Universidad Central de Las Villas

"Marta Abreu".

Facultad de Ciencias Empresariales.

Departamento de Ingeniería Industrial.

Centro de Estudio de Desarrollo Empresarial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: *Diagnóstico sobre el Sistema de Dirección Estratégica en las Empresas líderes de la provincia de Sancti Spíritus.*

Autor(a) : *Arelys López Concepción.*

.Tutor(a) : *Ing. Ind. Darkys Edith Lujan García.*

SANTA CLARA
(2006-2007)

PENSAMIENTO :

"La dirección debe asegurarse no por la fuerza del poder, sino por la fuerza de la autoridad, por la fuerza de la energía, por la mayor experiencia, la mayor amplitud de cultura y el mayor talento".

Vladimir Ilich Lenin.

DEDICADO A QUIENES AMO.....

A LA MEMORIA DE MI ABUELA HAYDÉE por ser mi inspiración.

A MIS PADRES por sus preocupaciones constantes, por hacer suyos mis sueños, ayudándome a encontrar el camino de la verdad y el éxito.

A AIMARA Y BEATRIZ para que no equivoquen el sendero y hagan realidad sus aspiraciones.

A DIANITA por todo cuanto hubiese podido ser.

A MIS TIOS por su apoyo incondicional como verdaderos padres.

A MI FAMILIA Y AMIGOS por compartir los buenos y malos ratos, porque existen para sentir que no estoy sola.....

A:

mi tutora Ing. Ind. Darkys Edith Lujan García por su ayuda , paciencia y comprensión.

Laureano Rodríguez y Mirelys Rodriguez por su valiosa colaboración en esta investigación.

Dayana López, Lisset Hernández, Yens Toledano y Yasmany García por haber compartido todos estos años, brindándonos apoyo para lograr la meta final.

Mi profesor Emilio Via Monte por estar siempre dispuesto a dar el mejor consejo y la mejor instrucción.

Mi familia , amistades compañeros y mis a compañeras de habitación que han contribuido a la realización de este trabajo de diferentes formas, pero con mucho cariño.

A todos, gracias.

RESUMEN

La asimilación de la Dirección Estratégica en el sistema empresarial cubano demuestra apego a las corrientes internacionales en este campo. Sin embargo, luego de más de una década de su introducción se aprecian insuficiencias que requieren ser solucionadas para consolidar la aplicación de un sistema con ventajas demostradas.

Con esta intención, en el presente trabajo se realiza un diagnóstico dirigido a conocer el comportamiento de la Dirección Estratégica en las empresas líderes de la provincia de Sancti Spíritus en aras de obtener una información más completa sobre la ejecución y funcionamiento de dicho programa y contribuir a mejorar su aplicación.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron distintos instrumentos para la recolección de la información, como encuestas, revisión documental y procesamiento estadístico mediante el SPSS.

El estudio demostró que la aplicación de la Dirección Estratégica resulta un proceso en marcha dentro de las empresas líderes de la provincia de Sancti Spíritus, que denota la necesidad de conseguir un mayor dominio de las opciones del sistema toda vez que los principales directivos subestiman en cierta medida sus bondades. Por tanto, se impone desarrollar herramientas de capacitación y de desempeño estratégico que faciliten el seguimiento y control de la aplicación del proceso.

ABSTRACT.

The assimilation of the Strategic Direction in the cuban managerial system shows attachment to the internacional sphere in this field. Nevertheless after a decade of its introduction it can be seen deficiencies that solutions need to be given. In order to consolidate the application of a system which demonstrated advantages.

For this reason, in the present paper a diagnosis is done, in order to know the Strategic Direction behavior in the main companies of Sancti Spiritus province. So as to optain a more complete information about the performance and function of such program and to contribute to improve its attention.

There were carried out different tools in this investigation. To get the information a survey was applied, documents were cheked and the statistical process through the SPSS.

As a result of the study it could be seen that the Strategic Direction is a process that is taking part in the main companies of Sancti Spiritus province that denotes the need to find a greater mastery in the system´s options because the main directors underestimate its kindness in such a way, that is why it is necessary to develop ways of qualifying and of strategic acting that fallow and control the process appliance.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN…….. **1**

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN…….. **5**

1.1Introducción…….. **5**

1.2 Conceptos de Dirección Estratégica……. 5

1.2.1 Misión, Visión y Valores: conceptos claves de la estrategia…… **12**

1.3 Procedimientos para su implementación…… **16**

1.4 Consideraciones Generales……..... **22**

CAPÍTULO II. ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA REALIDAD EMPRESARIAL DE SANCTI SPIRITUS……. **23**

2.1 Introducción……. **23**

2.2 Estado actual de la introducción de la planificación estratégica en Cuba……. **23**

2.3 Caracterización del sistema empresarial en Sancti Spíritus y estado actual de la introducción de la Dirección Estratégica…… **25**

2.3.1 Procedimiento para el estudio de la Dirección Estratégica en las empresas de Sancti Spiritus……. **27**

2.4 Resultados de la evaluación de la efectividad de la Dirección Estratégica en las empresas de Sancti Spíritus …… **29**

2.5 Consideraciones Generales……..... **50**

Conclusiones…….. **51**

Recomendaciones……. **52**

Bibliografía..... **53**

Anexos

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha venido tomando conciencia de la necesidad objetiva de efectuar cambios directivos, organizativos y tecnológicos en las empresas a escala mundial, en respuesta a las transformaciones que han tenido lugar en el entorno. Un factor clave que caracteriza el mundo de la dirección empresarial contemporánea lo constituye el aumento de la competitividad, que depende entre otras cuestiones de la efectividad en la toma de decisiones, de manera que solo podrán garantizar su supervivencia en el mercado aquellas empresas que logren satisfacer tales exigencias generando, por supuesto, el beneficio económico esperado para su reproducción.

Un aspecto al que se ha prestado especial interés en los últimos años lo constituye la necesaria integración que debe existir entre todas las áreas de la empresa, de manera que el funcionamiento coordinado de las mismas tribute al logro del objetivo general trazado por la organización, minimizando el conflicto de metas que se genera cuando cada área se proyecta de manera independiente.

Esto trae consigo que el factor humano comience a jugar un papel más dinámico en el proceso productivo el cual aporta diferencia y ventajas competitivas en el mercado perfeccionado aun más los sistemas de dirección, los cuales deben ver a la organización de forma integral y como un enfoque holístico y sin lugar a dudas la gestión estratégica se ha convertido en el centro de la atención de la alta dirección como la vía para buscar la orientación de la empresa en su conjunto y a largo plazo.

