Conclusiones del análisis de los resultados.

Para concluir el análisis de los resultados de las encuestas para medir el nivel de satisfacción de los clientes y la satisfacción laboral se utiliza el tabulador electrónico Microsoft Excel cuyos datos se muestran en la Tabla 1.

	Bien	Regular	Mal
	%	%	%
1	84%	16%	0%
2	78%	21%	1%
3	90%	9%	1%
4	87%	12%	1%
5	90%	10%	0%
6	88%	12%	0%

Tabla 1: Nivel de satisfacción de los clientes.

Como puede apreciarse, los elementos encuestados que presentan mayores dificultades son:

- La calidad de los alimentos (aspecto número 1)
- La calidad de los servicios (aspecto número 2)

Por otra parte los centros con peores resultados son:

- Restaurante Shanghai.
- Cafetería Coppelia.
- Bar pensamiento.

Los resultados de la encuesta de Satisfacción laboral se muestran a continuación en la tabla 2

	De acuerdo	de acuerdo en parte	en desacuerdo
	%	%	%
1	87%	12%	1%
2	88%	12%	0%
3	82%	15%	3%
4	24%	13%	63%
5	70%	16%	9%
6	78%	13%	6%
7	70%	19%	7%
8	79%	16%	1%
9	94%	6%	0%
10	79%	7%	10%
11	88%	9%	0%
12	87%	10%	1%
13	85%	9%	3%
14	100%	0%	0%
15	91%	7%	0%
16	97%	1%	0%
17	54%	16%	27%
18	88%	6%	4%
19	73%	13%	9%
20	67%	9%	19%
21	45%	21%	31%

Tabla 2: Nivel de satisfacción laboral.

Los datos reflejan como las mayores insatisfacciones están relacionadas con:

- El salario
- Los recursos necesarios para trabajar
- No existencia de opciones recreativas, culturales y deportivas en los centros.

Mientras que los centros con peores resultados son:

- Restaurante café Central
- Mini restaurante El Arte
- Bar Pensamiento

3.1.3- Análisis del estado actual de la resistencia a la integración.

Aún cuando existían cuatro empresas, cuyos objetos sociales coincidían en la prestación de servicios gastronómicos a la población espirituana, todos tenían diferentes grados de experiencia para prestar esos servicios.

Faltaba un enfoque de sistema en cuanto a entidades del MINCIN se refiere, para coordinar las acciones y mejorar la calidad de los servicios y los resultados económicos.

En los últimos años la situación económica y financiera de estas cuatro empresas ha sido difícil pues aunque han tenido dividendos positivos en la gastronomía las han lastrado otros tipos de gastos, así como por grandes niveles de faltantes que ha conllevado al desembolso por el estado cubano de grandes sumas de dinero para garantizar importantes misiones del sector como el suministro de la canasta básica a la familia espirituana.

Lo anterior es corroborado con los datos del departamento económico del Sectorial Provincial de Comercio recogidos en la tabla 3.

Empresa	Ventas (miles de pesos)			Utilidad (miles de pesos)			Faltantes (miles de pesos)		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003
Minorista mixta de comercio	39151.6	39979.8	40899.0	7102	412.9	(38129)	370.4	2902	9.0
EMAPA	39660.7	42480.0	47586.0	1612.6	1685.3	1403.8	100.0	135.4	0
EPEES	55142.9	64027.9	88319.8	1900.7	(123.9)	(1163.1)	0	0	0
Prov. comercio, gastronomía y servicios	15218.5	13240.9	19018.8	718.4	(271.6)	(729.1)	58.9	161.8	216.7

Tabla 3: Principales indicadores económicos de las empresas estudiadas.

Ante las dificultades objetivas que existían en el sector, como el deterioro físico de la infraestructura producto a muchos años del Periodo Especial, al insuficiente

salario y a las debilidades en los aparatos contables, se fueron fortaleciendo los cuadros principales de esas empresas y se apeló a los mejores valores existentes entre los trabajadores.

3.1.4- Valores compartidos.

Al aplicar la encuesta de consenso sobre valores pudimos determinar los cinco más compartidos por los trabajadores. Ellos son:

En orden descendente.

<u>Valor</u>	<u>%</u>
- Fidelidad a la Revolución	9,34
- Responsabilidad	8,87
- Capacidad sostenida para enfrentar la falta de recursos	8,75
- Solidaridad	8,72
- Respeto	8,66.

Se considera que es muy significativo que el valor más compartido por los trabajadores del comercio, la gastronomía y los servicios en Sancti Spíritus sea la fidelidad a la Revolución, eso dice mucho de las condiciones que tiene nuestro pueblo para recuperar muchos aspectos deteriorados y perfeccionar la obra de nuestro socialismo.

Los demás valores compartidos permiten, igualmente, asegurar que es posible vencer en la actual batalla que libra nuestro pueblo contra la corrupción y las ilegalidades así como vencer las dificultades objetivas más grandes que se tengan.

Análisis de los resultados de la encuesta de consenso sobre valores.

Cafetería Los Parados

En el caso de este centro, sus trabajadores coincidieron en que los valores que menos tenía el colectivo era el espíritu de ser los mejores en la actividad que

realiza, así como la disposición de asumir riesgos. Luego sigue en ese orden, la lucha por la excelencia y las posibilidades de desarrollo individual.

Mientras que los valores compartidos con una puntuación mayor fueron la fidelidad a la Revolución y la capacidad sostenida para enfrentar la falta de recursos, ambos con el máximo de puntos. Otros valores bien presentes son la confianza en el éxito, la responsabilidad y la diferenciación.

Restaurante Café Central

Aquí hay que destacar que todos los valores encuestados obtuvieron puntuaciones altas, todos entre 8 y 10, siendo los valores más bajos la apatía a los cambios constantes, la adaptación, la diferenciación y el protagonismo.

Por su parte los valores más compartidos fueron la fidelidad a la Revolución, la honradez y la solidaridad. En los tres casos mencionados se obtuvo el máximo de puntos.

Restaurante Shanghai

Los tres valores con menos puntuación fueron el bienestar entre los trabajadores, diferenciación y las posibilidades desarrollo individual.

En el sentido contrario, o sea entre los valores más compartidos tenemos la fidelidad a la Revolución y la responsabilidad con la puntuación máxima (10), la eficiencia económica y el respeto.

Mini restaurante Renacer

Los valores más compartidos en este centro fueron la lucha por la excelencia, la competitividad, el liderazgo y el protagonismo.

Mientras que los más compartidos, incluso con la máxima puntuación fueron la fidelidad a la Revolución, la confianza en el éxito, el respeto, el trabajo en equipo, la honradez y la solidaridad humana.

Mini restaurante El Arte.

En este lugar los valores que menos presenta el colectivo son la motivación y la excelencia.

Por el contrario, los de mayor puntuación, con el máximo, son la fidelidad a la Revolución, la confianza en el éxito, la alta calidad y bajos costos, los logros alcanzados, la honradez y la capacidad sostenida para enfrentar la falta de recursos.

Pizzería Sicilia.

Este magnifico colectivo también mostró una puntuación muy alta al estar los 38 valores medidos entre 8 y 10.

Así las cosas, sobresale negativamente la calidad del servicio y positivamente el deseo de luchar por ser los mejores, la honestidad, y la capacidad sostenida para enfrentar la falta de recursos.

Cafetería Coppelia.

El valor de puntuación más bajo fue el de liderazgo, siguiendo al mismo el nivel de compromiso para con el colectivo.

A su vez los valores con mayor presencia entre los trabajadores son la fidelidad a la Revolución, la rapidez de respuesta, la calidad, la confianza en el éxito y la capacidad de adaptación.

Cafetería Los Barrilitos.

Los valores de más baja puntuación son la diferenciación y el liderazgo.

Por su parte los valores más compartidos por la masa de trabajadores encuestados son la fidelidad a la Revolución, la confianza en el éxito, el deseo de ser los mejores y la consagración al trabajo. En todos los casos con el máximo de puntos.

Bar Pensamiento.

Entre los valores menos compartidos tenemos la diferenciación, la alta calidad y bajos costos y las posibilidades de desarrollo individual.

Mientras que entre los trabajadores los valores más presentes está la fidelidad a la Revolución, con el máximo de los puntos y le siguen la responsabilidad, el poder de adaptación y la capacidad sostenida para enfrentar la falta de recursos.

Al procesar estadísticamente la encuesta de valores se obtuvieron los siguientes resultados:

	Coefficiente de variación
Cafetería Los Parados	0.086
Restaurante Café Central	0.053
Restaurante Shangai	0.235
Minirestaurante Renacer	0.258
Minirestaurante El Arte	0.089
Pizzeria Sicilia	0.035
Cafetería Coppelia	0.172
Cafetería Los Barrilitos	0.176
Bar Pensamiento	0.219

Tabla 4: Estadígrafos de dispersión por centros.

Valores	Media	Mín	Máy
1	8.44	7	10
2	7.72	5	10
3	7.91	5	10
4	9.34	7	10
5	8.87	6	10
6	8.26	7	9
7	7.57	5	10
8	7.92	5	10
9	7.97	4	10
10	8.00	4	10
11	6.12	2	9
12	7.40	5	10
13	6.46	2	10
14	7.52	4	10
15	8.27	5	10
16	8.66	6	10
17	7.78	4	10
18	7.21	4	9
19	7.55	4	9
20	8.29	6	10
21	7.29	4	10
22	7.55	5	9
23	7.92	6	9
24	8.18	6	10
25	8.43	6	10
26	8.04	6	10
27	8.21	5	10
28	8.72	6	10
29	8.26	6	10
30	8.04	6	10
31	7.69	5	10
32	8.43	6	10
33	7.89	5	10
34	7.55	5	10
35	7.29	6	10
36	7.77	6	10
37	7.89	5	10
38	8.75	6	10

Tabla 5: Estadígrafos de tendencia central para cada valor encuestado.

Conclusiones del análisis de los resultados de la encuesta de consenso sobre valores.

Tal como se muestra en la tabla 5 se determinó la media para todos los parámetros obteniéndose los 10 valores con menos puntuación en orden ascendente, medidas en 9 centros gastronómicos del municipio de Sancti Spíritus, donde se aplicaron un total de 65 encuestas.

<u>Valor.</u>	<u>%</u>
- Liderazgo	6,12
- Diferenciación	6,46
- Bienestar	7,21
- Desarrollo individual	7,29
- Motivación	7,29
- Apertura a los cambios constantes	7,4
- Unidad de los directivos, colaboradores y trabajadores	7,52
- Tradición	7,55
- Comunicación eficiente	7,55
- Protagonismo.	7,55

Por su parte los valores más compartidos por los trabajadores encuestados en este sector son en orden descendente los siguientes.

- Fidelidad a la Revolución	9,34
- Responsabilidad	8,87
- Capacidad sostenida para enfrentar la falta de recursos	8,75
- Solidaridad	8,72
- Respeto	8,66
- Confianza en el éxito	8,44
- Honestidad	8,43

- Rapidez de respuesta	8,43
- Trabajos en equipos	8,29
- Eficiencia económica	8,27

Del procesamiento de la encuesta se concluye que los colectivos con mayor deterioro de los valores, coincidiendo con los centros de mayor variabilidad en la puntuación otorgada a los valores según se observa en la tabla 4 son:

- Mini restaurante Renacer
- Restaurante Shanghai
- Bar Pensamiento

Valoración integral teniendo en cuenta las tres encuestas

Haciendo un esfuerzo por integrar los resultados de las tres encuestas y teniendo en cuenta que hay discrepancias en cuanto a los resultados demasiado buenos en algunos centros, sobre todo de la encuesta de satisfacción de los clientes, se proponen los centros que en nuestra opinión deberían hacer un mayor esfuerzo para resolver sus dificultades.

Bar Pensamiento.

- En la encuesta de satisfacción de los clientes, éstos sugieren que deben mejorar la imagen, higiene del centro, así como las normas de cortesía de algunos trabajadores.
- En cuanto a la satisfacción laboral, la mayoría coincide en lo insuficiente del salario, en las pocas opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro y en la no tenencia de todos los recursos necesarios para trabajar.
- Entre los valores menos compartidos tenemos la diferenciación, la alta calidad y bajos costos y las posibilidades de desarrollo individual.

Restaurante Shanghai.

- Los clientes encuestados señalaron problemas con la calidad del servicio y con las normas de cortesía de algunos trabajadores.
- Las principales insatisfacciones de los trabajadores están referidos a la no existencia de suficientes opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro y no todas confían plenamente en el Jefe.
- Por su parte los valores con menos puntuación en las encuestas están relacionados con el bienestar, la diferenciación y las posibilidades de desarrollo individual.

Cafetería Coppelia.

- Los principales planteamientos de insatisfacción de los clientes se refieren a la calidad de los productos ofertados, principalmente de los dulces y en menor medida del helado, algunos problemas con las normas de cortesía de los trabajadores y sugieren que se abra el otro salón para que no haya tanta cola.
- Los trabajadores, por su parte, consideran insuficiente el salario y que no poseen la información necesaria para trabajar.
- En cuanto a los valores, se mencionan los menos compartidos, como el liderazgo y el nivel de compromiso.

3.2 Momento de Proyección.

3.2.1- Estado deseado.

Se deduce que, nucleados por algún ente aglutinador, las cuatro empresas que prestan servicios gastronómicos en moneda nacional en Sancti Spíritus pueden coordinar las acciones y con los mismos recursos materiales brindar un servicio de mayor calidad a nuestro pueblo y tener mejores resultados económicos.

En ese caso, las empresas aseguradoras de los productos alimenticios fundamentales, en lo esencial del MINAL deben hacer mejor trabajo, pues de ellos

depende, en buena medida el logro de ese propósito. Igualmente, ese estado debe caracterizar el rescate de las tradiciones del sector, así como de una correcta vinculación a lo mejor del arte del territorio.

Necesariamente tendría que mejorarse parte de la actual infraestructura, siempre de manera coherente, para un mejor uso de los pocos recursos materiales existentes. Ese momento debe caracterizarse por una superación constante de los trabajadores y por un mejor trabajo hombre a hombre de todas las organizaciones políticas y de masas que intervienen en ese proceso.

3.2.2- Políticas.

En el desarrollo de este trabajo se ha tenido muy en cuenta lo trazado por la Resolución Económica del V Congreso del PCC referido a este sector.

“ El comercio y los servicios minoristas deben superar las deficiencias que hoy los lastran manteniendo y potenciando la gradual recuperación del servicio estatal y contando con la presencia de los trabajadores por cuenta propia. La estructura y organización de estas actividades se dirigirán a diversificar y elevar las calidades y surtidos de productos y servicios que se ofrecen, según los distintos segmentos de población y sus posibilidades de acceso, para lo que será necesario efectuar estudios sistemáticos de sus preferencias y solvencias.”

En el periodo que se desarrolla el trabajo resulta imprescindible referirse a la Resolución 13/03 del Ministerio de Auditoría y Control, la cual expresa: “El plan de prevención debe ser entendido como el conjunto de acciones de carácter políticas e ideológicas, técnico-organizativas y de control, dirigidas de modo conciente a eliminar o reducir al mínimo posible, las causas y condiciones que propicien y hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados den un clima de impunidad, propicien y faciliten las manifestaciones de corrupción”.

Por su parte la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en pos de consolidar el control interno en las diferentes entidades, estipula que:

“La presente resolución se aplicara de forma gradual en todas las entidades del país; en el transcurso de un año para aquellas empresas que se encuentran en

perfeccionamiento empresarial y en el transcurso de hasta dos años para el resto de las entidades”.

De la misma manera se tuvo en cuenta las distintas resoluciones que ha aprobado el propio Ministerio del Comercio Interior para cumplir con su misión integralmente en la actual coyuntura que vive el país.

En tal sentido se han tenido en cuenta fundamentalmente las Resoluciones 152 y 453, ambas del año 2003, las cuales establecen la obligatoriedad para la dirección de las empresas, de aplicar nuevos métodos y estilos de trabajo con sus administradores, con el objetivo de permitirles a ellos permanecer durante el tiempo de servicio en las unidades y que puedan controlar la calidad del servicio prestado, el control de los precios, la atención directa a la población y la realización del depósito diario del efectivo procedente de las ventas minoristas.

Estipulan además un grupo de medidas para mejorar el control del dinero utilizado en las relaciones de compra-ventas, presentes en las esfera de la circulación mercantil minorista.

3.2.3- Objetivos.

- 1- Aumentar la preparación política e ideológica de los directivos y trabajadores, disminuyendo el delito, la corrupción y las ilegalidades en las unidades.
- 2- Elevar constantemente la calidad de los servicios que se prestan a los clientes.
- 3- Mejorar en la medida de las posibilidades las condiciones laborales de los trabajadores.

3.2.4 Barreras:

Objetivas:

- Deterioro físico en muchas instalaciones.
- Abastecimiento insuficiente de productos.
- Bajos salarios.
- Poco material para controlar la actividad económica.

- Pocos recursos para la higiene tanto de las unidades como del personal.
- Limitaciones con el transporte.

Subjetivas:

- Insuficiente preparación técnica de muchos trabajadores.
- Falta de una estructura aglutinadora del propio sector en el municipio.
- Tendencia en algunos trabajadores a la comisión de delitos e ilegalidades.
- Falta de seguimiento por algunos cuadros intermedios a la actividad.
- Las prioridades no bien analizadas del sector en cada unidad.

3.2.5 Estrategias

1. La preparación política-ideológica de directivos y trabajadores.
2. La capacitación de directivos y trabajadores.
3. La mejoría de la infraestructura.

3.3 Momento de Ejecución y control

3.3.1 Ejecución de los planes de acción

Objetivo 1: Elevar constantemente la calidad de los servicios que se prestan a los clientes.

Criterios de medidas con el plan de acción correspondiente.

1. Perfeccionar el sistema de capacitación de los trabajadores.
 - Retomar el trabajo de la brigada de la calidad con compañeros de experiencia de visita e intercambio con los trabadores en las unidades.
Resp. CAM FC.: Feb. 05
 - Lograr un sello distintivo de cada centro mediante la capacitación especializada en las diferentes unidades.
Resp. Directores de la Empresas FC.: Abril 05
 - Recuperar la Unidad Escuela para los técnicos medios de la especialidad en el Hotel Colonial.

Resp. Sect. Prov. De Comercio y EMAPA FC Abril 05

2. Invertir los recursos mínimos disponibles en el mejoramiento de la infraestructura de las unidades según orden de prioridad.

- Poner de alta el segundo salón del Coppelia.

Resp. EMAPA . FC Feb. 05

- Terminar segunda etapa del proyecto bulevar con el mejoramiento de varias unidades como el Café Central, algunas permutas internas así como el cambio de imagen de kioscos y toldos.

Resp. Pod. Popular Mcpal. FC.: 4 de junio

3. Mejorar la estabilidad de los aseguramientos a todas las unidades.

- Perfeccionar el sistema de trabajo semanal de chequeo de la actividad donde participan las empresas que prestan el servicio y las aseguradoras provinciales.

Resp. CAM FC.: Feb. 05

- Elevar la cooperación entre las diferentes empresas que prestan el servicio y entre las aseguradoras para aprovechar todas las potencialidades existentes en el territorio.

Resp. Pod. Pop. Prov. Y Mcpal. FC.: Feb. 05

Objetivo 2 Aumentar la preparación política e ideológica de los directivos y trabajadores para disminuir el delito, la corrupción y las ilegalidades.

Criterios de medidas con el plan de acción correspondiente.

1 . Llevar a cada trabajador todo lo legislado en materia de control interno y lucha contra el delito, la corrupción y las ilegalidades.

- Implementar en todas las unidades la Resolución 297/03 del MFP.

Resp. Directores de empresas. FC.:Feb. 06

- Actualizar los planes de prevención elaborados a partir de la Resolución 13/03 del MAC.

Resp.: Directores de empresas FC: Abril 05

- Fortalecer los aparatos económicos de las distintas empresas mediante cursos de preparación y luchar por certificar la contabilidad, base del Perfeccionamiento Empresarial.

Resp. CAM FC.: Dic 05

2. Elevar el trabajo integral de la política de cuadro.

- Realizar anualmente activos del Código de Ética en todas las empresas que forman el sistema.

Resp.. Directores de empresas FC.: Dic. 05

- Diseñar cursos de preparación para los cuadros principales de estas empresas, haciendo énfasis en las técnicas de dirección y en temas económicos.

Resp.: Sectorial Prov. De Comercio FC.: Dic. 05

3. Elevar el funcionamiento de las organizaciones políticas y de masas en el sector.

- Incrementar el protagonismo sindical en los centros, especialmente lo referido a la emulación socialista y al desarrollo de matutinos.

Resp.: Sec de los B. Sindicales. FC.: Junio 05

- Fortalecer el accionar con los trabajadores para lograr su ingreso a las organizaciones políticas.

Resp. Sec. O/B PCC y UJC FC.: Junio 05

Objetivo 3. Mejorar en la medida de las posibilidades las condiciones laborales de los trabajadores.

Criterios de medidas y plan de acción correspondiente.

1. Potenciar los estímulos morales individuales y colectivos, creando un movimiento político favorable al respecto.

- Incrementar las actividades en fechas señaladas propiciando el reconocimiento a trabajadores y colectivos destacados.

Resp. Sec. de los B. Sindicales FC.: Dic. 05

- Rescatar las tradiciones y la historia de cada centro de manera que sus trabajadores sientan orgullo de pertenecer a él.

Resp, Administradores de unidades FC.: Dic 05

2. Mejorar las condiciones materiales de trabajo de los empleados.

- Realizar un estudio de diferentes sistemas de pago, incluido la posible incorporación al Perfeccionamiento Empresarial con vistas a lograr una mejoría en el salario de los trabajadores.

Resp. Sect. Prov. de Comercio FC.: May 05

- Promover la confección de uniformes según orden de prioridad.

Resp. Directores de empresas. FC.: Jun 05

- Garantizar la entrega de útiles de trabajo en las diferentes unidades en la medida de las posibilidades.

Resp. Directores de empresas. FC.: Dic 05

3.3.2 Realización de los controles

Cada entidad realizará sus propias acciones para controlar el desempeño de la actividad que realizan sus trabajadores en las diferentes unidades. Para ello utilizan diferentes medios que van desde la Reunión del Consejo de Dirección una vez al mes, una reunión semanal con todos los administradores más un conjunto de inspecciones programadas y sorpresivas para los cuadros fundamentales y por los inspectores.

Los factores del municipio, dígame PCC y Poder Popular, unido al Sectorial Provincial de Comercio organizan una reunión semanal con la presencia de las empresas abastecedoras provinciales, los cuadros principales de las cuatro entidades del territorio, así como los administradores de las principales unidades de la ciudad para controlar la marcha de este programa integral.

Los fines de semana son priorizados para dar recorridos, sobre todo nocturnos, por los factores municipales y a nivel de empresas para comprobar en el terreno el desempeño de los trabajadores. Se aprovechan también las ferias populares que quincenalmente se desarrollan en Sancti Spiritus para establecer una emulación fraternal con la presencia del sindicato del ramo.

Una cuestión de gran relevancia lo constituye la prioridad que la máxima dirección del Partido y el Gobierno en la provincia le dan a este sector, encabezados por el Primer Secretario del Comité Provincial del PCC, compañero Miguel Acebo Cortiñas. Cabría destacar en ese sentido los recorridos nocturnos los sábados y el sistema de reuniones semanales con la presencia de las entidades provinciales más importantes para chequear la transformación del bulevar espirituano y otras unidades símbolos del territorio como la Cafetería Coppelia y la Pizzería Sicilia.

3.3.3 Ajustes acorde al control realizado, retroalimentación.

Sistemáticamente se han realizando ajustes a la ejecución de los planes de acción a partir de los propios controles realizados por el sistema o externos como las auditorias o verificaciones fiscales. En todos los casos se van tomando medidas para resolver las diferentes problemáticas que se presentan.

Una vía muy importante lo constituye el monitoreo del conjunto de opiniones espontáneas de nuestro pueblo que llegan al Comité Municipal de Partido y a otras entidades.

Mención aparte merece la prensa en el territorio cuyos medios han sido laureados en múltiples ocasiones a nivel nacional e incluso internacionalmente. Ellos contribuyen decisivamente a la reflexión, análisis y proyección respecto a los problemas que detectan en la marcha de este proyecto, lo cual se refleja en los trabajos periodísticos publicados por el periódico Escambray algunos de los cuales se muestran en el anexo 5.

3.4- Resultados obtenidos hasta la fecha.

3.4.1- Mejoras continuas de los servicios que se prestan.

Mediante las diferentes formas de control y retroalimentación se han podido constatar modestos avances en la calidad de los servicios de las unidades objeto de estudio.

Las entidades pertenecientes al MINAL todas han hecho un gran esfuerzo por mejorar la calidad y variedad de los productos a entregar a la red gastronómica. La EMBER constituye un ejemplo fehaciente al recuperar un grupo de bebidas y licores para mejorar toda la cantinera espirituana.

En primer lugar hay que mencionar tres centros en los cuales se han invertido importantes recursos financieros y materiales y que le han dado un vuelco evidente a su infraestructura unido al hecho de contar con excelentes colectivos laborales y que se han ganado el reconocimiento popular. Tales son los casos de la Cafetería Los Barrilitos, la Pizzería Sicilia y la Cafetería Coppelia. A manera de ejemplo, en el caso de esta última, aun cuando presenta una buena oferta existe mucha insatisfacción de los clientes con el tiempo de espera para consumir, lo cual se resolvería con la apertura, en un futuro próximo del segundo salón.

Por otra parte, existe un grupo de unidades en áreas del boulevard espirituano y en las cercanías al Parque Serafín Sánchez de diferentes empresas del MINCIN que van consolidando su trabajo y de las cuales se espera una mejora continua de la calidad de los servicios.

A continuación ilustraremos con un grupo de fotos la evolución del proceso de reanimación gastronómica en Sancti Spiritus, el cual se encuentra en marcha



Cafetería Los Parados antes de la reanimación.



Durante la reanimación.



Cafetería Cafe Central antes de la reanimación.



Durante la reanimación.



Mini Restaurante Renacer antes de la reanimación



Durante la reanimación,



Pizzería Sicilia antes de la reanimación.



Durante la reanimación.



Cafetería Coppelia antes de la reanimación.



Durante la reanimación.



Cafetería Los Barrilitos antes de la reanimación.



Durante la reanimación

Otras fotos sobre el tema aparecen en el anexo 6.

3.4.2- Los resultados económicos son superiores.

Prácticamente todas las unidades estudiadas evolucionaron positivamente de principios del año 2004 al cierre de octubre. A manera de ejemplo citaremos los principales datos económicos de dos unidades que han ido estabilizando sus resultados en el periodo evaluado en cuanto a los ingresos, gastos y la utilidad.

Indicador	Enero 2004	Octubre 2004
Ventas e Ingresos (M Pesos)	13256,34	31941,41
Total de gastos (M Pesos)	7805,04	12254,65
Utilidad o Pérdidas (M Pesos)	5451,3	19686,76

Tabla 5: Indicadores económicos del Mini restaurante El Arte.

Indicador	Enero 2004	Octubre 2004
Ventas e Ingresos (M Pesos)	87,7	1062,3
Total de gastos (M Pesos)	13,1	122,0
Utilidad o Pérdidas (M Pesos)	12,5	42,3

Tabla 6: Indicadores económicos de la Cafetería Los Barrilitos.

3.4.3- Mejoras en la coordinación de acciones de dirección entre las entidades estudiadas.

En este proceso han jugado un papel determinante el Poder Popular Municipal y el Sectorial Provincial de Comercio en la coordinación entre la dirección de la EMAPA, la Empresa Mixta de Comercio Minorista, la UBE de Comercio, Gastronomía y Servicio y la EPEES para lograr mejores resultados integralmente.

Se han tomado las mejores experiencias existentes en otras provincias así como el rescate de las mejores tradiciones de los servicios gastronómicos propios.

Se ha logrado un sistema de trabajo en el municipio que permite integrar todos los esfuerzos de las diferentes empresas en función de un mismo objetivo, satisfacer las necesidades del pueblo espirituano.

En este proceso han aflorado los líderes naturales de las diferentes empresas y unidades alrededor de los cuales los colectivos han transitado hacia una transformación cualitativa del sector, aun cuando se tienen un grupo de insatisfacciones. Como parte de lo anterior se han promovido varios cuadros con resultados en centros de menor complejidad hacia otros más complejos.

También desde el punto de vista de la comunicación entre los directivos y trabajadores de las diferentes empresas ha mejorado pues han encontrado puntos comunes en la labor y los propios espacios del sistema de trabajo creado lo ha permitido.

Conclusiones

1. El análisis profundo de la bibliografía consultada permitió apropiarse de los conceptos fundamentales para confeccionar la estrategia.
2. El diagnóstico realizado de la situación actual existente en las empresas del comercio en el municipio de Sancti Spíritus que ofertan servicios gastronómicos constituyó la base para el diseño de la estrategia a implementar.
3. Se definió el procedimiento más adecuado entre los estudiados para establecer la estrategia de coordinación entre la dirección de las empresas del MINCIN que prestan servicios gastronómicos en Sancti Spíritus.
4. Los resultados en la reanimación gastronómica en Sancti Spíritus corroboraron el acierto de la estrategia de coordinación de las entidades del comercio que se dedican a estos servicios.

Recomendaciones

1. Discutir el presente trabajo en el Sectorial Provincial de Comercio como órgano rector de las entidades del MINCIN en el territorio adoptando las decisiones pertinentes para el logro de una mejora en el sector.
2. Discutir el resultado de esta investigación en la Comisión de Recreación del municipio de Sancti Spíritus, presidida por el CAM y con la presencia de los directores de la cuatro entidades del MINCIN y de los administradores de las unidades fundamentales que prestan los servicios gastronómicos en la ciudad de S.S.
3. Sugerir la continuidad del sistema de trabajo actual de chequeo a la reanimación gastronómica y cultural de la ciudad cabecera, presidido por las máximas direcciones en la provincia.
4. Continuar el desarrollo de investigaciones que permitan profundizar en las conclusiones y recomendaciones propuestas por el presente trabajo.

Bibliografía

1. Ackoff, R. – Planificación de la empresa del futuro. / R. Ackoff. Editorial Limusa. México, 1983.
2. 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.
3. Alabart Pino, Y.- La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. / Yesmin Alabart Pino y Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
4. Applegate, Lynda M.- Perspectivas de la dirección para el año 2000. / Lynda M. Applegate, James I. Cash, Jr., y D. Quinn Mills. Harvard-Deusto Business Review. 2do trimestre, 1989.

5. Arias G. Fernando. – Capacitación para la excelencia. / Fernando Arias G. Editorial Argus. México 1990.
6. Arias Rivera, M. L.- La Planificación Estratégica. / Magda Luisa Arias Rivera. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana, 1990.
7. Arquin. G. - La planeación estratégica en la Universidad./ Gerard Arquin. 1988
8. Bennis, W. - Líderes. / Warren Bennis y Burt Nanus. Fotocopia.
9. Beno Sander. Educación, administración y calidad de vida. Edit Santillana, Bs As. 1990. P 151-3
10. Besseyre De Hort. CH. - Gestión estratégica de los recursos humanos./ Charles Besseyre De Hort. Ediciones Deusto S.A., 1990.
11. Bowman, C. - La esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall. 1996
12. Carnota Lauzán, Orlando. - Cuando el tiempo no alcanza./ Orlando Carnota Lauzán. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales. 1991.
13. Chiavenato, I. - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.
14. Chiavenato, Idalberto, Administración de los recursos humanos, p. 49.1993.
15. Cloke, K. - 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. / Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La habana, 1996.
16. Comba Morayta, G. - La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa. / Guillermo Comba Morayta. Artículo en 6 p.
17. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
18. Cuervo, A. - Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Economía Española, España, 1995.
19. Díaz Llorca, C. - Métodos para el perfeccionamiento de la dirección/ Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1990.

20. Díaz Pontones, V. - Relación entre la estrategia y el proceso de perfeccionamiento Empresarial. / Vicente Díaz Pontones. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
21. Díaz, R. - Conceptos sobre Estrategia Empresarial./ René Díaz y Raúl Cruz. 20 p.
22. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1986). Madrid: Espasa-Calpe.
23. Documento Programático: El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
24. Domenech Nieves, S. - Cuba, Economía en Período Especial. / Silvia Domenech Nieves y Otros. Editora Política, La Habana, 1996. 339 p.
25. Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.
26. Drucker, P.F. - Llega una nueva organización a la empresa. / Peter F. Drucker. Harvard-Deusto Business Review, 1988.
27. Fernández Romero, A. - Directivos profesionales. En su: Dirección y Progreso, 1989
28. Floyd, Steven W. - La Gerencia Intermedia. / Steven W. Floyd y Bill Wooldrige. Ediciones Prentice Hall, 1996.
29. García Echevarría, S. - Estrategia Empresarial. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España, 1993.
30. García Valdés C. - Economía Cubana: Del trauma a la recuperación. /Carlos M. García Valdés, Gerardo Gómez Moreno y Otros. Editorial Pueblo y Educación. La habana, 1998.
31. García, S. - La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill, 1997.
32. Gárciga Marrero, R. - Socialismo y Dirección de la Producción. / Rogelio Gárciga Marrero. La Habana; Editorial Ciencias Sociales. 1986.

33. Gordon, Judith, *Comportamiento organizacional*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Quinta edición, México, 1997, p. 114.
34. Granell, E.; Garaway, D. y Malpica, C. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
35. Guns B. - *Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva.* / Bob Guns y Kristin Anundsen. Ediciones Prentice Hall. 1996
36. Gutierrez Casas, G. - *Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico.* / Gil Gutiérrez Casas. Revista Alta Dirección Número 140, 1988
37. Gutiérrez Castillo, O. - *El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajo efectivos.* / Orlando Gutiérrez Castillo. Ponencia presentada al Evento Científico "Las Ciencias Sociales de Cara al 2000", Escuela Superior del Partido, La Habana, 1990.
38. Hermida, J. - *Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor.* / Jorge Hermida y Roberto Serra. Ediciones Macchi. Argentina, 1989.
39. Hernández, M. - *La brecha entre el control de gestión y la estrategia.* / Maritza Hernández Torres y Dorena Guerrero Ramos. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
40. <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>
41. <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>
42. <http://www.apolis.com>
43. Informe Central al I Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1975.
44. Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1985.
45. Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1990.
46. Jarrillo, J. C. – *Dirección y Estrategia.* / José Carlos Jarrillo. Editorial Mc Graw Hill. México, 1987.

47. Kenneth, J. A. – Manual de Administración Estratégica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
48. Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra Edición. S/Editorial.
49. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501
50. Kotter, John P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. / John P. Kotter. Ediciones Díaz Deusto S.A.
51. Kotter, John P. - Escogiendo estrategias para el cambio. / John P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
52. Martínez Martínez, Carlos C. - Consideraciones sobre la capacitación a cuadros de dirección. / Carlos Cristóbal Martínez Martínez. Artículo. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad Central de Las Villas.
53. Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995
54. Mintzberg, H. - Diseño de organizaciones eficientes. / Henry Mintzberg. Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1984.
55. Mintzberg, H. – El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
56. Morrissey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrissey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
57. Pedreira De Pinho, Sonia M. - Año 2000:¿ Cambiarán los patrones de eficacia del directivo? / Sonia M. Pedreira de Pinho y José Medina García. Socios Directores de Berndtson International, S.A.
58. Perelló Barredo J. L. - Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. / Javier Luis Perelló Barredo. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
59. Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.

60. Picazo Manríquez, Luis R. - Ingeniería de servicios. Fotocopia. S/Editorial.
61. Ponce de León, Q. Liderazgo. Facultad de altos estudios de administración de empresas y de negocios. 2003.
62. Portuondo Vélez Angel L. - ¿ Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿ Dirigir por objetivos o estratégicamente? / Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
63. Portuondo Vélez Angel L.- Sistemas participativos, Primera y Segunda parte. / Angel Luis Portuondo Vélez. Revistas Información Directa Números 3 y 5 de 1990. Ed. Centro Coordinador de Información Científico –Técnica para Dirigentes del Estado. Comisión Coordinadora del SUPSCER. La Habana, 1990.
64. Quinn Robert E. - Sabiduría para el cambio. / Robert E. Quinn. Ediciones Prentice Hall.
65. Resolución 13 del Ministerio de Auditoria y Control. La Habana, Cuba. 2003.
66. Resolución 152 del Ministerio de Comercio Interior. La Habana, Cuba.
67. Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana, Cuba. 2003.
68. Resolución 453 del Ministerio de Comercio Interior. La Habana, Cuba. 2003
69. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
70. Reyes Ponce, A. - Administración por objetivos. / Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México, 1996.
71. Robbins, S. - Administración, teoría y práctica. / Stephen Robbins. Hispanoamericana S.A., 1987.
72. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición, México, D.F.: Prentice Hall.
73. Rodríguez García F. - Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes. / Francisco Rodríguez García, Luis Barreiro Pousa y Otros. Ed.

Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Septiembre 1988.

74. Rodríguez García José L. - Cuba: el camino de la recuperación económica. 1995 – 1999. /José Luis Rodríguez García. Revista Cuba Socialista, Número 16, 1999. Ed. Comité Central del PCC. La Habana, 1999.
75. Rosales, M. - La Capacitación Municipal de IULA. / Mario Rosales. Revista Información Directa, Número 11, Noviembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
76. S. Odiorne, G. - El lado Humano de la dirección. / George S. Odiorne. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
77. Sans I. Valls M. - La capacitación para el cambio. / Maité Sans I. Valls. Rev. Información Directa Número 12, Diciembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
78. Santesmases Mestre, M. - Marketing. Conceptos y Estrategias. / Miguel Santesmases Mestre. Madrid. Ediciones Pirámides S.A. 1999.
79. Serna H, (1997). Gerencia Estratégica. Colombia: 3R Editores.LTD
80. Smith, A. - Estrategia, dinámica de los negocios. En su: Una dimensión faltante. México D.F.; Ediciones Mc Graw-Hill. 1979.
81. Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208
82. Steiner, George A. - Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A. Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México
83. Stoner, H. - Administración. . En su: Planeación Estratégica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1987.
84. Stonner, J. Freeman R. y Gilbert D.: *Administración*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997, Cap 16, p. 3.
85. Thompson, A.A. - Dirección y Administración Estratégica. / Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1994
86. Wall, Stephen J. - Estrategias innovadoras. / Stephen J. Wall y Shannon Rye Wall. Ediciones Prentice Hall. 1996.

87. Waterman, R.H. - En busca de la excelencia. / Robert H. Waterman y Tomás J. Peter. / s.1, s.n. s.a/.

88. Weihrich, H. - Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. / Heinz Weihrich. 1990.

Anexo 1

ENCUESTA SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES.

Marque con una X según considere:

- El servicio que presta esta unidad es:
 Bueno Regular Malo
- Los alimentos que se ofertan tienen calidad:
 Buena Regular Mala
- La atención recibida es:
 Buena Regular Mala
- Las normas de cortesía y buen trato son:
 Buenas Regular Malas
- La higiene es:
 Buena Regular Mala
- La imagen es:
 Buena Regular Mala

Sugerencias:

Anexo 2

ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL

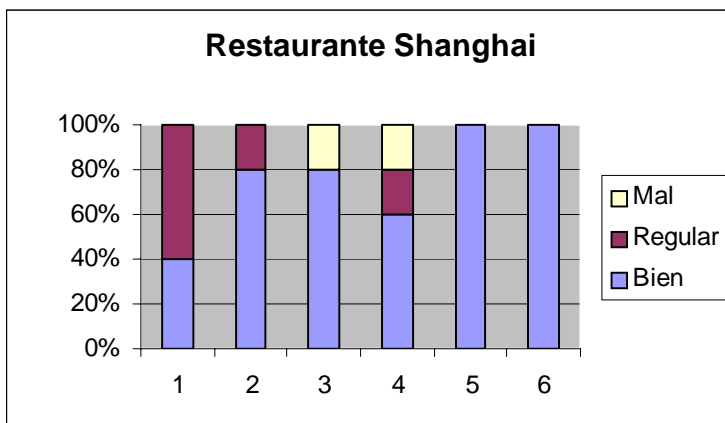
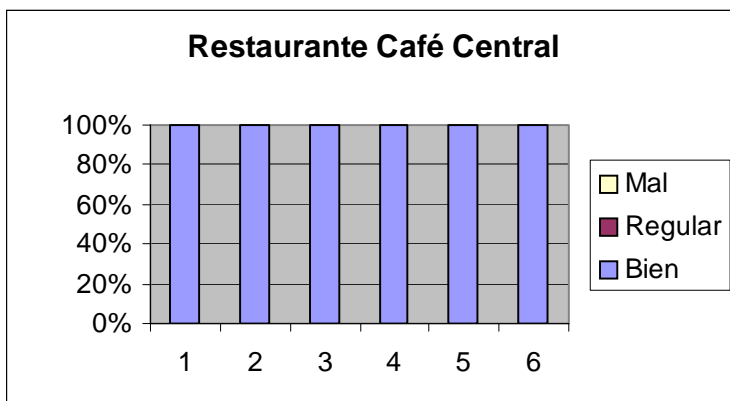
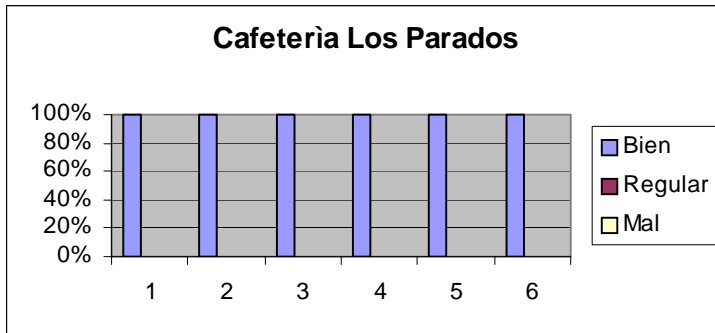
Su participación y criterios sobre los aspectos que indagamos resultarán de suma importancia para orientar un mejor trabajo en nuestra Cadena. Esta encuesta es anónima.

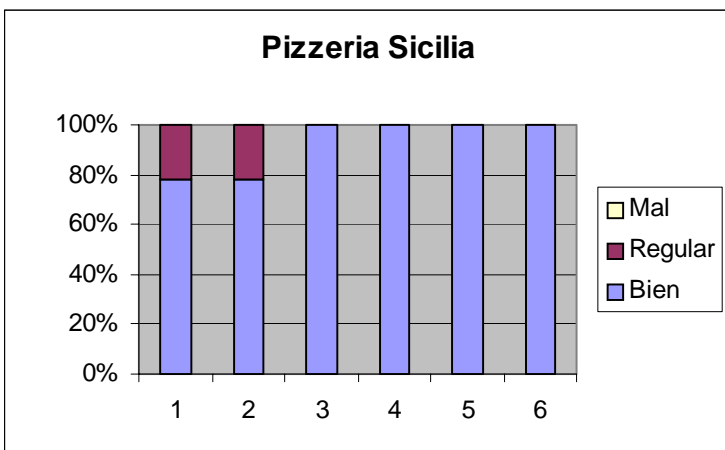
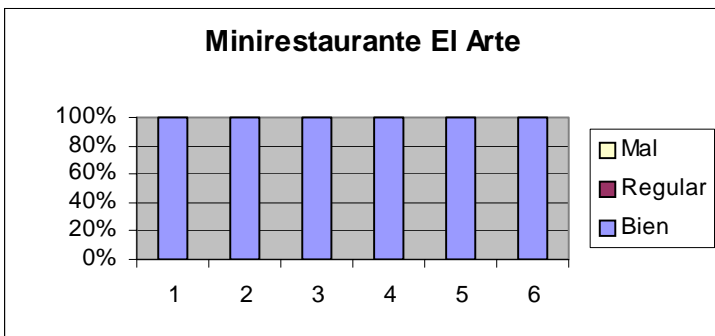
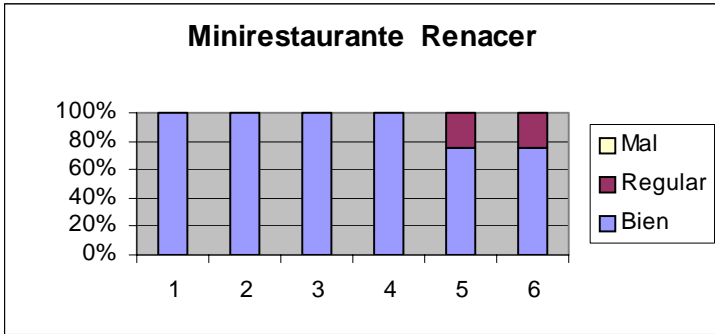
Marque con una CRUZ la respuesta seleccionada.

	DE ACUERDO	DE ACUERDO EN PARTE	EN DESACUERDO
1. Me siento satisfecho en mi trabajo.			
2. Este centro es un excelente lugar para trabajar.			
3. Puedo progresar y sentirme realizado si hago el intento.			
4. El salario se corresponde con el trabajo que realizo.			
5. Las decisiones sobre las promociones se toman con criterio justo.			
6. La atención al trabajador es buena.			
7. Puedo utilizar al máximo mis habilidades.			
8. La carga de trabajo es fuerte, pero no abrumadora.			
9. Tengo confianza en mi jefe.			
10. Existen posibilidades reales de superación y desarrollo.			
11. Sé lo que mi jefe espera de mi.			
12. Existen relaciones de cooperación entre los compañeros de trabajo.			
13. Tengo oportunidad de accionar y expresar mis criterios.			
14. Mi jefe está bien preparado para ejercer sus funciones.			
15. Puedo aportar ideas e iniciativas para mejorar el trabajo.			
16. Mi jefe es ejemplo de disciplina y consagración.			
17. Cuento con los recursos necesarios para trabajar.			
18. Poseo la información necesaria para trabajar.			
19. Cuento con las condiciones de seguridad que demanda el puesto de trabajo.			
20. La alimentación que recibo en el centro es adecuada.			
21. Disfrutamos de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro.			

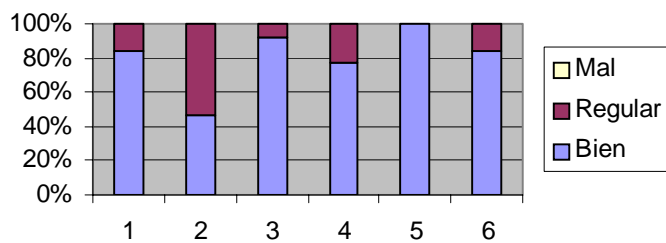
Anexo 4

Resultados de la Encuesta de satisfacción de clientes.

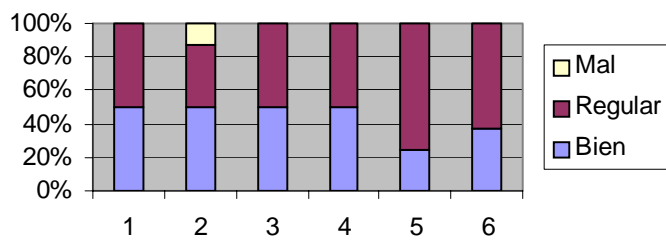




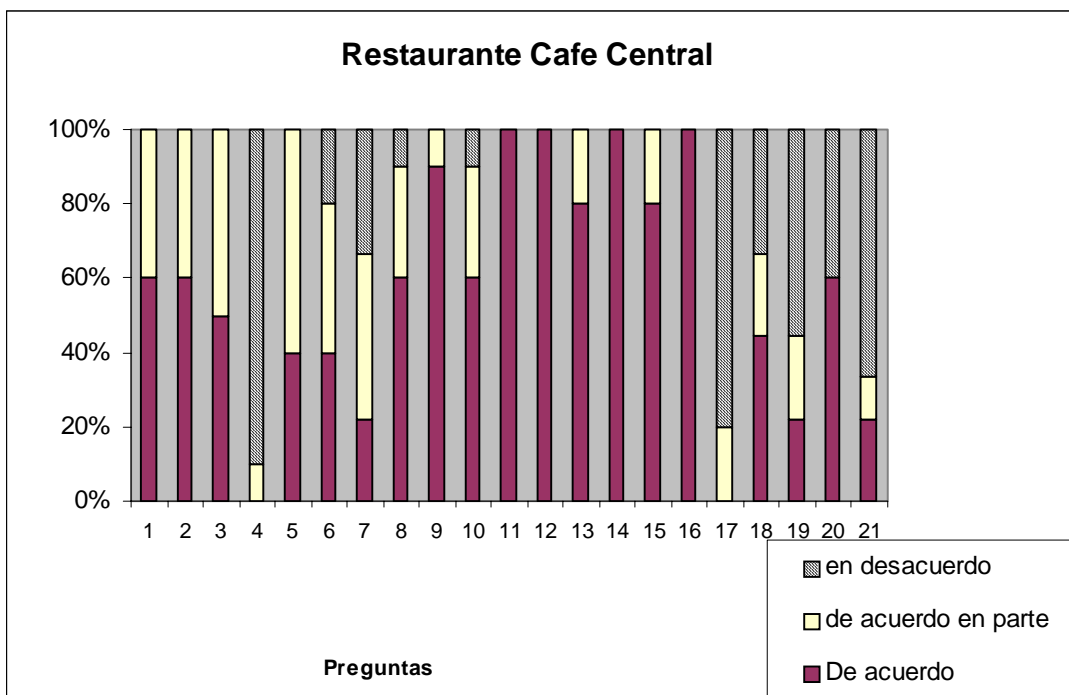
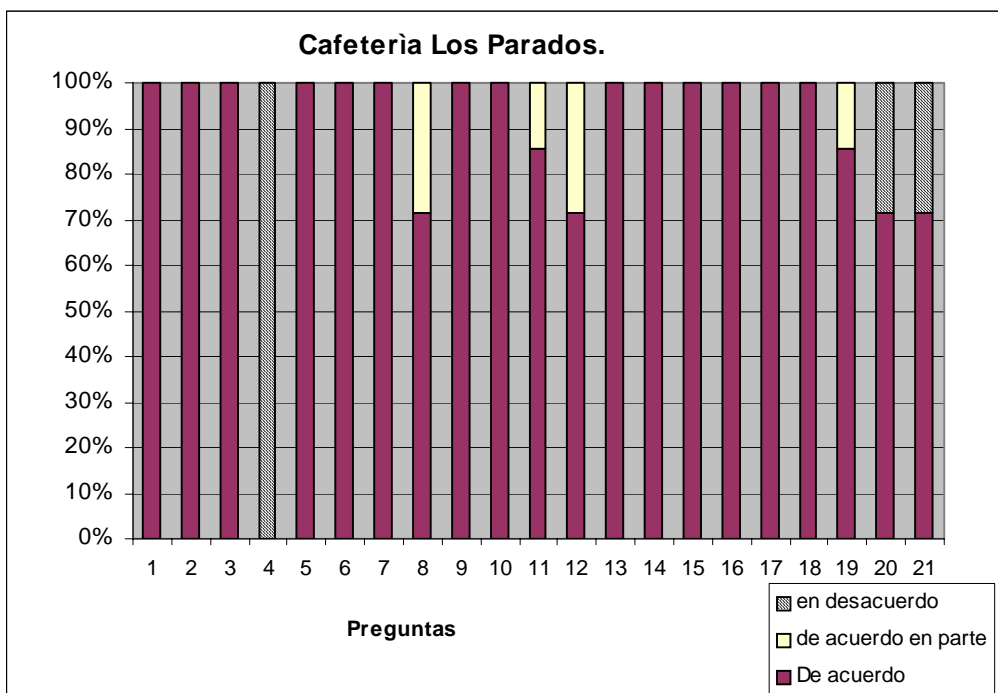
Cafetería Coppelia



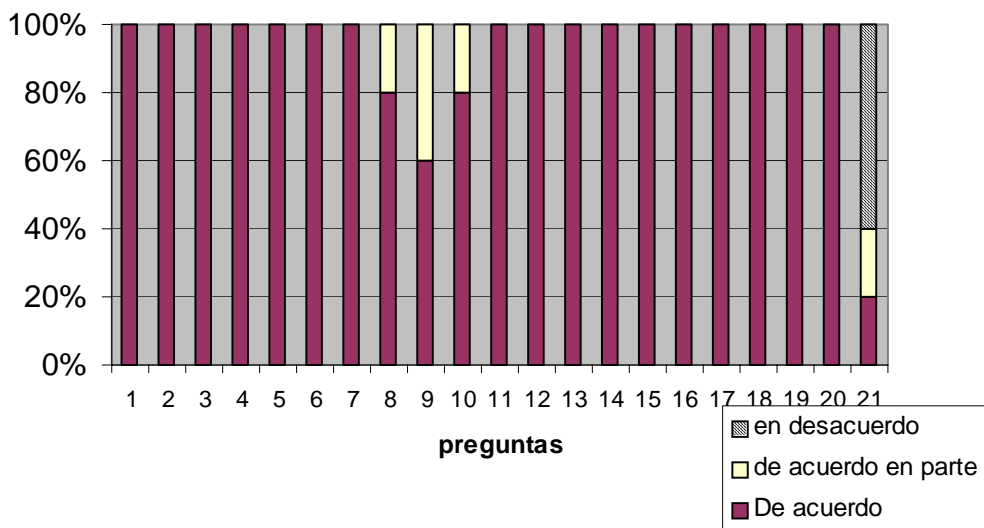
Bar Pensamiento



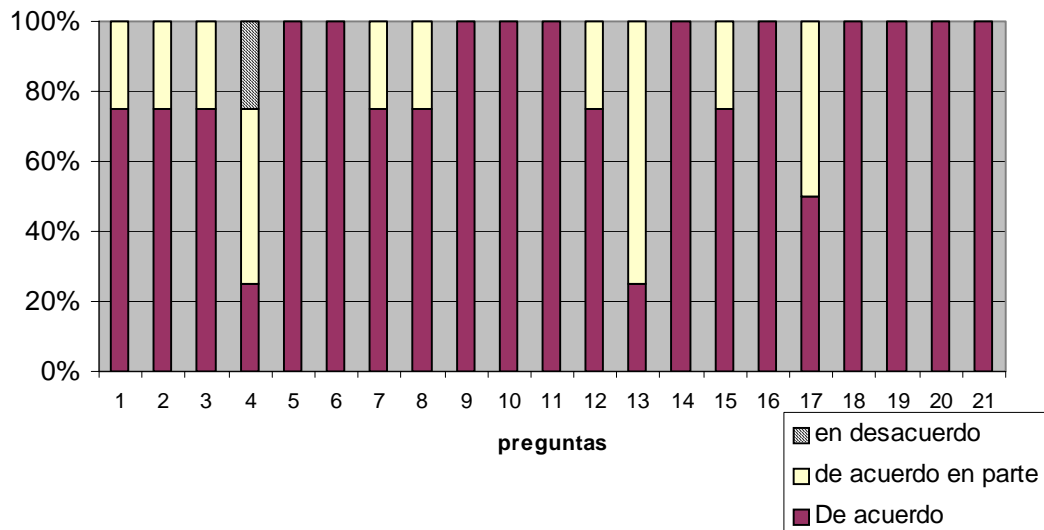
Resultados de la encuesta de satisfacción laboral.

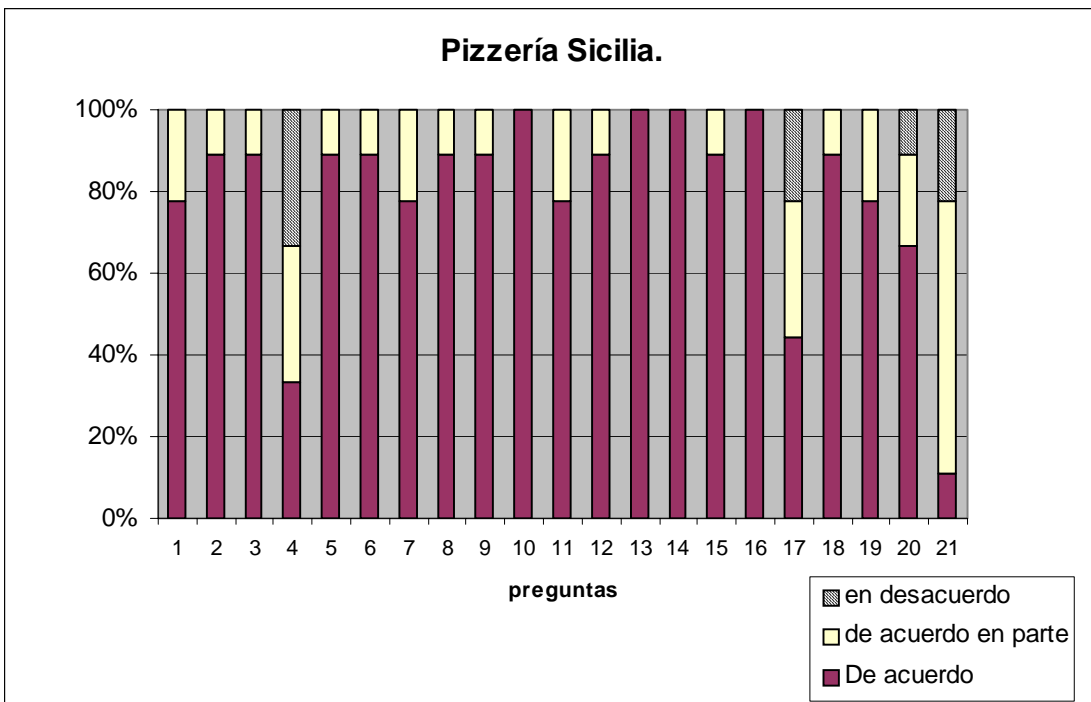
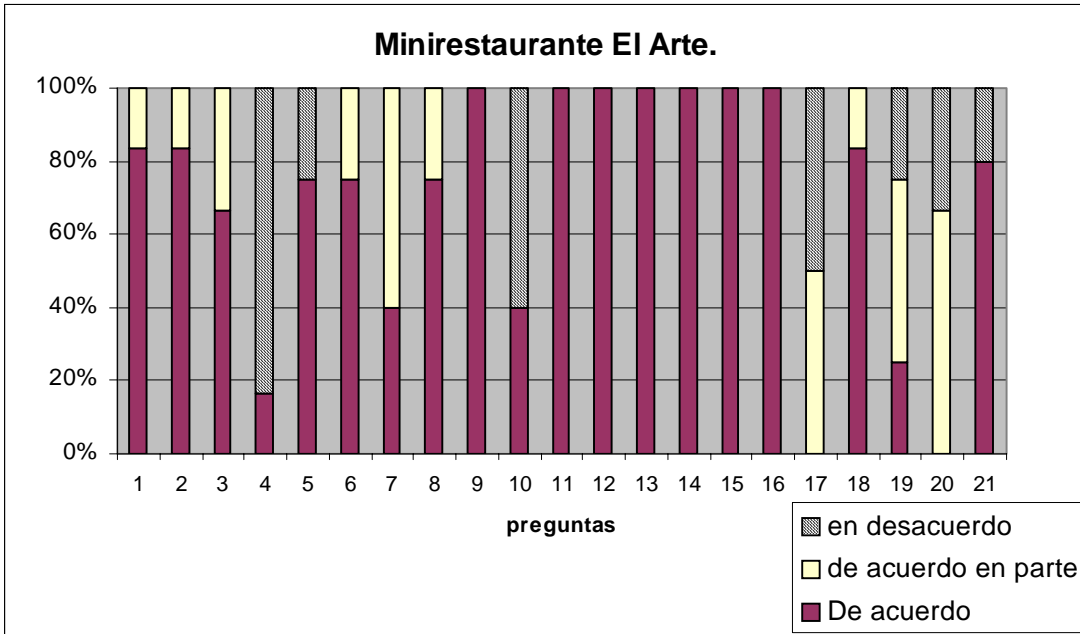


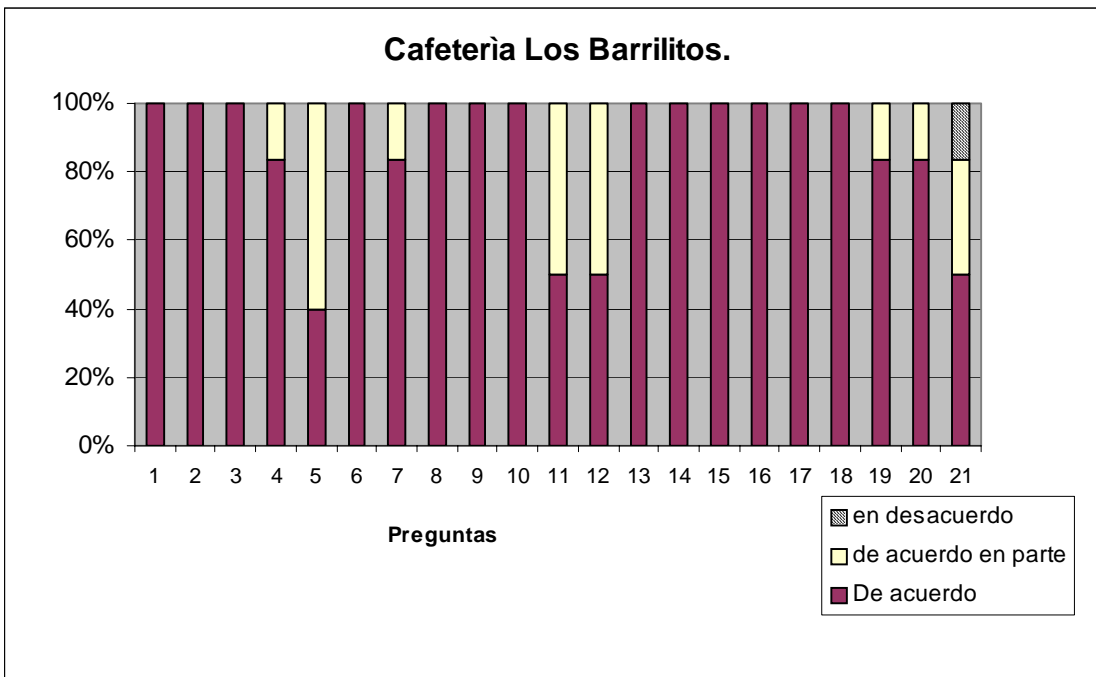
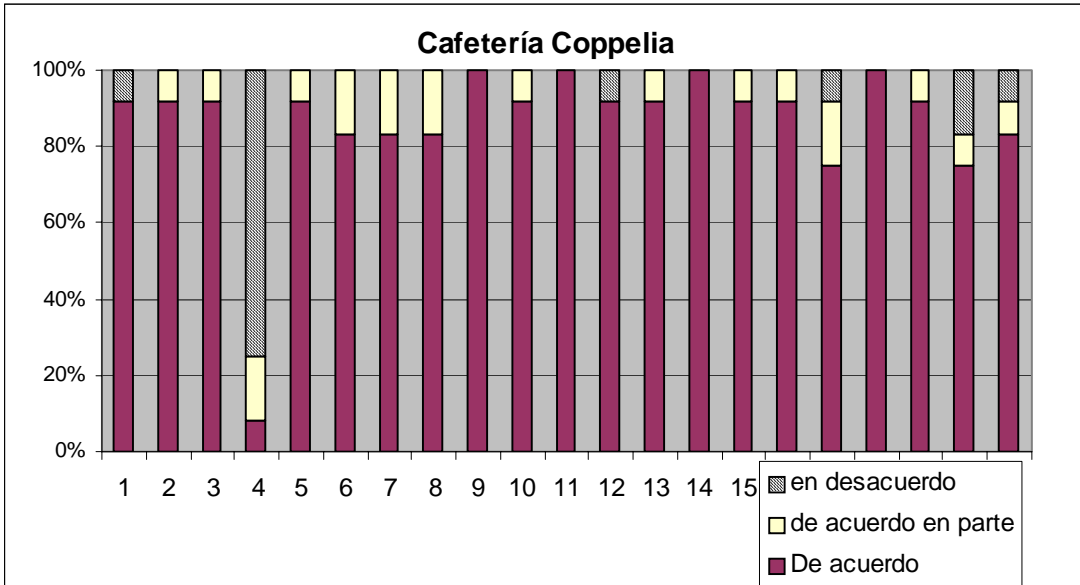
Restaurante Shanghai.



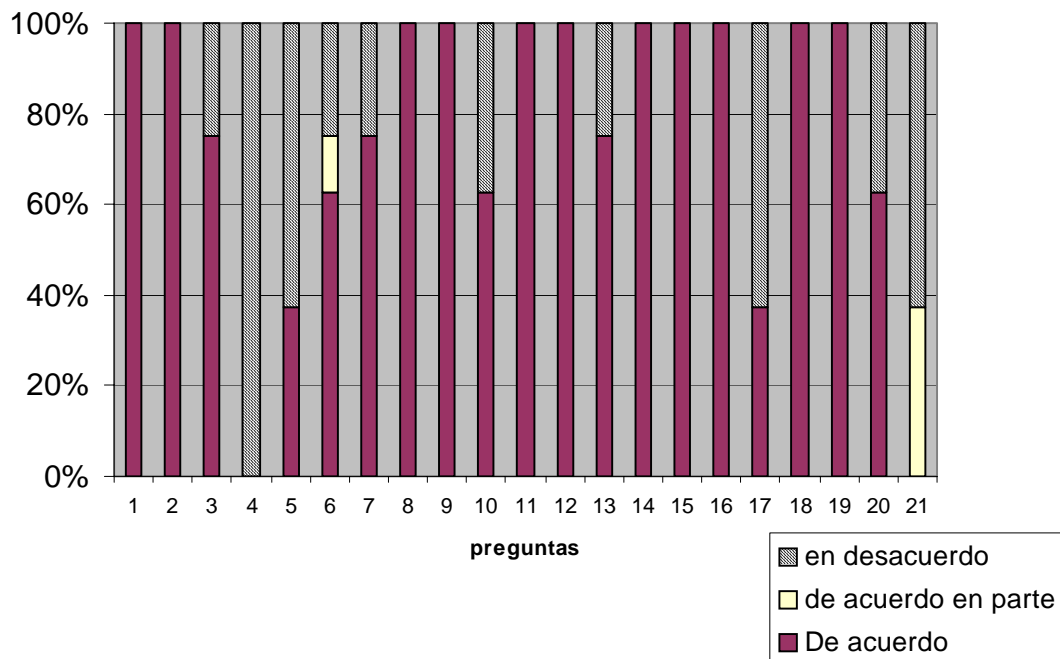
Minirestaurante Renacer.