Concretamente, en nuestro país se han venido dando pasos firmes en la implantación de la Dirección Estratégica, que en definitivas ha de proporcionar soluciones económicas derivadas de una mayor eficiencia y productividad en aras de consolidar el socialismo.

En tal sentido la provincia de Sancti Spíritus no ha sido la excepción y manteniendo como premisa que la empresa estatal, que es el eslabón fundamental de la economía, ha trabajado intensamente para potenciar su nivel de autoridad y ejecutividad, incentivando en los cuadros de dirección la necesidad de jugar un papel fundamental en la implementación de estrategias, dado que sus

acciones tienen particular importancia en el proceso de toma de decisiones y en la ulterior realización de estas.

A pesar de que esta forma de dirección ha logrado un desarrollo en diferentes entidades, aun el trabajo desde la base no es del todo efectivo, por cuanto, todavía no se reconoce en la totalidad de los casos la necesidad de utilizar la Dirección Estratégica como un instrumento de trabajo real y efectivo, esta *situación problémica* se encuentra aun en muchas de las organizaciones de esta provincia.

De esta situación se deriva el siguiente *problema científico:*

¿Cual es el estado actual en que se encuentra la aplicación de la Dirección Estratégica por Objetivos en las empresas líderes de la provincia Sancti Spiritus?

Como *objetivo general*:

Diagnosticar el comportamiento de la Dirección Estratégica en las empresas líderes de la provincia de Sancti Spíritus en aras de obtener una información más completa sobre la ejecución y funcionamiento de dicho programa y contribuir a mejorar su aplicación.

Para alcanzar este objetivo general, se trazaron una serie de *objetivos específicos*:

1. Realizar una fundamentación teórica sobre estrategias de procedimientos que se utilizan para la aplicación de la Dirección Estratégica en las condiciones cubanas además de los conceptos básicos relacionados con esta temática.
2. Valorar el nivel de dominio y aplicación del Sistema de Planificación estratégica y el proceso de conformación y evaluación de objetivos en las empresas líderes de la provincia de Sancti Spíritus.
3. Agrupar las principales propuestas a considerar para consolidar la aplicación de la Dirección Estratégica dentro del ámbito empresarial del territorio.
4. Proponer acciones a tomarse en cuenta durante la conducción del proceso de cambio en la correcta implementación de esta actividad.

La *hipótesis* de esta investigación queda elaborada de la siguiente manera:

La realización de un estudio de la situación actual de la aplicación de la Dirección Estratégica en las empresas líderes de la provincia de Sancti Spíritus sienta las bases para el perfeccionamiento de esta actividad en el territorio.

Esta hipótesis quedara comprobada al término de la investigación.

Durante el curso de la investigación se responderán las siguientes interrogantes que servirán de guía en la realización de la misma:

¿Qué novedades teóricas rodean la aplicación del sistema de Dirección Estratégica en las condiciones cubanas que avalan su extensión?

¿Qué visión sobre el proceso de planificación estratégica y conformación y evaluación de objetivos distingue a los directivos de las empresas líderes de la provincia de Sancti Spíritus?

¿Cuáles medidas desde la apreciación de los directivos pudieran favorecer la aplicación del Sistema de Dirección Estratégica en predios espirituanos?

¿Qué acciones pudieran contribuir a consolidar el empleo de la Dirección Estratégica?

En el trabajo se utiliza el procedimiento estadístico de selección de la muestra, es de tipo intencional porque los elementos no se escogieron aleatoriamente. La población objeto de estudio corresponde a las treinta empresas consideradas líderes según el Consejo de la Administración Provincial de Sancti Spiritus.

Se define como variable independiente: La Dirección Estratégica

Como variable dependiente: Información del estado de la Dirección Estratégica.

Objeto de estudio: La dirección Estratégica.

Campo de acción : Comportamiento de la Dirección Estratégica en las empresas líderes de Sancti Spíritus.

La tesis esta estructura en introducción, dos capítulos:

En el primer capitulo se realizara un análisis bibliográfico que aborda algunos enfoques y criterios relacionados con la Dirección Estratégica, las principales definiciones, los modelos, técnicas, metodológicas y procedimientos para su aplicación.

En el segundo capitulo se busca caracterizar y analizar las regularidades de proceso de aplicación de la Dirección Estratégica en el territorio, conocer cuales son sus principales insuficiencias y a partir de ahí proponer acciones para conducir el proceso de cambio en la correcta implantación de esta actividad, y los resultados de la investigación en la empresas de Sancti Spiritus.

La misma posee también conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

1.1 Introducción

Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital... Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de Dirección Estratégica, que puede nombrarse como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

La ciencia de la Dirección hace énfasis en la necesidad de las entidades de disponer de un Sistema de Dirección que permita un desarrollo en correspondencia con los profundos y continuos cambios de gran trascendencia en el entorno de las empresas y de la sociedad en la actualidad: de cambios demográficos, económicos, sociales, de competitividad nacional; esto es posible a partir de un análisis crítico de las experiencias y de su aplicación a las condiciones, no sólo de la economía nacional, sino también a las exigencias que define el objeto de estudio práctico.

En este capítulo se realizará un análisis bibliográfico que aborda algunos enfoques y criterios relacionados con la Dirección Estratégica, las principales definiciones, los modelos, técnicas, metodologías y procedimientos para su aplicación.

1.2 Conceptos de Dirección Estratégica.

La palabra estrategia**,** a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego *stratego* que significa «general» en el sentido de mando militar, destacándose como

grandes estrategas militares los chinos, principalmente encabezados por el gran SUNTZU, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual.

Actualmente no existe ninguna definición verdaderamente aceptada sobre el concepto de estrategia, pues erróneamente, en la literatura internacional se emplean los términos de Planeación Estratégica, Dirección Estratégica, Gestión Estratégica, Administración Estratégica, Formulación Estratégica y su equivalente en inglés es Strategic Management.

Dentro del proceso de Planificación Estratégica, está el saber qué herramientas se debe utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia. Si seguimos leyendo el Capítulo, vamos a poder conocer cuáles son más válidas en la actualidad y cómo más de uno comentará con sencillez y lógica en sus planteamientos tal particular; no obstante, la verdadera dificultad vendrá en saber realizar, combinar y ponerlas en práctica.