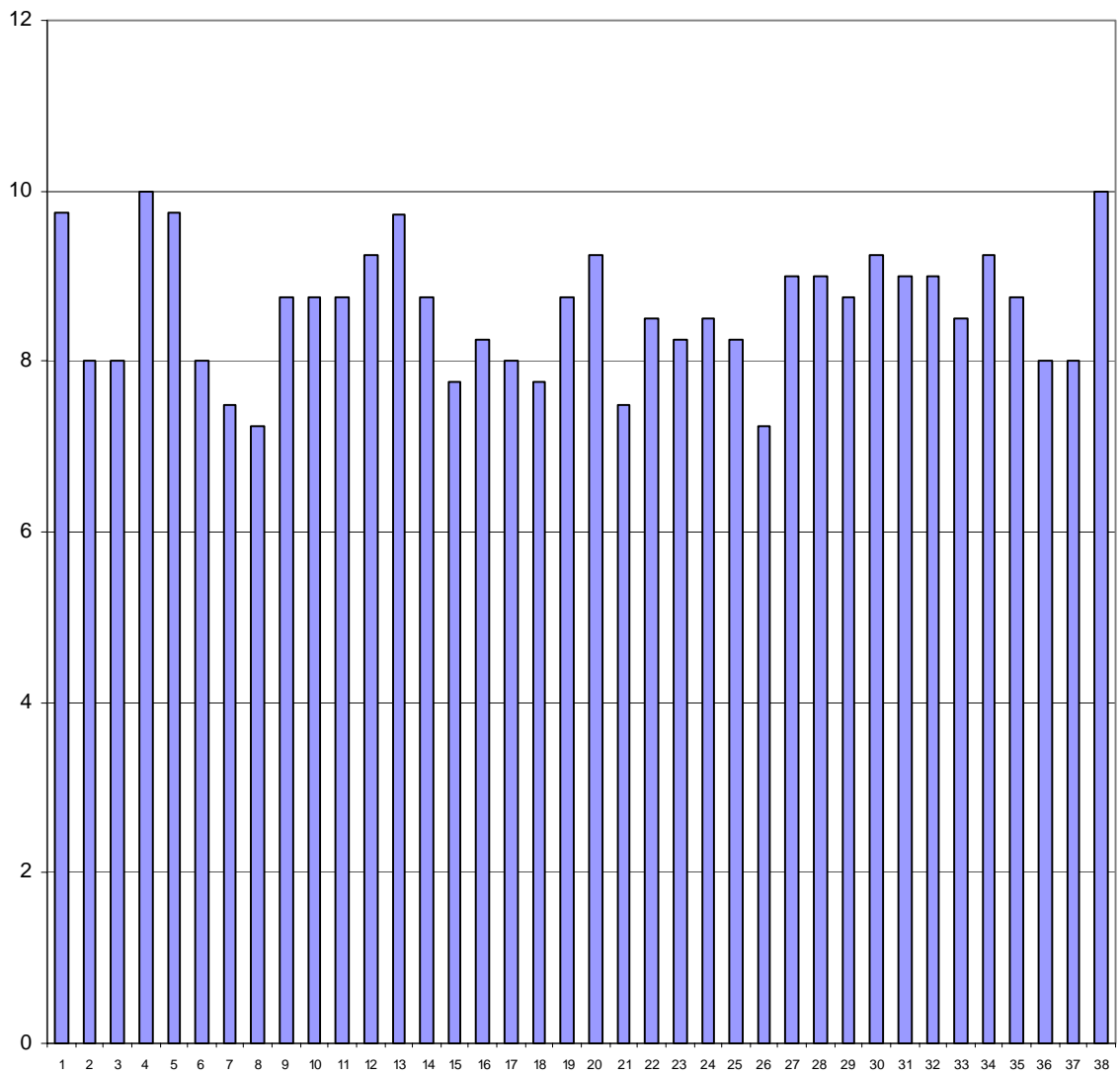


Bar Pensamiento

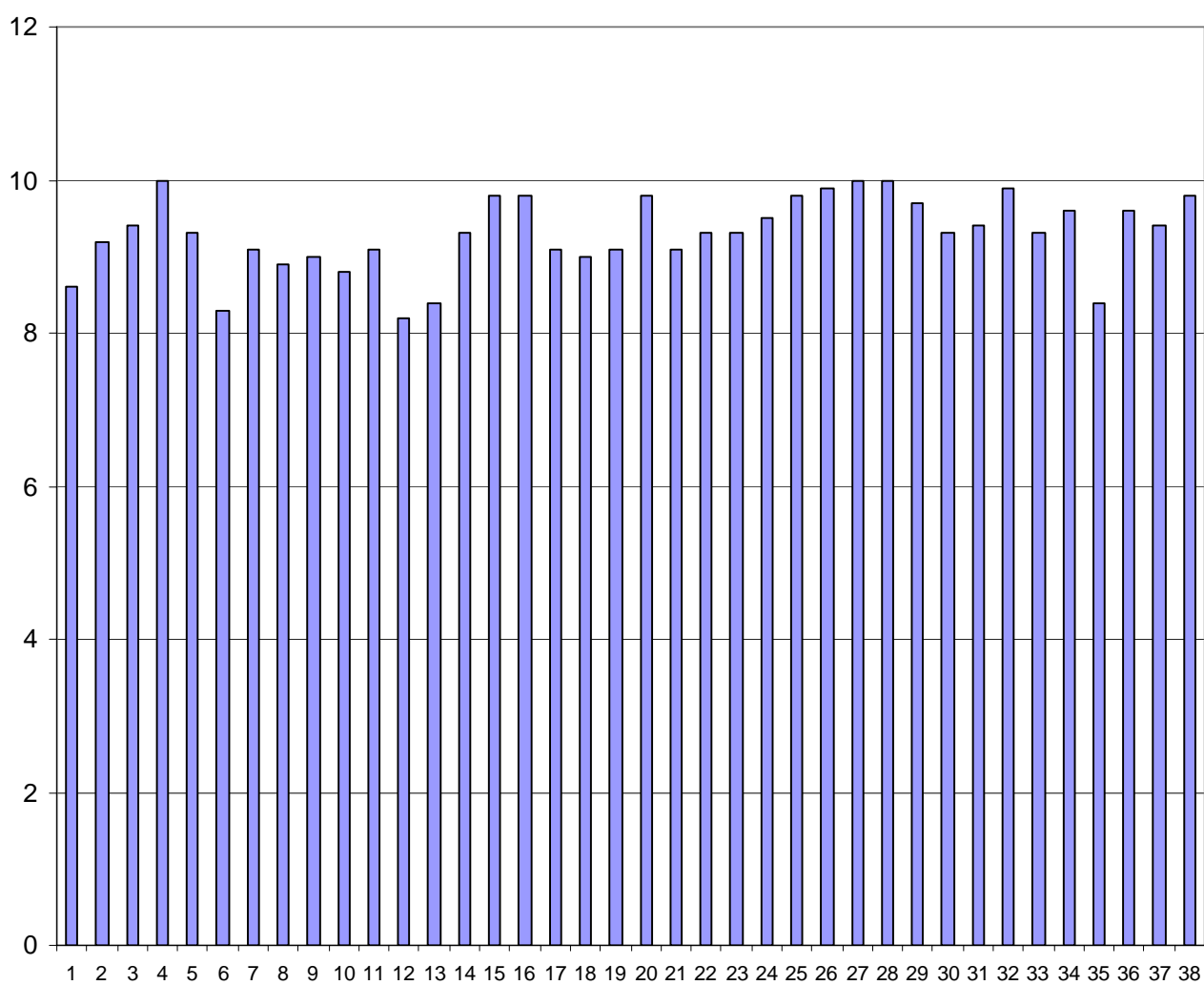


Resultados de la encuesta de consenso de valores

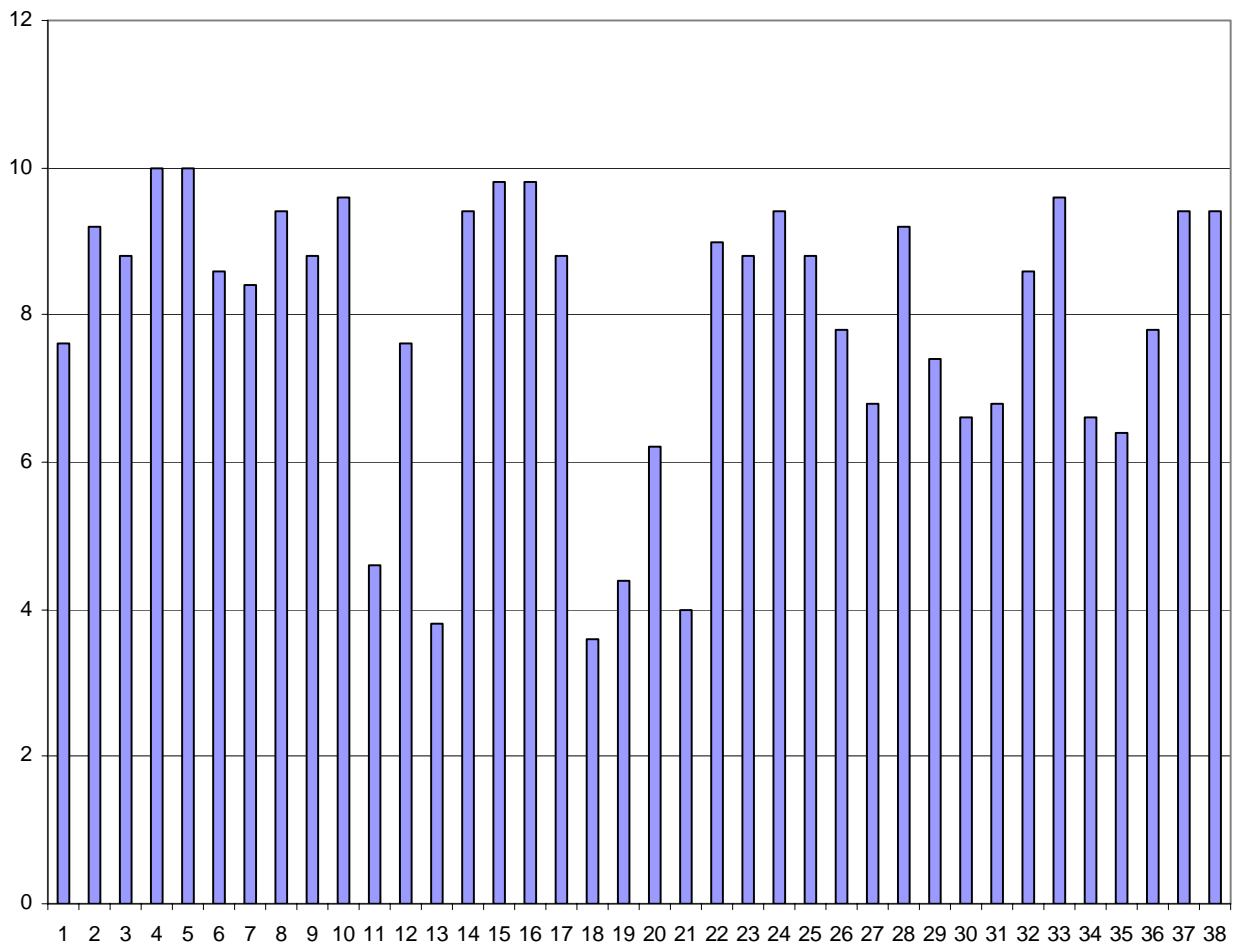
Cafetería Los Parados



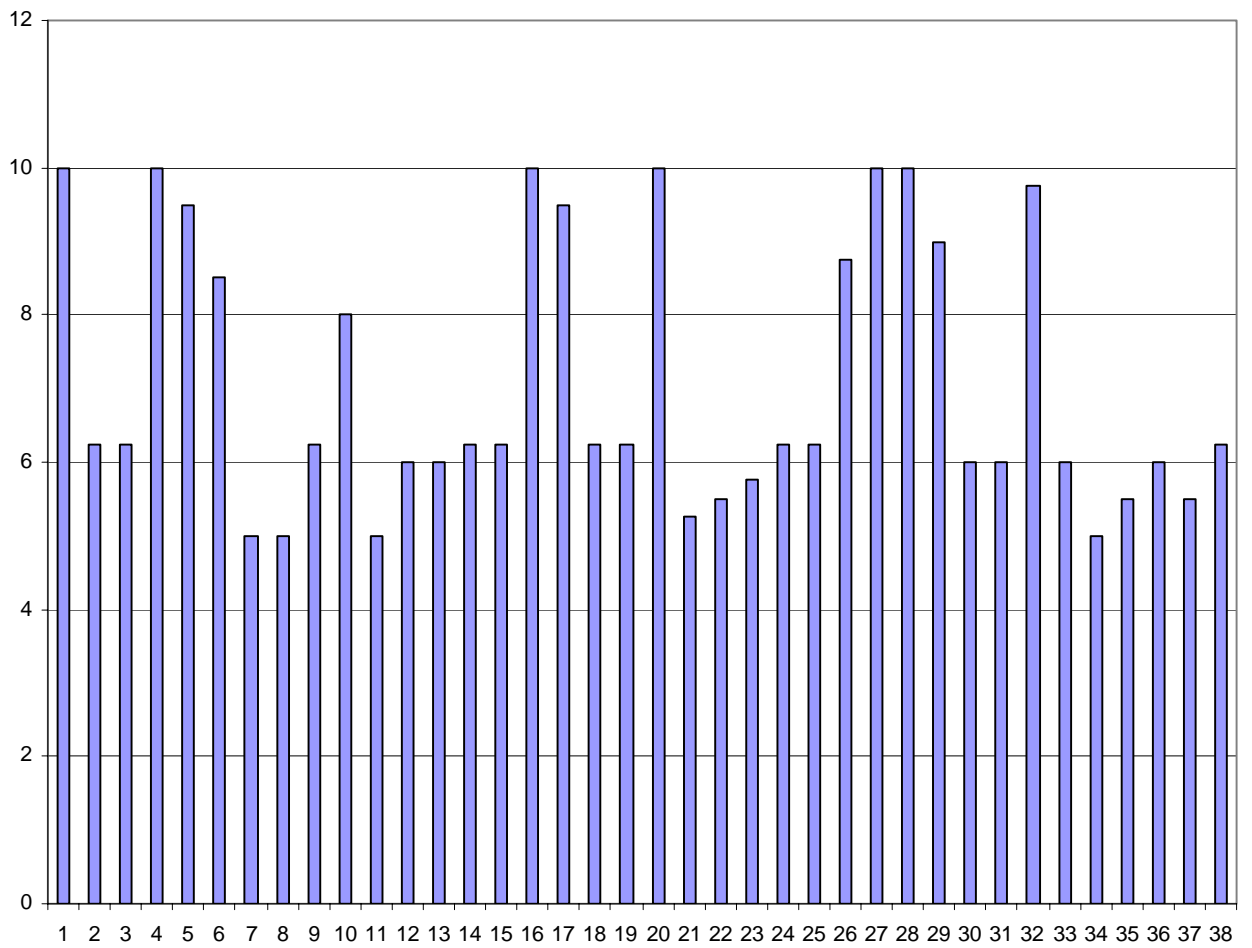
Restaurante Café Central



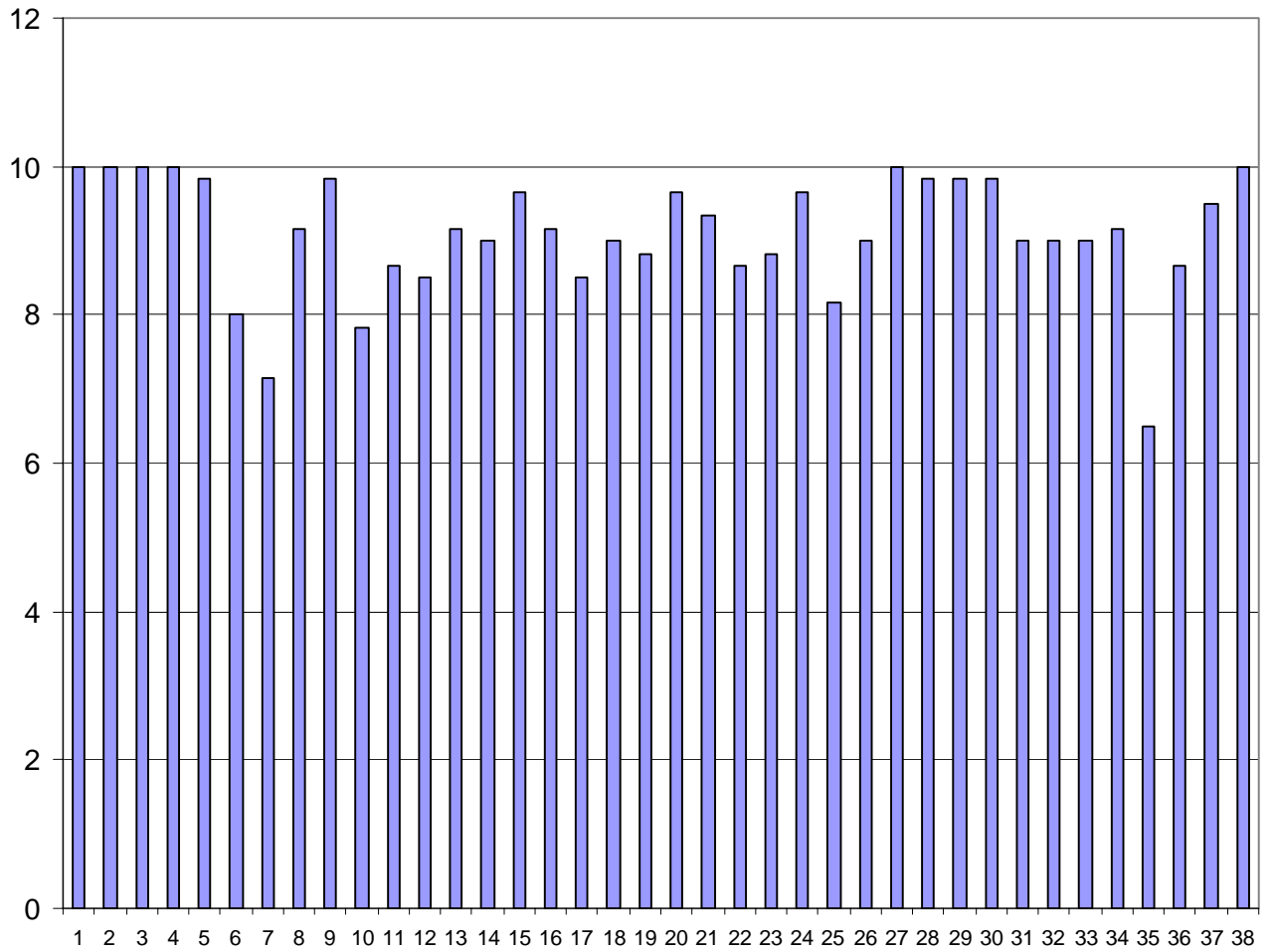
Restaurante Shanghai



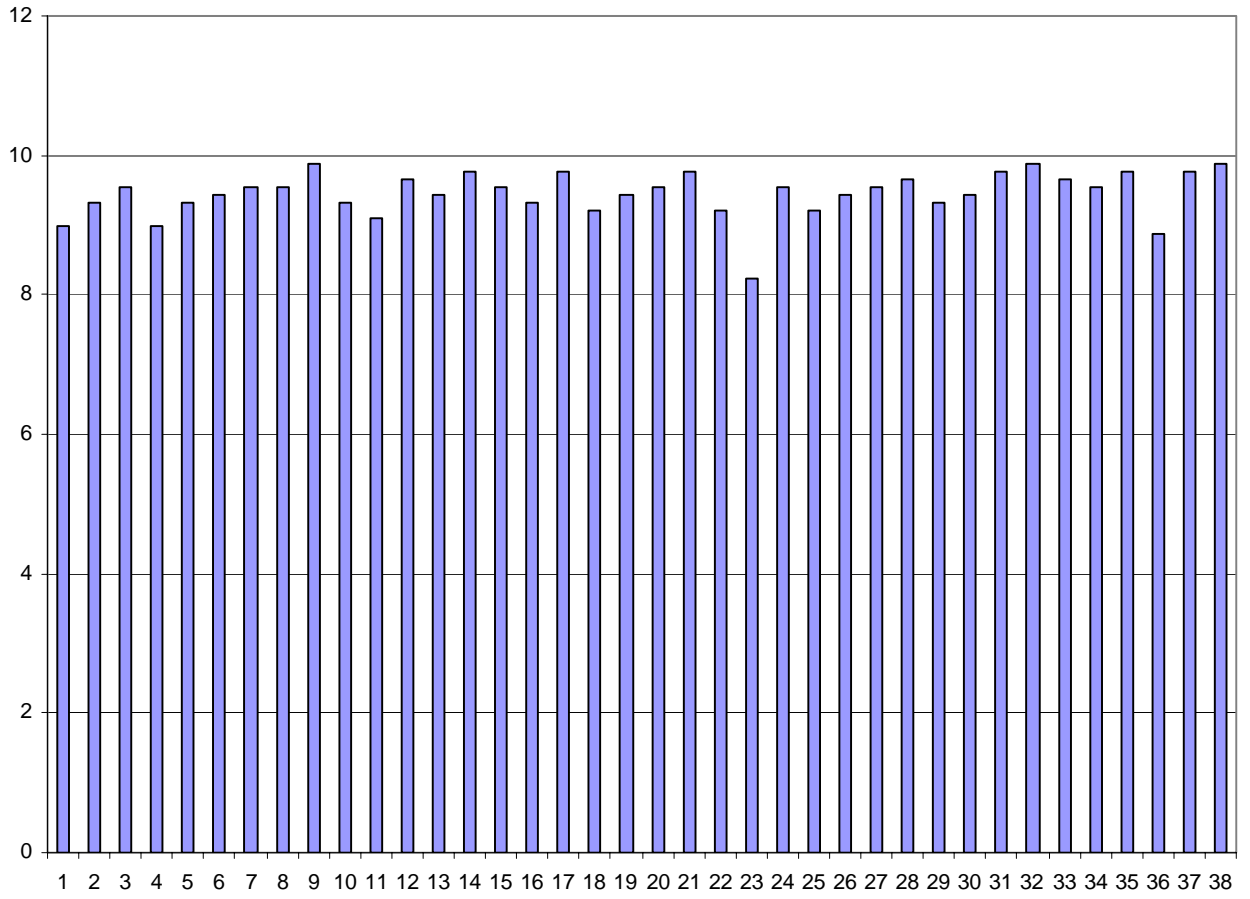
Minirestaurante Renacer



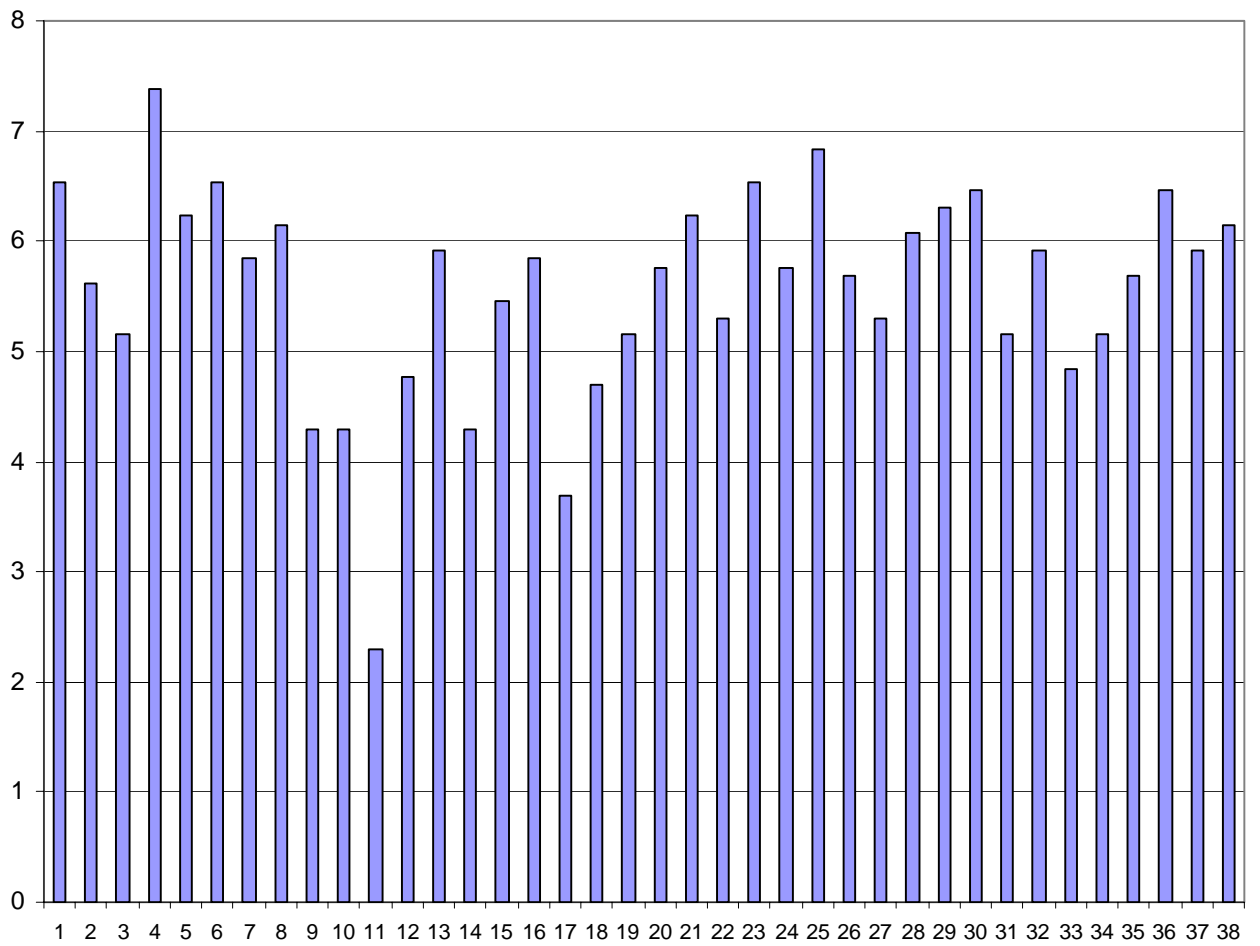
Minirestaurante El Arte



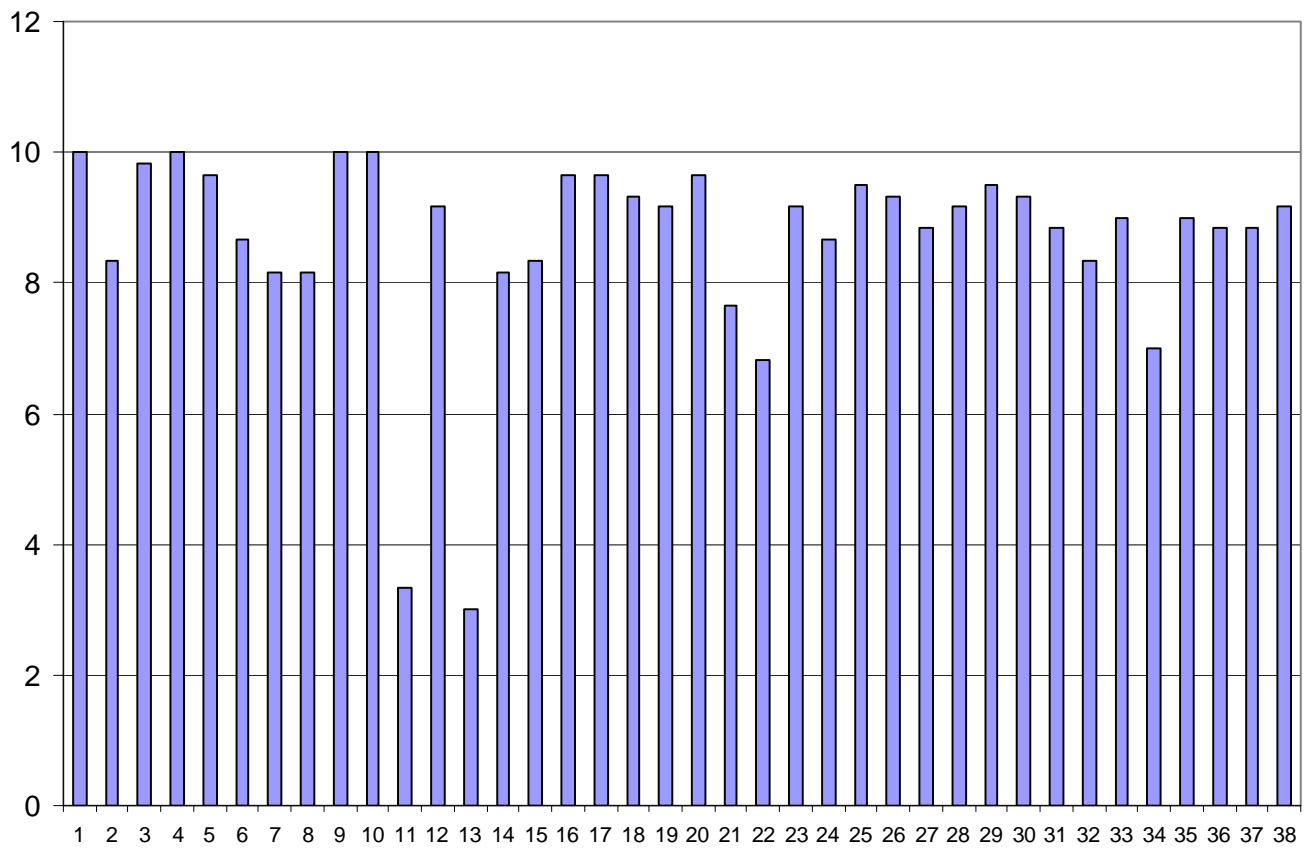
Pizzería Sicilia



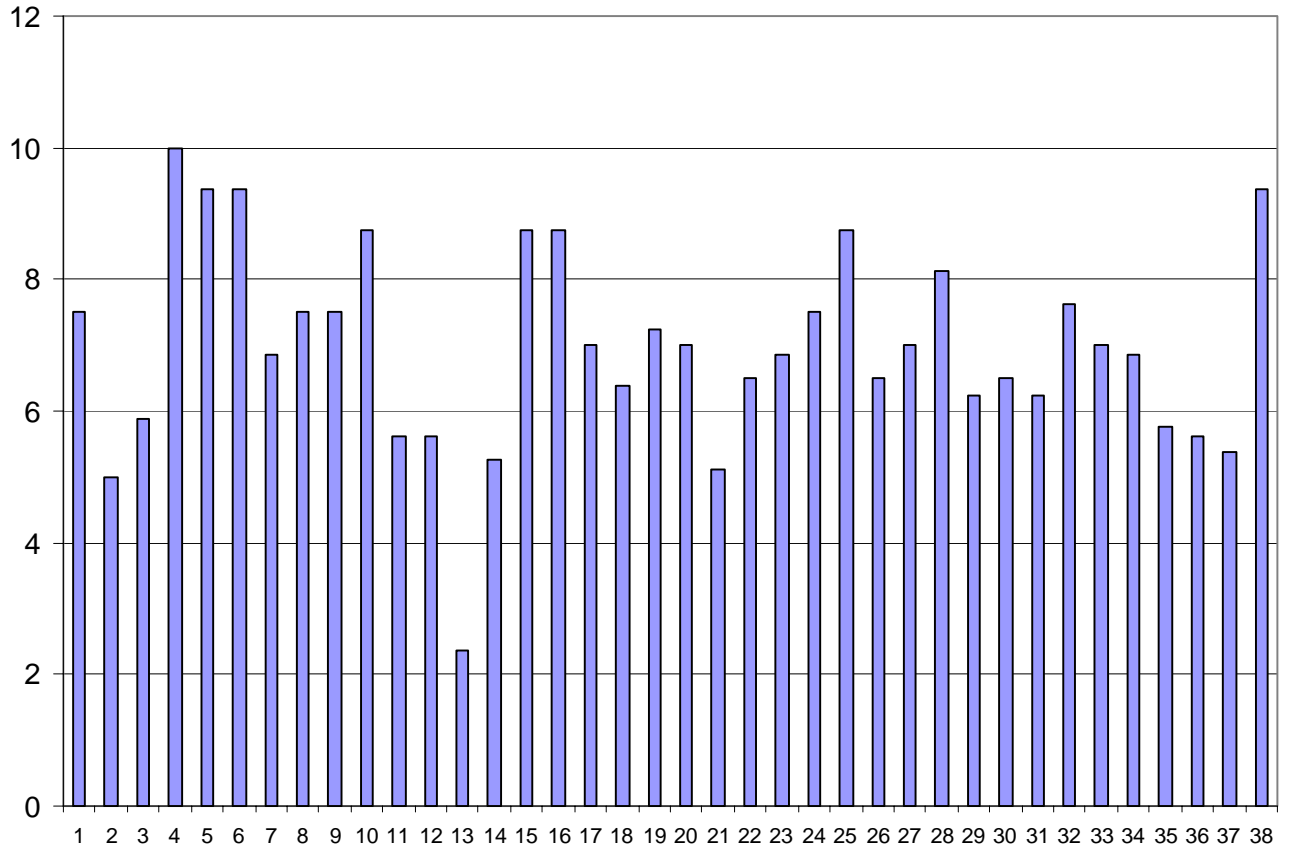
Cafetería Coppelia



Cafetería Los Barrilitos



Bar Pensamiento



Escambray

Critica Acebo insuficiencias de programas alimentarios

Israel Hernández Álvarez

Las insuficiencias que aún presentan algunos programas alimentarios en el territorio fueron criticadas por el primer secretario del Partido en la provincia, Miguel Acebo Cortiñas, al recorrer, esta semana y de manera sorpresiva, distintos centros en el municipio cabecera, relacionados todos con esa importante temática para la vida de la población.

En su visita (la segunda que realiza este mes) a los tres Mercados Estatales Agropecuarios de la ciudad del Yayabo observó pobre presencia de productos en estos establecimientos, que deben satisfacer la denominada estructura 44-47, es decir, cuatro tipos de granos e igual cantidad de ofertas en frutas y viandas, y siete de hortalizas.

El máximo dirigente partidista en Sancti Spiritus evaluó de mal el estado en que se encontraba el mercado de Los Olivos I, mientras que al del Kilo-12 lo calificó de regular. En contraste con esa situación apreció cómo el de la Carretera de El Jíbaro, en la zona de Colón, tenía buena oferta, lo cual obedecía a la gestión administrativa de esta unidad y prueba de ello fue que en el denominado día franco (lunes) se acopiaron productos para que el martes amanecieran en el establecimiento. También se conoció que otros fueron adquiridos en los momentos finales de la feria agropecuaria dominical.

Acebo reconoció ese esfuerzo y dijo que los demás debían seguir el ejemplo para garantizar comida a la población.

En otra jornada de recorrido departió con trabajadores del organopónico Celia Sánchez Manduley, situado en la carretera Circunvalación Norte. Allí hizo énfasis en la necesidad de lograr mayor población en las siembras, sugirió mejorar el intercalamiento de vegetales y discutir con la Empresa de Semillas la mala calidad de algunas semillas, lo que trae consigo una deficiente germinación.

Asimismo recomendó a los 47 trabajadores del lugar, la mayoría mujeres, aprovechar más el área y las condiciones de riego. Tras el intercambio, el dirigente concluyó que los problemas no están en la comercialización, sino en la producción e instó a resolverlos con inmediatez.

El recorrido incluyó el organopónico Linda Flor en los Olivos II, donde destacó su organización e imagen.

El también miembro del Comité Central del Partido recorrió algunas unidades de Gastronomía enclavadas en el centro de la ciudad espirituaña. Luego de constatar el estado general y particularmente la oferta de distintos establecimientos como El Liana, Los Parados y el restaurante Shangai, recomendó mejorar la calidad y variedad



Foto: Vicente Brito

En cada lugar Acebo departió con los trabajadores.

de los productos que se expenden, además de incrementar las ofertas.

Al finalizar cada jornada, Acebo intercambió con la prensa provincial y manifestó que este tipo de visitas continuará haciéndolas como un estilo del Partido para conocer in situ los problemas que aquejan a la población y en tal sentido tratar de buscar soluciones que no siempre dependen de recursos materiales, sino del ingenio creador y de la voluntad para sortear los obstáculos.

Gastronomía, a la espera de un cambio

El Comercio, la Gastronomía y los Servicios, un sector que agrupa a cerca de 13 mil trabajadores, están urgidos de un cambio radical que prestigie la calidad de los servicios, garantice la custodia fiel de los recursos y las finanzas del Estado, y erradique por completo las manifestaciones de ilegalidades y corrupción que han aflorado en los últimos años.

Tal empeño exige, en primera instancia, fortalecer la labor y la autoridad de las organizaciones de base del Partido, como órgano político rector; de modo que los núcleos utilicen eficazmente los mecanismos de control establecidos, como las comisiones y las rendiciones de cuenta, y con su evaluación sistemática del quehacer del colectivo y de la administración de cada centro impulsen al desarrollo de iniciativas para presentar cada día a los usuarios una oferta variada, con calidad, y evitar al mismo tiempo el descontrol económico y el delito.

La democión de 50 cuadros profesionales y las medidas disciplinarias impuestas a otros 79 en el presente año, en el nivel de empresa; así como a 690 administradores de unas mil 800 unidades existentes en la provincia, indican la urgencia de que las direcciones del Partido y del Gobierno en los municipios les presten igualmente una especial atención a la adecuada selección y preparación del personal que tendrá a su cargo la dirección y administración de las entidades y los establecimientos.

Se impone, asimismo, una acción más dinámica de las estructuras de base de la UJC y del Sindicato del ramo, organizaciones que, junto al Partido, constituyen pilares fundamentales en cualquier centro laboral como elementos que deben contribuir decisivamente a la unidad y consolidación del colectivo.

En este empeño resultan vitales la crítica oportuna, la sugerencia que aporte y el ejemplo personal.

Hoy se ve como algo casi normal la cotidiana violación de los derechos de los mal tratados consumidores, víctimas del bajo peso de los productos que compran, y no son pocos los que prefieren pagar el doble por una croqueta bien elaborada y caliente en un merendero particular que por una fría (y más pequeña) en un centro gastronómico.

Fresco está en la memoria el ejemplo de El Criollo, en Fomento. El restaurante hacía galas de la buena comida cubana y en la cefetería la oferta no bajaba nunca de 80 productos entre sólidos y líquidos; pero la iniciativa creadora, el sentido de pertenencia y el amor a la profesión han menguado tanto desde entonces que hoy sólo podemos recordar con nostalgia a Elio, aquel administrador que supo imbuir a sus trabajadores del entusiasmo que ahora se carece en muchos lugares, aun cuando las circunstancias no permitan una oferta tan amplia.

La cuestión no está sólo en la



Luis Herrera

escasez de recursos, porque el Estado mantiene un nivel de abastecimiento. Además, las llamadas UBA (Unidades Básicas de Abastecimiento) existentes en el sector si funcionan bien pueden suplir las carencias de esta etapa. Es decisivo también el papel del administrador, de ahí que éstos deben ser controlados sistemáticamente por las direcciones de las empresas y los núcleos del Partido y, cuando sea necesario, sustituir al que no sea capaz de dirigir y administrar como exige el momento en que vivimos.

Es menester diversificar las ofertas, impulsar la profesionalidad y calidad en la prestación del servicio, trabajar para complacer al cliente, acabar con el desvío de recursos y la introducción de mercancías ilegales en los centros, borrar la mala imagen que tiene el sector y sus miles de trabajadores.

Faltan capacitación para el personal que se promueve a estos centros y recalificación para los veteranos. Pero también faltan exigencia e iniciativa. Reflejo de esta última es el deficiente desempeño de esta rama en la recreación de cada municipio. ¿Qué impide desdoblarse un restaurante u otro local cualquiera en centro nocturno y desarrollar una oferta variada y a precios asequibles al salario de los trabajadores? Sin embargo, este es otro problema sin resolver todavía.

El pueblo reclama el vuelco que no admite más dilación en este sector tan importante de la sociedad espiritualmente.

¿Se extingue el parque?

Primero fue Plaza de San Francisco, más tarde parque Serafín Sánchez, pero siempre el centro principal de la ciudad, su área recreativa, cultural y comercial por excelencia. Para los yayaberos resulta un lugar con una impresionante mezcla de presente y pasado, del que atrae ese carácter inigualable de perennidad que tienen determinados sitios históricos.

"Tuvo épocas mejores, con un ajetreo a su alrededor que no dejaba tiempo para otro espacio. Ya nadie dice: 'voy al parque', vienen y se sientan aquéllos que se les ha hecho difícil soltar el hábito, o quienes lo tienen en su ruta hacia otro lugar", refiere Georgina, una mujer con cuatro décadas que ahora todavía va a ir y venir de los muchachos de su generación alrededor del lugar.

Como ella, muchos sentimos la misma aprehensión, y a la vez nos llenamos de alivio cuando a inicios del año en curso se aprobó todo un proyecto recreativo-cultural que perseguía, en primera instancia, reordenar y rescatar las tradiciones en torno al centenario parque y sus áreas aledañas, entre ellas el bulevar.

Hasta hoy se palpan sólo atisbos de inserción de la cultura en el empeño que pusieron las autoridades responsables en la organización de la entrada y el funcionamiento del Karaoke, el desempeño más estable de la Casa de la Trova, la reapertura de la Casa de Promociones Culturales con espectáculos los fines de semana, y el loable esfuerzo del Café Central en opciones y ofertas, así como minirrestaurantes de la Empresa de Servicio y el Instituto de Belleza Renacer.

Las tardes del bulevar son laxas, carentes de todo ese movimiento y vivacidad que lleva a las personas a esos lugares en cualquier parte del mundo. Para Luis Estrada, esa ala de la ciudad se muere después de las cinco de la tarde. "Sancil Spiritus necesita que se le cambie la vida a esta parte del casco histórico. La tradición se ha perdido, muchos de los centros recreativos de los alrededores desaparecieron con pocas opciones para quienes no somos tan viejos, pero tampoco tan jóvenes".

Los 90 años vividos por Rómulo de la Barca le dan razones suficientes para describir esa zona comercial en todos los tiempos, ha visto de todo, o casi todo: "Aquí falta lo que le daba vida, la gente dando vueltas, los autos, las bicicletas. Oigo decir que obstruían el paso. ¿y en otros tiempos? No es esa mi opinión. No sé por qué las cosas no están como en décadas anteriores. Es el mismo pueblo con su misma gente".

A la esperanzadora idea de lograr acciones destinadas al desarrollo sociocultural de esa población que busca el centro de la villa le falta la creatividad y sentido práctico para enriquecer un proyecto que nunca será completo si no se logra reanimar



Carmen Rodríguez

un desierto bulevar, que tiene dentro de su área o cerca centros como la Galería de Arte, la Casa del Teatro, la Biblioteca, Patrimonio y la sede de la UNEAC, entre otros, que pueden imbricarse y ofrecer cultura a manos llenas.

El criterio autorizado de Carlos Sotolongo, director del Sectorial Provincial de Cultura y Arte, confirma que en los últimos tiempos se vienen haciendo intentos en la animación de algunos de los centros ubicados en esa área, pero falta suficiente promoción a esas veladas nocturnas para que atraigan más público. "En esas horas el bulevar requiere de ofertas culturales y comerciales, y también de un diseño ambiental con determinada estética, de manera que

atraiga a un público de variadas edades".

Y qué decir de su propio espacio peatonal, el cual lejos de ser una eterna venduta puede atraer a los jóvenes con manifestaciones artísticas que van desde la música hasta las artes dramáticas en horarios nocturnos.

¿Qué cuesta, además, estimular el rescate de los tradicionales paseos de jóvenes y adultos alrededor del parque, sin que por eso se afecte la circulación de vehículos y el ambiente vivo, abierto y sano que siempre prevaleció en ese lugar?

Valdría la pena remitirse a Graciela Pogliotti a la hora de pensar en este asunto, mucho más para los que vivimos en la cuarta de las villas fundadas por Diego Velázquez: "Patrimonio cultural es también el conjunto de la actividad humana que nos documenta sobre la cultura material, espiritual... de épocas distintas que nos precedieron y del presente, y que, por su condición ejemplar y representativa del desarrollo de la cultura, todos estamos en la obligación de conservar y mostrar a la actual y futura generación".



Foto: Vicente Brito

La Casa de la Trova, uno de los centros más visitados por los espirituanos

EN LA CIUDAD
DEL YAYABO

Animar la vida nocturna

Israel Hernández Álvarez

Con una concepción más integral se ha iniciado la reanimación de la vida cultural y recreativa nocturna, sobre todo los fines de semana, en la ciudad de Sancti Spiritus, principalmente en el tramo peatonal de la calle Independencia, comprendido entre las arterias de Agramonte y Cervantes.

Para encauzar tal propósito el Gobierno local, en coordinación con instituciones culturales y de Comercio, ha realizado un estudio del mejor aprovechamiento que puede hacerse con diferentes locales ubicados en esta zona a fin de brindar distintos servicios a la población.

El programa ha sido concebido por etapas hasta el próximo 4 de junio, día en que se celebrará el Aniversario 491 de la fundación de la villa del Espíritu Santo.

Como parte del proyecto está previsto especializar la cafetería Los Parados en la elaboración, esencialmente, de platos sobre la base de huevos, mientras que el Café Central lo hará en pescados y mariscos. Este último incluirá servicio de cabaré.

La actual tienda La Sirena se anexará a La Vizcaína y entonces su lugar lo ocupará un restaurante de comida genérica. El local que hoy alberga los almacenes mayoristas

del CIMEX será transformado en una tienda para el expendio (en peso cubano convertible) de alimentos y productos industriales de marcas.

Al Instituto de Belleza Renacer se le agregará un Piano-bar con ofertas de coctelería. La atelier Betty brinda momentos musicales del pasado reciente, bebidas alcohólicas y alimentos. A esos centros se les suma Los Barrilitos, que en las noches de los fines de semana está animado con agrupaciones musicales espirituanas. La Casa de la Música, La Trova y el Karaoke completan las opciones, en las que también se incluye el centro nocturno Yayabo, conocido popularmente como Rumbos, ubicado frente a la Bolera.

La Galería de Arte, muy cercana a ella la Casa del Teatro y la librería enriquecerán el programa, el que además engloba a las tiendas de Las Comisiones e Imagen, esta última llamada Vídeo-centro de la cadena CIMEX, las cuales extenderán sus horarios de servicios hasta las 10:00 p.m.

El presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spiritus, Enrique Bernal Valdivia, explicó a **Escambray** que este plan incrementará y mejorará las opciones recreativas de la población y constituirá para las instituciones y entidades que intervienen en el mismo un reto en el empeño de mantener los nuevos servicios.

Foto: Roberto Rivero



Atelier es uno de los centros que se pretende dar vitalidad al proyecto de animación del llamado bulevar en el centro de la ciudad del Yayabo.

UN cuando puedan faltar condiciones relacionadas con la iluminación, el mobiliario, la pintura de las paredes y quizás la idea (ya materializada) es plausible y constituye una alternativa de recreación en medio de la difícil situación económica que vive el país.

El atelier El Arte es uno de los centros con los cuales se pretende dar vitalidad al proyecto de animación del llamado bulevar en el centro de la ciudad del Yayabo.

Su administradora, Tomasa Rodríguez, asegura que el colectivo se esfuerza por brindar un servicio que trate de satisfacer las exigencias de quienes visiten el lugar.

Desde temprano en la mañana empezamos con mucho trajín porque además de nuestro comercio, me refiero a la venta de ropa usada, está la actividad gastronómica, puesto que ofrecemos merienda, almuerzo y comida; y las noches de viernes, sábado y domingo tenemos un cabaré amenizado con un show".

En el pasado fin de semana cuando visitamos el modesto, pero acogedor centro. El restaurante brindaba unos 20 platos fuertes, aperitivos, postres y cerveza.

El doctor José Morejón, quien cenaba en el lugar con su familia, expresó: "Esto está muy bueno, le faltan algunos detalles constructivos y estéticos para que esté completo, porque la comida es variada y está bien elaborada; el servicio es rápido y el trato, magnífico".

Quienes sobrepasen los 30 años y otros gustos de la música de la denominada "era de oro" (años 70) podrán disfrutar en el atelier, porque al decir de varios usuarios, lo mejor que tiene el centro es la tranquilidad que transcurre en armonía y ambiente agradable.

REANIMACION DEL BULEVAR

Puntadas nocturnas del atelier

Israel Hernández Alvarez

Como sostiene Marlene Toyos, directora de la Unidad Básica Económica de Comercio, Gastronomía y Servicios en el municipio de Sancti Spiritus, "los tropiezos propios de estos tiempos hay que enfrentarlos con decisión.

"Si nos ponemos a esperar -agrega- por la pintura, los manteles y otros insumos no hubiésemos abierto esta unidad con la concepción que se hizo. Sobre la marcha, y en la medida de las posibilidades, iremos resolviendo los problemas con alternativas como algunas que ya están encaminadas.

"Además de esta unidad, nuestra empresa tiene el Instituto de Belleza como establecimiento recreativo. Allí existe un minirrestaurante, y antes de que finalice el año contará con un Piano-bar.

"Estoy segura de que mejoraremos estas instalaciones aunque haya que salvar obstáculos. Lo fundamental es que hoy los espirituanos tienen otros lugares recreativos a los cuales asistir a pesar de las limitaciones".

Anexo 6



Cafetería Los Parados antes de la reanimación.



Cafetería Los Parados durante la reanimación.



Restaurante Café Central antes de la reanimación.



Durante la reanimación



Mini Restaurante Renacer antes de la reanimación.



Mini Restaurante Renacer durante la reanimación.



Pizzería Sicilia antes de la reanimación



Pizzería Sicilia durante la reanimación.



Cafetería Coppelia antes de la reanimación.



Durante la reanimación.



Cafetería Los Barrilitos antes de la reanimación.



Durante la reanimación.

Otros que están en reanimación (Shanghai, El Arte, Pensamiento).





Centro Universitario de Sancti Spíritus
Facultad de Contabilidad y Finanzas

Grupo de Estudio de Técnicas Avanzadas de Dirección

Título: Estrategia para la coordinación entre las direcciones de las entidades del comercio que prestan servicios gastronómicos en el municipio de Sancti Spíritus

Autor: Ing. Roberto Ríos Rodríguez

Tutor: Dr. Eberto Pablo Gutiérrez Morales

2005

Introducción:

La Resolución Económica del V Congreso del PCC plantea que “el Sistema Empresarial Cubano ha experimentado profundas transformaciones desde inicios de los años 90, tanto en lo referido a organización, facultades y funciones, como a la admisión de nuevas formas de propiedad (...) A pesar de los avances, todavía se manifiestan debilidades e insuficiencias en el sistema empresarial estatal, por lo que se deberá continuar el completamiento de las transformaciones de manera sistemática, mediante el reordenamiento organizativo y de las facultades que progresivamente se otorgan a las empresas y teniendo como definición que su principal misión es incrementar el aporte a la sociedad (...) Elemento de gran importancia en el perfeccionamiento de la gestión empresarial es la continuidad del actual proceso de redimensionamiento, como una vía para situar a las empresas en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de los recursos, sanear su situación económica, aplicar sistemas salariales y de estimulación, implantar los nuevos mecanismos financieros-tributarios e introducir los enfoques más modernos de la práctica internacional.”

El sector del comercio, gastronomía y los servicios no ha escapado a estas transformaciones motivadas en primer lugar por las restricciones materiales a raíz del derrumbe de la URSS y el campo socialista europeo así como al recrudecimiento del bloqueo norteamericano.

Por su parte el Ministerio del Comercio Interior (MINCIN) ha venido tomando un grupo de medidas para ir sorteando el temporal y cumplir importantes misiones en nuestro país, entre ellas figuran:

- Satisfacer las fundamentales demandas de comercio, gastronomía y servicios de la población.
- Contribuir decisivamente al balance financiero del país.
- Participar activamente en importantes Programas de la Revolución.

El municipio de Sancti Spíritus presenta una situación compleja en el mencionado sector. En primer lugar incide el Sectorial Provincial de Comercio que dirige las actividades de varias empresas en el territorio.

Dentro de ello, existen tres empresas con dificultades en el área de contabilidad y finanzas, que se han visto obligados a buscar mecanismos financieros alternativos como forma de enfrentar la escasez de recursos materiales.

La Empresa Municipal de Alimentación Pública y Alojamiento (EMAPA) se plantea la prestación de servicios gastronómicos, alojamiento y de recreación mediante el uso racional de los recursos materiales, financieros y laborales, con niveles de eficiencia y calidad sobre la base de un crecimiento continuo de la gestión de compras para asegurar la demanda siempre creciente de los clientes.

La Unidad Básica Económica de Comercio, Gastronomía y Servicios (UBE) concebida para realizar actividades del comercio minorista, la prestación de servicios gastronómicos y el desarrollo de negocios asociados utilizando para ello la doble moneda. Entre los negocios se encuentran la Cadena Servihogar, la venta de ropas recicladas y transformada y otras confecciones atendiendo a planes especiales.

La Empresa Minorista Mixta de Comercio por su parte, atiende la ejecución de las actividades minoristas dentro del comercio, el desarrollo de las necesidades industriales minoristas y la prestación de servicios gastronómicos.

Una cuarta entidad que surgida de carácter provincial, incide considerablemente en el territorio es la Empresa Provincial de Establecimientos Especiales de Servicios, creada con los recursos asignados y los demás medios básicos de rotación y financieros para brindar servicios gastronómicos en MN y MLC y efectuar el comercio minorista de alimentos y productos industriales.

Influye además, en el desenvolvimiento de las citadas empresas la existencia de los servicios de esta naturaleza pertenecientes al sector emergente, dígame el turismo y las corporaciones, así como de los trabajadores por cuenta propia, aunque no constituye tema a investigar en este trabajo.

Teniendo en cuenta la necesidad creciente de un redimensionamiento en el sector de los servicios, la gastronomía y el comercio en el municipio, y atendiendo a las indicaciones dadas por la dirección del país en cuanto a la continuidad sistemática del proceso de mejora en la calidad y efectividad de nuestras empresas, se considera imprescindible la búsqueda de nuevas estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos trazados en este trabajo.

Problema científico

La ineficiente coordinación de las entidades del comercio, que prestan servicios de gastronomía en el municipio de Sancti Spíritus, limitando la mejora en los servicios que se prestan

Objeto de investigación

Se abordará el sistema de dirección.

Campo de acción

Las entidades del comercio, que prestan servicios gastronómicos en el municipio de Sancti Spíritus.

Objetivo General

Implementar una estrategia para la coordinación de las entidades de comercio que prestan servicios gastronómicos en el municipio de Sancti Spíritus.

Hipótesis:

Si se implementa una estrategia de coordinación entre las entidades de comercio que brindan servicios gastronómicos en el municipio de Sancti Spíritus, entonces mejoran los servicios que se prestan.

Tareas de investigación

- 5- Apropiarnos de los conceptos fundamentales tomados y analizados de la bibliografía actual.
- 6- Realización del diagnóstico de la situación actual.

- 7- Fundamentación del procedimiento más adecuado para establecer la estrategia de coordinación entre la dirección de dichas entidades.
- 8- Implementación de una estrategia adecuada a partir del procedimiento elegido.

Significación teórica:

Del estudio realizado y los instrumentos aplicados encontrar el procedimiento más propicio para la elaboración de la estrategia..

Significación práctica:

Se comprueba que la implementación de la estrategia de coordinación trae consigo mejoras en los servicios que se prestan.

Viabilidad:

Actualmente constituye una necesidad imperiosa, pues mediante la coordinación entre las diferentes entidades del sector del comercio, la gastronomía y los servicios, se pudieran aprovechar mejor la infraestructura que poseen entre todas, la experiencia, habilidades de los trabajadores y por ende una mayor calidad en los servicios que se ofrecen al pueblo.

Resultados esperados:

Mejoras continuas de los servicios que se prestan.

Los resultados económicos son superiores.

Mejoras en la coordinación de acciones de dirección entre las entidades estudiadas.

Métodos empleados:

Método histórico-lógico.

Método de análisis y síntesis.

Método de observación.

Técnicas empleadas:

Encuestas.

Entrevistas.

Análisis con los expertos.

Trabajo en equipo.

Capítulo 1. Fundamentación teórica

1.2 Cultura y clima organizacional. Motivación y liderazgo.

La cultura se define como: "...los patrones distintivos de conducta y las creencias subyacentes, los valores, normas y premisas; la cultura es aprendida y compartida por los miembros de una sociedad, lo cual los compele en sus conductas..." (Kenneth, 1985).

Aunque es a finales de los años setenta y comienzos de los ochenta, cuando la denominada cultura empresarial adquiere toda su trascendencia, coincidiendo en cierta forma con la creciente importancia del factor humano, ya en los años treinta, la escuela de las relaciones humanas, dedicaba un alto porcentaje de su atención al estudio del aspecto humano de la empresa. (Menguzzato, 1995)

¿Qué es la cultura empresarial?

Modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

La cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.

Conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico.

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).

Conjunto de normas, creencias y costumbres que son aprendidas por la sociedad y llevadas a pautas de comportamientos comunes. (Santesmases, 1999).

Según Robbins (1999), "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".

Clima organizacional

Es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Otra definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Motivación en la Gestión Empresarial

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. señalan que “los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. En ese mismo contexto, Judith Gordon señala que: “todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación”.

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores o gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos.

Entonces, ahora, la gran preocupación sería: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? J. Gordon responde que “las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla”.

Sin embargo, es importante señalar como en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos

existentes; sino que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, es probable que existan variaciones culturales que requieran que los administradores diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." (Solana, 1993)

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."(Stoner, 1996)

"La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera."(Koontz, 1999).

El Liderazgo empresarial. Conceptualización.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos".

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.
- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.
- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.
- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James Mc Gregor Burns argumenta que el líder que pasa por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

1.3 La empresa y su entorno.

Enfocar la empresa como organización, en el amplio sentido de este concepto, supone el examen de su funcionamiento interno como el resultado integral de la intervinculación de sus elementos básicos, los hombres, los recursos tangibles e intangibles y la dirección de sus procesos, y, a la vez, de todos estos como un todo único estructurado en interacción dinámica con el medio.

Si se profundiza un poco, buscando representarla imaginariamente, viene a la mente la conjugación compleja de sus factores de producción que abarcan, por lo menos, sus recursos materiales, humanos y financieros. No obstante, si se pregunta directamente: ¿cuál es el recurso fundamental con que ella cuenta?, nadie duda en responder: el hombre.

Sin embargo, tradicionalmente se ha hecho mayor énfasis al enfoque técnico en la concepción empresarial y su gestión, cuya visión hiperbolizada tiende a desvirtuar su esencia y a desestimar procesos vitales de su funcionamiento. Analizar las entidades productivas y de servicios desde el ángulo del hombre ofrece una perspectiva mucho más amplia e importante. Implica que la empresa es, fundamentalmente, un sistema de relaciones sociales y como tal no existen diferencias, desde el punto de vista de la labor gerencial o administrativa, entre las empresas y otras entidades económicas y las no productivas, y este contenido se expresa en el concepto "organización". Los propósitos (metas, objetivos) de sus operaciones (procesos) pueden diferir o ser más difíciles de definir y lograr en una situación que en otra, pero del principio de dirección básico es el mismo: el cumplimiento de metas u objetivos grupales (colectivos) con el mínimo de recursos.

¿Qué es una empresa como organización?

Como toda organización, es un sistema de relaciones sociales coordinadas en un contexto estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo en equipos, a partir de metas y objetivos que hay que alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propios, interactuando constantemente con el entorno.

El desarrollo de esta concepción permite comprender la verdadera esencia del fenómeno empresarial, así como las interrelaciones básicas de los elementos que lo conforman.

La empresa y su enfoque en sistemas.

No solo la teoría, sino también la más enriquecedora práctica, muestran la necesidad de concebir la empresa como un *sistema* y por ende, como un conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados y orientados hacia el logro de un objetivo o varios. El concepto de sistema, por tanto, apunta hacia la interrelación compleja de todos sus elementos integrantes, a fin de lograr una nueva cualidad en su resultado.

La empresa, como todo sistema, presenta tres características básicas:

En primer lugar, tiene siempre un carácter relativo. Esto significa que ella es, a su vez, elemento integrante, o subsistema de uno mayor. Así por ejemplo, la empresa puede constituir un subsistema de una unión de empresas, del sistema empresarial de un ministerio o del sistema económico del país.

En segundo lugar posee un carácter abierto. Recibe algo del medio ambiente que la circunda y, a su vez, envía algo hacia él. La empresa recibe no solo recursos de todo tipo de su entorno, sino también decisiones, orientaciones e influencias, y ella envía hacia este, además de bienes y servicios, desechos y otros elementos tangibles, así como elementos intangibles, es decir, ideas, decisiones e influencias.

Por último, el funcionamiento de la empresa está asociado a determinado ordenamiento o estructura de sus elementos integrantes. Esta estructura a su vez debe encontrarse estrechamente relacionada con el tipo de actividades que en ella se desarrollan.

Sin embargo cuando se habla de “hombre” es necesario tener en cuenta que este concepto no se refiere solo a su determinación como fuerza de trabajo. Cuando el

mismo accede al sistema empresarial no solo aporta a este su capacidad de trabajo, sino también sus ideas, hábitos, intereses, necesidades y contradicciones, que se entrelazan de manera importante en la vida real de la empresa, para complicar aun más el panorama si se tiene en cuenta que cada hombre representa una individualidad en sí mismo.

El reconocimiento del hombre como centro de los procesos empresariales requiere necesariamente un cambio de actitud en el tratamiento de los fenómenos empresariales, que se refiere especialmente a los procesos de dirección: no es posible continuar “ administrando” personas con meros recursos empresariales o como simples aportadores de capacidad laboral.

El hecho de concebir el conjunto de relaciones como la clave de la caracterización de una empresa presupone, por tanto, que la interrelación humana que se produce en este sistema se convierte en el eje central del desarrollo empresarial, y por consiguiente, solo el trabajo mancomunado, en equipo es el que posibilita el despliegue de sus potencialidades.

El trabajo en Equipo, Metas y Objetivos.

La historia de la humanidad ha demostrado que el hombre, solo, aislado, poco o nada puede hacer. El trabajo colectivo es el que posibilita el desarrollo social y el de la empresa como organización, pues propicia, por un lado que los hombres obtengan más satisfacción- porque aprenden, crecen y aportan- y por otro, que la organización también obtenga mas éxito, porque funciona con mayor eficiencia.

La importancia del hombre en la organización reside, precisamente, en el efecto multiplicador que imprime a los procesos que en esta se desarrollan, como resultado de la interacción que ejerce con otros hombres.

En las condiciones de Cuba, matizadas por el predominio de la propiedad estatal y cooperativa, los objetivos específicos de la organización se supeditan a los objetivos supremos de la sociedad socialista en su conjunto, lo que presupone, ante todo, el enfoque político de los problemas económicos, para que los objetivos empresariales e individuales no entren en contradicción con los sociales.

La definición de metas u objetivos para diferentes horizontes temporales condicionan la aplicación de dos enfoques en la organización: el operativo- táctico o situacional- vinculado a la orientación de las empresas a corto plazo, y el estratégico, que refleja su orientación a mediano o largo plazo.

De esta forma, el trabajo en equipo, cuando los hombres que lo conforman saben cuales son sus metas y cómo contribuir a su logro coadyugan a consolidar las “3 C” del éxito empresarial: la Coordinación- armonía de esfuerzos individuales para el logro de metas grupales-, la Comunicación y el Compromiso- o sea, el destino compartido basado en la participación.

El entorno

Toda entidad económica desarrolla sus actividades en el marco de un determinado entorno (ambiente), por y para el cual existe, con el que realiza un intercambio constante y al cual debe adaptarse sistemáticamente si desea subsistir.

El entorno en su sentido general, incide directamente en las empresas, garantizando todo tipo de entradas: suministros técnicos tecnológicos, humanos, materiales, informativos, así como también mediante leyes, disposiciones, reglamentos y políticas. A su vez, exige de las entidades resultados productivos y servicios, reconocimiento, imagen social, que se convierte así en el sentido de su existencia. De esta manera, la entidad tiene ante sí un reto para sobrevivir: adaptarse al entorno cambiante y satisfacer las necesidades del mismo.

La estructura de la empresa

Enfocar la empresa como organización, en el amplio sentido de este concepto, supone el examen de su funcionamiento interno como el resultado integral de la intervencionalidad de sus elementos básicos, los hombres, sus recursos tangibles e intangibles y la dirección de sus procesos, y a la vez, de todo estos como un todo único estructurado en sus interacciones con el medio.

La estructura organizativa es un sistema de tareas que conlleva a unas relaciones de autoridad en el seno de la organización en la cual el trabajo se lleva a cabo. La

estructura de la organización además de, cómo encajan las distintas partes de la organización constituye el organigrama.

El objetivo de la estructura organizativa consiste en ordenar y coordinar las acciones de los empleados de manera tal que se pueda cumplir con los objetivos organizacionales.

En segundo termino, la estructura debe combinar y coordinar las tareas para lograr un determinado nivel de resultados. Cuanto más dependencia existe en la división del trabajo, mayor es la coordinación, que se requiere. Las diversas maneras en que las instituciones organizan estos dos aspectos son los que determinan la diferencia, la estructura organizativa de las distintas organizaciones.

La empresa y el Perfeccionamiento Empresarial.

Después del III Congreso del PCC, a partir de algunas desviaciones que se manifestaban en nuestra economía, comenzó toda una batalla en el país con el objetivo de rectificar errores y tendencias negativas en la conducción de nuestra economía. No escapó a ello los bajos niveles de eficiencia de una buena parte de las empresas, cuyos efectos no eran perceptibles en toda su magnitud. En junio de 1987 atendiendo a las potencialidades productivas del sistema empresarial de la FAR, se adoptó el acuerdo de comenzar la introducción del perfeccionamiento empresarial en dicho sector con el propósito de hacer más eficientes sus empresas. Debido a los resultados evidentemente obtenidos, se decidió su extensión de manera integral, gradual y sistemática a otro conjunto de empresas de la economía nacional. Doce años después el 18 de Agosto de 1998 se aprueba por el Consejo de Estado el Decreto Ley No 187 donde se establecen las bases generales del Perfeccionamiento.

¿Qué es el Perfeccionamiento Empresarial?

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes y prestar servicios competitivos.

El perfeccionamiento estatal tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer

las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

Las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial en la empresa cubana, constituyen la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión. Entre sus elementos fundamentales se encuentran:

- Definen las características fundamentales del sistema de dirección y gestión empresarial.
- Se parte de la premisa de que la Empresa Estatal es el eslabón fundamental de la economía.
- Se fundamenta en el autofinanciamiento empresarial.
- Los dirigentes y trabajadores se remuneran según el principio socialista de “de cada cual, según su capacidad; a cada cual, según su trabajo”.
- Los resultados a alcanzar se sustentan en la atención al hombre y su motivación, siendo una condición su participación en la dirección y la gestión empresarial.
- La más alta información y comunicación adecuada propician y desarrollan una mayor participación de todos los trabajadores, creando un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación entre todos al margen de la propia existencia de la empresa.

1.3 Estrategia. Dirección estratégica

El Cervantes, Diccionario Manual de la Lengua Española plantea:

Estrategia: Arte o manera de dirigir la guerra, la política u otro asunto que interese.

El origen de la palabra estrategia esta relacionado con el campo militar y se remonta a los griegos. Del griego, strategia; de estrategós, general, jefe. Ardid de

guerra, engaño hecho con astucia y destreza. Astucia, fingimiento y engaño artificioso. Habilidad para dirigir un asunto.

Imaginar, concebir, trazar planos sobre el mapa, forjar proyectos en la mente no es hacer nada, no es ejecutar cosa alguna, no es adelantar un paso material en el camino que lleva a los fines concretos, pero, en cambio, el que ejecuta ciegamente, el que marcha por sendas de dudas que no saben a dónde conducen; el que obra sin que un pensamiento claro haya dado la pauta de lo que hay que realizar, hace casi siempre menos que el que no hace nada, ejecuta acciones desconocidas, lleva a cabo cosas perjudiciales. Pues bien, la estrategia es la esencia misma del arte de la guerra, es una pauta que guía a la inteligencia por los difíciles caminos que conducen a los éxitos decisivos, es la luz que alumbra las oscuridades del teatro de operaciones, velado siempre por la duda perenne de lo que pretende, de lo que intenta, de lo que hace el enemigo y de los medios que posee para verificarlo.

James Brian Quinn, (1980), en su libro: Estrategias para el cambio. Incrementalismo lógico, también advierte: “El vocablo strategos inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar el arte del general ”, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.), vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C.), el termino hace referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

Evolución del concepto de estrategia.

Como hemos visto anteriormente, el concepto de estrategia es antiguo. “Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo”. (Stoner, 1997).

Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo y cuándo no pelear, manejar las relaciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían, no solamente que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tanto componente de planeación como de toma de decisiones o acciones. Conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia como gran plan. (Stoner, 1997).

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, es reciente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este reconocimiento se debió: Primero: el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras. Segundo: ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. La integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales (y algunas veces de culturas diferentes) constituyen una empresa estratégica, aun cuando tome mucho tiempo lograr tal integración.

Conceptos de estrategia en el campo administrativo.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de, cuando menos, dos perspectivas: 1) desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y, 2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace. (Stoner, 1997).

En la primera perspectiva, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”. En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. En la segunda perspectiva, la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”. Esta última perspectiva de

estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos (aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad). Aún cuando se utilizan ambas definiciones, se hará énfasis en el papel activo, conocido como planeación estratégica o administración estratégica.

Una estrategia compromete ante todo los corazones y espíritus de los seres humanos de la organización, pero lo que hay que compartirla con sus miembros, de forma tal que pueda llevarse a vías de hechos la estrategia formulada.

El enfoque estratégico. Su necesidad en el ámbito empresarial cubano.

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.

Sin embargo, ha sido la existencia de un grupo de factores (Menguzzato, 1995), los que han favorecido la evolución de la teoría administrativa hasta el enfoque estratégico. Entre los de mayor impacto se encuentran:

- e) La constante evolución de las características del entorno en términos de mayor complejidad e incertidumbre ha obligado a las empresas a prestar más atención a las interrelaciones empresa - entorno, adaptando sus estructuras y su dirección a fin de obtener el mayor aprovechamiento de las mismas.
- f) El aumento de la competencia ha provocado que las empresas para sobrevivir y desarrollarse deben incorporar innovaciones tecnológicas en procesos y productos con el fin de ser más eficientes, con lo que la tecnología se convierte en un factor básico y condicionante de la estructura empresarial.

- g) El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo y de servicio hace que su papel sea cada vez más importante y su consideración dentro de la empresa adquiera mayor relevancia.
- h) La validez de los objetivos económicos, pero matizada por la necesidad de considerar, además, objetivos sociales.

Al analizar los factores anteriores nos damos cuenta que 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 empresarial en el ámbito global.
- La realidad cubana actual.

El entorno empresarial en el ámbito global.

El entorno empresarial se ha vuelto turbulento. La internacionalización y la globalización de la economía y la competencia, la ralentización del crecimiento económico, la desregulación, son aspectos que lo caracterizan. A la vez, fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las empresas e influyen, y a veces determinan, su funcionamiento.

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. La mundialización de la economía, además de endurecer la competencia, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos: político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

La principal cualidad de este entorno es ser turbulento (Ansoff, 1985). Se considera de esta manera porque:

- Es complejo, en el sentido de que existen varios factores estratégicos distintos e interdependientes.

- Los cambios que en él se producen son intensos y profundos.
- Los cambios son rápidos, lo que con la condición anterior significa que estamos ante un entorno dinámico.
- El grado de incertidumbre es alto.

Esta turbulencia está exigiendo actualmente respuestas concretas y cambios en el funcionamiento de las empresas, condicionado, entre otros, por los siguientes hechos:

10. La internacionalización de la economía es una realidad presente. Significa que las empresas dirimen con mercados cada vez más complejos y extensos, siendo los mismos más interdependientes y sometidos a crecientes cambios. Las empresas tienen que trabajar para y dentro de distintas culturas, estandarizar sus productos y servicios al tiempo de diferenciarlos para cada mercado, país. Al final se cumple en la economía la primera ley de la ecología: todo está relacionado con todo.
11. La calidad de la organización constituye su primera arma competitiva. Esta calidad tendrá como componentes principales una mayor flexibilidad y una mayor variedad, en el sentido amplio de ambas.
12. Los recursos convencionales ya no constituyen ventajas competitivas. El factor humano con su información, conocimientos y experiencias se convierte en el factor determinante.
13. Las empresas necesitan romper con los conceptos tradicionales de estructuras para poder dirimir con el aumento de la complejidad en el contexto y el interior de la misma.
14. Cada vez será más crítica la mejora del flujo de información y análisis para la toma de decisiones, con menos énfasis en la estructura formal y jerárquica.
15. La dirección eficaz no será patrimonio sólo del hombre de acción, sino especialmente del hombre pensante.
16. La capacidad estratégica será, cada vez más, la clave de la ventaja competitiva de una empresa. Esta capacidad consiste, no sólo en seguir aprendiendo

sobre el entorno cambiante para desarrollar estrategias eficaces, sino, sobre todo, en movilizar los recursos en formas constantemente cambiantes a fin de implantar dichas estrategias. La clave no está en hacer estrategias, sino en pensar y actuar estratégicamente.

17. Cada vez será más frecuente en la empresa la aparición y desaparición de unidades temporales o transitorias para estos fines.

18. La eficacia de las organizaciones, cada vez más, estará condicionada por:

- Estructuras planas, flexibles y no burocráticas.
- Aprovechamiento de enlaces entre las unidades mediante una dirección activa y flexible, según las circunstancias.
- Manejo de las complejidades, ambigüedades y contradicciones generadas por el propio sistema.
- Desarrollo e impulso de metas y valores compartidos aceptados por todos los miembros de la organización.
- Aprendizaje de la organización: transferencia de capacidades y know – how de unas partes a otras de la 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 historia sigue, y la empresa, si quiere sobrevivir, debe seguir adaptándose, anticipándose y respondiendo a los cambios de su entorno. Será vital su capacidad de adaptación y respuesta y la calidad de su dirección. Para ello es preciso adoptar un nuevo enfoque en la acción directiva: Un enfoque de dirección estratégica.

El cambio en el entorno y funcionamiento empresarial, 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 constituyen elementos fundamentales de una nueva cultura empresarial. Estos

hechos convierten al directivo en un catalizador que fusione e integre la información, la tecnología y los recursos humanos.

Es cierto que muchas de las características del entorno que anteriormente se expusieron y la necesidad del cambio en la acción directiva son comunes a las condiciones en que desarrollan sus actividades las empresas y directivos cubanos. Sin embargo, extrapolarlo mecánicamente a nuestro contexto nacional y empresarial sería un error. Se impone describir brevemente algunas de las condiciones muy específicas y particulares que caracterizan al entorno empresarial cubano.

La realidad cubana actual.

Las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana ha sido obligada a introducirse constituyen hoy su ambiente externo, y en este tendrá que desenvolverse de forma permanente en el futuro. Al desaparecer las relaciones de colaboración e integración que tenía con los antiguos países del campo socialista, surgen determinadas interrogantes que se deben responder con claridad y precisión:

¿ En qué mundo se reinserta Cuba?.

La respuesta es muy clara: En un mundo capitalista nuevo. Este es el entorno de la economía cubana y de una gran parte de su sector empresarial.

¿ Cuáles son las principales características del proceso de adaptación de la economía cubana?

Un primer momento, que abarca hasta la primera mitad de 1993, se caracteriza por el hecho de que el problema central era el establecimiento de un nuevo equilibrio externo y el aseguramiento del equilibrio interno en condiciones de brusca contracción de la economía.

Un segundo momento, a partir del segundo semestre de 1993 y hasta 1995, se constatan ya avances en el proceso de restablecimiento de un cierto equilibrio externo y se ha ido logrando mantener un adecuado nivel de estabilidad interna, a partir de los resultados de la aplicación de la estrategia trazada. Se caracteriza por

el hecho de que es necesario mantener el equilibrio socioeconómico interno en condiciones de adaptación de los imperativos del nuevo ambiente, y en el que los desequilibrios financieros internos se han convertido en obstáculos para este proceso.

Un tercer momento, desde 1996 hasta la fecha, etapa de consolidación y reajuste. A partir del V Congreso del Partido, se hace énfasis en las medidas dirigidas a una mayor eficiencia económica, calidad y competitividad de las empresas.

¿ Qué factores han estado influyendo en esta necesidad?

- Las características y tendencias del mundo donde Cuba se ha reinsertado: profundas contradicciones, transnacionalización, competencia despiadada, que encierra 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 grado de apertura, movimiento, competitividad y capacidad de adaptación y respuesta ante sus continuos e imprevisibles cambios.
- El bloqueo económico de Estados Unidos, que crea e impone barreras.
- La necesidad de cambio que permitan desarrollar las fortalezas con que el país cuenta y aprovechar las oportunidades que le ofrece su nuevo entorno, corrigiendo a la vez sus debilidades objetivas y subjetivas, muchas de las cuales se arrastran desde mucho antes del período especial.
- La necesidad de aprovechar la recuperación sobre bases sólidas, que permitan eficiencia, calidad y competitividad de forma sostenida.

Existe un antecedente, que por su importancia dentro de la cultura directiva cubana no se puede obviar: El medio fundamental para lograr esta organización práctica es el Sistema de Dirección Económica, que constituye el modo específico de organización de la producción social, mediante el cual se regulan de forma consciente las necesarias interpelaciones que integran la vida económica del país.

Si algo resulta vital, cuando se habla del S.D.E. en Cuba, es lo relacionado con la correlación centralización – descentralización. El análisis de esta correlación constituye una premisa básica a tener en cuenta cuando se pretende introducir, en el ámbito empresarial cubano, cualquier enfoque, procedimientos, metodología, modelos, etc., relacionados con las técnicas modernas de gestión.

¿ Por qué se plantea lo anterior?

La cultura del empresario cubano ha estado condicionada y ha recibido una gran influencia del comportamiento práctico de esta correlación. Los sistemas aplicados en Cuba hasta finales de la década del 80 estuvieron enmarcados en un contexto distinto al que enfrenta en la actualidad el país, dentro del cual, y a pesar de sus deficiencias, fueron eficaces. Sin embargo, se caracterizaron por ser altamente centralizados. Esto generó un conjunto de debilidades que marcaron la cultura del directivo cubano con mucha fuerza. Entre estas debilidades podemos citar:

- g) Tipificación de estructuras de dirección.
- h) Reglamentación detallada del trabajo empresarial.
- i) Excesivo nivel de tareas directivas, pérdida de la iniciativa creadora, de motivación al cambio.
- j) Resquebrajamiento del orden, no mando único.
- k) No existía necesidad de administrar presupuestos por parte de las empresas.
- l) Desconocimiento, voluntarismo, etc.

Todas estas características formaron en el directivo cubano una cultura empresarial de la espera y por ende conllevó a poca utilización de las potencialidades creadoras de los colectivos laborales, y por tanto a una ausencia casi total del enfoque participativo en la dirección empresarial. Cambiar esta cultura no se logra en poco tiempo. Se necesita establecer una estrategia de capacitación que provoque un cambio de actitud y aptitud, no sólo en los directivos, sino, también, en todos los trabajadores de todo el sistema empresarial

cubano. Obviar esta realidad podría traer consecuencias nefastas para la introducción en nuestro país de las técnicas modernas de gestión.

Otra realidad que hay que tener muy en cuenta, en el contexto empresarial cubano, es lo relacionado con el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, catalogado como el proceso más importante, radical y profundo al que se enfrenta la empresa estatal socialista cubana. Su objetivo central (incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad de nuestras entidades, sobre la base de otorgarles facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa y responsabilidad de todos los jefes y trabajadores), se logra en mayor magnitud si nuestras empresas cuentan con sus estrategias elaboradas. Es decir, la estrategia de dirección de nuestras organizaciones debe estar encaminada a que las mismas sean eficientes, eficaces y competitivas.

La eficiencia.

Vinculada, como concepto, al uso de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, hacer más con menos. De ahí que la medición general de la eficiencia se desarrolle relacionando resultados (producción o servicios) con los recursos consumidos en el proceso. Eficiencia es hacer las cosas correctamente.

La eficacia.

Vinculada al logro de metas y objetivos, medida de su grado de cumplimiento. Presupone un alto nivel de movilización y de compromiso de los trabajadores, capacidad de liderazgo y reforzamiento del conocimiento en función de alcanzar los propósitos perseguidos. Eficacia es hacer las cosas correctas, hacer lo que hace falta.

La competitividad.

Está relacionada con la capacidad de satisfacer las demandas del entorno, lo que presupone:

- Capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantener un intercambio permanente con él.

- Capacidad para desarrollar y ubicar de la forma más apropiada los recursos disponibles.
- Capacidad de integrarse a sí misma, crear valores comunes, actitudes y comprensiones mutuas que consoliden la unión de los miembros.
- Capacidad de mantenerse en el mercado y crecer con utilidades aceptables a mediano y largo plazos.
- Capacidad para sobrevivir como organización a lo largo del tiempo.
- Capacidad para coordinar constantemente en el tiempo y el espacio sus elementos, de modo que las energías y fuerzas de todos los participantes siempre converjan para la solución de los problemas y el alcance de los objetivos.
- Capacidad de preservar su identidad e integridad ante los cambios internos y externos y frente a las amenazas para su supervivencia.

Existe otro elemento que es necesario valorar en la realidad cubana actual. Nos referimos a la necesidad práctica de cambiar nuestros conceptos sobre la empresa, y analizarla en toda su magnitud para poderla dirigir estratégicamente. Dirigir la empresa estratégicamente requiere que en su propio concepto se rompa con los paradigmas de concebirla solamente como un organismo económico, tecnológico, productivo y técnico, para hacer mayor énfasis en su contenido social y en su entorno, toda vez que por su carácter de sistema abierto las personas son su mayor activo.

La empresa como organización debemos concebirla (Orlando Gutiérrez, 1990), "Como un sistema de relaciones sociales coordinadas en un contexto estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo en equipos, a partir de metas y objetivos que hay que alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno"

El concepto de empresa adoptado, reúne los elementos claves que la componen y refleja un enfoque integral de su funcionamiento. A su vez muestra que al

concebirla de esta manera, para su dirección eficiente y eficaz es necesario un enfoque y dirección estratégica.

Resumiendo se plantea que las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana se ha visto obligada a introducirse, su contexto empresarial, el propio proceso de perfeccionamiento, y la necesidad de asumir una nueva concepción sobre la empresa exigen cambiar nuestros paradigmas gerenciales. Si se piensa y actúa en términos de producción, hoy la dirección pide actuar sobre la base de lograr eficiencia, eficacia, competitividad, cambio, calidad y excelencia sostenidas. Estos cambios deben provocar transformaciones funcionales en las direcciones de nuestras empresas: 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. Nuestras empresas necesitan mirar con luz larga y anticiparse a los cambios que se operarán en su entorno. Nuestras empresas necesitan ser dirigidas con una dirección y un pensamiento estratégicos.

El concepto de empresa adoptado, reúne los elementos claves que la componen y refleja un enfoque integral de su funcionamiento. A su vez nos muestra que al concebirla de esta manera, para su dirección eficiente y eficaz es necesario un enfoque y dirección estratégica.

1.4 Procedimientos para el diseño de la Estrategia Empresarial

El reciente interés en la planeación estratégica, puede explicarse porque el ambiente se vuelve más dinámico para la mayoría de las organizaciones.

En la actualidad muchos autores han centrado su interés en diseñar procedimientos de planeación estratégica que representan una gran oportunidad para todos los empresarios, pues estos permiten a la organización actuar con mayor flexibilidad para enfrentar los problemas de los cambios.

La selección de un procedimiento que permita determinar las estrategias en una organización deben efectuarse sobre la base de las características específicas de la misma, acentuando entre estas el nivel de calificación del equipo de dirección y de los miembros que participan en ellos así como la dinamicidad y brevedad con que sea posible desarrollarla.

Las decisiones estratégicas suponen transformaciones de carácter cualitativo en todo el sistema: Por ello es la necesidad de desarrollar un proceso complejo y de profundo análisis en la organización.

Es objetivo de este capítulo reflejar en él los diferentes modelos o procedimientos para el diseño de la estrategia que existen según diferentes autores, así como exponer el que se aplica en este trabajo. Para ello se revisó un número significativo de libros donde aparecen reflejados los mismos.

A continuación se muestran algunos de los diferentes modelos consultados y sobre los cuales se resumen los aspectos o etapas que distinguen a cada uno de ellos:

a.- Proceso de proyección estratégica según Stephen Robbins.

Los nueve pasos del proceso de proyección son:

10. Definir la Misión de la Organización.

Toda Organización tiene una Misión que define su propósito y que en esencia, pretende contestar esta pregunta. ¿ En qué negocio estamos, quienes son nuestros clientes, hasta dónde queremos llegar?.

11. Establecer objetivos.

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de proyección. Estos trasladan la Misión a términos concretos.

12. Analizar los recursos de la Organización.

Lo que la administración puede hacer está limitado por los recursos y capacidades que la organización posee, recursos humanos, financieros y físicos.

13. Examinar el ambiente.

La administración querrá examinar su ambiente para identificar los diversos factores políticos, sociales, económicos y de mercado que pudiesen influir sobre la Organización. El fin de la investigación es desarrollar escenarios sobre el futuro.

14. Hacer predicciones.

Este es un esfuerzo más detallado de predicción de la posible ocurrencia de eventos futuros. En estas influyen factores externos que se consideran en el paso 4, también factores internos como las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos a distintos niveles de operación, estimación de requerimientos de capital, para inversión en planta y equipos y predicciones de necesidades de recursos humanos para las necesidades presentes y futuras.

15. Analizar Oportunidades y Riesgos.

Debe señalarse que el mismo ambiente puede ser una oportunidad para una organización y una amenaza para otra en la misma industria debido a recursos diferentes.

16. Identificar y evaluar Estrategias Alternativas.

Una vez identificada una oportunidad o riesgos, la administración debe buscar una serie de alternativas que puedan explotar la situación.

17. Selección de Estrategias.

Una vez que las estrategias alternativas han sido enlistadas, y evaluadas, se seleccionará una. Existe la opción de continuar haciendo lo que la administración ha hecho en el pasado. Sin embargo si se selecciona una nueva estrategia, debe ser consistente con la misión y los objetivos de la organización y debe responder bien a las capacidades.

18. Instrumentar la Estrategia,

Este es el último paso del modelo analizado. La mejor estrategia puede fallar si la administración no es capaz de traducir en programas, políticas, presupuestos y otros planes a corto mediano y largo plazo, necesarios para llevar a cabo. Esta etapa requiere de una comunicación exitosa de la estrategia a todos los niveles.

Un modelo de proyección estratégica es útil porque muestra los elementos importantes y sus relaciones con el proceso.

Sin embargo, en la vida real la formulación de estrategias no es un proceso sencillo de paso por paso, sino que evoluciona en incremento durante mucho tiempo.

b.- según Harold Koontz.

Sus fases fundamentales son:

10. Los diversos insumos organizacionales.
11. El perfil de la empresa.
12. Orientación de la alta gerencia.
13. Objetivos de la empresa.
14. El ambiente externo actual.
15. El ambiente interno actual.
16. Desarrollo de las estrategias.
17. Evaluación de las estrategias.
18. Planeación y la implantación de las estrategias.

c. según J. Stoner .

Sus nueve etapas son:

- 10 Formulación de metas.
- 11 Planteamiento de los objetivos.
- 12 Análisis ambiental.
- 13 Análisis de los recursos, fortalezas y debilidades.
- 14 Identificación de las oportunidades y amenazas.
- 15 Determinación del grado de cambio requerido.
- 16 Toma de decisiones estratégicas.
- 17 Puesta en práctica de la estrategia.
- 18 Medición y control del proceso.

d. según Besseyre des Horts

Consta de cuatro etapas básicas:

9. Definición de la misión.

10. Diagnóstico interno y externo.
11. Formulación de objetivos.
12. Identificación de Estrategias
13. Elección de estrategias posibles.
14. Elaboración de planes de acción.
15. Ejecución de los planes de acción.
16. Auditoría social estratégica.

f. según Rogelio Gárciga Marrero

11. Análisis del entorno(actual y futuro)
12. Análisis interno.
13. Misión.
14. Visión.
15. Objetivos generales(partiendo de factores múltiples).
16. Análisis de las estrategias actuales.
17. Determinación de la brecha estratégica.
18. Formulación de las estrategias, evaluación y selección.
19. Implementación.
20. Evaluación y control.

g. según procedimiento encontrado en el sitio apolis.

1. Diagnóstico
2. Identificación de la resistencia
3. Asignación de responsabilidades
4. Desarrollo y ejecución de estrategias
5. Supervisión

CAPÍTULO 2. Reseña Histórica y Fundamentación teórica de los procedimientos

2.1 Reseña histórica.

En el municipio de Sancti Spíritus existen más de 100 unidades gastronómicas, fundamentalmente de cuatro Empresas del MINCIN Siendo éstas: La Empresa Municipal de Alimentación Pública y Alojamiento (EMAPA) La Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta, Unidad Básica Económica de Comercio, Gastronomía y Servicios y la Empresa Provincial de Establecimientos Especiales de Servicios. (EPEES) Esta última debe conformar una Unidad Básica Económica en el territorio en los próximos días.

Existen además varias instalaciones turísticas en lo fundamental de las Cadenas Islazul, Cubanacán y Palmares, así como un grupo de trabajadores por cuenta propia que prestan servicios de esta naturaleza.

Para la realización del presente trabajo se ha seleccionado un grupo de 9 unidades de las más representativas de las cuatro empresas del MINCIN en la ciudad de Sancti Spíritus.

A continuación nos referiremos brevemente a cada una de ellas.

Cafetería Los Parados.

Pertenece actualmente a la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta y comenzó sus labores como cafetería antes del Triunfo de la Revolución, luego perteneció a la Empresa de Gastronomía.

En ella laboran 18 trabajadores y el horario de trabajo son las 24 horas. El colectivo ha sido destacado y Vanguardia.

Restaurante Café Central.

Pertenece, igualmente, a la Empresa Municipal de Comercio Minorista Mixta y sus inicios se remontan a antes de 1959.

En este centro laboran 30 trabajadores y brindan diferentes servicios que van desde la alimentación con carácter social a un grupo de ancianos en horas del

mediodía, luego hace las veces de restaurante por las tardes y los fines de semana ofrece actividades nocturnas.

Actualmente está sometido a una reconstrucción con vista a especializarlo en pescados y mariscos.

Restaurante Shanghai.

Este centro pertenece a la EMAPA y está especializado en comidas chinas. Se ubica en áreas del bulevar de la ciudad y su decoración interior y exterior ha estado a cargo del destacado artista de la plástica espirituana Julio Neira Miliàn.

Los fines de semana en las noches puede disfrutarse de buenas opciones culturales como el Cuarteto D' Roberto.

Mini restaurante Renacer.

El inmueble está enmarcado en el casco histórico de la ciudad y fue construido en el Siglo pasado. Tuvo varios usos antes de la Revolución como tienda, mueblería, etc.

A partir de 1996 pasó a ser el Instituto de Salud y Belleza Renacer y desde el 2003 funciona como mini-restaurante. Cuenta con 8 trabajadores y pertenece a la UBE de Comercio, Gastronomía y Servicios.

Mini restaurante El Arte. Esta unidad pertenece a la UBE Comercio, Gastronomía y Servicios y fue construida en 1902.

Primeramente fue una vivienda hasta 1980 cuando pasó a ser una atelier.

Cuenta con 14 trabajadores y los fines de semana en las noches ofrece actividades culturales especializadas en la música de los años 60 y 70.

Pizzería Sicilia. Pertenece a la EMAPA y está especializada como su nombre lo indica en comidas italianas. Recientemente fue remozada capitalmente en saludo al 490 Aniversario de la fundación de la Villa.

Su colectivo tiene varios galardones entre los que sobresale la Condición de Vanguardia Nacional.

Cafetería Coppelia.

Pertenece a la EMAPA y está especializada en helados. Comenzó a trabajar en 1978 y en la actualidad cuenta con una plantilla de 49 trabajadores.

Este colectivo de Tradición Heroica está llevando a cabo una transformación de la instalación para ponerla acorde a los requerimientos de la población espirituana, sobre todo de sus niños y jóvenes.

Cafetería Los Barrilitos.

Este centro perteneciente a la EMAPA; comenzó a trabajar como centro gastronómico en 1974, con anterioridad había sido una fábrica de sombreros y una cervecera. Actualmente es una hamburguesera.

Sus 24 trabajadores contribuyeron a su reparación capital recientemente, poseen la condición de Vanguardia Nacional y colectivo destacado en la calidad.

Bar Pensamiento.

Este centro está enclavado en el Casco Histórico de la ciudad, exactamente en la Calle Plácido muy cerca de a la Iglesia Mayor, el Teatro Principal y el Puente sobre el Río Yayabo.