Sería interesante comparar esta actividad con una bonita partida de ajedrez, donde el tablero es el marco donde posicionar el mercado y la competencia, y las fichas son las herramientas estratégicas de las que se dispone. Los movimientos que se realicen y la visión que se tenga, será lo que hará ganar la partida.

Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les proporcionan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de Dirección Estratégica. La empresa debe comprometerse con tal sistema, no sólo para obtener los niveles más altos de rentabilidad sino para no estar abocada a un fracaso seguro.

La Dirección Estratégica puede ser dividida en tres fases:

▪ *Definición de objetivos estratégicos*:

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

▪ *Planificación estratégica:*

- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

▪ *Implementación estratégica*:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

Por tanto, el proceso de Dirección Estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, determinando por adelantado qué hacer, quién, cómo, cuándo se hará.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa**.**

En el estudio bibliográfico se analizaron varios conceptos de estrategia (Ver Anexo No. 1) y se aprecia que algunos autores la definen como un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos, otros como conjunto de acciones encaminadas a orientar la organización hacia el logro de un objetivo determinado, mientras que otros la conciben como conjunto de objetivos y políticas de la entidad.

De interés, para esta investigación es el concepto que ofrece (Mintzberg, 1998), denominado como las cinco “P” de la estrategia

▪ *Estrategia como plan*: 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 aplicarán y se 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. 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. 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*: 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. 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. 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.

De lo anterior se deduce que la estrategia se ocupa, en primer lugar, de la amplitud de las actividades de la organización, o dicho en otros términos, del ámbito de actuación de la empresa, las decisiones acerca de en qué negocio se compite, cuáles se abandonan y en cuáles se requiere entrar, delimitando el entorno específico de la empresa y fijando los límites de la misma. En segundo término, la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno (Gimbert, 1999).

De ahí, que la estrategia sea un unificador que proporciona coherencia y dirección a las acciones y decisiones de una organización (Grant, 1996).

Según (Mérida 2002), el proceso estratégico refleja decisiones tomadas entre una serie de alternativas sobre productos, mercados, cuestiones de competitividad, o simplemente sobre formas de una empresa y es un marco de actuación para todos los departamentos de una empresa. Si por un lado fijan de una forma medible las metas a las que hay que llegar, la estrategia proporciona los medios que vamos a utilizar para llegar a esas metas.

Como puede apreciarse, la revisión bibliográfica sobre el concepto de estrategia abordada por diferentes autores desde los años 1949 hasta el 2007 permite distinguir algunos elementos comunes y divergentes, los cuales se presentan a continuación:

La definición de (Hatten, 1987) y la de (Foxley, 1975) tienen en común que se trazan *en pos de ciertos objetivos nacionales básicos*, al reconocer implícitamente que la Dirección Estratégica es un proceso de exploración sistemática del futuro.

Por su parte, (Bueno, 1995) hace que tenga un enfoque empresarial, pues, planteó que la Dirección Estratégica era un modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, es decir, *es un proceso de toma de decisiones a partir de las decisiones más generales tomadas por las entidades.*

(Bustos ,1980) afirma que la Dirección Estratégica no puede ser entendida como un proceso mecánico y formal, sino como *una constante búsqueda de alternativas viables que tiene que desarrollarse como un proceso continuo, sistemático,*

creador y profesionalmente organizado para el logro de los objetivos empresariales.

También se destacan (Alonso. Sánchez, 1993) que plantean *la necesaria interacción con el medio*; estas consideraciones estaban implícitas también en la definición de Foxley, por lo que existe similitud entre ambos.

La estructura sigue a la estrategia, su interés estaba puesto en *el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento*, (sus estrategias) *y el diseño de la organización* (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento, afirma (Chandler 1992).

Mintzberg plantea que las estrategias existen sólo en la mente de las partes interesadas. 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.*

Mintzberg señala también, que de cierta forma, estas definiciones compiten ya que unas pueden suplantar a otras, debido al desarrollo evolutivo que ocurre cada día en las empresas, pero lo más interesante son las diversas formas en que se complementan. No todos los planes se vuelven patrones, como no todos los modelos que se desarrollan fueron planeados.

Cada definición añade estrategia ya sea como posición o como perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan, patrón, o rector. Sin embargo, las relaciones entre estas 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.

Los autores (García, 1975), (Koontz, 1967), (Goldratt ,1992) reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.

Una estrategia tiene éxitos cuando logra vencer a su contrario. Una estrategia empresarial, precisamente, se lleva a cabo, para mejorar la *posición competitiva,* por eso implica *diariamente* una transformación.

Una estrategia se realiza para lograr un gran *futuro*, sin tener que fijar un período de tiempo. El concepto de oportunidad depende de lo cerca o distante que debe ser ese futuro. Si el cambio es tan complejo que solo se logra implementar en un período largo de tiempo y todavía sigue siendo válido, oportuno, podrá decirse que esa es la medida de tiempo suficiente y necesaria, pero si por el contrario, se logra aplicar cuando ya ha pasado su momento, porque la competencia se adelantó o porque los indicadores del entorno han variado, entonces la estrategia será un fracaso. *Monitorear indicadores* que proyecten el futuro y emprender oportunamente nuestras acciones estratégicas es lo ideal para una empresa en la vida actual.

Una estrategia implica variar y modificar lo que hace una organización para hacerlo mejor o hacer lo que hasta el momento la entidad no había realizado. Definir qué se *cambia*, *qué no se cambia*, *cómo cambiar* y *cuándo cambiar* es la esencia de la estrategia.

Como toda decisión, la estrategia lleva implícito una *elección*. El problema radica en elegir lo que más le conviene a la organización dada sus capacidades distintivas y su entorno. Para realizar una buena elección es necesario conocer las fortalezas y debilidades de la entidad. También es necesario saber si ésta cuenta con la información que permite evaluar diferentes variantes o por el contrario, si se toman decisiones sin contar con datos que contribuyan al análisis tan completo y suficiente como sea posible.

En general, los aspectos que más sobresalen en las inmersas definiciones de estrategia que se encuentran en la literatura especializada son los siguientes:

- Es un proceso continuo.
- Dan una visión de futuro, con un carácter activo y anticipante.
- Aportan un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales.
- Existencia y relación de objetivos, estrategias y acciones a cumplir.
- Jerarquía (estructura)
- Eficiencia de la actividad.
- Coordinación de recursos.

- Es información, decidir, influir.
- Plan, patrón, rector.
- Carácter direccional, adaptativo y visionario.
- Determinación del negocio.
- Indican la necesidad de adaptación sistemática al entorno.
- Orientan los recursos y los concentran en el logro de ventajas competitivas.
- Sobrevivencia organizacional.
- Incluyen análisis internos y externos.
- Tienen un impacto final, decisivo e importante.