Primeramente fue una vivienda, luego las oficinas de la Presidencia de la OPJM, una Tienda para el Turismo y un centro recreativo. Debe su nombre a la inmortal obra del Trovador espirituano Teofilito.

Pertenece a la EPEES y tiene opciones de mini restaurante y centro nocturno los fines de semana.

2.2 - Fundamentación del proceso de cambio elegido

El procedimiento elegido se adapta a las condiciones para las entidades objeto de estudio donde se realiza la investigación; fue tomado de un sitio de internet www/apolis.com.

Diagnóstico

Identificar la resistencia

Asignación de responsabilidades

Desarrollo y ejecución de estrategias

Supervisión

Este procedimiento está basado fundamentalmente en identificar a través de sus pasos, las áreas y personas que se pueden y deben resistir a los cambios concebidos en cinco pasos.

6) El efecto del Diagnóstico:

Se concibe al analizar que: El cambio deberá ser promovido por razones lógicas. Si usted puede explicar estas razones a sus trabajadores, ellos entenderán por qué se está efectuando el cambio. Las personas tienden instintivamente a resistir el cambio como respuesta a temores conscientes e inconscientes, pero si usted les enseña el por qué y los beneficios del cambio, la situación puede transformarse. Generalmente tal entendimiento conduce a un cambio en la percepción del cambio propuesto.

7) Al identificar la resistencia:

Puede encontrar que ciertos trabajadores simplemente no estarán de acuerdo con la necesidad de los cambios propuestos. Si esto ocurre, su tarea no es alegar o ponerse a la defensiva, sino aceptar el hecho de que pueda existir una honesta diferencia de opinión. Reconozca que existe la diferencia y luego, abiertamente, pida el apoyo al trabajador. La administración tiene que buscar un compromiso para efectuar el cambio, pero si dicho compromiso se dificulta 100 por ciento, aun cuando esté claro que no todo el mundo está de acuerdo, trate de involucrarlos en el proceso. Simplificar el cambio, hágales saber a sus trabajadores que el mundo no se virará al revés. Maquiavelo decía: Divide y vencerás. Lo que puede parecer mucho se verá mejor si usted lo divide para que los trabajadores puedan

asimilarlo. Al ser específico con respecto a los cambios, usted alcanza dos objetivos. En primer término, usted esquematiza qué es lo que abarcará el cambio completo. Esto permitirá a los trabajadores conocer qué áreas de trabajo serán afectadas y cuáles no. En segundo lugar, las noticias específicas y concretas llenan los vacíos de información. Sin éstas, dichos vacíos se llenarán de rumores. Estos son enemigos del cambio porque crean inseguridad.

8) La asignación de responsabilidades:

Es aquí donde el administrador profesional puede realmente mostrar sus habilidades gerenciales. No les tema a los comentarios negativos. Los tendrá. Sin embargo, al crear una atmósfera de apertura y franqueza pidiendo la reacción de sus trabajadores, el efecto de los comentarios minimizará. De hecho, si la reacción inicial de sus trabajadores es positiva, pregúnteles abiertamente si no perciben un lado negativo a los cambios que van a efectuarse. A la inversa, si la reacción es negativa, permita a los trabajadores decir lo que les inquieta y luego pregúnteles si no hay aspectos positivos en el cambio. Recuerde que el objetivo de esta junta es lograr que los trabajadores acepten, o por lo menos apoyen, el cambio, no imponérselos. Escuche cuidadosamente lo que digan, designe a los más avanzados como responsables teniendo en cuenta el conocimiento que posee de su desempeño laboral.

9) Desarrollo y ejecución de la estrategia:

Desarrollar la estrategia es implementar lo planificado considerando que: La estrategia 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.

10) Supervisión.

Es la etapa que permite el ajuste y corrección de las acciones que permitan avanzar en la eliminación de la brecha entre el estado actual y el deseado.

2.3 - Fundamentación del procedimiento estratégico elegido.

Momento Diagnóstico:

- Aplicación de instrumentos
- Valoración de los resultados de los instrumentos aplicados.
- Análisis del estado actual de la resistencia a la integración.
- Valores compartidos.

Momento de Proyección.

- Estado deseado y su análisis.
- Políticas.
- Qué hay que hacer para alcanzar el estado deseado (Objetivos)
- Barreras objetivas y subjetivas para limitar la brecha.
- Como se vencerán esas barreras. (Estrategias)

Momento de Ejecución y Control

- Ejecución de los planes de acción.
- Realización de los controles.
- Ajustes acorde al control realizado, retroalimentación

Momento de diagnóstico:

Aplicación de instrumentos.

Estos se definen acorde a las características de la organización objeto de investigación y posteriormente se aplican creando las condiciones para ello.

Valoración de los resultados de los instrumentos aplicados.

Es bueno aquí señalar que estos análisis se aplican con las técnicas de trabajo en grupo y si lo requieren sobre métodos estadísticos.

Estado actual

Es una fotografía de todo lo que acontece en la organización objeto de estudio, relacionada con el problema a resolver. Definir el estado actual es de gran importancia pues se puede comparar ante cualquier cambio que ocurra durante el proceso de implementación de los instrumentos de investigación u otra causa que facilite la comprobación de la misma.

Se establecen determinados parámetros relacionados con los aspectos fundamentales como pueden ser entre otros:

- Clima organizacional.
- Calidad de los servicios.
- Economía y Finanzas.
- Motivación y comunicación.

Valores

Para trabajar los Valores en la Dirección es necesario comprender que estos son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar continuamente la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos e ilusionantes, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

Al trabajar en el rediseño continuo de la cultura organizacional tenemos que considerar que la cultura viene determinada por el conjunto de creencias y valores que se desarrolla en cada grupo humano para adaptarse a un entorno tecnológico, económico, político y sobre todo social determinado e integrarse internamente. En todo grupo humano existe una cultura que es juzgada válida y por tanto es enseñada a los nuevos miembros.

Lo que se trata ahora no es dejar que esa cultura sea cualquier cultura sino aquella que se rediseñe para que el trabajo de cada persona y cada grupo tenga un sentido nuevo e ilusionante en aras de alcanzar los objetivos y estrategias que la organización se ha propuesto.

Mientras las creencias son las estructuras de pensamientos que sirven para explicarnos la realidad, los valores son las formas de actuar que cada persona y grupo considera mejor a su opuesto para lograr sus fines y vienen derivados de un aprendizaje en el tiempo.

De esta forma los “Valores Compartidos” son aquellos pocos “valores” que están presentes en los procesos cotidianos y con cuyos enunciados las organizaciones deben comprometer todas sus energías. Forman parte del “Sistema de Valores” de una organización. La Identidad, la Misión y la Visión Global o Propósito son reconocidos como “Valores Estratégicos”. Los “Valores Compartidos” unidos a los “Valores Estratégicos” son la base para el desarrollo e implantación de los “Valores en la Dirección”.

Los “Valores Compartidos” son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están formados por aquellos “valores básicos” que deben “guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización”. Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los “procesos cotidianos” que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la Misión y la Visión.

Son el “complemento de los objetivos” de cualquier organización, porque mientras los “Valores Compartidos” sirven para atribuir sentido a la acción de dirigentes y trabajadores en el logro de objetivos y estrategias, los objetivos sirven para traducir la acción en resultados específicos.

Los “Valores Compartidos” no sólo le dan sentido a la acción, sino que, además, le dan a cada entidad una fuerza única y particular de carácter e identidad. Dan pertenencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada organización. Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones.

En todo grupo humano existen creencias y valores; lo que se trata ahora es de buscar “compartir” con todos los trabajadores de cada organización aquellos valores que necesitan ser jerarquizados para impulsarlos en virtud de lograr más y mejores resultados: eficiencia, eficacia y efectividad.

Cómo diseñarlos:

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores, pero los “Valores Compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir de “eje” en el funcionamiento de cada entidad. Pero, sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas porque si no el eje se rompe, se traba o no funciona, por ello los “Valores Compartidos” son los “pocos” valores críticos que tienen mayor peso o más impactan la Misión y la Visión de la organización, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

Para poder jerarquizar los “pocos valores” que deben ser compartidos en las organizaciones, es necesario partir de un diagnóstico del conjunto de los valores en que se mueve dicha organización.

La realización de tal diagnóstico puede llevarse a cabo a partir de que el grupo directivo principal identifique el conjunto valores con los cuales trabaja una organización. Regularmente se identifica una lista grande valores, todo de carácter positivo. Sin embargo, es recomendable también identificar aquellos de carácter negativo que puedan existir, porque sólo identificándolos éstos pueden ser neutralizados con el efecto de los valores de carácter positivo. Complementariamente pueden agregarse a la lista otros valores que pueden resultar deseados, pero que no están presentes en ese grupo humano en particular.

A fin de poder llegar a identificar aquellos “pocos valores” que se deben jerarquizar dentro de la organización se puede, en principio, utilizar algún criterio de clasificación como el siguiente

- “Valores éticos”, son los que definen cómo nos relacionamos con los demás y responden a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar a ser los que somos?;
- “Valores prácticos”, son los que definen cómo actuamos en nuestro trabajo y responden a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar hasta donde estamos hoy?;

- “Valores de desarrollo”, son los que definen cómo generamos o creamos y responde a la pregunta ¿qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido lograr?.

De esta forma, el gran listado inicial de valores puede ser dividido en tres grupos: los que son éticos, los que son prácticos y los que son de desarrollo. Con estos tres listados de valores el equipo directivo puede seleccionar mediante consenso uno o dos por cada grupo, que se convierten en centrales y que son jerarquizados porque a su vez se convierten en promotores que halan al resto de los valores cotidianos para provocar el cambio necesario.

Estos valores jerarquizados pasan a engrosar la fila de los “pocos valores” que deben ser compartidos con todos los trabajadores y que requieren que su enunciado sea aplicado consecuentemente, o lo que es lo mismo, que el discurso sea igual a la acción y por tanto el cambio se haga evidente con el logro de mayores resultados.

Algunos criterios de idoneidad que deben cumplir los valores compartidos son:

11. No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
12. No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, calidad no es lo mismo que calidez y sin embargo la segunda encierra a la primera, que está más desgastada.
13. No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.
14. Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
15. Deben ser definidos en primera persona del plural.
16. Deben ser potenciados mediante capacitación.
17. Deben servir como criterios para la selección, evaluación y promoción de personal.
18. Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.

19. Tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.

20. Tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia.

Los “Valores Compartidos”, como forma de actuación, deben ser acompañados por aquellas “Normas” que caracterizan, que significan para una organización en particular aquellos valores que se han decidido jerarquizar. El Valor Calidad no tiene el mismo significado, ni las mismas normas o reglas de conducta para ser alcanzado en una Empresa de Calzados, en un Hotel de 5 estrellas, en una Empresa de Servicios Comunales, o en un Organismo Central de la Administración de Estado. Los teatros de operaciones son cambiantes y los actores también, por lo que las “reglas de conductas” difieren y hay que definir las como tal.

A manera de ilustración se presentan algunos ejemplos de “Valores Compartidos” y sus Normas en una empresa imaginaria que trabaja la actividad de computación.

Nuestros Valores Compartidos:

PROFESIONALIDAD: (valor ético: tiene que ver con cómo nos relacionamos con los demás)

“Somos una organización donde sus equipos de trabajo se mantienen permanentemente actualizados al nivel del estado del arte para permanecer a la vanguardia en las actividades que desempeñamos. Estamos altamente comprometidos con nuestros clientes para brindarles la solución requerida en el momento deseado. Trabajamos honestamente en un ambiente que privilegia la palabra empeñada y el respeto mutuo. En nuestras actividades cotidianas actuamos con ética, disciplina, dedicación y siempre orientados al cliente”.

TRABAJO EN EQUIPO: (valor práctico: tiene que ver con cómo actuamos en nuestro trabajo)

“Somos un conjunto interdisciplinario de jóvenes profesionales y con calificación , al nivel del estado del arte, que entiende que solamente el desarrollo de las habilidades individuales al servicio de las capacidades grupales, concibe las soluciones que le permiten al cliente optimizar su desempeño”

PRODUCTIVIDAD: (valor de desarrollo: tiene que ver con cómo generamos o creamos)

“Somos conscientes de la necesaria correspondencia entre el trabajo y la calidad de nuestros resultados. Nos responsabilizamos totalmente con la calidad de los servicios y productos que ofrecemos. Promovemos el uso racional de los recursos en las actividades cotidianas. Estimulamos la utilización, en todos los aspectos, de las nuevas tecnologías y fomentamos la respuesta dinámica a las diferentes demandas del mercado”.

Problemas y dificultades prácticas para formularlos:

9. No se parte del diagnóstico de la cultura y precisión de los valores reales. Ello afecta la objetividad de lo que se plantea al respecto.
10. Se emplea la opción de expresarlos a través de un acróstico. En la práctica implica forzar a ultranza algunos planteamientos.
11. No se conceptualizan, lo que es necesario para dejar claro qué se interpreta por cada valor como tal.
12. No se precisan cuáles de los valores planteados ya son realmente compartidos y cuáles aún no pasan a ser un deseo o necesidad, lo que demanda la línea de acción a seguir a esos efectos.
13. No se precisan las conductas a través de las cuáles se hacen efectivos, lo que no posibilita el referente necesario para su ulterior evaluación.
14. Sólo se reflejan valores ético-morales y se obvia la consideración de valores organizacionales.
15. Se expresan a través de un párrafo y se incluyen elementos que no son valores en sí mismo.

16. Valores con conceptualizaciones muy generales y que no expresan su significado de manera concreta.

Momento de proyección.

Estado deseado

- Una imagen posible del estado futuro deseado.
- Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas.
- Es algo que vale la pena alcanzar.
- Aporta significado al trabajo que hace la gente en la organización.
- Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayores.
- Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación.

Errores comunes en la creación del estado deseado.

- Asumir que usted pueda actuar sin una definición del estado deseado y creerlo así mientras todo le marche bien.
- Crear una definición de estado deseado sin participación de la gente cuyo parecer es necesario para convertirla en realidad.
- Tener una definición de estado deseado basada en problemas a corto plazo, o problemas que puedan ser resueltos rápidamente, o que sean relativamente fáciles.
- Ignorar el efecto del cambio en un área de la cultura de la organización, y en el sistema como un todo, dando como resultado una definición de estado deseado limitada a una pequeña parte de lo que necesita cambio.
- Está basada en lemas bellos, pero vacíos.
- Crear una definición de estado deseado inamovible que no pueda ser cambiada.

Propósito de una definición de estado deseado

Crear una organización de categoría superior que aporte a nuestros pacientes un servicio, propiciando a nuestros propósitos ventajas competitivas significativas, incorporando mejoras substanciales tangibles a nuestra línea de base que incremente el mejoramiento de los servicios con el menor costo posible.

Políticas

El término proviene del griego *politike*. Arte, doctrina u opinión referente al gobierno. Por extensión: arte de conducir un asunto para alcanzar un fin.

Las políticas en el campo de la gestión estratégica son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su función por ende es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la misión.

Por consiguiente, son enunciados o acuerdos sobreentendidos que encauzan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. O sea, limitan el campo de la toma de decisiones y aseguran coherencia con los objetivos.

Al igual que las estrategias, las políticas definen el marco de actuación para alcanzar los objetivos y suelen tener una vigencia superior a las primeras en el tiempo.

Entre las estrategias y las políticas a cada nivel debe existir una coherencia lógica para contribuir al logro de la misión, la visión y los objetivos.

Las políticas esclarecen los comportamientos deseados, mejoran las coordinaciones entre eslabones de las organizaciones, reducen el tiempo para la toma de decisiones y elevan la coherencia interna entre éstas en áreas de resultados claves, por lo que una clara definición de políticas lejos de limitar permite ganar mayor claridad acerca del rumbo a seguir y posibilita una mayor participación e independencia en la toma de decisiones.

Los métodos y formas a través de los cuales se elaboran y aprueban las políticas son muy variados, pero como norma, su adopción debe ser precedida de un profundo estudio o análisis del tema abordado ya que, por su efecto y duración, las indicaciones y decisiones contenidas en las mismas tienen un carácter eminentemente estratégico y en ocasiones irreversible, al menos, a corto plazo.

Las políticas se expresan en diferentes tipos de actos, algunos pueden tener fuerza legal en función de su carácter directivo; otros, por el contrario, pueden tener más un sentido de recomendación, aunque en ocasiones ambos aspectos pueden estar presentes a la vez como componentes de una política adoptada por una entidad facultada para su establecimiento.

Problemas y dificultades en la práctica

- El elevado número de actos normativos en los cuales se expresan las políticas imposibilita la dirección estratégica de las entidades y les resta capacidad para responder a los cambios del entorno.
- Insuficiente claridad en su definición institucional, empresarial o sectorial o su identificación con principios, lineamientos o normas.
- Surgen en ocasiones posibles contradicciones entre los elementos contenidos en diferentes políticas.

Cómo formularlas en la práctica.

Las políticas se formulan como norma por los organismos rectores de las diferentes actividades o los niveles superiores de las organizaciones para enmarcar el comportamiento deseado de los eslabones involucrados en su cumplimiento, aunque cada organización, a su nivel puede diseñar sus propias políticas en los marcos de sus competencias.

Se debe observar el necesario equilibrio por quienes formulan las políticas con vistas a evitar que el alto número y la rigidez de estas, las transformen en “camisas de fuerzas” que impidan a los niveles y eslabones afectados responder adecuadamente ante los cambios del entorno.

La práctica de circular para consulta entre los que deben de una u otra forma aportar criterios sobre los principales actos legales que contienen las políticas del Estado y el Gobierno, es un ejemplo de cómo deben proceder otras instancias al elaborar documentos con igual objetivo. Ello permite de forma ágil y económica lograr consenso en lo posible sobre las formas y vías de materializar las políticas de los órganos e instancias facultadas para su establecimiento y evitar contradicciones entre diferentes actos normativos de esta índole.

No deben confundirse las políticas con los instrumentos a través de los cuales estas se materializan: ley, decreto-ley, decreto, resolución, circular, carta, memorando o simplemente acuerdo o indicación verbal y/o escrita.

Una buena política debe:

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

Objetivos:

Los objetivos son:

Resultados, logros, fines deseados y potencialmente realizables hacia los cuáles se dirigen los planes de acción y esfuerzos de una organización, para alcanzar el estado futuro de la misma.

Expresión de un resultado que se quiere lograr y la razón por la cual se desea alcanzar este resultado.

¿Cómo deben ser los objetivos?

Concentrados en los resultados, realistas, medibles, motivadores, específicos y claros.

Otro consejo: Aplique técnicas de trabajo en grupo para buscar consenso y compromiso que garanticen el logro de los objetivos propuestos.

Objetivos Estratégicos.

El rol principal que juegan los objetivos en el proceso estratégico es servir de enlace o vínculo entre planeación y ejecución, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones. La misión y la visión deben complementarse con un sistema de objetivos que dan consistencia a la orientación general que marcan aquellas y sirvan de guía para las acciones. Con ello, los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso de Dirección Estratégica, precisando las metas que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado futuro.

Los objetivos, en sentido general, son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Reflejan un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales. Por otra parte, los objetivos estratégicos representan una herramienta movilizativa importante de los esfuerzos y recursos organizacionales, pues no existe un elemento más básico y decisivo en el establecimiento de un medio ambiente que favorezca el desempeño que permita que las personas conozcan sus propósitos y objetivos. Si se desea que el esfuerzo grupal sea efectivo, las personas deben saber qué se espera que logren.

El carácter dependiente de los objetivos respecto a la formulación de las categorías estratégicas básicas que se establecen bajo las condiciones de un proceso estratégico le imprime un contenido estratégico a los mismos. Propicia que los objetivos se orienten al logro de un estado deseado futuro y apoyen el cumplimiento de la misión y visión de la organización. De esta forma, los objetivos

estratégicos constituyen el soporte de las categorías estratégicas básicas, especialmente de la misión y de la visión, al darles concreción en términos de resultados o metas concretas a alcanzar que garanticen el logro de los postulados esenciales del proceso estratégico.

A diferencia de la misión y la visión, que presentan cierta estabilidad en el tiempo con independencia de que se validen sistemáticamente, los objetivos estratégicos, si bien deben lograrse también en el horizonte estratégico, se determinan para un lapso específico de su realización. Esta es la razón por la cual los objetivos permiten concretar la misión y la visión en horizontes de tiempo definidos. Por otra parte, si bien la misión, la visión y las otras categorías reflejan una panorámica global de la eficacia organizacional, los objetivos, dado su carácter más específico y concreto, permiten concretarlas para cada uno de los eslabones o subsistemas de la organización.

Todo ello apunta a la necesidad de concebir un sistema de objetivos que permita dar consistencia a tales categorías estratégicas. Este sistema debe integrar coherentemente horizontes temporales de planeación y áreas específicas del desempeño de las organizaciones. De esta forma, el sistema de objetivos que soporta las categorías estratégicas básicas incorpora objetivos estratégicos, grados de consecución a lo largo del horizonte temporal, expresados en objetivos específicos, así como criterios de medida que concretan los resultados a alcanzar en cada uno de los subperíodos que contempla el período estratégico.

Los objetivos estratégicos, por su naturaleza, son objetivos trayectoria, es decir, presentan un carácter programático. Expresan la continuidad del objetivo en el tiempo y constituyen una trayectoria que se debe seguir. En tal sentido, se perfilan como direcciones principales o lineamientos generales de trabajo que imprimen direccionalidad al quehacer estratégico de la organización.

Teniendo en cuenta el precepto gerencial de que los objetivos estratégicos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y prosperidad de la organización, su formulación debe estar precedida de la determinación de diferentes áreas de

resultados claves en las organizaciones. Estas áreas se concretan y validan en el proceso de dirección estratégica y se delimitan a partir de los postulados establecidos en la misión y la visión de la organización y se especifican con la definición de los valores centrales y los factores claves del éxito.

Es por ello que, antes de fijar los objetivos estratégicos de la organización, es necesario tomar en consideración el sentido y perspectivas de las categorías estratégicas básicas: Conocer para qué existe la organización; hasta dónde se quiere llegar; qué estado deseado se pretende alcanzar; cómo actuar en consecuencia con la misión y la visión presentada; y qué habilidades, características o competencias son imprescindibles para alcanzar el éxito de la organización en el desarrollo de su actividad específica, es una premisa necesaria a la hora de fijar los objetivos organizacionales.

Una vez definidos los objetivos estratégicos se desata un proceso encaminado a la concreción de los resultados a alcanzar en el período estratégico como expresión de la materialización de las directrices fundamentales del trabajo de la organización que estos expresan. Este proceso se inicia con la determinación de los grados de consecución de los objetivos estratégicos.

Los grados de consecución expresan el avance previsto, en términos de resultados, que sustentan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su determinación presupone establecer cierta periodización en el horizonte temporal que comprende la estrategia trazada, la cual se establece generalmente por años, así como la determinación de los criterios de medida que permiten concretarlos.

Los criterios de medida, por su parte, expresan los resultados mensurables y controlables que se prevén alcanzar en cada uno de los lapsos establecidos previamente que periodizan el horizonte estratégico. De esta forma, los grados de consecución de los objetivos estratégicos se concretan en resultados específicos que se reflejan en términos de criterios de medida y que permiten, además, el control sistemático de la implementación de la estrategia. Por otra parte, estos criterios de medida constituyen el enlace básico con la dirección por objetivos, la

que actúa como soporte del proceso estratégico, al erigirse en su principal sistema operativo de gestión.

Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos

Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. A continuación se recomiendan las siguientes:

- **Identificar las áreas de resultados claves:**

Como resultado de una profunda evaluación de la misión y la visión, se deben identificar aquellas áreas (que nada tienen que ver con la estructura organizativa de la organización) que definan el perfil y califiquen de manera decisiva el desempeño de la organización. Un criterio básico para validar la existencia de un área de resultado clave consiste en evaluar la medida en que la todas o la inmensa mayoría de las áreas administrativas de la organización tributan a sus resultados.

- **Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves del éxito), políticas, normas y reglamentos generales de la organización.**

Cuando esto no ocurra así, habrá que pensar si deben cambiarse. Un aspecto a tomar en consideración cuando se discuten de forma participativa los objetivos de la organización es, precisamente, su validación en términos de lo que queremos lograr.

- **Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización y cómo.**

A veces se discuten actividades o resultados concretos cuyo valor final es muy discutible. En ocasiones esto se condiciona a la falta de claridad entre lo urgente y lo verdaderamente importante. Otras, debido a que la fuerza de la inercia y la rutina conduce a considerarlo "porque así se ha venido haciendo siempre". Todas estas tendencias deben evitarse a la hora de formular los objetivos estratégicos. Estos deben reflejar la orientación principal o direccionalidad básica que se

persigue en el desarrollo de cada una de las áreas de resultados claves identificadas.

- **Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados.**

Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de una organización, se abandona fácilmente. Si, por el contrario, el objetivo no implica ningún mejoramiento, obviamente tampoco estimula a poner ningún cuidado.

- **Fijar los objetivos por escrito.**

Aunque parezca trivial esta observación, no está de más destacarla. Cuando los objetivos estratégicos se establecen en forma verbal, ello puede acarrear algunos problemas, como son la falta de precisión y la dificultad en la comprensión por diversas personas.

- **Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número.**

Presentar varias direcciones para encauzar las acciones de la organización respecto a un área de resultado clave específica, lejos de favorecer la ejecución y el control, los debilita. Los objetivos estratégicos, por tanto, deben fijarse de forma racional en función de las áreas de principal impacto de la organización.

- **Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico.**

Generalmente los períodos que se identifican para reflejar el grado de consecución de los objetivos estratégicos son anuales. Ello establece un compromiso de la organización de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el grado en que el desempeño de la organización se corresponde con la misión, la visión y el resto de las categorías estratégicas.

- **Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización.**

La única forma posible de evaluar y tomar medidas correctivas de apoyo a la estrategia consiste en determinar aquellos índices, indicadores, actividades principales o criterios específicos, cuyo chequeo y control sistemático permiten dar

una medida de la evolución de la organización en correspondencia con su proyecto estratégico.

- **Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo.**

Los objetivos estratégicos se formulan al inicio del período estratégico, por lo que pueden perder vigencia e incluso caducar si no se evalúan sistemáticamente, se validan y adecuan a las condiciones del momento en un contexto que, como se sabe, es extremadamente cambiante.

Problemas y dificultades prácticas:

- Se proponen objetivos que son funcionales.
- Objetivos que no están orientados hacia resultados, sino más a acciones y tareas.
- Objetivos poco concretos y ambiguos.
- No se logran los niveles reales de participación e implicación que se requiere en el proceso de formulación de los objetivos.
- Se observan poco dominio de las diferencias entre objetivos y criterios de medida.
- Se muestra confusión entre los objetivos, las funciones y tareas.
- Se proponen muchos objetivos que no son de transformación y crecimiento de la organización, sino más bien de mantenimiento del sistema.

Barreras:

Las barreras son:

- Obstáculos que se interpone al logro en la práctica de las metas y la visión.
- Fuentes de resistencia al cambio.
- Internas y externas.
- Retos o problemas que deben resolverse.

- Indicadores de la estrategia.
- Formas de normalizar la comunicación acerca de lo que no funciona.
- Vías para adueñarse de los problemas.
- Oportunidades para niveles más profundos de honestidad y conexión.
- Vías para evidenciar lo negativo y resolverlo.
- Indicadores de futuros conflictos, si se quedan sin resolver.
- Miedos y ansiedades acerca del futuro basados en lo que no funcionó en el pasado.

Estrategias:

Las estrategias son:

- Vías para moverse de la realidad a la visión.
- Mapas de ruta direcciones, para mejorar que lugar.
- Guías para la localización de recursos.
- Largo radio de alcance.
- Vías para superar las barreras.
- Fuentes de Tácticas múltiples.
- Basada tanto en metas de procesos como de contenido.
- Trabajables.
- Directas e indirectas.
- Interactivas y holísticas.

Elementos sobre la elaboración de estrategias.

Problemas y deficiencias prácticas:

- Insuficiente dominio conceptual, herramental y tecnológico por parte de los actores internos y los asesores vinculados al proceso estratégico.

- Generalmente, no se formulan de manera explícita las estrategias en nuestras organizaciones.
- Insuficiente pensamiento estratégico de los actores internos vinculados que deben elaborar las estrategias. ¿Cómo superar los factores asociados a los puntos anteriores?

Pagando la cierta cuota de aprendizaje organizacional que es diferente para cada organización y territorio en función del punto de partida y de sus capacidades de aprendizaje.

¿Cómo podemos constatar que fueron superados los factores? a través del cumplimiento de las indicaciones nacionales a través de la opinión de los implicados según el desempeño exitoso evaluado fundamentalmente por los resultados.

¿Cómo reducir la brecha correspondiente en el menor tiempo posible?

Recomendación No.1.

Lograr que los actores estratégicos dominen el contenido de los conceptos principales asociados y sepan aplicarlo en la práctica. Se deben emplear las diferentes vías posibles de capacitación con énfasis en los talleres colectivos durante el proceso de elaboración. Los conceptos esenciales son los siguientes:

1.- El concepto de estrategia.

Como se conoce actualmente no existe ninguna definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia; el término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores. Gran parte de la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios y las deficientes definiciones. Varios autores definen estrategia como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos, otros la definen como conjunto de acciones organizadas para orientar la institución hacia el logro de un objetivo determinado, mientras que hay quienes la definen como conjunto de objetivos y políticas de la institución.

Según Mintzberg (1995) el reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar este difícil concepto. Por ello a continuación se presentan algunas definiciones y consideraciones de estrategia denominadas por Mintzberg como las cinco “p”.

- ***Estrategia como plan:***

Para casi todos a los que se le pregunte, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción consciente determinado, una guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos establecidos. La estrategia como plan aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir como se conciben las intenciones en el cerebro humano y que significan en realidad las mismas. Las estrategias tienen dos aspectos esenciales, se elaboran antes las acciones en las que se aplican y desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

- ***Estrategia como pauta de acción:***

En este caso se utiliza una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Una organización puede amenazar con ampliar la capacidad de sus plantas para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza no la expansión. La estrategia nos lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas, los artificios y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas.

- ***Estrategia como patrón:***

No es suficiente definir una estrategia como plan, es necesario definir el comportamiento que deseamos que se produzca. Según esta definición, durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más estrategia. Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización. Como patrón, la estrategia permite

a los líderes saber como intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en curso de acción predeterminados, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización.

- ***Estrategia como posición:***

En particular es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos suelen llamar “medio ambiente o entorno”. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o acoplamiento entre la organización y el medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y externo. Nótese que esta definición puede ser compatible con cualquiera de las anteriores o con todas, se puede aspirar, incluso a una posición, mediante un plan o patrón de comportamiento. La estrategia nos incita como posición a considerar las organizaciones en su entorno competitivo como se encuentran sus posiciones y como las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia.

- ***Estrategia como perspectiva:***

Su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de participar en la percepción del mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella, por ejemplo la Hewlett-Packard ha desarrollado el “Modelo H-P” sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto que la McDonald se ha hecho famosa en base a su énfasis en “la calidad, el servicio y la limpieza”. En este caso la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Como perspectiva la estrategia plantea cuestionamiento en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo.

Si definimos una organización como una acción colectiva de una misión común, entonces la estrategia postula la temática de cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas para que estas sean compartidas como normas y valores sociales y como se involucran y aprenden los patrones de comportamiento.

Sobre todo esta última definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son

abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas. Es importante recordar que nadie ha podido tocar o ver una estrategia; cada estrategia constituye una inversión, un sistema creado por mentes imaginativas. Sin embargo, lo que resulta clave de esta definición consiste en que la perspectiva es compartida.

Desde las perspectivas de Mintzberg, la estrategia conduce también a algunos conceptos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acciones colectivas.

Mintzberg señala que aunque entre las diferentes definiciones existen varias relaciones, ni una sola de ellas como tampoco ninguna definición predomina sobre las otras. En cierto modo, estas definiciones compiten (ya que unas pueden sustituir a otras), pero lo más interesante son las diversas formas en que complementan. No todos los planes se vuelven patrones, como no todos los modelos que se desarrollan fueron planeados. Algunas pautas de acción son aún menos que posiciones, mientras que otras estrategias no son más que posiciones y menos que perspectivas. Cada definición añade estrategia ya sea como posición o como perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan o como patrón. Sin embargo, las relaciones entre estas diferentes definiciones, de hecho pueden ser mucho más profundas. Por ejemplo, mientras algunos consideran que la perspectiva es un plan otros las describen como las que dan origen a los planes. Una perspectiva puede surgir a través de experiencias previas: la organización intentó varias cosas en sus años de formación y de manera gradual consolidó una perspectiva sobre lo que funcionó bien.

Lo más importante es entender que las estrategias tienen su razón de ser porque existen oportunidades para ser aprovechadas, amenazas para ser evitadas, fortalezas para ser utilizadas, debilidades para ser eliminadas y brechas para ser superadas. Partiendo de que no se conoce una definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia, es recomendable insistir en las características comunes y no complicarse con definiciones.

¿Cuáles son las características principales?

- La mayoría de las definiciones apuntan a que la estrategia permite orientar las decisiones que determinan los recursos y las principales acciones para lograr el objetivo propuesto y por tanto la efectividad del funcionamiento de la organización.
- La estrategia debe entenderse como un fenómeno objetivo, las condiciones surgen quieran o no sus participantes, sean advertidas o no de sus alcances o influencia.
- La estrategia tiene un carácter dinámico dado que lo favorable de hoy mañana puede convertirse en amenaza.
- Lo que maneja la estrategia son posibilidades que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades.

Momento de ejecución y Control

El control y la retroalimentación.

La función de control aplicada a la implementación estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo. Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia:

- j) ¿ En qué negocio se está?
- k) ¿Cuál es la razón de ser? ¿ Por qué?
- l) ¿ En qué somos buenos? ¿ Con quién me puedo comparar?
- m) ¿ Quiénes son mis competidores? ¿ Por qué son mejores?
- n) ¿ Qué estrategias tienen mis competidores?
- o) ¿ En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿ Por qué?
- p) ¿ Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿ Las tengo identificadas?
- q) ¿ Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la empresa?

r) ¿Cuál es exactamente nuestra estrategia? ¿ Todos en la empresa tienen claridad sobre ella?

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a estas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control empieza a desempeñar su papel. El cumplimiento de este importante aspecto permite una constante retroalimentación como elemento esencial del control.

Plan de acción:

Los planes de acción son:

- Descripciones concretas de lo que va a pasar.
- Centrados en lo específico.
- Inmediatos.
- Claramente relacionados con la visión y las metas.
- Vías detalladas para implementar estrategias y para vencer barreras.

Constituye el mapa de ruta para el esfuerzo de cambio, por lo que resulta determinante el que sea realista y efectivo. Las cinco características de un plan eficaz de acción o cambio, se ofrecen a continuación:

- El Plan se halla relacionado con las metas que se proponga para el cambio y se cuenta con los recursos para su ejecución.
- Las actividades se hallan claramente vinculadas con las metas y prioridades de este último.
- El Plan es específico. Los tipos de actividades están claramente identificadas más que generalizadas abiertamente.
- El plan es integrado. Las partes están estrechamente conectadas.

- El plan está en secuencia de tiempo. Existe una cronología lógica de los eventos.
- El Plan es adaptable. Existen planes de contingencia para adaptarlo a las fuerzas inesperadas.

Planes de contingencia.

Son acciones provocadas de acuerdo a:

- Fuerzas inesperadas.
- Las experiencias acumuladas en relación con la crisis.
- Oportunidades que se dan en la práctica y que es necesario aprovechar.

Estas acciones deben estar estructuradas y definidas según los recursos disponibles y cumplirlas para estos momentos logrando ser lo suficientemente flexible para su adecuación en el momento preciso.

CAPÍTULO 3. Estrategia para la coordinación entre las direcciones de las entidades del comercio que prestan servicios gastronómicos en el municipio de Sancti Spíritus.

Teniendo en cuenta la actual situación económica que vive nuestro país y el nivel de los servicios gastronómicos se hizo un trabajo en grupo, los directores de las cuatro empresas del MINCIN que prestan estos servicios en la ciudad, los compañeros del Sectorial Provincial de Comercio, del Gobierno y el Partido Municipal, cuyos resultados se exponen en el presente capítulo siguiendo el procedimiento seleccionado.

3.3 Momento diagnóstico.

3.1.1- Aplicación de instrumentos.

Para lograr diagnosticar la situación que presentaban un grupo de unidades gastronómicas representativas de las cuatro principales empresas que prestan los servicios en moneda nacional en la ciudad de Sancti Spíritus se aplicaron tres encuestas a clientes y trabajadores. Ellos fueron:

- Encuesta del nivel de satisfacción de los clientes.
- Encuestas de satisfacción laboral.
- Encuesta de consenso sobre valores a los trabajadores. (Desarrollado en 3.1.4)

El contenido de las encuestas antes mencionadas, así como la representación gráfica de los resultados de cada centro se pueden apreciar en los anexos.

3.1.2- Valoración de los resultados de los instrumentos aplicados.

Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes.

Cafetería Los Parados.

En este caso particular todas las encuestas dieron un resultado de bien a todas las preguntas hechas, lo cual no quiere decir que sea cierta. Aun cuando ese centro haya mejorado considerablemente el servicio, todavía debe mejorar la imagen del centro que se muestra en el bulevar de la ciudad, incluido el uniforme de los

trabajadores así como las condiciones de trabajo y la presentación de los productos.

Restaurante Café Central.

Este centro, perteneciente al igual que el anterior, a la Empresa Mixta de Comercio de Sancti Spíritus, tuvo todos los parámetros de bien en las encuestas. No se coincide con el resultado, pues, precisamente están envueltos en estos momentos en una remodelación constructiva, lo cual redundará, junto a la inversión en varios medios de trabajo en un servicio de más calidad.

Restaurante Shanghai

En este centro la higiene y la imagen obtuvieron la calificación de bien en todas las encuestas; sin embargo solo el 40% de los encuestados consideró de bien el servicio que se presta. El resto lo vio regular. Una parte de los clientes coinciden en que las normas de cortesía y buen trato están regular o mal, mientras el 60% las evalúa de bien.

Mini restaurante Renacer

La mayoría de los clientes encuestados calificó de bien el servicio, la calidad de los alimentos, la atención recibida y las normas de cortesía y buen trato pero un 20% estima regular la imagen y la higiene del lugar. Hay consenso de que les faltó un poco de espíritu crítico en los primeros.

Mini restaurante El Arte

Todos los parámetros de las encuestas fueron evaluados de bien, y aunque es un centro que ha avanzado en cuanto a las calidad del servicio se refiere, todavía debe mejorar la imagen y las condiciones de trabajo. Su personal debe seguir superándose pues tienen relativamente poca experiencia en ese giro pues antes se dedicaban a otros tipos de servicios.

Pizzería Sicilia

La mayoría coinciden en afirmar que el centro ha mejorado mucho integralmente. El 20% de los encuestados coinciden que es regular la calidad del servicio y de los alimentos, sobre todo de las pastas. Independientemente ello, se considera que deben estabilizarse los líquidos y mejorarse todavía la ambientación.

Cafetería Coppelia

Las principales insatisfacción están dadas con la calidad de los alimentos ofertados, específicamente de los dulces y el helado. Un 20% de los encuestados consideran que las normas de cortesía y buen trato son regulares y sugieren terminar el otro salón para que no hallan colas.

Cafetería Los Barrilitos

La generalidad de los clientes encuestados coincidieron en el avance cualitativo del servicio. Solo el 20% considera regular la calidad de los alimentos que se ofertan y la atención recibida .

Bar Pensamiento

Cerca del 50% de los clientes evalúa de regular el servicio que se presta en la instalación. La mayoría de los encuestados consideran que debe mejorar la imagen y la higiene del centro y sugiere que mejore la cortesía de los trabajadores.