Lo más importante para la Dirección Estratégica no son sus herramientas sino la voluntad de quienes la integran. Aunque existan todas las herramientas, sino hay una buena intención, la organización no puede lograr mucho lo que desea, pues ella puede superar en buena medida la falta de algunas herramientas estratégicas.

1.2.1 Misión, Visión y Valores: conceptos claves de la estrategia.

La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Nos va a proporcionar una visión clara a la hora de definir en qué mercado estamos, quiénes son nuestros clientes y con quién estamos compitiendo. Sin una misión clara es imposible practicar la Dirección Estratégica.

La base de la planeación es definir y comprender cuál es la misión de la empresa, es decir, la razón que justifica su existencia. Si este principio elemental no está claramente establecido, serán los aspectos triviales y cotidianos aquellos que prevalezcan en el interés de sus administradores, plantea (Machado,Noa 1998).

La misión es una formulación escrita, elaborada por la propia entidad que expresa la Razón de Ser de la Empresa, nos permite saber cuál es su función social, qué hace o debe hacer. Es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión

e integralidad de la organización. La Misión tiene estabilidad en el tiempo, es atemporal, aunque en el mundo de hoy, tal afirmación es endeble. En realidad la Misión hay que ajustarla periódicamente o de acuerdo a las circunstancias o coyunturas. Dependerá de si la organización es orientada a los negocios (cambios de entorno muy rápidos), o a la administración pública (cambios más lentos).

La Misión identifica la organización externamente, la distingue de otras organizaciones similares o no, pero además interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña, afirma (Machado,Noa 1998). Identifica los clientes y aquellas necesidades fundamentales que la empresa les está cubriendo. Los diferentes departamentos internos o externos de una empresa tienen sus propias misiones, las cuales deben alinearse con la Misión de la empresa.

Cuando los trabajadores saben porqué están haciendo lo que hacen y de qué forma apoyan a la organización como un todo, es que se motivan y son capaces de actuar independiente y creativamente para cumplir la Misión.

También deben desarrollarse en todos los departamentos mediciones de desempeño en cada nivel desplegado, se deben recolectar datos para establecer un desempeño típico o normal. Una vez que se haya identificado el desempeño normal, las Empresas pueden establecer caminos para las actividades. Estos radios de acción permiten que los procesos puedan ser casi totalmente manejados y controlados por los mismos trabajadores.

Mientras el desempeño se mantenga dentro de los parámetros esperados, las Empresas pueden tener confianza en que el desempeño es normal, y de esta forma pueden concentrarse en los objetivos más esenciales del Plan Estratégico.

Los elementos componentes de la Misión dispuestos de una forma adecuada son los que dicen en realidad para qué existe dicha organización. Estos elementos toman en consideración lo siguiente:

- Definición de la Actividad: En qué está la entidad, dónde actúa, para quiénes lo hace.
- Cuáles son sus Metas Principales, a dónde aspira a llegar.
- Cuál es su Filosofía Corporativa, cómo actúa o actuará, cómo expresa y materializa sus valores.

En resumen, la Misión debe reflejar:

1. Qué hace: De forma precisa y clara identificar el producto o servicio que brinda la entidad.

2. Criterios orientadores: Los requisitos que deben reunir el producto o servicio ofertado, qué parámetros condicionan el logro de la misión. No basta saber de qué forma hay que hacer, es necesario tomar en consideración de qué hay que hacerlo para realizarlo bien.

3. Para qué lo hace: Es importante conocer el objetivo social que se persigue para poder evaluar si se cumple. En este aspecto se integra el cumplimiento de la razón de ser de la entidad con la satisfacción de la demanda social a que ella va dirigida.

4. Valores: Están relacionados con los elementos éticos y normas sociales que no están escritas, pero sí presentes en la organización.

Otro concepto importante en la Dirección Estratégica es la *Visión:*

La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información

Es una imagen del futuro que queremos o aspiramos crear para la organización. Su raíz etimológica es *vidire,* expresión latina que quiere decir ver a lo lejos.

La Visión tiene el propósito de definir para un horizonte dado el estado deseado mínimo a que aspira una organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues “más de lo mismo” sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio, además de una descripción amplia y detallada de la organización formulada por su líder con una tónica positiva y alentadora.

Es el paso que sigue a la definición de la Misión para definir lo que debe llegar a ser la organización, el estado deseado mínimo que se propone alcanzar, y por lo tanto es lo que permite establecer con precisión un balance objetivo**:** Problema, en términos factibles y reales, y conformar la formulación estratégica de un problema y de su solución a través del logro de un estado deseado mínimo aceptable.

En las Bases Metodológicas de la Dirección Estratégica del 2005 se mencionan diferentes definiciones de Visión, entre las que se encuentran:

- Comprensión compartida de lo que debe ser la organización y cómo debe cambiar.
- Imagen mental de un estado futuro posible o deseable para la organización puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o declaración de Misión.
- Es una condición mejor de la que existe ahora.
- La Visión se asocia con la Meta, la Misión con la forma de conducirse.
- Es una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro. Es inspiracional, pero clara, retadora pero sensible, estable pero flexible, y prepara para el futuro haciendo honor al pasado. Se vive en los detalles de su ejecución.
- La Visión es el principio integrador. Si se sabe la situación actual de la empresa y se tiene la idea de a dónde quiere ir esta (Visión), la brecha existente entre ambas situaciones crea lo que se llama Tensión Creativa, que es lo que hace saltar a la organización hacia dicha Visión.

La Visión no es simplemente lo que se quiere hacer o tener, sino lo que se quiere ser, describiendo no sólo los resultados, sino también el proceso para lograrlos. Debe tenerse presente que como se dijo anteriormente al mencionar la Tensión Creativa, que si la Visión no implica un “estirón” más allá de las posibilidades de nuestro “agarre”, entonces no es una Visión. Esta expresa también cómo deseamos sentirnos cuando lleguemos a ella.

La Visión debe guiar todo cambio organizacional y todas las actividades de avances. La mejor forma de hacerlo es capturar la Visión en un objetivo de largo plazo. Luego se debe identificar de tres a cinco actividades claves que aseguren que la Visión será lograda. Este plan de largo plazo es el punto de partida para el proceso de planificación anual. El plan anual identifica las cosas esenciales que debe lograr la empresa en un año para alcanzar la Visión. Todas las otras actividades y procesos críticos deben entonces ser desplegados en todas las áreas necesarias de la organización. Los responsables de estas actividades y

procesos críticos deben ser identificados y asignados para luego desarrollar una evaluación interna de desempeño que nos van a permitir monitorear el progreso.

La Visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo singular, lo que distingue a nuestra organización de las demás? ¿Qué valores son verdaderas prioridades en la próxima década?
- ¿Qué puedo hacer yo que me comprometiera a consciencia y corazón con esa Visión?
- ¿Qué necesita verdaderamente el país, la organización, la empresa, el territorio, etc. a su nivel, que nuestra organización, empresa, territorio, puede aportar?
- ¿Qué yo quiero que alcance nuestra organización de manera que me vea comprometido, implicado, alineado y orgulloso de mi asociación con ella o él?

El procedimiento de confección de la Visión puede ser similar al de la Misión pero teniendo en cuenta el estado al cual desea llegar la entidad, esta debe ser presentada a discusión ante el pleno de trabajadores para buscar compromisos en el cumplimiento de la misma.

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general...

1.3 Procedimientos para su implementación

La implementación de la estrategia ha sido la fase menos tratada por los investigadores, pues solo abordan la fase de ejecución y control, aunque se reconocen como una fase, *no se integran desde la formulación*, esto ha traído

consigo que la integración del nivel estratégico no se logre con el nivel táctico y operativo en la dirección.

(Menguzzato y Renal, 1996) plantearon que la planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar variantes alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias. A pesar de este avance, la Dirección Estratégica no ha resuelto del todo los problemas por diferentes razones entre las que se destaca la calidad de los modelos y técnicas para la implementación en una entidad.

Se deben entender los términos planificación, planificación estratégica, gestión estratégica, Dirección Estratégica, enfoque estratégico y pensamiento estratégico no como sinónimos, sino como *niveles de evolución* de la planeación que encierran cambios cualitativos que no son sólo producto del desarrollo de las técnicas para prever el futuro, sino ante todo, de concepciones, formas que no sólo tienden a la adaptación al entorno, sino a preparar a la organización para de manera integral abordar su gestión y generar los entornos que la hagan más eficiente y eficaces , es decir, con el mínimo de gastos y la mejor variante u opción.

En la fase de implantación, la estrategia global se descompone en estrategia funcional, por lo que se convierte en un proceso de descentralización complejo, pues se afectan las diferentes funciones por departamentos, y por ende a múltiples niveles en su estructura organizacional.

Para formular una estrategia se hace necesario acometer determinadas acciones y pasos o etapas, que de una forma íntegra, constituyen un proceso.

Las etapas, elementos y acciones, así como el orden que estos tengan pueden crear los modelos o tecnologías para la formulación de estrategias en una organización, en relación con el enfoque que tenga la entidad.

La formulación de estrategias debe disponer de suficiente información y creatividad para reducir el nivel de incertidumbre. El logro de una verdadera

estrategia está, fundamentalmente, en la claridad y precisión del objetivo deseado por la organización. Esta es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos trazados por una entidad. Adaptado (Thompson – Strickland, 1998).

La propuesta de Modelos Estratégicos, por diferentes autores, ha sido decisiva en la elaboración de las Estrategias Empresariales en los diferentes sectores y ramas de la economía nacional, a partir de la experiencia y práctica gerencial acumulada durante años.

Entre tantos modelos existentes en el mundo por diferentes autores y luego de haber realizado una revisión bibliográfica de los mismos, a continuación se muestran algunos de ellos**:**

En el año 1980 se aprecia el modelo de K. R. Andrews, que plasma la estrategia económica, señalando diferentes aspectos como las condiciones y tendencias ambientales, oportunidades y riesgos, competencia y capacidad distintivas (capacidad, reputación), fortalezas y debilidades, evaluación para determinar la mejor coincidencia de oportunidades y recursos y la elección de productos y mercados.

Ya en el año 1987 aparece el modelo de Stephen Robbins el cual expone elementos que no tiene explícito el modelo de Andrews como plantear la misión, plantear los objetivos, disponibilidad de recursos, planteamientos y evolución de alternativas, selección de alternativas, instrumento de aplicación de alternativas. Tiene similitud con el modelo de Andrews ya que analiza oportunidades y riesgos y examinar el entorno.

Arquin aparece en el año 1988 con un modelo en el que reconoce que para un mejor desarrollo de la implementación de la Dirección Estratégica son necesarios varios factores. Existe semejanza entre este y el de Robbins en cuanto a la formulación de la misión, metas y objetivos de la entidad; pero diverge con los modelos anteriores, pues realiza un análisis de medios externos mediante las técnicas de la matriz probabilidad- difusión; el perfil de los valores; el método de los escenarios; la técnica Delphi; analiza la integración de los elementos del análisis del medio externo con los del ambiente interno; y aplica las exigencias de

la planeación estratégica, que no es más, que la revisión sistemática de la misión y del papel de la entidad; captación de datos internos para resaltar puntos fuertes y débiles; captación de datos sobre el medio externo para identificar oportunidades y limitaciones, integración de la misión con los elementos fundamentales del funcionamiento interno de la organización; elección de estrategias congruentes con los valores de la empresa.

Luego en el año 1990 se elabora otro modelo por el autor Vestiré Des Horst en el cual plantea elementos comunes con el modelo de Arquin como la definición de la misión, realizar un diagnóstico interno y externo en la organización, la formulación de los objetivos y la elección de la estrategia.

En este mismo año se encuentra también Heinz Weihrrich que ya analiza otros factores para desarrollar una mejor implementación de la Dirección Estratégica, donde plantea algunos elementos semejantes con los modelos anteriores como son**:** examinar recursos para la planeación estratégica; definir el perfil de la empresa; analizar el ambiente exterior: amenazas y oportunidades; evaluación y elección de estrategias; análisis del ambiente interno: ventajas y desventajas; pero tiene divergencias con los antes mencionados en cuanto a una preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente; desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones (estrategia de especialización, integración, diversificación, innovación); este modelo realiza además una prueba de consistencia y existe una preparación de planes de contingencias.

El modelo de Martínez, (s.a). tiene semejanzas con los autores (Stephen Robbins ,1987), (Arquin ,1988), (Heinz , Vestiré Des Horst 1990), en cuanto a la formulación de metas, identificación de objetivos y estrategias actuales, análisis ambiental e identificación de oportunidades estratégicas, donde lo formula para desarrollar una mejor estrategia y converge con el modelo de Andrews ya que no plasma lo antes mencionado.