Análisis de los resultados de la encuesta de satisfacción laboral

Cafetería Los Parados

Todos los encuestados estuvieron en desacuerdo en cuanto a que el salario se correspondía con el trabajo que realizan y más del 20% coinciden en que la alimentación que reciben no es la adecuada y en que no disfrutaban de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro de trabajo.

Restaurante Café Central

Más del 80% de los encuestados considera que el salario no les satisface y más del 70% creen que no disponen de los recursos necesarios para trabajar.

Otros parámetros que señalan parcialmente son la imposibilidad de utilizar al máximo las habilidades de los trabajadores, así como con que no cuentan con todas las condiciones de seguridad para trabajar y en que no cuentan con opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro de trabajo.

Restaurante Shanghai

La mayoría de los encuestados están de acuerdo con el cumplimiento de casi todos los parámetros, cuestión que se considera como falta de espíritu crítico.

No obstante a ello, el 60% de los encuestados están en desacuerdo con la existencia de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro de trabajo y el 40% están de acuerdo en parte con el hecho de tener confianza en el jefe.

Mini restaurante Renacer

Más del 70% de los encuestados expresan su desacuerdo en alguna medida, con el salario y con la oportunidad de accionar y expresar sus sentimientos.

Mini restaurante El Arte

La totalidad de los encuestados coincidieron, parcial o totalmente, con el hecho de no contar con los recursos necesarios para trabajar y en que la alimentación que reciben no es la adecuada.

Más del 80% está en desacuerdo con que el salario que perciben se corresponde con el trabajo que realizan.

Pizzería Sicilia

Más del 80% de los trabajadores consideran que no disfrutan de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro y más del 60% están en desacuerdo, en alguna medida, con el salario.

Más del 50% piensan que no cuentan con los recursos necesarios para trabajar.

Cafetería Coppelia

Más del 90% de los trabajadores encuestados desaprueban la tesis de que el salario que reciben se corresponde con el trabajo que realizan.

El resto de los parámetros presenta un alto porcentaje de conformidad entre los consultados.

Cafetería Los Barrilitos

Más del 50% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en parte con el salario, en el conocimiento de lo que su jefe espera, en el disfrute de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro.

Bar Pensamiento

Todos los encuestados están en desacuerdo con el salario actual, todos a su vez en desacuerdo, parcial o total, con la existencia de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro y más del 60 piensan que no cuentan con los recursos necesarios para trabajar y que las decisiones sobre las promociones se toman con criterio justo.

Conclusiones del análisis de los resultados.

Para concluir el análisis de los resultados de las encuestas para medir el nivel de satisfacción de los clientes y la satisfacción laboral se utiliza el tabulador electrónico Microsoft Excel cuyos datos se muestran en la Tabla 1.

	Bien	Regular	Mal
	%	%	%
1	84%	16%	0%
2	78%	21%	1%
3	90%	9%	1%
4	87%	12%	1%
5	90%	10%	0%
6	88%	12%	0%

Tabla 1: Nivel de satisfacción de los clientes.

Como puede apreciarse, los elementos encuestados que presentan mayores dificultades son:

- La calidad de los alimentos (aspecto número 1)
- La calidad de los servicios (aspecto número 2)

Por otra parte los centros con peores resultados son:

- Restaurante Shanghai.
- Cafetería Coppelia.
- Bar pensamiento.

Los resultados de la encuesta de Satisfacción laboral se muestran a continuación en la tabla 2

	De acuerdo	de acuerdo en parte	en desacuerdo
	%	%	%
1	87%	12%	1%
2	88%	12%	0%
3	82%	15%	3%
4	24%	13%	63%
5	70%	16%	9%
6	78%	13%	6%
7	70%	19%	7%
8	79%	16%	1%
9	94%	6%	0%
10	79%	7%	10%
11	88%	9%	0%
12	87%	10%	1%
13	85%	9%	3%
14	100%	0%	0%
15	91%	7%	0%
16	97%	1%	0%
17	54%	16%	27%
18	88%	6%	4%
19	73%	13%	9%
20	67%	9%	19%
21	45%	21%	31%

Tabla 2: Nivel de satisfacción laboral.

Los datos reflejan como las mayores insatisfacciones están relacionadas con:

- El salario
- Los recursos necesarios para trabajar
- No existencia de opciones recreativas, culturales y deportivas en los centros.

Mientras que los centros con peores resultados son:

- Restaurante café Central
- Mini restaurante El Arte
- Bar Pensamiento

3.1.3- Análisis del estado actual de la resistencia a la integración.

Aún cuando existían cuatro empresas, cuyos objetos sociales coincidían en la prestación de servicios gastronómicos a la población espirituana, todos tenían diferentes grados de experiencia para prestar esos servicios.

Faltaba un enfoque de sistema en cuanto a entidades del MINCIN se refiere, para coordinar las acciones y mejorar la calidad de los servicios y los resultados económicos.

En los últimos años la situación económica y financiera de estas cuatro empresas ha sido difícil pues aunque han tenido dividendos positivos en la gastronomía las han lastrado otros tipos de gastos, así como por grandes niveles de faltantes que ha conllevado al desembolso por el estado cubano de grandes sumas de dinero para garantizar importantes misiones del sector como el suministro de la canasta básica a la familia espirituana.

Lo anterior es corroborado con los datos del departamento económico del Sectorial Provincial de Comercio recogidos en la tabla 3.

Empresa	Ventas (miles de pesos)			Utilidad (miles de pesos)			Faltantes (miles de pesos)		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003	2001	2002	2003
Minorista mixta de comercio	39151.6	39979.8	40899.0	7102	412.9	(38129)	370.4	2902	9.0
EMAPA	39660.7	42480.0	47586.0	1612.6	1685.3	1403.8	100.0	135.4	0
EPEES	55142.9	64027.9	88319.8	1900.7	(123.9)	(1163.1)	0	0	0
Prov. comercio, gastronomía y servicios	15218.5	13240.9	19018.8	718.4	(271.6)	(729.1)	58.9	161.8	216.7

Tabla 3: Principales indicadores económicos de las empresas estudiadas.

Ante las dificultades objetivas que existían en el sector, como el deterioro físico de la infraestructura producto a muchos años del Periodo Especial, al insuficiente

salario y a las debilidades en los aparatos contables, se fueron fortaleciendo los cuadros principales de esas empresas y se apeló a los mejores valores existentes entre los trabajadores.

3.1.4- Valores compartidos.

Al aplicar la encuesta de consenso sobre valores pudimos determinar los cinco más compartidos por los trabajadores. Ellos son:

En orden descendente.

<u>Valor</u>	<u>%</u>
- Fidelidad a la Revolución	9,34
- Responsabilidad	8,87
- Capacidad sostenida para enfrentar la falta de recursos	8,75
- Solidaridad	8,72
- Respeto	8,66.

Se considera que es muy significativo que el valor más compartido por los trabajadores del comercio, la gastronomía y los servicios en Sancti Spíritus sea la fidelidad a la Revolución, eso dice mucho de las condiciones que tiene nuestro pueblo para recuperar muchos aspectos deteriorados y perfeccionar la obra de nuestro socialismo.

Los demás valores compartidos permiten, igualmente, asegurar que es posible vencer en la actual batalla que libra nuestro pueblo contra la corrupción y las ilegalidades así como vencer las dificultades objetivas más grandes que se tengan.

Análisis de los resultados de la encuesta de consenso sobre valores.

Cafetería Los Parados

En el caso de este centro, sus trabajadores coincidieron en que los valores que menos tenía el colectivo era el espíritu de ser los mejores en la actividad que

realiza, así como la disposición de asumir riesgos. Luego sigue en ese orden, la lucha por la excelencia y las posibilidades de desarrollo individual.

Mientras que los valores compartidos con una puntuación mayor fueron la fidelidad a la Revolución y la capacidad sostenida para enfrentar la falta de recursos, ambos con el máximo de puntos. Otros valores bien presentes son la confianza en el éxito, la responsabilidad y la diferenciación.

Restaurante Café Central

Aquí hay que destacar que todos los valores encuestados obtuvieron puntuaciones altas, todos entre 8 y 10, siendo los valores más bajos la apatía a los cambios constantes, la adaptación, la diferenciación y el protagonismo.

Por su parte los valores más compartidos fueron la fidelidad a la Revolución, la honradez y la solidaridad. En los tres casos mencionados se obtuvo el máximo de puntos.

Restaurante Shanghai

Los tres valores con menos puntuación fueron el bienestar entre los trabajadores, diferenciación y las posibilidades desarrollo individual.

En el sentido contrario, o sea entre los valores más compartidos tenemos la fidelidad a la Revolución y la responsabilidad con la puntuación máxima (10), la eficiencia económica y el respeto.

Mini restaurante Renacer

Los valores más compartidos en este centro fueron la lucha por la excelencia, la competitividad, el liderazgo y el protagonismo.

Mientras que los más compartidos, incluso con la máxima puntuación fueron la fidelidad a la Revolución, la confianza en el éxito, el respeto, el trabajo en equipo, la honradez y la solidaridad humana.

Mini restaurante El Arte.

En este lugar los valores que menos presenta el colectivo son la motivación y la excelencia.

Por el contrario, los de mayor puntuación, con el máximo, son la fidelidad a la Revolución, la confianza en el éxito, la alta calidad y bajos costos, los logros alcanzados, la honradez y la capacidad sostenida para enfrentar la falta de recursos.

Pizzería Sicilia.

Este magnifico colectivo también mostró una puntuación muy alta al estar los 38 valores medidos entre 8 y 10.

Así las cosas, sobresale negativamente la calidad del servicio y positivamente el deseo de luchar por ser los mejores, la honestidad, y la capacidad sostenida para enfrentar la falta de recursos.

Cafetería Coppelia.

El valor de puntuación más bajo fue el de liderazgo, siguiendo al mismo el nivel de compromiso para con el colectivo.

A su vez los valores con mayor presencia entre los trabajadores son la fidelidad a la Revolución, la rapidez de respuesta, la calidad, la confianza en el éxito y la capacidad de adaptación.

Cafetería Los Barrilitos.

Los valores de más baja puntuación son la diferenciación y el liderazgo.

Por su parte los valores más compartidos por la masa de trabajadores encuestados son la fidelidad a la Revolución, la confianza en el éxito, el deseo de ser los mejores y la consagración al trabajo. En todos los casos con el máximo de puntos.

Bar Pensamiento.

Entre los valores menos compartidos tenemos la diferenciación, la alta calidad y bajos costos y las posibilidades de desarrollo individual.

Mientras que entre los trabajadores los valores más presentes está la fidelidad a la Revolución, con el máximo de los puntos y le siguen la responsabilidad, el poder de adaptación y la capacidad sostenida para enfrentar la falta de recursos.

Al procesar estadísticamente la encuesta de valores se obtuvieron los siguientes resultados:

	Coefficiente de variación
Cafetería Los Parados	0.086
Restaurante Café Central	0.053
Restaurante Shangai	0.235
Minirestaurante Renacer	0.258
Minirestaurante El Arte	0.089
Pizzeria Sicilia	0.035
Cafetería Coppelia	0.172
Cafetería Los Barrilitos	0.176
Bar Pensamiento	0.219

Tabla 4: Estadígrafos de dispersión por centros.

Valores	Media	Mín	Máy
1	8.44	7	10
2	7.72	5	10
3	7.91	5	10
4	9.34	7	10
5	8.87	6	10
6	8.26	7	9
7	7.57	5	10
8	7.92	5	10
9	7.97	4	10
10	8.00	4	10
11	6.12	2	9
12	7.40	5	10
13	6.46	2	10
14	7.52	4	10
15	8.27	5	10
16	8.66	6	10
17	7.78	4	10
18	7.21	4	9
19	7.55	4	9
20	8.29	6	10
21	7.29	4	10
22	7.55	5	9
23	7.92	6	9
24	8.18	6	10
25	8.43	6	10
26	8.04	6	10
27	8.21	5	10
28	8.72	6	10
29	8.26	6	10
30	8.04	6	10
31	7.69	5	10
32	8.43	6	10
33	7.89	5	10
34	7.55	5	10
35	7.29	6	10
36	7.77	6	10
37	7.89	5	10
38	8.75	6	10

Tabla 5: Estadígrafos de tendencia central para cada valor encuestado.

Conclusiones del análisis de los resultados de la encuesta de consenso sobre valores.

Tal como se muestra en la tabla 5 se determinó la media para todos los parámetros obteniéndose los 10 valores con menos puntuación en orden ascendente, medidas en 9 centros gastronómicos del municipio de Sancti Spíritus, donde se aplicaron un total de 65 encuestas.

<u>Valor.</u>	<u>%</u>
- Liderazgo	6,12
- Diferenciación	6,46
- Bienestar	7,21
- Desarrollo individual	7,29
- Motivación	7,29
- Apertura a los cambios constantes	7,4
- Unidad de los directivos, colaboradores y trabajadores	7,52
- Tradición	7,55
- Comunicación eficiente	7,55
- Protagonismo.	7,55

Por su parte los valores más compartidos por los trabajadores encuestados en este sector son en orden descendente los siguientes.

- Fidelidad a la Revolución	9,34
- Responsabilidad	8,87
- Capacidad sostenida para enfrentar la falta de recursos	8,75
- Solidaridad	8,72
- Respeto	8,66
- Confianza en el éxito	8,44
- Honestidad	8,43

- Rapidez de respuesta	8,43
- Trabajos en equipos	8,29
- Eficiencia económica	8,27

Del procesamiento de la encuesta se concluye que los colectivos con mayor deterioro de los valores, coincidiendo con los centros de mayor variabilidad en la puntuación otorgada a los valores según se observa en la tabla 4 son:

- Mini restaurante Renacer
- Restaurante Shanghai
- Bar Pensamiento

Valoración integral teniendo en cuenta las tres encuestas

Haciendo un esfuerzo por integrar los resultados de las tres encuestas y teniendo en cuenta que hay discrepancias en cuanto a los resultados demasiados buenos en algunos centros, sobre todo de la encuesta de satisfacción de los clientes, se proponen los centros que en nuestra opinión deberían hacer un mayor esfuerzo para resolver sus dificultades.

Bar Pensamiento.

- En la encuesta de satisfacción de los clientes, éstos sugieren que deben mejorar la imagen, higiene del centro, así como las normas de cortesía de algunos trabajadores.
- En cuanto a la satisfacción laboral, la mayoría coincide en lo insuficiente del salario, en las pocas opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro y en la no tenencia de todos los recursos necesarios para trabajar.
- Entre los valores menos compartidos tenemos la diferenciación, la alta calidad y bajos costos y las posibilidades de desarrollo individual.

Restaurante Shanghai.

- Los clientes encuestados señalaron problemas con la calidad del servicio y con las normas de cortesía de algunos trabajadores.
- Las principales insatisfacciones de los trabajadores están referidos a la no existencia de suficientes opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro y no todas confían plenamente en el Jefe.
- Por su parte los valores con menos puntuación en las encuestas están relacionados con el bienestar, la diferenciación y las posibilidades de desarrollo individual.

Cafetería Coppelia.

- Los principales planteamientos de insatisfacción de los clientes se refieren a la calidad de los productos ofertados, principalmente de los dulces y en menor medida del helado, algunos problemas con las normas de cortesía de los trabajadores y sugieren que se abra el otro salón para que no haya tanta cola.
- Los trabajadores, por su parte, consideran insuficiente el salario y que no poseen la información necesaria para trabajar.
- En cuanto a los valores, se mencionan los menos compartidos, como el liderazgo y el nivel de compromiso.

3.4 Momento de Proyección.

3.2.1- Estado deseado.

Se deduce que, nucleados por algún ente aglutinador, las cuatro empresas que prestan servicios gastronómicos en moneda nacional en Sancti Spíritus pueden coordinar las acciones y con los mismos recursos materiales brindar un servicio de mayor calidad a nuestro pueblo y tener mejores resultados económicos.

En ese caso, las empresas aseguradoras de los productos alimenticios fundamentales, en lo esencial del MINAL deben hacer mejor trabajo, pues de ellos

depende, en buena medida el logro de ese propósito. Igualmente, ese estado debe caracterizar el rescate de las tradiciones del sector, así como de una correcta vinculación a lo mejor del arte del territorio.

Necesariamente tendría que mejorarse parte de la actual infraestructura, siempre de manera coherente, para un mejor uso de los pocos recursos materiales existentes. Ese momento debe caracterizarse por una superación constante de los trabajadores y por un mejor trabajo hombre a hombre de todas las organizaciones políticas y de masas que intervienen en ese proceso.

3.2.2- Políticas.

En el desarrollo de este trabajo se ha tenido muy en cuenta lo trazado por la Resolución Económica del V Congreso del PCC referido a este sector.

“ El comercio y los servicios minoristas deben superar las deficiencias que hoy los lastran manteniendo y potenciando la gradual recuperación del servicio estatal y contando con la presencia de los trabajadores por cuenta propia. La estructura y organización de estas actividades se dirigirán a diversificar y elevar las calidades y surtidos de productos y servicios que se ofrecen, según los distintos segmentos de población y sus posibilidades de acceso, para lo que será necesario efectuar estudios sistemáticos de sus preferencias y solvencias.”

En el periodo que se desarrolla el trabajo resulta imprescindible referirse a la Resolución 13/03 del Ministerio de Auditoría y Control, la cual expresa: “El plan de prevención debe ser entendido como el conjunto de acciones de carácter políticas e ideológicas, técnico-organizativas y de control, dirigidas de modo conciente a eliminar o reducir al mínimo posible, las causas y condiciones que propicien y hechos de indisciplinas e ilegalidades, que continuados den un clima de impunidad, propicien y faciliten las manifestaciones de corrupción”.

Por su parte la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios en pos de consolidar el control interno en las diferentes entidades, estipula que:

“La presente resolución se aplicara de forma gradual en todas las entidades del país; en el transcurso de un año para aquellas empresas que se encuentran en

perfeccionamiento empresarial y en el transcurso de hasta dos años para el resto de las entidades”.

De la misma manera se tuvo en cuenta las distintas resoluciones que ha aprobado el propio Ministerio del Comercio Interior para cumplir con su misión integralmente en la actual coyuntura que vive el país.

En tal sentido se han tenido en cuenta fundamentalmente las Resoluciones 152 y 453, ambas del año 2003, las cuales establecen la obligatoriedad para la dirección de las empresas, de aplicar nuevos métodos y estilos de trabajo con sus administradores, con el objetivo de permitirles a ellos permanecer durante el tiempo de servicio en las unidades y que puedan controlar la calidad del servicio prestado, el control de los precios, la atención directa a la población y la realización del depósito diario del efectivo procedente de las ventas minoristas.

Estipulan además un grupo de medidas para mejorar el control del dinero utilizado en las relaciones de compra-ventas, presentes en las esfera de la circulación mercantil minorista.

3.2.3- Objetivos.

- 4- Aumentar la preparación política e ideológica de los directivos y trabajadores, disminuyendo el delito, la corrupción y las ilegalidades en las unidades.
- 5- Elevar constantemente la calidad de los servicios que se prestan a los clientes.
- 6- Mejorar en la medida de las posibilidades las condiciones laborales de los trabajadores.

3.2.4 Barreras:

Objetivas:

- Deterioro físico en muchas instalaciones.
- Abastecimiento insuficiente de productos.
- Bajos salarios.
- Poco material para controlar la actividad económica.

- Pocos recursos para la higiene tanto de las unidades como del personal.
- Limitaciones con el transporte.

Subjetivas:

- Insuficiente preparación técnica de muchos trabajadores.
- Falta de una estructura aglutinadora del propio sector en el municipio.
- Tendencia en algunos trabajadores a la comisión de delitos e ilegalidades.
- Falta de seguimiento por algunos cuadros intermedios a la actividad.
- Las prioridades no bien analizadas del sector en cada unidad.

3.2.5 Estrategias

4. La preparación política-ideológica de directivos y trabajadores.
5. La capacitación de directivos y trabajadores.
6. La mejoría de la infraestructura.

3.3 Momento de Ejecución y control

3.3.1 Ejecución de los planes de acción

Objetivo 1: Elevar constantemente la calidad de los servicios que se prestan a los clientes.

Criterios de medidas con el plan de acción correspondiente.

1. Perfeccionar el sistema de capacitación de los trabajadores.
 - Retomar el trabajo de la brigada de la calidad con compañeros de experiencia de visita e intercambio con los trabadores en las unidades.
Resp. CAM FC.: Feb. 05
 - Lograr un sello distintivo de cada centro mediante la capacitación especializada en las diferentes unidades.
Resp. Directores de la Empresas FC.: Abril 05
 - Recuperar la Unidad Escuela para los técnicos medios de la especialidad en el Hotel Colonial.

Resp. Sect. Prov. De Comercio y EMAPA FC Abril 05

2. Invertir los recursos mínimos disponibles en el mejoramiento de la infraestructura de las unidades según orden de prioridad.

- Poner de alta el segundo salón del Coppelia.

Resp. EMAPA . FC Feb. 05

- Terminar segunda etapa del proyecto bulevar con el mejoramiento de varias unidades como el Café Central, algunas permutas internas así como el cambio de imagen de kioscos y toldos.

Resp. Pod. Popular Mcpal. FC.: 4 de junio

3. Mejorar la estabilidad de los aseguramientos a todas las unidades.

- Perfeccionar el sistema de trabajo semanal de chequeo de la actividad donde participan las empresas que prestan el servicio y las aseguradoras provinciales.

Resp. CAM FC.: Feb. 05

- Elevar la cooperación entre las diferentes empresas que prestan el servicio y entre las aseguradoras para aprovechar todas las potencialidades existentes en el territorio.

Resp. Pod. Pop. Prov. Y Mcpal. FC.: Feb. 05

Objetivo 2 Aumentar la preparación política e ideológica de los directivos y trabajadores para disminuir el delito, la corrupción y las ilegalidades.

Criterios de medidas con el plan de acción correspondiente.

1 . Llevar a cada trabajador todo lo legislado en materia de control interno y lucha contra el delito, la corrupción y las ilegalidades.

- Implementar en todas las unidades la Resolución 297/03 del MFP.

Resp. Directores de empresas. FC.:Feb. 06

- Actualizar los planes de prevención elaborados a partir de la Resolución 13/03 del MAC.

Resp.: Directores de empresas FC: Abril 05

- Fortalecer los aparatos económicos de las distintas empresas mediante cursos de preparación y luchar por certificar la contabilidad, base del Perfeccionamiento Empresarial.

Resp. CAM FC.: Dic 05

2. Elevar el trabajo integral de la política de cuadro.

- Realizar anualmente activos del Código de Ética en todas las empresas que forman el sistema.

Resp.. Directores de empresas FC.: Dic. 05

- Diseñar cursos de preparación para los cuadros principales de estas empresas, haciendo énfasis en las técnicas de dirección y en temas económicos.

Resp.: Sectorial Prov. De Comercio FC.: Dic. 05

4. Elevar el funcionamiento de las organizaciones políticas y de masas en el sector.

- Incrementar el protagonismo sindical en los centros, especialmente lo referido a la emulación socialista y al desarrollo de matutinos.

Resp.: Sec de los B. Sindicales. FC.: Junio 05

- Fortalecer el accionar con los trabajadores para lograr su ingreso a las organizaciones políticas.

Resp. Sec. O/B PCC y UJC FC.: Junio 05

Objetivo 3. Mejorar en la medida de las posibilidades las condiciones laborales de los trabajadores.

Criterios de medidas y plan de acción correspondiente.

3. Potenciar los estímulos morales individuales y colectivos, creando un movimiento político favorable al respecto.

- Incrementar las actividades en fechas señaladas propiciando el reconocimiento a trabajadores y colectivos destacados.

Resp. Sec. de los B. Sindicales FC.: Dic. 05

- Rescatar las tradiciones y la historia de cada centro de manera que sus trabajadores sientan orgullo de pertenecer a él.

Resp, Administradores de unidades FC.: Dic 05

4. Mejorar las condiciones materiales de trabajo de los empleados.

- Realizar un estudio de diferentes sistemas de pago, incluido la posible incorporación al Perfeccionamiento Empresarial con vistas a lograr una mejoría en el salario de los trabajadores.

Resp. Sect. Prov. de Comercio FC.: May 05

- Promover la confección de uniformes según orden de prioridad.

Resp. Directores de empresas. FC.: Jun 05

- Garantizar la entrega de útiles de trabajo en las diferentes unidades en la medida de las posibilidades.

Resp. Directores de empresas. FC.: Dic 05

3.3.2 Realización de los controles

Cada entidad realizará sus propias acciones para controlar el desempeño de la actividad que realizan sus trabajadores en las diferentes unidades. Para ello utilizan diferentes medios que van desde la Reunión del Consejo de Dirección una vez al mes, una reunión semanal con todos los administradores más un conjunto de inspecciones programadas y sorpresivas para los cuadros fundamentales y por los inspectores.

Los factores del municipio, dígase PCC y Poder Popular, unido al Sectorial Provincial de Comercio organizan una reunión semanal con la presencia de las empresas abastecedoras provinciales, los cuadros principales de las cuatro entidades del territorio, así como los administradores de las principales unidades de la ciudad para controlar la marcha de este programa integral.

Los fines de semana son priorizados para dar recorridos, sobre todo nocturnos, por los factores municipales y a nivel de empresas para comprobar en el terreno el desempeño de los trabajadores. Se aprovechan también las ferias populares que quincenalmente se desarrollan en Sancti Spiritus para establecer una emulación fraternal con la presencia del sindicato del ramo.

Una cuestión de gran relevancia lo constituye la prioridad que la máxima dirección del Partido y el Gobierno en la provincia le dan a este sector, encabezados por el Primer Secretario del Comité Provincial del PCC, compañero Miguel Acebo Cortiñas. Cabría destacar en ese sentido los recorridos nocturnos los sábados y el sistema de reuniones semanales con la presencia de las entidades provinciales más importantes para chequear la transformación del bulevar espirituano y otras unidades símbolos del territorio como la Cafetería Coppelia y la Pizzería Sicilia.

3.3.3 Ajustes acorde al control realizado, retroalimentación.

Sistemáticamente se han realizando ajustes a la ejecución de los planes de acción a partir de los propios controles realizados por el sistema o externos como las auditorias o verificaciones fiscales. En todos los casos se van tomando medidas para resolver las diferentes problemáticas que se presentan.

Una vía muy importante lo constituye el monitoreo del conjunto de opiniones espontáneas de nuestro pueblo que llegan al Comité Municipal de Partido y a otras entidades.

Mención aparte merece la prensa en el territorio cuyos medios han sido laureados en múltiples ocasiones a nivel nacional e incluso internacionalmente. Ellos contribuyen decisivamente a la reflexión, análisis y proyección respecto a los problemas que detectan en la marcha de este proyecto, lo cual se refleja en los trabajos periodísticos publicados por el periódico Escambray algunos de los cuales se muestran en el anexo 5.

3.4- Resultados obtenidos hasta la fecha.

3.4.1- Mejoras continuas de los servicios que se prestan.

Mediante las diferentes formas de control y retroalimentación se han podido constatar modestos avances en la calidad de los servicios de las unidades objeto de estudio.

Las entidades pertenecientes al MINAL todas han hecho un gran esfuerzo por mejorar la calidad y variedad de los productos a entregar a la red gastronómica. La EMBER constituye un ejemplo fehaciente al recuperar un grupo de bebidas y licores para mejorar toda la cantinera espirituana.

En primer lugar hay que mencionar tres centros en los cuales se han invertido importantes recursos financieros y materiales y que le han dado un vuelco evidente a su infraestructura unido al hecho de contar con excelentes colectivos laborales y que se han ganado el reconocimiento popular. Tales son los casos de la Cafetería Los Barrilitos, la Pizzería Sicilia y la Cafetería Coppelia. A manera de ejemplo, en el caso de esta última, aun cuando presenta una buena oferta existe mucha insatisfacción de los clientes con el tiempo de espera para consumir, lo cual se resolvería con la apertura, en un futuro próximo del segundo salón.

Por otra parte, existe un grupo de unidades en áreas del boulevard espirituano y en las cercanías al Parque Serafín Sánchez de diferentes empresas del MINCIN que van consolidando su trabajo y de las cuales se espera una mejora continua de la calidad de los servicios.

A continuación ilustraremos con un grupo de fotos la evolución del proceso de reanimación gastronómica en Sancti Spíritus, el cual se encuentra en marcha



Cafetería Los Parados antes de la reanimación.



Durante la reanimación.



Cafetería Cafe Central antes de la reanimación.



Durante la reanimación.



Mini Restaurante Renacer antes de la reanimación



Durante la reanimación,



Pizzería Sicilia antes de la reanimación.



Durante la reanimación.



Cafetería Coppelia antes de la reanimación.



Durante la reanimación.



Cafetería Los Barrilitos antes de la reanimación.



Durante la reanimación

Otras fotos sobre el tema aparecen en el anexo 6.

3.4.2- Los resultados económicos son superiores.

Prácticamente todas las unidades estudiadas evolucionaron positivamente de principios del año 2004 al cierre de octubre. A manera de ejemplo citaremos los principales datos económicos de dos unidades que han ido estabilizando sus resultados en el periodo evaluado en cuanto a los ingresos, gastos y la utilidad.

Indicador	Enero 2004	Octubre 2004
Ventas e Ingresos (M Pesos)	13256,34	31941,41
Total de gastos (M Pesos)	7805,04	12254,65
Utilidad o Pérdidas (M Pesos)	5451,3	19686,76

Tabla 5: Indicadores económicos del Mini restaurante El Arte.

Indicador	Enero 2004	Octubre 2004
Ventas e Ingresos (M Pesos)	87,7	1062,3
Total de gastos (M Pesos)	13,1	122,0
Utilidad o Pérdidas (M Pesos)	12,5	42,3

Tabla 6: Indicadores económicos de la Cafetería Los Barrilitos.

3.4.3- Mejoras en la coordinación de acciones de dirección entre las entidades estudiadas.

En este proceso han jugado un papel determinante el Poder Popular Municipal y el Sectorial Provincial de Comercio en la coordinación entre la dirección de la EMAPA, la Empresa Mixta de Comercio Minorista, la UBE de Comercio, Gastronomía y Servicio y la EPEES para lograr mejores resultados integralmente.

Se han tomado las mejores experiencias existentes en otras provincias así como el rescate de las mejores tradiciones de los servicios gastronómicos propios.

Se ha logrado un sistema de trabajo en el municipio que permite integrar todos los esfuerzos de las diferentes empresas en función de un mismo objetivo, satisfacer las necesidades del pueblo espirituano.

En este proceso han aflorado los líderes naturales de las diferentes empresas y unidades alrededor de los cuales los colectivos han transitado hacia una transformación cualitativa del sector, aun cuando se tienen un grupo de insatisfacciones. Como parte de lo anterior se han promovido varios cuadros con resultados en centros de menor complejidad hacia otros más complejos.

También desde el punto de vista de la comunicación entre los directivos y trabajadores de las diferentes empresas ha mejorado pues han encontrado puntos comunes en la labor y los propios espacios del sistema de trabajo creado lo ha permitido.

Conclusiones

5. El análisis profundo de la bibliografía consultada permitió apropiarse de los conceptos fundamentales para confeccionar la estrategia.
6. El diagnóstico realizado de la situación actual existente en las empresas del comercio en el municipio de Sancti Spíritus que ofertan servicios gastronómicos constituyó la base para el diseño de la estrategia a implementar.
7. Se definió el procedimiento más adecuado entre los estudiados para establecer la estrategia de coordinación entre la dirección de las empresas del MINCIN que prestan servicios gastronómicos en Sancti Spíritus.
8. Los resultados en la reanimación gastronómica en Sancti Spíritus corroboraron el acierto de la estrategia de coordinación de las entidades del comercio que se dedican a estos servicios.

Recomendaciones

5. Discutir el presente trabajo en el Sectorial Provincial de Comercio como órgano rector de las entidades del MINCIN en el territorio adoptando las decisiones pertinentes para el logro de una mejora en el sector.
6. Discutir el resultado de esta investigación en la Comisión de Recreación del municipio de Sancti Spíritus, presidida por el CAM y con la presencia de los directores de la cuatro entidades del MINCIN y de los administradores de las unidades fundamentales que prestan los servicios gastronómicos en la ciudad de S.S.
7. Sugerir la continuidad del sistema de trabajo actual de chequeo a la reanimación gastronómica y cultural de la ciudad cabecera, presidido por las máximas direcciones en la provincia.
8. Continuar el desarrollo de investigaciones que permitan profundizar en las conclusiones y recomendaciones propuestas por el presente trabajo.

Bibliografía

89. Ackoff, R. – Planificación de la empresa del futuro. / R. Ackoff. Editorial Limusa. México, 1983.
90. 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.
91. Alabart Pino, Y.- La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. / Yesmin Alabart Pino y Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
92. Applegate, Lynda M.- Perspectivas de la dirección para el año 2000. / Lynda M. Applegate, James I. Cash, Jr., y D. Quinn Mills. Harvard-Deusto Business Review. 2do trimestre, 1989.

93. Arias G. Fernando. – Capacitación para la excelencia. / Fernando Arias G. Editorial Argus. México 1990.
94. Arias Rivera, M. L.- La Planificación Estratégica. / Magda Luisa Arias Rivera. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana, 1990.
95. Arquin. G. - La planeación estratégica en la Universidad./ Gerard Arquin. 1988
96. Bennis, W. - Líderes. / Warren Bennis y Burt Nanus. Fotocopia.
97. Beno Sander. Educación, administración y calidad de vida. Edit Santillana, Bs As. 1990. P 151-3
98. Besseyre De Hort. CH. - Gestión estratégica de los recursos humanos./ Charles Besseyre De Hort. Ediciones Deusto S.A., 1990.
99. Bowman, C. - La esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall. 1996
100. Carnota Lauzán, Orlando. - Cuando el tiempo no alcanza./ Orlando Carnota Lauzán. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales. 1991.
101. Chiavenato, I. - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.
102. Chiavenato, Idalberto, Administración de los recursos humanos, p. 49.1993.
103. Cloke, K. - 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. / Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana, 1996.
104. Comba Morayta, G. - La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa. / Guillermo Comba Morayta. Artículo en 6 p.

105. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
106. Cuervo, A. - Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Economía Española, España, 1995.
107. Díaz Llorca, C. - Métodos para el perfeccionamiento de la dirección/ Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1990.
108. Díaz Pontones, V. - Relación entre la estrategia y el proceso de perfeccionamiento Empresarial. / Vicente Díaz Pontones. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
109. Díaz, R. - Conceptos sobre Estrategia Empresarial./ René Díaz y Raúl Cruz. 20 p.
110. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (1986). Madrid: Espasa-Calpe.
111. Documento Programático: El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
112. Domenech Nieves, S. - Cuba, Economía en Período Especial. / Silvia Domenech Nieves y Otros. Editora Política, La Habana, 1996. 339 p.
113. Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.
114. Drucker, P.F. - Llega una nueva organización a la empresa. / Peter F. Drucker. Harvard-Deusto Business Review, 1988.
115. Fernández Romero, A. - Directivos profesionales. En su: Dirección y Progreso, 1989

116. Floyd, Steven W. - La Gerencia Intermedia. / Steven W. Floyd y Bill Wooldrige. Ediciones Prentice Hall, 1996.
117. García Echevarría, S. - Estrategia Empresarial. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España, 1993.
118. García Valdés C. - Economía Cubana: Del trauma a la recuperación. /Carlos M. García Valdés, Gerardo Gómez Moreno y Otros. Editorial Pueblo y Educación. La habana, 1998.
119. García, S. - La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill, 1997.
120. Gárciga Marrero, R. - Socialismo y Dirección de la Producción. / Rogelio Gárciga Marrero. La Habana; Editorial Ciencias Sociales. 1986.
121. Gordon, Judith, *Comportamiento organizacional*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, Quinta edición, México, 1997, p. 114.
122. Granell, E.; Garaway, D. y Malpica, C. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
123. Guns B. - Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. / Bob Guns y Kristin Anundsen. Ediciones Prentice Hall. 1996
124. Gutierrez Casas, G. - Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico. / Gil Gutiérrez Casas. Revista Alta Dirección Número 140, 1988
125. Gutiérrez Castillo, O. - El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajo efectivos. / Orlando Gutiérrez Castillo. Ponencia presentada al Evento Científico "Las Ciencias Sociales de Cara al 2000", Escuela Superior del Partido, La Habana, 1990.

126. Hermida, J. - Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. / Jorge Hermida y Roberto Serra. Ediciones Macchi. Argentina, 1989.
127. Hernández, M. - La brecha entre el control de gestión y la estrategia. / Maritza Hernández Torres y Dorena Guerrero Ramos. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
128. <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>
129. <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>
130. <http://www.apolis.com>
131. Informe Central al I Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1975.
132. Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1985.
133. Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1990.
134. Jarrillo, J. C. – Dirección y Estrategia. / José Carlos Jarrillo. Editorial Mc Graw Hill. México, 1987.
135. Kenneth, J. A. – Manual de Administración Estratégica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
136. Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra Edición. S/Editorial.
137. Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501
138. Kotter, John P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. / John P. Kotter. Ediciones Díaz Deusto S.A.
139. Kotter, John P. - Escogiendo estrategias para el cambio. / John P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos

Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.

140. Martínez Martínez, Carlos C. - Consideraciones sobre la capacitación a cuadros de dirección. / Carlos Cristóbal Martínez Martínez. Artículo. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad Central de Las Villas.
141. Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995
142. Mintzberg, H. - Diseño de organizaciones eficientes. / Henry Mintzberg. Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1984.
143. Mintzberg, H. - El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
144. Morrissey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrissey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
145. Pedreira De Pinho, Sonia M. - Año 2000:¿ Cambiarán los patrones de eficacia del directivo? / Sonia M. Pedreira de Pinho y José Medina García. Socios Directores de Berndtson International, S.A.
146. Perelló Barredo J. L. - Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. / Javier Luis Perelló Barredo. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
147. Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.
148. Picazo Manríquez, Luis R. - Ingeniería de servicios. Fotocopia. S/Editorial.
149. Ponce de León, Q. Liderazgo. Facultad de altos estudios de administración de empresas y de negocios.2003.

150. Portuondo Vélez Angel L. - ¿ Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿ Dirigir por objetivos o estratégicamente? / Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
151. Portuondo Vélez Angel L.- Sistemas participativos, Primera y Segunda parte. / Angel Luis Portuondo Vélez. Revistas Información Directa Números 3 y 5 de 1990. Ed. Centro Coordinador de Información Científico –Técnica para Dirigentes del Estado. Comisión Coordinadora del SUPSCER. La Habana, 1990.
152. Quinn Robert E. - Sabiduría para el cambio. / Robert E. Quinn. Ediciones Prentice Hall.
153. Resolución 13 del Ministerio de Auditoria y Control. La Habana, Cuba. 2003.
154. Resolución 152 del Ministerio de Comercio Interior. La Habana, Cuba.
155. Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios. La Habana, Cuba. 2003.
156. Resolución 453 del Ministerio de Comercio Interior. La Habana, Cuba. 2003
157. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
158. Reyes Ponce, A. - Administración por objetivos. / Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México, 1996.
159. Robbins, S. - Administración, teoría y práctica. / Stephen Robbins. Hispanoamericana S.A., 1987.
160. Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Octava edición, México, D.F.: Prentice Hall.
161. Rodríguez García F. - Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes. / Francisco Rodríguez García,

- Luis Barreiro Pousa y Otros. Ed. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Septiembre 1988.
162. Rodríguez García José L. - Cuba: el camino de la recuperación económica. 1995 – 1999. /José Luis Rodríguez García. Revista Cuba Socialista, Número 16, 1999. Ed. Comité Central del PCC. La Habana, 1999.
163. Rosales, M. - La Capacitación Municipal de IULA. / Mario Rosales. Revista Información Directa, Número 11, Noviembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
164. S. Odiorne, G. - El lado Humano de la dirección. / George S. Odiorne. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
165. Sans I. Valls M. - La capacitación para el cambio. / Maité Sans I. Valls. Rev. Información Directa Número 12, Diciembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
166. Santesmases Mestre, M. - Marketing. Conceptos y Estrategias. / Miguel Santesmases Mestre. Madrid. Ediciones Pirámides S.A. 1999.
167. Serna H, (1997). Gerencia Estratégica. Colombia: 3R Editores.LTD
168. Smith, A. - Estrategia, dinámica de los negocios. En su: Una dimensión faltante. México D.F.; Ediciones Mc Graw-Hill. 1979.
169. Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208
170. Steiner, George A. - Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A. Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México
171. Stoner, H. - Administración. . En su: Planeación Estrategica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1987.
172. Stonner, J. Freeman R. y Gilbert D.: *Administración*, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1997, Cap 16, p. 3.