Otro modelo es de los autores Castellanos Castillo José R. y García Fleites, Orlando, (s.a), el cual tiene similitud con los anteriores en que analiza la definición de estrategia, determinación de la misión y la elaboración de objetivos, pero este

modelo expone otros factores a los que no hacen alusión ninguno de los autores antes mencionados que son**:** la Matriz DAFO, análisis de factores claves, los escenarios de actuación, saber determinar áreas de resultados claves y el plan de acción para lograr en una organización una buena estrategia.

En el año (Stoner, 1989) hace una generalización de los aspectos a tratar en la implementación de la dirección y los plasma en su modelo, algunos de ellos son: formulación de metas, identificación de problemas estratégicos, análisis ambiental, análisis de recursos, fortalezas y debilidades de la organización, identificación de las oportunidades y amenazas estratégicas, logra determinar el grado del cambio requerido en la estrategia actual, la toma de decisiones estratégicas, la implantación de la Estrategia y la medición y control del proceso.

Por otra parte (Porter, 1991) aporta otro modelo, que plasma diferentes aspectos como son**:** la evaluación de las fuerzas competitivas y sus causas (rivalidad, competencia, compradores, proveedores, nuevos participantes, sustitutos), señalamiento de los puntos fuertes o las causas fundamentales de las fuerzas competitivas de la empresa, analiza un plan de acción, el posicionamiento, influencia en las fuerzas competitivas, y la anticipación a los cambios.

(Koontz 1998), plantea un modelo que analiza todos los factores que debe llevar una empresa para su implementación, estos son**:** insumos de la organización, un análisis de la empresa, el perfil empresarial, la orientación de ejecutivos, valores y misión, el propósito, objetivos principales e intención estratégica, un ambiente externo, analizando el presente el futuro, análisis de un ambiente interno, desarrollo de estrategias alternativas, evaluación elección de estrategias, planeación de mediano y corto plazo, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura organizacional, liderazgo y control, una prueba de congruencia y planeación de contingencias y la dirección y control.

En el modelo de (Mérida, 2003) además de los factores anteriores hace mención a la determinación de los valores**:** determinación de los valores finales, determinación de la misión, determinación de la visión, análisis estratégicos y escenarios de actuación, determinar los valores operativos, alineación de los

valores operativos con las estrategias y objetivos, determinar áreas de resultados claves, elaboración de objetivos, definición de estrategia, plan de acción, y la retroalimentación y control.

Después de analizar las semejanzas y diferencias de cada uno de los modelos, se puede afirmar que todos los autores plantean definir la visión y los planes de acción. ¿Cómo queremos ser y cómo lograrlo?.

Unos plantean el análisis de las fortalezas y debilidades, o de los factores internos y externos, el empleo de la matriz DAFO como herramienta para el análisis, la definición de los objetivos estratégicos, así como el control, evaluación e implantación de estrategias, aspectos que deben ser profundizados si se considera el elevado grado de subjetividad que presenta este modelo y la gran variedad de métodos y herramientas utilizados para el análisis estratégico de una organización.

Entre las diferencias fundamentales de los modelos está la definición de los valores compartidos, los escenarios, barreras, opciones estratégicas y ambiente organizacional. En este sentido, es importante destacar que si en el artículo se hace énfasis en la importancia de la operacionalización de los valores; en el resto de los procedimientos se queda la determinación de valores como un paso más en la proyección estratégica.

También se percibe la formulación, implementación, y control de una estrategia, ante todo, como un proceso de dirección. La estrategia proporciona un conjunto de decisiones relativas al entorno, los recursos y los objetivos organizacionales.

El proceso estratégico es eminentemente integrador y proporciona el marco de coherencia necesario para el análisis del entorno interno y externo. Este proceso, antes mencionado, está orientado al cambio y favorece la creatividad e iniciativas que permiten potenciar la efectividad de los recursos futuros.

También se encuentran los Valores en la Dirección que son una herramienta o instrumento de dirección que sirve para rediseñar de una forma continua la cultura de la organización con el propósito de generar compromisos colectivos en proyectos nuevos, a partir de introducir la dimensión de las personas dentro del pensamiento directivo en la práctica diaria.

De todo lo anterior se deduce que la Estrategia es la proyección que se trace una organización, saber como marcha la entidad y hacia dónde va, es un proceso continuo que se desarrolla utilizando alternativas y acciones teniendo en cuenta las transformaciones que suceden a diario en el entorno empresarial, sobre la base del desarrollo de los valores y una cultura organizacional que pueda supervivir en el mundo competitivo actual.

Por tanto, la implantación de la Estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.

1.4 Consideraciones Generales.

- Luego del análisis de lo anteriormente expuesto, se puede afirmar que la Dirección Estratégica requiere adaptabilidad a las transformaciones del entorno empresarial, facilitando la descentralización en el proceso de toma de decisiones, para buscar auge en cuanto a eficiencia, efectividad y competencia en la actualidad.
- En la implantación de la Dirección Estratégica en las empresas se labora por mejorar la proyección y trabajo con los valores, la negociación de objetivos y la adaptabilidad de la estrategia a las específicas de economía del país.

CAPITULO 2: ESTUDIO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCION ESTRATEGICA EN LA REALIDAD EMPRESARIAL DE SANCTI SPIRITUS.

2.1 Introducción

Con el estudio de la aplicación del Sistema de Dirección Estratégica en la realidad empresarial de Sancti Spiritus, se busca caracterizar y analizar las regularidades del proceso en el territorio, conocer cuáles son sus principales insuficiencias y a partir de ahí proponer acciones para conducir el proceso de cambio en la correcta implementación de esta actividad.

Se define primeramente un procedimiento para la recogida de la información, luego se presentan los resultados alcanzados y se proponen las acciones para mejorar su estado en la práctica.

2.2 Estado actual de la introducción de la planificación estratégica en Cuba.

En Cuba desde los inicios de la década del 90, el Estado y el Gobierno estimularon y promovieron Técnicas Avanzadas de Dirección, primeramente la Dirección por Objetivos y luego en 1998 la Planificación Estratégica. Como parte de la organización y del impulso que se le debía continuar dando a la introducción y aplicación de estas técnicas de dirección, en el año 2001 y por indicación de la Secretaria del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (CECM) se creó el Grupo Temporal Gubernamental (GTG) con el objetivo de que cada año se hiciera un despacho con los Ministerios, Entidades Nacionales y los Gobiernos Provinciales para evaluar la marcha de la introducción de la Dirección por Objetivos y la Planificación Estratégica, el cumplimiento de los objetivos del año que concluye, los objetivos del año corriente y la Planificación Estratégica del período correspondiente o su actualización, si considera conveniente.