173. Thompson, A.A. - Dirección y Administración Estratégica. / Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1994
174. Wall, Stephen J. - Estrategias innovadoras. / Stephen J. Wall y Shannon Rye Wall. Ediciones Prentice Hall. 1996.
175. Waterman, R.H. - En busca de la excelencia. / Robert H. Waterman y Tomás J. Peter. / s.1, s.n. s.a/.
176. Weihrich, H. - Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. / Heinz Weihrich. 1990.

Anexo 1

ENCUESTA SOBRE EL NIVEL DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES.

Marque con una X según considere:

- El servicio que presta esta unidad es:
 Bueno Regular Malo
- Los alimentos que se ofertan tienen calidad:
 Buena Regular Mala
- La atención recibida es:
 Buena Regular Mala
- Las normas de cortesía y buen trato son:
 Buenas Regular Malas
- La higiene es:
 Buena Regular Mala
- La imagen es:
 Buena Regular Mala

Sugerencias:

Anexo 2

ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL

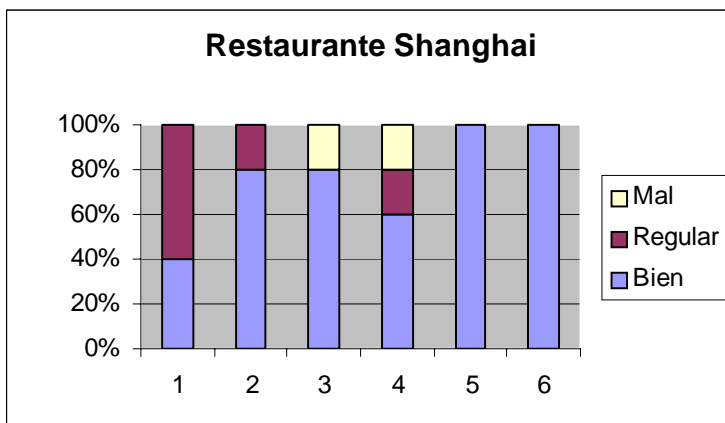
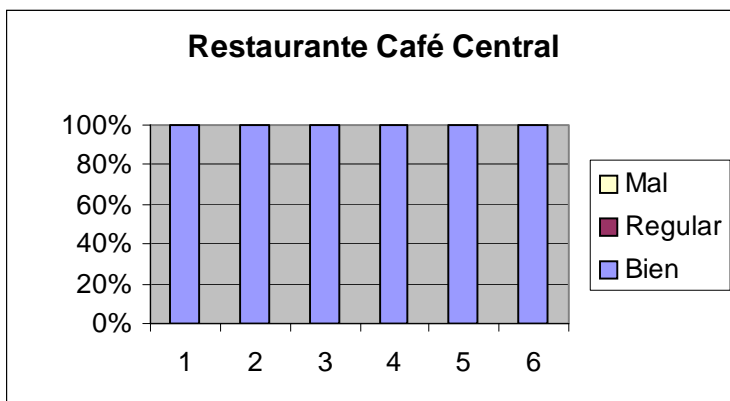
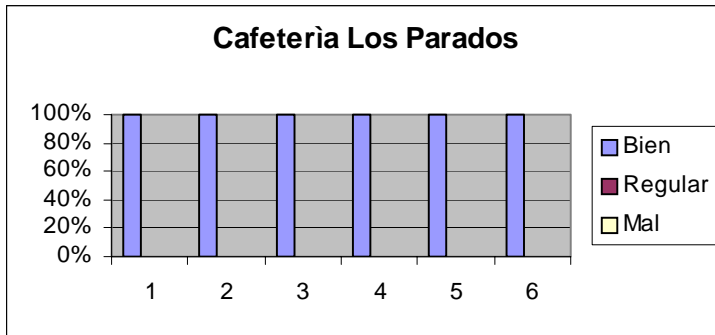
Su participación y criterios sobre los aspectos que indagamos resultarán de suma importancia para orientar un mejor trabajo en nuestra Cadena. Esta encuesta es anónima.

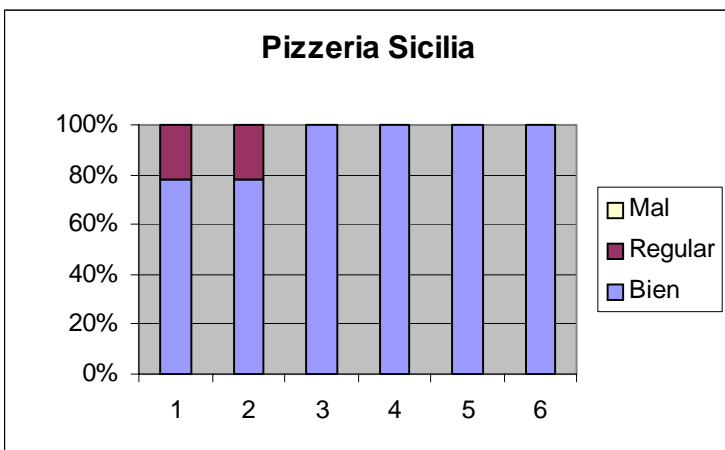
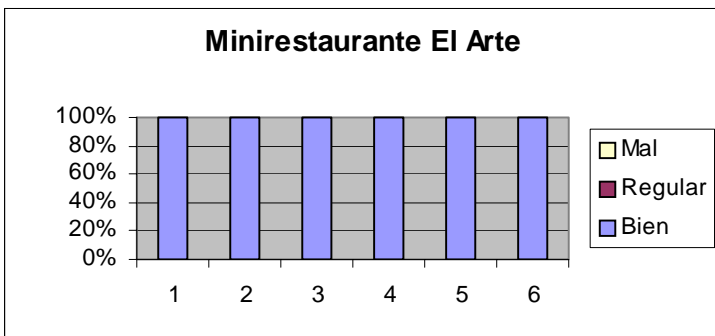
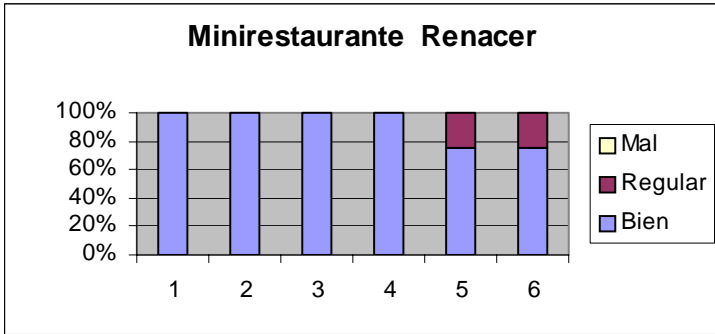
Marque con una CRUZ la respuesta seleccionada.

	DE ACUERDO	DE ACUERDO EN PARTE	EN DESACUERDO
22. Me siento satisfecho en mi trabajo.			
23. Este centro es un excelente lugar para trabajar.			
24. Puedo progresar y sentirme realizado si hago el intento.			
25. El salario se corresponde con el trabajo que realizo.			
26. Las decisiones sobre las promociones se toman con criterio justo.			
27. La atención al trabajador es buena.			
28. Puedo utilizar al máximo mis habilidades.			
29. La carga de trabajo es fuerte, pero no abrumadora.			
30. Tengo confianza en mi jefe.			
31. Existen posibilidades reales de superación y desarrollo.			
32. Sé lo que mi jefe espera de mi.			
33. Existen relaciones de cooperación entre los compañeros de trabajo.			
34. Tengo oportunidad de accionar y expresar mis criterios.			
35. Mi jefe está bien preparado para ejercer sus funciones.			
36. Puedo aportar ideas e iniciativas para mejorar el trabajo.			
37. Mi jefe es ejemplo de disciplina y consagración.			
38. Cuento con los recursos necesarios para trabajar.			
39. Poseo la información necesaria para trabajar.			
40. Cuento con las condiciones de seguridad que demanda el puesto de trabajo.			
41. La alimentación que recibo en el centro es adecuada.			
42. Disfrutamos de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro.			

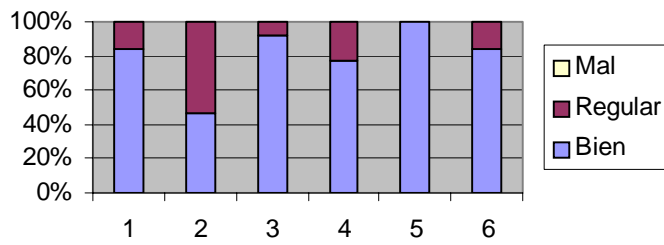
Anexo 4

Resultados de la Encuesta de satisfacción de clientes.

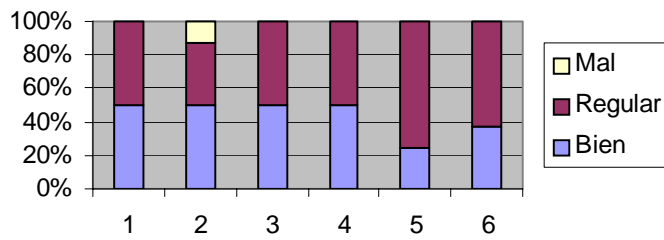




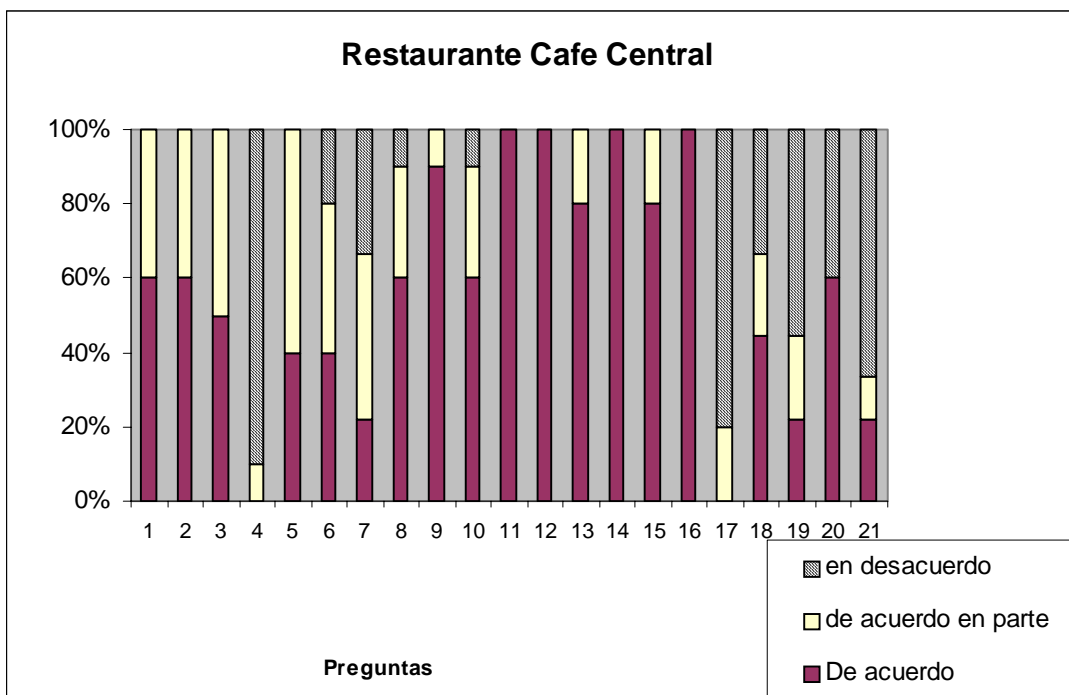
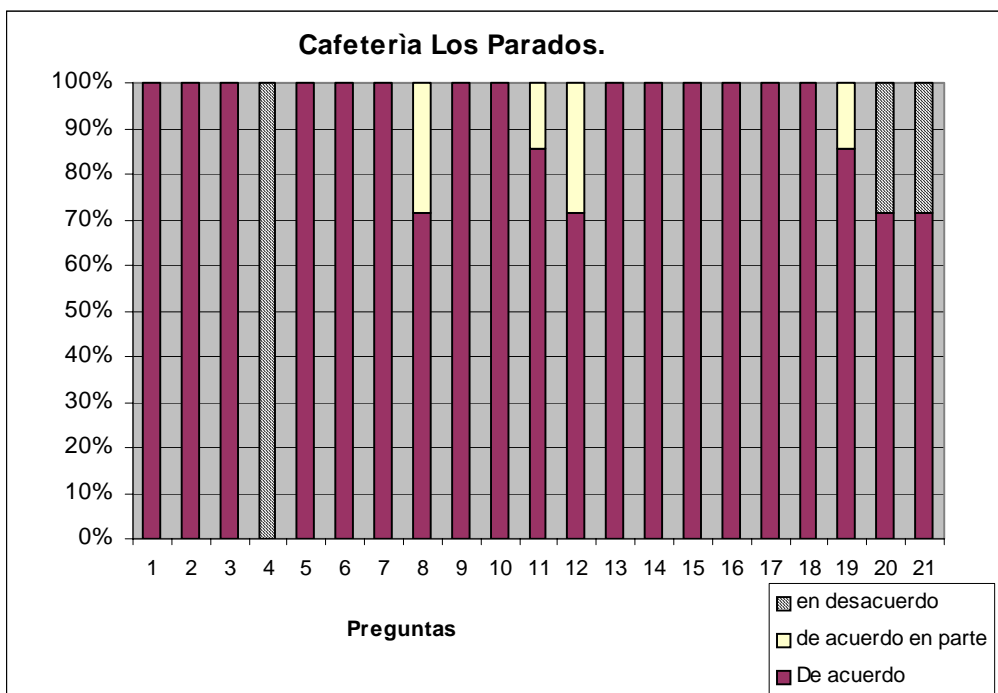
Cafetería Coppelia

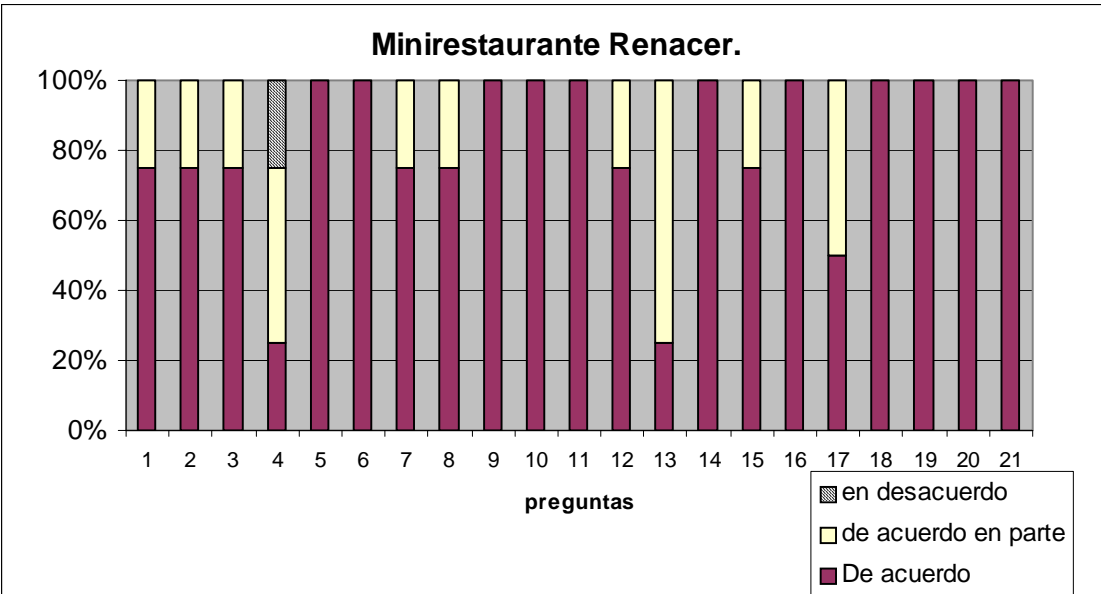
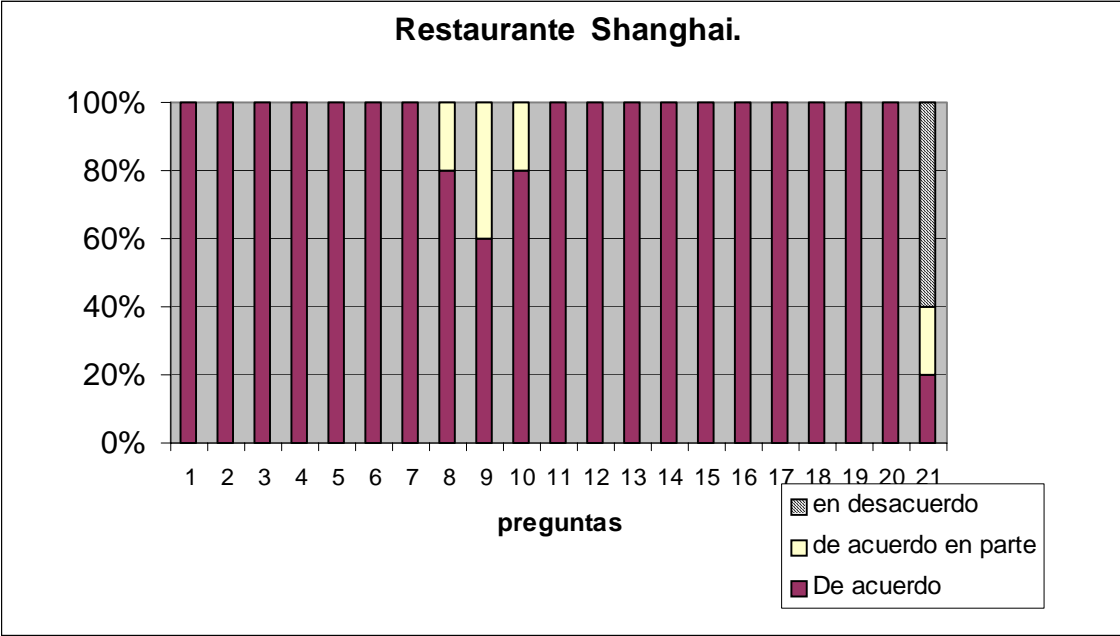


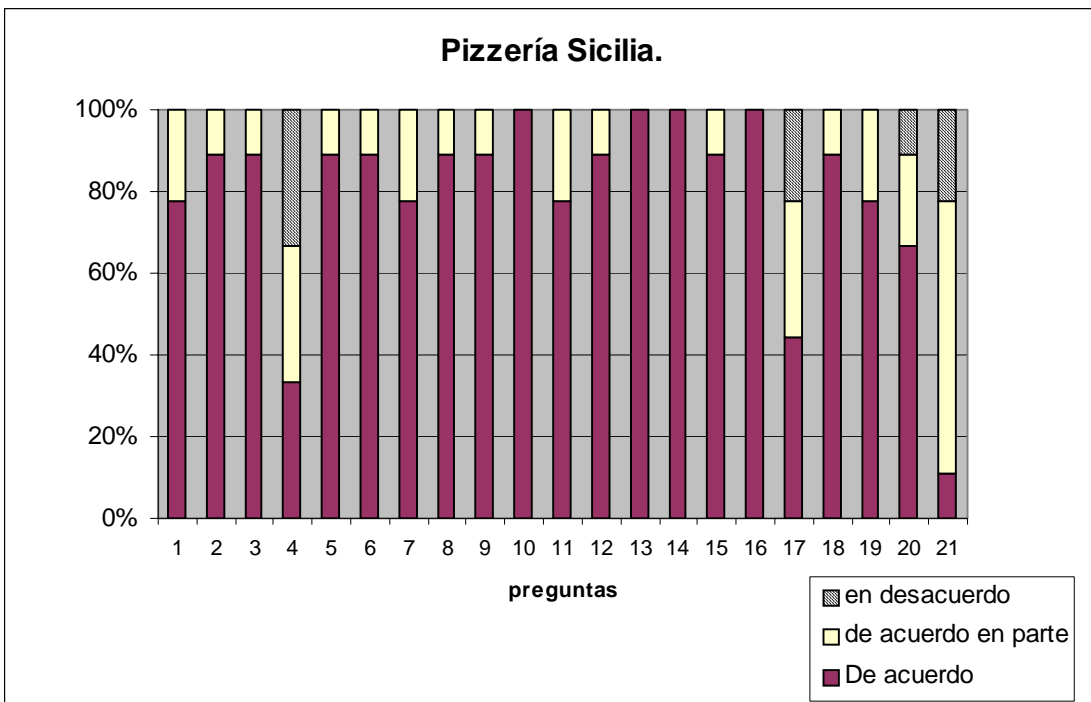
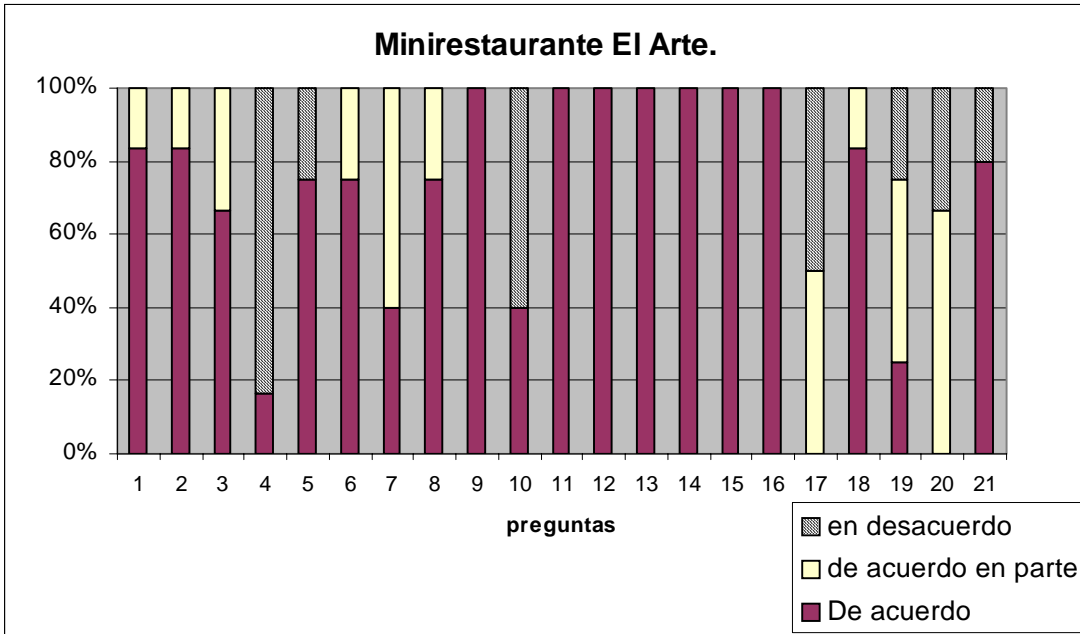
Bar Pensamiento

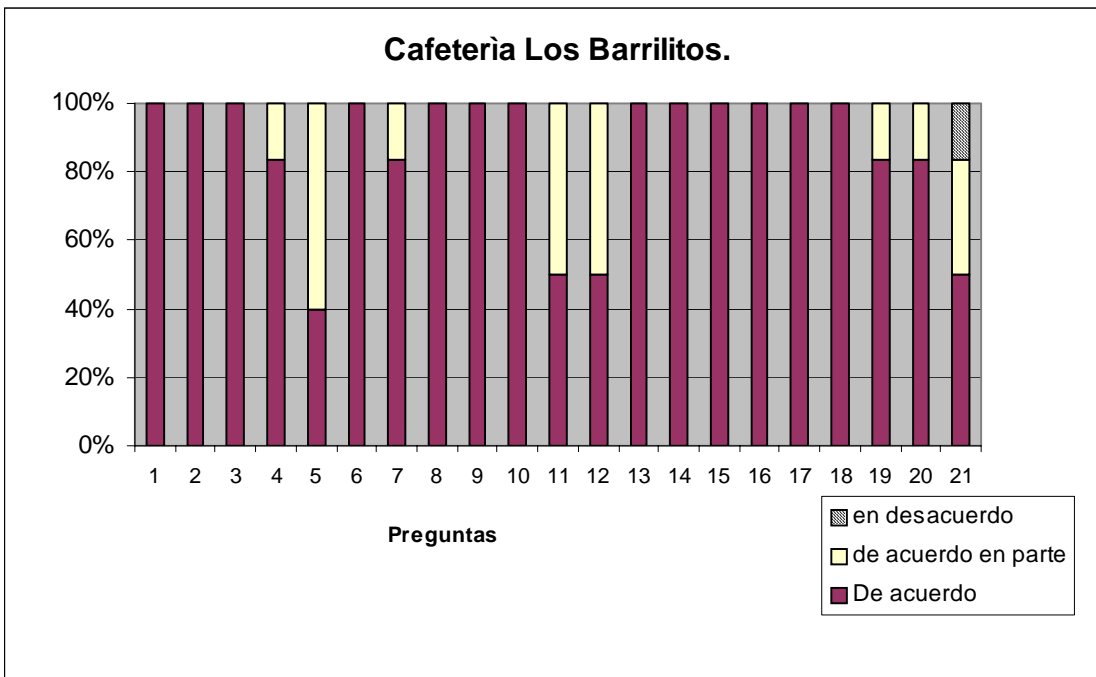
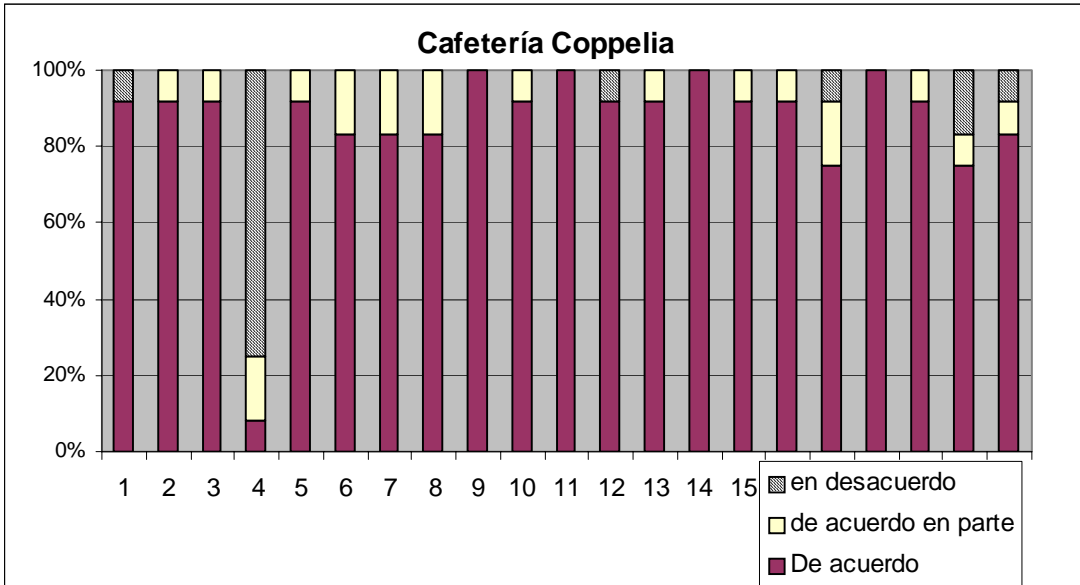


Resultados de la encuesta de satisfacción laboral.