Así al concluir cada período de evaluación se obtiene una información sintetizada de cómo marchan los territorios y los diferentes organismos en la introducción de la Planificación Estratégica.

Luego de varios años de realizarse estos despachos y a partir del informe emitido por el Grupo Temporal Gubernamental se puede concluir que los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los CAP, demuestran avance y madurez no solo en los aspectos formales sino en los aspectos esenciales de conocimiento de estas herramientas de dirección, con lo cual se van logrando resultados superiores cada año (Ferriol, 2005).

En general y a partir de los resultados obtenidos en los despachos se reconoce que los principales términos y conceptos asociados a la concepción cubana de la Dirección Estratégica y por Objetivos basada en valores, se van convirtiendo en herramientas de dirección, se usan para tomar decisiones estratégicas, se lucha por lograr los objetivos que se proponen y se dirige, se controla y se evalúa a partir de los resultados obtenidos asociados al cumplimiento de los objetivos y al desempeño individual y colectivo logrado.

Sin embargo persisten ejemplos en que prima la operatividad, por tanto las tareas cotidianas son las que priman, constituyendo esto un obstáculo para la correcta aplicación de la Dirección Estratégica y por Objetivos.

Entre las principales insuficiencias que persisten se encuentra la construcción de los escenarios, son muy simples y no se emplean técnicas prospectivas; se utiliza un solo nivel y no se actualizan de manera regular, y en muchas ocasiones no se corresponden con los objetivos y estrategias definidas (Ferriol, 2005).

Se aprecia un avance significativo en la formulación de objetivos y criterios de medidas orientados a resultados y metas claras y precisas. Sin embargo, no siempre están alineados con la misión, la visión y los escenarios. Se ha avanzado conceptualmente en el trabajo con los valores, y en algunos OACE y CAP se identifican las conductas asociadas a ellos, o sea que se operacionalizan, lo que posibilita su evaluación y medición, incluso en muchas organizaciones no solo se identifican los existentes, sino los deseados. No obstante, lo logrado es solo el comienzo de un trabajo mucho más profundo y sistemático, principalmente en lo relacionado con la elaboración de las estrategias para fomentar, implementar y controlar los valores como base del modelo de Dirección Estratégica que se aplica y de la cultura organizacional a la que se aspira (Ferriol, 2005).

El diseño y aplicación de sistemas de control que se correspondan con modelos de Dirección Estratégicas aún son insuficientes y los que se presentan resultan muy limitados. De igual manera, se aprecia una débil conciliación con los niveles intermedios y de base, lo que lleva a que se presenten cada vez mejores diseños estratégicos, sin embargo, no se avance en la ejecución y control.

2.3 Caracterización del sistema empresarial en Sancti Spíritus y estado actual de la introducción de la Dirección Estratégica.

Sancti Spíritus resulta una de las provincias surgidas con la implantación de la División Político administrativa en 1976, etapa en la que disponía de una infraestructura empresarial limitada, que comenzó a multiplicarse con la consolidación del territorio como provincia.

El sector agropecuario y azucarero ha constituido el centro de la gestión productiva en predios espirituanos, donde otras ramas han ganado en protagonismo a partir de la diversificación del quehacer empresarial, asociado fundamentalmente a la industria de materiales de la construcción, la pesca, el desarrollo del turismo y la ampliación de las redes sanitaria y educacional.

Como consecuencia de ello, una vez transitada la etapa más difícil del denominado Período Especial y en correspondencia con los avances de la economía en el país, la provincia registra avances concretos en la elevación de su producto interno bruto, elemento en el que tienen una incidencia decisiva el comportamiento del sistema empresarial espirituano, integrado por 114 entidades.

Sin embargo, estudios recientes coinciden en reconocer que no todas ellas aportan con similar fuerza a la gestión integral del territorio, como lo corrobora un análisis del Grupo Provincial de Perfeccionamiento Empresarial en el que se plantea que apenas un tercio del total de empresas de la provincia (las incluidas dentro de ese sistema) aportan el 44 por ciento de toda la producción mercantil, casi el 80 por ciento de las ventas en divisa y el 90 por ciento de las utilidades obtenidas.

Atendiendo a razones de esta índole y un plan de acción de carácter prospectivo e integrador, donde se anticipan y articulan tareas, recursos y tiempos en función del

logro de resultados y objetivos específicos que producen determinados beneficios y contribuyen a la solución de problemas del desarrollo en diferentes esferas, el Consejo de la Administración Provincial en Sancti Spiritus definió sobre la base de una propuesta del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente un grupo líder, conformado por 30 entidades de distintos sectores de la producción y los servicios. (ver anexo 3)

En esa agrupación predominan las entidades incorporadas al perfeccionamiento empresarial, procedentes fundamentalmente de los ministerios de la Agricultura, el Azúcar, la Industria Alimenticia, la Construcción, la Industria Básica, las Fuerzas Armadas Revolucionarias y el Turismo.

De acuerdo con los especialistas consultados, como un elemento de peso para su inclusión en esa nómina figura el nivel de aplicación de la Dirección Estratégica, atendiendo a su grado de incidencia en los resultados finales de esas entidades.

En el empeño común por hacer avanzar ese mecanismo, los organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y los de subordinación local están siendo asesorados en la introducción de la Dirección Estratégica por Objetivos.

Sin embargo, un análisis sobre el particular realizado por el Consejo de la Administración Provincial indica que no se cuenta con una información sobre la situación objetiva en las empresas de la provincia.

Por tal razón, es necesario realizar un estudio que permita identificar la situación actual de la introducción de la Dirección Estratégica en estos sectores, así como en los organismos de subordinación local y proponer acciones necesarias para mejorar el proceso en la práctica empresarial, lo que constituye el núcleo de nuestro diagnóstico.

2.3.1 Procedimiento para el estudio de la Dirección Estratégica en las empresas de Sancti Spiritus.

- Las bases para la aplicación del estudio en las empresas de Sancti Spíritus son:
  - Enfoque sistémico al analizar la influencia de cada variable en la organización.
  - Colaboración y cooperación de directivos de los distintos sectores empresariales para la recogida de información.
  - Procesamiento estadístico para la información cuantitativa de 30 encuestas.
- Los pasos para el estudio de la Dirección Estratégica en Sancti Spíritus son:
  - Selección de la muestra.
  - Selección de los instrumentos y técnicas a utilizar.
  - Aplicación y recogida de los resultados.
  - Análisis e interpretación de los resultados.