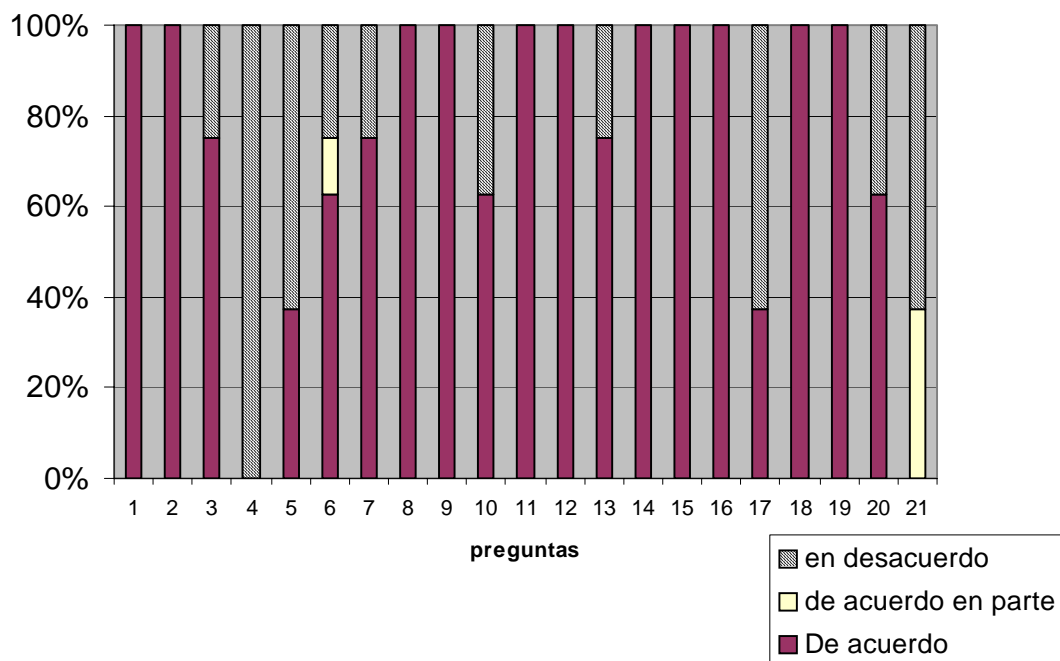






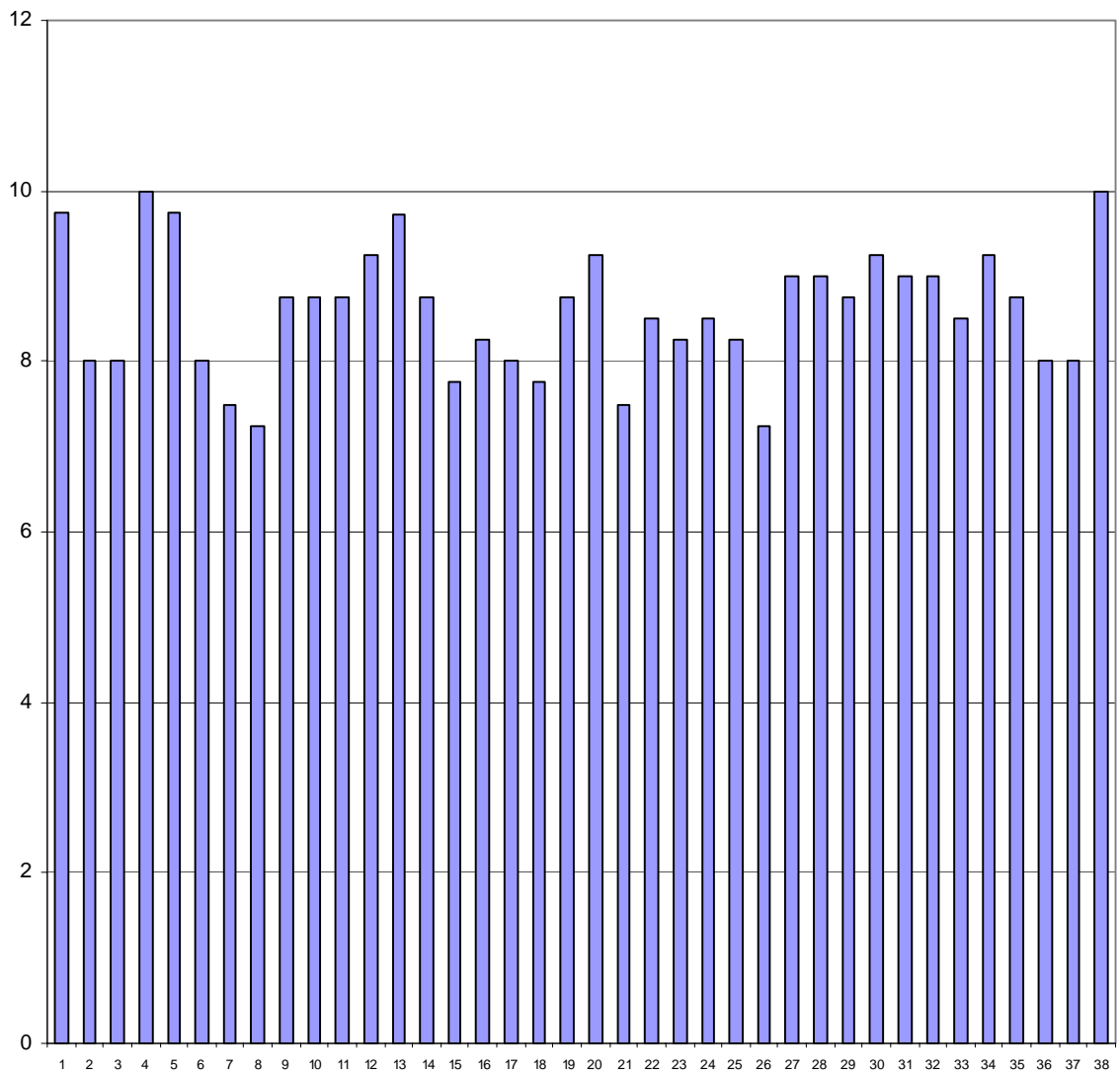


Bar Pensamiento

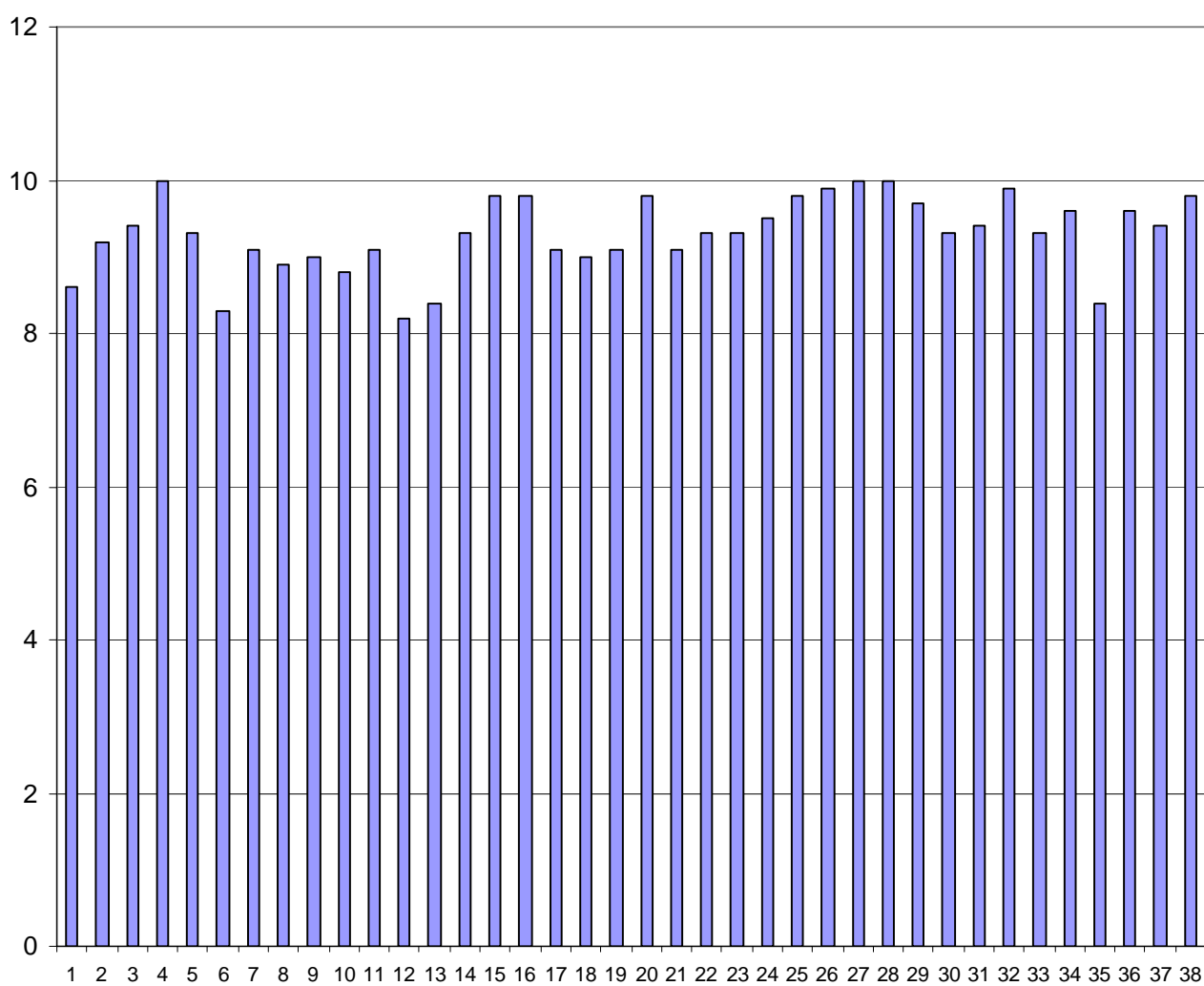


Resultados de la encuesta de consenso de valores

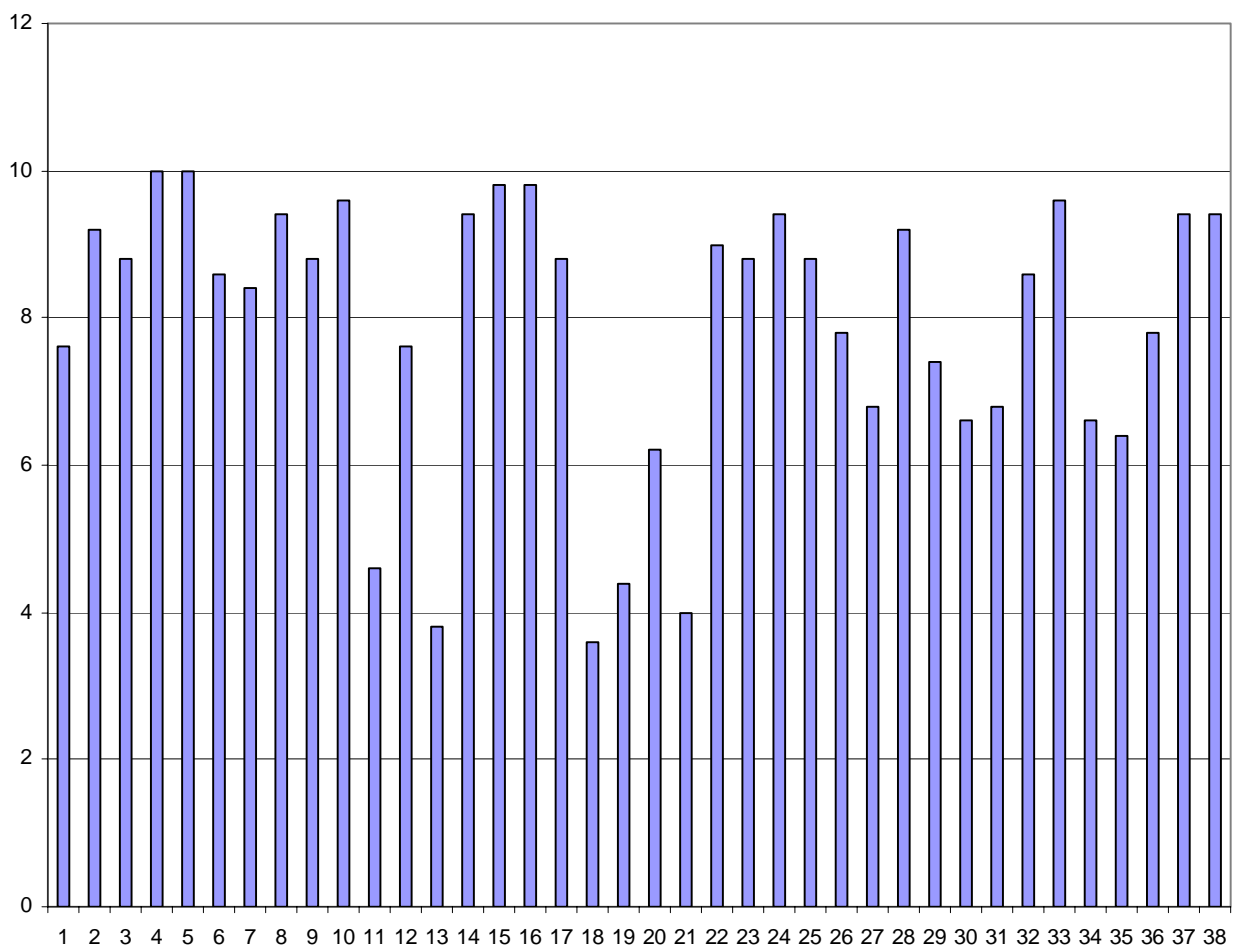
Cafetería Los Parados



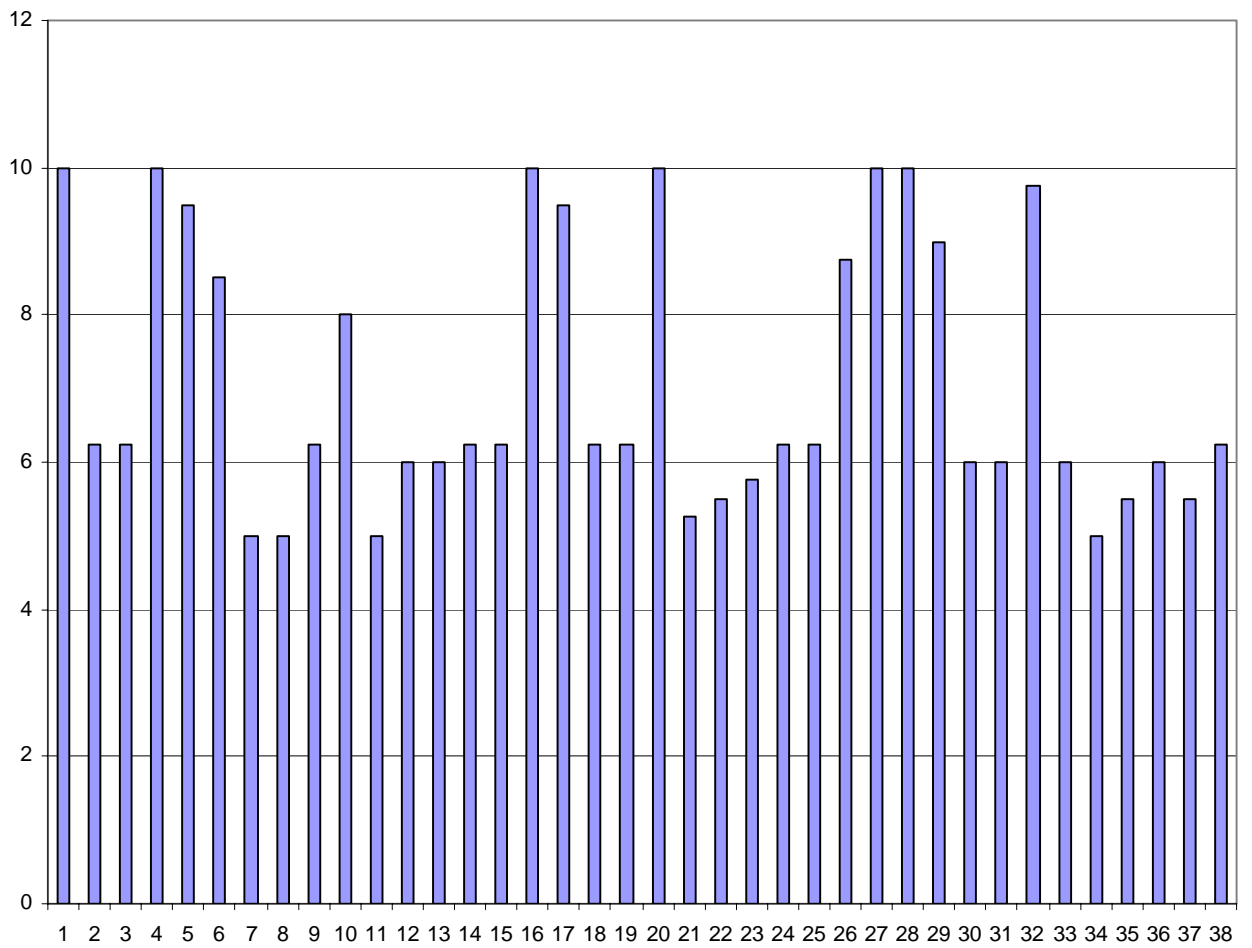
Restaurante Café Central



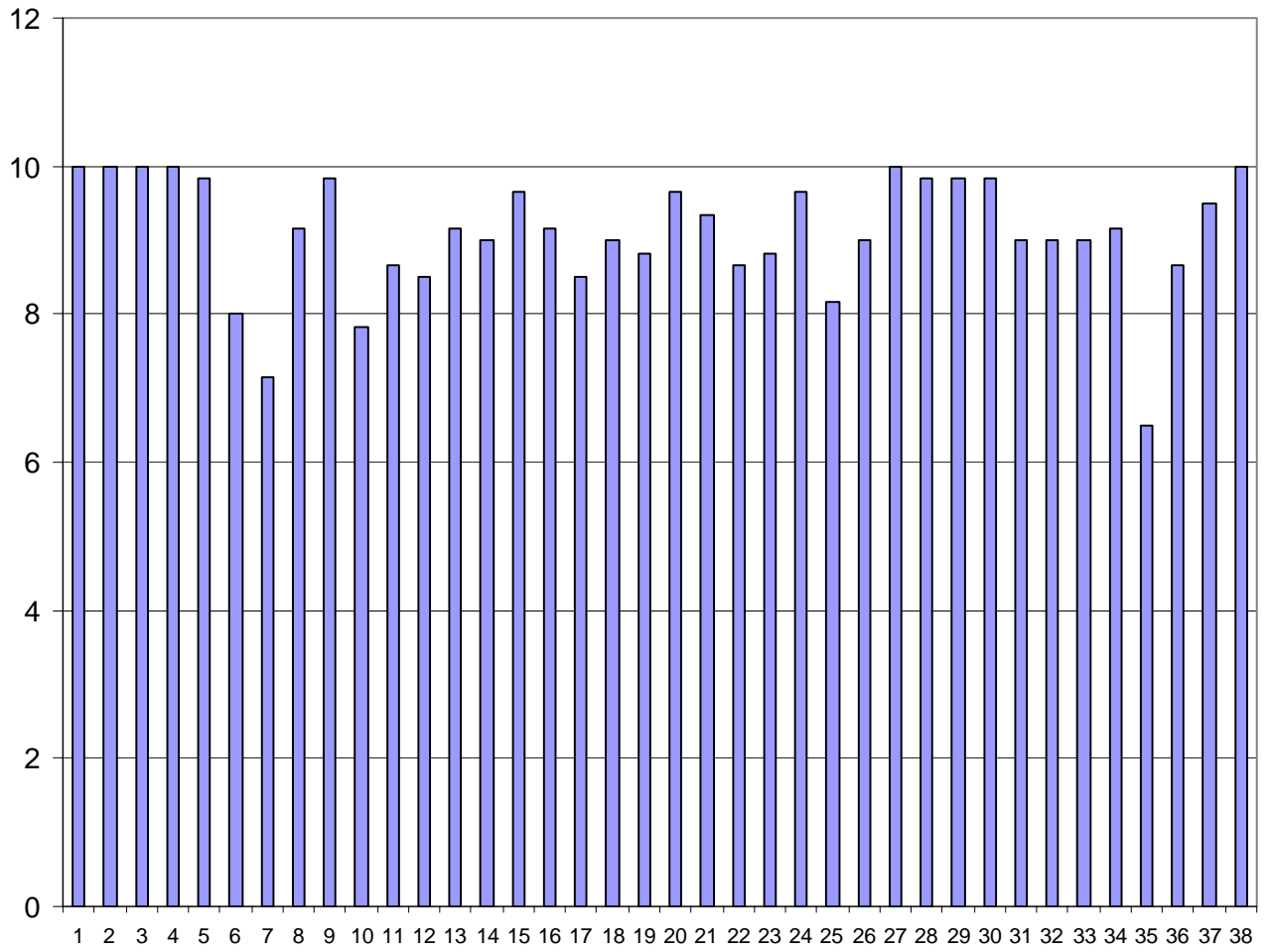
Restaurante Shanghai



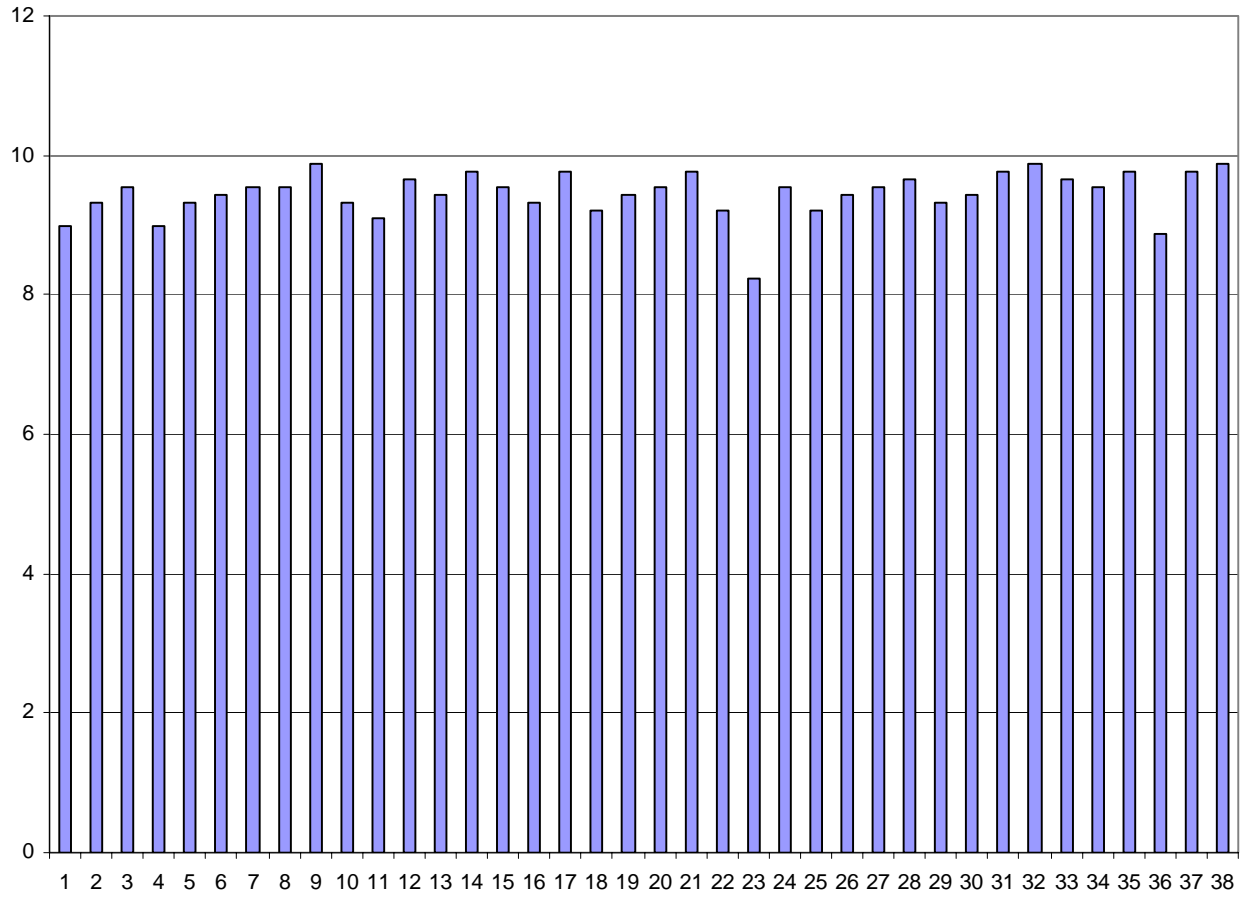
Minirestaurante Renacer



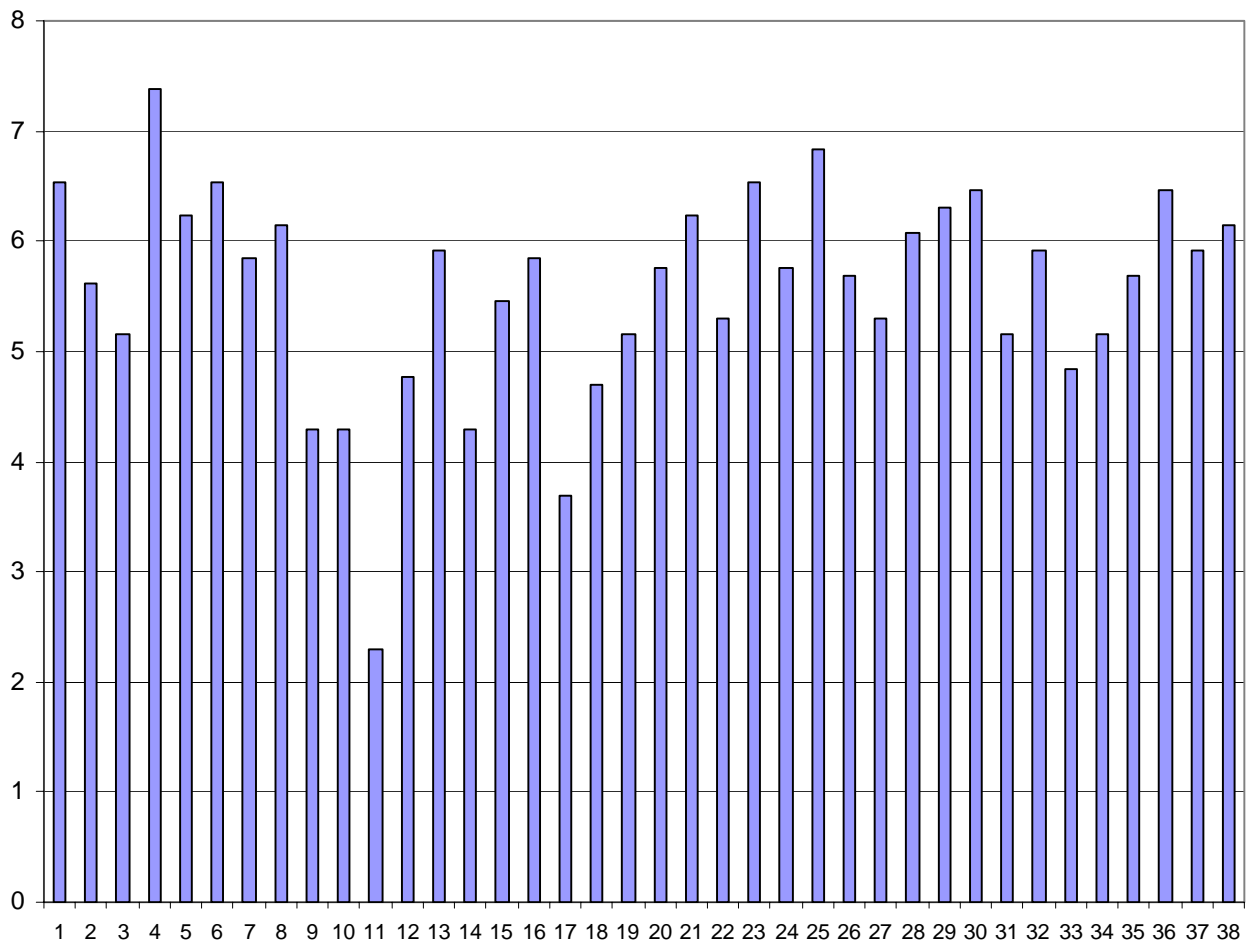
Minirestaurante El Arte



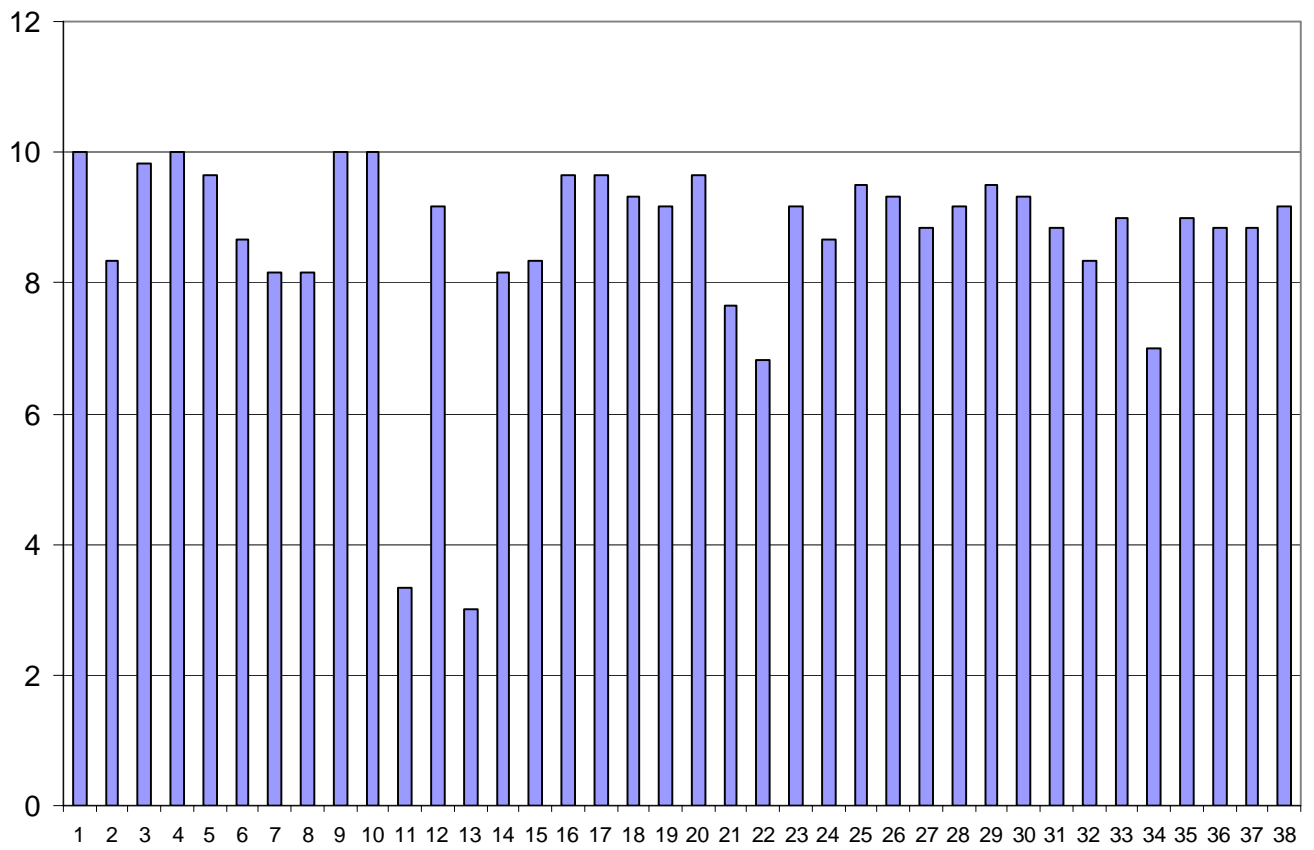
Pizzería Sicilia



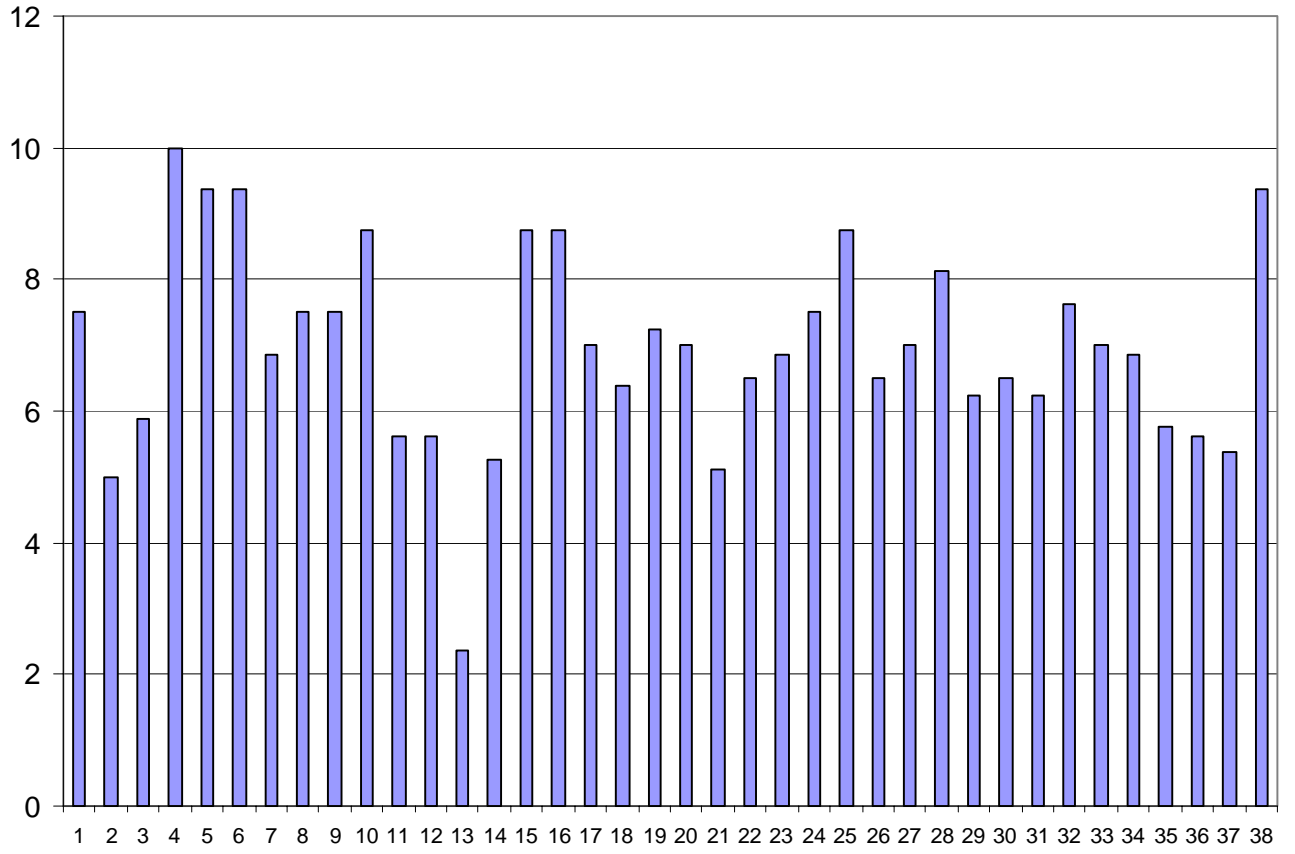
Cafetería Coppelia



Cafetería Los Barrilitos



Bar Pensamiento



Escambray

Critica Acebo insuficiencias de programas alimentarios

Israel Hernández Álvarez

Las insuficiencias que aún presentan algunos programas alimentarios en el territorio fueron criticadas por el primer secretario del Partido en la provincia, Miguel Acebo Cortiñas, al recorrer, esta semana y de manera sorpresiva, distintos centros en el municipio cabecera, relacionados todos con esa importante temática para la vida de la población.

En su visita (la segunda que realiza este mes) a los tres Mercados Estatales Agropecuarios de la ciudad del Yayabo observó pobre presencia de productos en estos establecimientos, que deben satisfacer la denominada estructura 44-47, es decir, cuatro tipos de granos e igual cantidad de ofertas en frutas y viandas, y siete de hortalizas.

El máximo dirigente partidista en Sancti Spiritus evaluó de mal el estado en que se encontraba el mercado de Los Olivos I, mientras que al del Kilo-12 lo calificó de regular. En contraste con esa situación apreció cómo el de la Carretera de El Jíbaro, en la zona de Colón, tenía buena oferta, lo cual obedecía a la gestión administrativa de esta unidad y prueba de ello fue que en el denominado día franco (lunes) se acopiaron productos para que el martes amanecieran en el establecimiento. También se conoció que otros fueron adquiridos en los momentos finales de la feria agropecuaria dominical.

Acebo reconoció ese esfuerzo y dijo que los demás debían seguir el ejemplo para garantizar comida a la población.

En otra jornada de recorrido departió con trabajadores del organopónico Celia Sánchez Manduley, situado en la carretera Circunvalación Norte. Allí hizo énfasis en la necesidad de lograr mayor población en las siembras, sugirió mejorar el intercalamiento de vegetales y discutir con la Empresa de Semillas la mala calidad de algunas semillas, lo que trae consigo una deficiente germinación.

Asimismo recomendó a los 47 trabajadores del lugar, la mayoría mujeres, aprovechar más el área y las condiciones de riego. Tras el intercambio, el dirigente concluyó que los problemas no están en la comercialización, sino en la producción e instó a resolverlos con inmediatez.

El recorrido incluyó el organopónico Linda Flor en los Olivos II, donde destacó su organización e imagen.

El también miembro del Comité Central del Partido recorrió algunas unidades de Gastronomía enclavadas en el centro de la ciudad espirituaña. Luego de constatar el estado general y particularmente la oferta de distintos establecimientos como El Liana, Los Parados y el restaurante Shangai, recomendó mejorar la calidad y variedad



Foto: Vicente Brito

En cada lugar Acebo departió con los trabajadores.

de los productos que se expenden, además de incrementar las ofertas.

Al finalizar cada jornada, Acebo intercambió con la prensa provincial y manifestó que este tipo de visitas continuará haciéndolas como un estilo del Partido para conocer in situ los problemas que aquejan a la población y en tal sentido tratar de buscar soluciones que no siempre dependen de recursos materiales, sino del ingenio creador y de la voluntad para sortear los obstáculos.

Gastronomía, a la espera de un cambio

El Comercio, la Gastronomía y los Servicios, un sector que agrupa a cerca de 13 mil trabajadores, están urgidos de un cambio radical que prestigie la calidad de los servicios, garantice la custodia fiel de los recursos y las finanzas del Estado, y erradique por completo las manifestaciones de ilegalidades y corrupción que han aflorado en los últimos años.

Tal empeño exige, en primera instancia, fortalecer la labor y la autoridad de las organizaciones de base del Partido, como órgano político rector; de modo que los núcleos utilicen eficazmente los mecanismos de control establecidos, como las comisiones y las rendiciones de cuenta, y con su evaluación sistemática del quehacer del colectivo y de la administración de cada centro impulsen al desarrollo de iniciativas para presentar cada día a los usuarios una oferta variada, con calidad, y evitar al mismo tiempo el descontrol económico y el delito.

La democión de 50 cuadros profesionales y las medidas disciplinarias impuestas a otros 79 en el presente año, en el nivel de empresa; así como a 690 administradores de unas mil 800 unidades existentes en la provincia, indican la urgencia de que las direcciones del Partido y del Gobierno en los municipios les presten igualmente una especial atención a la adecuada selección y preparación del personal que tendrá a su cargo la dirección y administración de las entidades y los establecimientos.

Se impone, asimismo, una acción más dinámica de las estructuras de base de la UJC y del Sindicato del ramo, organizaciones que, junto al Partido, constituyen pilares fundamentales en cualquier centro laboral como elementos que deben contribuir decisiva-



Luis Herrera

vamente a la unidad y consolidación del colectivo. En este empeño resultan vitales la crítica oportuna, la sugerencia que aporte y el ejemplo personal.

Hoy se ve como algo casi normal la cotidiana violación de los derechos de los mal tratados consumidores, víctimas del bajo peso de los productos que compran, y no son pocos los que prefieren pagar el doble por una croqueta bien elaborada y caliente en un merendero particular que por una fría (y más pequeña) en un centro gastronómico.

Fresco está en la memoria el ejemplo de El Criollo, en Fomento. El restaurante hacía galas de la buena comida cubana y en la cefetería la oferta no bajaba nunca de 80 productos entre sólidos y líquidos; pero la iniciativa creadora, el sentido de pertenencia y el amor a la profesión han menguado tanto desde entonces que hoy sólo podemos recordar con nostalgia a Elio, aquel administrador que supo imbuir a sus trabajadores del entusiasmo que ahora se carece en muchos lugares, aun cuando las circunstancias no permitan una oferta tan amplia.

La cuestión no está sólo en la

escasez de recursos, porque el Estado mantiene un nivel de abastecimiento. Además, las llamadas UBA (Unidades Básicas de Abastecimiento) existentes en el sector si funcionan bien pueden suplir las carencias de esta etapa. Es decisivo también el papel del administrador, de ahí que éstos deben ser controlados sistemáticamente por las direcciones de las empresas y los núcleos del Partido y, cuando sea necesario, sustituir al que no sea capaz de dirigir y administrar como exige el momento en que vivimos.

Es menester diversificar las ofertas, impulsar la profesionalidad y calidad en la prestación del servicio, trabajar para complacer al cliente, acabar con el desvío de recursos y la introducción de mercancías ilegales en los centros, borrar la mala imagen que tiene el sector y sus miles de trabajadores.

Faltan capacitación para el personal que se promueve a estos centros y recalificación para los veteranos. Pero también faltan exigencia e iniciativa. Reflejo de esta última es el deficiente desempeño de esta rama en la recreación de cada municipio. ¿Qué impide desdoblarse un restaurante u otro local cualquiera en centro nocturno y desarrollar una oferta variada y a precios asequibles al salario de los trabajadores? Sin embargo, este es otro problema sin resolver todavía.

El pueblo reclama el vuelco que no admite más dilación en este sector tan importante de la sociedad espiritua-

¿Se extingue el parque?

Primero fue Plaza de San Francisco, más tarde parque Serafín Sánchez, pero siempre el centro principal de la ciudad, su área recreativa, cultural y comercial por excelencia. Para los yayaberos resulta un lugar con una impresionante mezcla de presente y pasado, del que atrae ese carácter inigualable de perennidad que tienen determinados sitios históricos.

"Tuvo épocas mejores, con un ajetreo a su alrededor que no dejaba tiempo para otro espacio. Ya nadie dice: 'voy al parque', vienen y se sientan aquéllos que se les ha hecho difícil soltar el hábito, o quienes lo tienen en su ruta hacia otro lugar", refiere Georgina, una mujer con cuatro décadas que ahora todavía le ir y venir de los muchachos de su generación alrededor del lugar.

Como ella, muchos sentimos la misma aprehensión, y a la vez nos llenamos de alivio cuando a inicios del año en curso se aprobó todo un proyecto recreativo-cultural que perseguía, en primera instancia, reordenar y rescatar las tradiciones en torno al centenario parque y sus áreas aledañas, entre ellas el bulevar.

Hasta hoy se palpan sólo atisbos de inserción de la cultura en el empeño que pusieron las autoridades responsables en la organización de la entrada y el funcionamiento del Karaoke, el desempeño más estable de la Casa de la Trova, la reapertura de la Casa de Promociones Culturales con espectáculos los fines de semana, y el loable esfuerzo del Café Central en opciones y ofertas, así como minirrestaurantes de la Empresa de Servicio y el Instituto de Belleza Renacer.

Las tardes del bulevar son laxas, carentes de todo ese movimiento y vivacidad que lleva a las personas a esos lugares en cualquier parte del mundo. Para Luis Estrada, esa ala de la ciudad se muere después de las cinco de la tarde. "Sancil Spiritus necesita que se le cambie la vida a esta parte del casco histórico. La tradición se ha perdido, muchos de los centros recreativos de los alrededores desaparecieron con pocas opciones para quienes no somos tan viejos, pero tampoco tan jóvenes".

Los 90 años vividos por Rómulo de la Barca le dan razones suficientes para describir esa zona comercial en todos los tiempos, ha visto de todo, o casi todo: "Aquí falta lo que le daba vida, la gente dando vueltas, los autos, las bicicletas. Oigo decir que obstruían el paso. ¿y en otros tiempos? No es esa mi opinión. No sé por qué las cosas no están como en décadas anteriores. Es el mismo pueblo con su misma gente".

A la esperanzadora idea de lograr acciones destinadas al desarrollo sociocultural de esa población que busca el centro de la villa le falta la creatividad y sentido práctico para enriquecer un proyecto que nunca será completo si no se logra reanimar



Carmen Rodríguez

un desierto bulevar, que tiene dentro de su área o cerca centros como la Galería de Arte, la Casa del Teatro, la Biblioteca, Patrimonio y la sede de la UNEAC, entre otros, que pueden imbricarse y ofrecer cultura a manos llenas.

El criterio autorizado de Carlos Sotolongo, director del Sectorial Provincial de Cultura y Arte, confirma que en los últimos tiempos se vienen haciendo intentos en la animación de algunos de los centros ubicados en esa área, pero falta suficiente promoción a esas veladas nocturnas para que atraigan más público. "En esas horas el bulevar requiere de ofertas culturales y comerciales, y también de un diseño ambiental con determinada estética, de manera que

atraiga a un público de variadas edades".

Y qué decir de su propio espacio peatonal, el cual lejos de ser una eterna venduta puede atraer a los jóvenes con manifestaciones artísticas que van desde la música hasta las artes dramáticas en horarios nocturnos.

¿Qué cuesta, además, estimular el rescate de los tradicionales paseos de jóvenes y adultos alrededor del parque, sin que por eso se afecte la circulación de vehículos y el ambiente vivo, abierto y sano que siempre prevaleció en ese lugar?

Valdría la pena remitirse a Graciela Pogliotti a la hora de pensar en este asunto, mucho más para los que vivimos en la cuarta de las villas fundadas por Diego Velázquez: "Patrimonio cultural es también el conjunto de la actividad humana que nos documenta sobre la cultura material, espiritual... de épocas distintas que nos precedieron y del presente, y que, por su condición ejemplar y representativa del desarrollo de la cultura, todos estamos en la obligación de conservar y mostrar a la actual y futura generación".



Foto: Vicente Brito

La Casa de la Trova, uno de los centros más visitados por los espirituanos

EN LA CIUDAD
DEL YAYABO

Animar la vida nocturna

Israel Hernández Álvarez

Con una concepción más integral se ha iniciado la reanimación de la vida cultural y recreativa nocturna, sobre todo los fines de semana, en la ciudad de Sancti Spiritus, principalmente en el tramo peatonal de la calle Independencia, comprendido entre las arterias de Agramonte y Cervantes.

Para encauzar tal propósito el Gobierno local, en coordinación con instituciones culturales y de Comercio, ha realizado un estudio del mejor aprovechamiento que puede hacerse con diferentes locales ubicados en esta zona a fin de brindar distintos servicios a la población.

El programa ha sido concebido por etapas hasta el próximo 4 de junio, día en que se celebrará el Aniversario 491 de la fundación de la villa del Espíritu Santo.

Como parte del proyecto está previsto especializar la cafetería Los Parados en la elaboración, esencialmente, de platos sobre la base de huevos, mientras que el Café Central lo hará en pescados y mariscos. Este último incluirá servicio de cabaré.

La actual tienda La Sirena se anexará a La Vizcaína y entonces su lugar lo ocupará un restaurante de comida genérica. El local que hoy alberga los almacenes mayoristas

del CIMEX será transformado en una tienda para el expendio (en peso cubano convertible) de alimentos y productos industriales de marcas.

Al Instituto de Belleza Renacer se le agregará un Piano-bar con ofertas de coctelería. La atelier Betty brinda momentos musicales del pasado reciente, bebidas alcohólicas y alimentos. A esos centros se les suma Los Barrilitos, que en las noches de los fines de semana está animado con agrupaciones musicales espirituanas. La Casa de la Música, La Trova y el Karaoke completan las opciones, en las que también se incluye el centro nocturno Yayabo, conocido popularmente como Rumbos, ubicado frente a la Bolera.

La Galería de Arte, muy cercana a ella la Casa del Teatro y la librería enriquecerán el programa, el que además engloba a las tiendas de Las Comisiones e Imagen, esta última llamada Vídeo-centro de la cadena CIMEX, las cuales extenderán sus horarios de servicios hasta las 10:00 p.m.

El presidente de la Asamblea Municipal del Poder Popular en Sancti Spiritus, Enrique Bernal Valdivia, explicó a **Escambray** que este plan incrementará y mejorará las opciones recreativas de la población y constituirá para las instituciones y entidades que intervienen en el mismo un reto en el empeño de mantener los nuevos servicios.

Foto: Roberto Rivero



Atelier es uno de los centros que se pretende dar vitalidad al proyecto de animación del llamado bulevar en el centro de la ciudad del Yayabo.

UN cuando puedan faltar condiciones relacionadas con la iluminación, el mobiliario, la pintura de las paredes y quizás la idea (ya materializada) es plausible y constituye una alternativa de recreación en medio de la difícil situación económica que vive el país.

El atelier El Arte es uno de los centros con los cuales se pretende dar vitalidad al proyecto de animación del llamado bulevar en el centro de la ciudad del Yayabo.

Su administradora, Tomasa Rodríguez, asegura que el colectivo se esfuerza por brindar un servicio que trate de satisfacer las exigencias de quienes visiten el lugar.

Desde temprano en la mañana empezamos con mucho trajín porque además de nuestro comercio, me refiero a la venta de ropa usada, está la actividad gastronómica, puesto que ofrecemos merienda, almuerzo y comida; y las noches de viernes, sábado y domingo tenemos un cabaré amenizado con un show".

En el pasado fin de semana cuando visitamos el modesto, pero acogedor centro. El restaurante brindaba unos 20 platos fuertes, aperitivos, postres y cerveza.

El doctor José Morejón, quien cenaba en el lugar con su familia, expresó: "Esto está muy bueno, le faltan algunos detalles constructivos y estéticos para que esté completo, porque la comida es variada y está bien elaborada; el servicio es rápido y el trato, magnífico".

Quienes sobrepasen los 30 años y otros gustos de la música de la denominada "era del prodigioso" (años 70) podrán disfrutar en el atelier, porque al decir de varios usuarios, mejor que tiene el centro es la tranquilidad que transcurre en armonía y ambiente agradable.

REANIMACION DEL BULEVAR

Puntadas nocturnas del atelier

Israel Hernández Alvarez

Como sostiene Marlene Toyos, directora de la Unidad Básica Económica de Comercio, Gastronomía y Servicios en el municipio de Sancti Spiritus, "los tropiezos propios de estos tiempos hay que enfrentarlos con decisión.

"Si nos ponemos a esperar -agrega- por la pintura, los manteles y otros insumos no hubiésemos abierto esta unidad con la concepción que se hizo. Sobre la marcha, y en la medida de las posibilidades, iremos resolviendo los problemas con alternativas como algunas que ya están encaminadas.

"Además de esta unidad, nuestra empresa tiene el Instituto de Belleza como establecimiento recreativo. Allí existe un minirrestaurante, y antes de que finalice el año contará con un Piano-bar.

"Estoy segura de que mejoraremos estas instalaciones aunque haya que salvar obstáculos. Lo fundamental es que hoy los espirituanos tienen otros lugares recreativos a los cuales asistir a pesar de las limitaciones".

Anexo 6



Cafetería Los Parados antes de la reanimación.



Cafetería Los Parados durante la reanimación.



Restaurante Café Central antes de la reanimación.



Durante la reanimación



Mini Restaurante Renacer antes de la reanimación.



Mini Restaurante Renacer durante la reanimación.



Pizzería Sicilia antes de la reanimación



Pizzería Sicilia durante la reanimación.



Cafetería Coppelia antes de la reanimación.



Durante la reanimación.



Cafetería Los Barrilitos antes de la reanimación.



Durante la reanimación.

Otros que están en reanimación (Shanghai, El Arte, Pensamiento).