Como primer paso se procedió a la *selección de la muestra*, que en el caso que nos ocupa se toma en consideración toda la población del grupo líder, o sea, todas las empresas y entidades de avanzada en cuestiones entre las que figura la Dirección Estratégica, de acuerdo con un análisis realizado por el Consejo de la Administración Provincial en Sancti Spíritus sobre la base de una propuesta del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (ver anexo 3.).

Para la *selección de instrumentos y técnicas* a utilizar en este trabajo investigativo se cuenta con gran variedad de métodos para diseñar un plan de recolección de datos. Tales métodos varían de acuerdo con cuatro dimensiones importantes: estructura, confiabilidad, injerencia del investigador y objetividad. Cuando la investigación está altamente estructurada, a menudo se utilizan instrumentos o herramientas para la recolección formal de datos.

En este caso, se emplean la revisión documental y la aplicación de un cuestionario que permite identificar los problemas significativos en la implementación de la Dirección Estratégica en la realidad empresarial y una serie de aspectos que tienen gran influencia en la efectividad de dicho sistema.

Mediante la revisión documental se puede responder a interrogantes que revelen lo que está ocurriendo en la situación y su significado para las personas implicadas en esos sucesos; así como comprender la relación entre los hechos y el contexto social más amplio de la situación. Facilita, además, la comprensión comparativa de las diferentes situaciones sociales por lo que ayuda a clarificar lo que está ocurriendo en la situación local misma.

Por su parte, el cuestionario, es el principal medio de recolección de información utilizado en esta investigación por la facilidad de su uso y del registro de datos. Es un instrumento que agrupa una serie de preguntas a responder por el encuestado, por escrito y con un nivel mínimo de interacción con el investigador. Su confiabilidad está dada por la posibilidad de obtener resultados iguales o similares aplicando las mismas cantidades de preguntas sobre los mismos hechos. (Ver Anexo No. 2) Esta encuesta fue validada y aplicada en la provincia de Villa Clara, donde se realizó un estudio similar. (Machado, Noa 2006)

Entre los principales métodos utilizados para la interpretación de los resultados alcanzados con las diferentes técnicas se encuentran:

- *Analítico-sintético*: a través del cual se descompone un objeto, fenómeno o proceso en los principales elementos que lo integran para analizar, valorar y conocer sus particularidades, y simultáneamente a través de la síntesis, se integran vistos en su interrelación como un todo.
- *Comparativo*: permite establecer mediante la comparación, las analogías y diferencias existentes entre los distintos objetos, fenómenos y procesos.
- *Lógico-abstracto*: posibilita aislar, separar y determinar las cualidades esenciales que caracterizan a los diferentes objetos, fenómenos y procesos.

- *Generalización*: permite expresar las regularidades que caracterizan las relaciones entre los diferentes objetos, fenómenos, procesos o sus características.
- *Lógico-histórico*: establece la necesaria correspondencia entre los elementos lógico e histórico, proyectando el análisis de la evolución histórica de los fenómenos, con la proyección lógica de su comportamiento futuro.
- *Inductivo-deductivo*: combina la inducción y la deducción. La inducción expresa el movimiento de lo particular a lo general, o sea, se llega a generalizaciones partiendo del análisis de casos particulares, mientras la deducción expresa el movimiento de lo general a lo particular, muy vinculado a este método se encuentra el hipotético-deductivo, en el cual a partir de determinados principios, teorías o leyes, se derivan supuestos que permiten explicar los casos particulares.

2.4 Resultados de la evaluación de la efectividad de la Dirección Estratégica en las empresas líderes de Sancti Spíritus.

Con el objetivo de diagnosticar el comportamiento de la Dirección Estratégica en las empresas líderes de la provincia de Sancti Spíritus en aras de obtener una información más completa sobre la ejecución y funcionamiento de dicho programa y contribuir a mejorar su implementación, se aplicó una encuesta a los directivos de esas entidades.

La encuesta agrupa un cuestionario de seis preguntas (Ver Anexo No.2.) dirigidas a valorar diferentes aspectos en las 30 empresas definidas como líderes por el Consejo de la Administración Provincial, cuyos resultados se exponen a continuación

La primera interrogante indagó acerca del conocimiento del sistema de Planificación Estratégica y Conformación y Evaluación de Objetivos, indicador que arrojó la respuesta positiva de todos los encuestados, resultado similar al derivado

de la pregunta referida a si ese sistema se aplicaba en la empresa objeto de investigación.

Lo anterior confirma la existencia de un proceso en marcha, con un nivel de generalización uniforme en las entidades investigadas.

En aras de profundizar con respecto al dominio real que acerca del sistema de Dirección Estratégica poseen los directivos de las empresas líderes espirituanas, se indagó acera de su valoración en torno a los principales peligros que deberían evitarse durante su aplicación.(Ver Anexo No.4.)

Con el interés de evaluar objetivamente los datos arrojados por la encuesta, se procedió a su procesamiento mediante el paquete estadístico SPSS, del que la investigación se apoyó fundamentalmente en las funciones Moda (el valor que más se repite en la matriz o rango de datos), Promedio (media aritmética de la matriz o referencia que contienen los números) y Reiteración (cuenta el número de celdas que contienen datos en la lista de argumentos).

Bajo tales conceptos, el análisis de la información recogida denota que todos los peligros propuestos fueron tomados en consideración, aunque con distintos grados de prioridad (en un rango del 1 al 10 con relevancia decreciente).

Tabla No.1. Comportamiento de la Moda por prioridad de peligro

Prioridad	Cantidad de peligros	%
1	2	8
2	4	15
3	1	4
4	4	15
5	3	12
6	2	8
7	3	12
8	2	8
9	3	12
10	2	8
Total	26	100

Fuente: Elaboración propia

De tal resultado se deriva la existencia de una amplia diversidad de criterios a la hora de evaluar la relevancia de los principales peligros que amenazan la aplicación de la Dirección Estratégica.

Sin embargo, si bajo los resultados de la Moda se concentran en dos grupos (los de mayor y los de menor prioridad) los peligros señalados, se apreciará que se le concede mayor prioridad al 54 por ciento de los peligros (Ver Figura 1), un predominio que tampoco marca una diferencia notable entre uno y otro.

Comportamiento de la Moda por prioridad del peligro

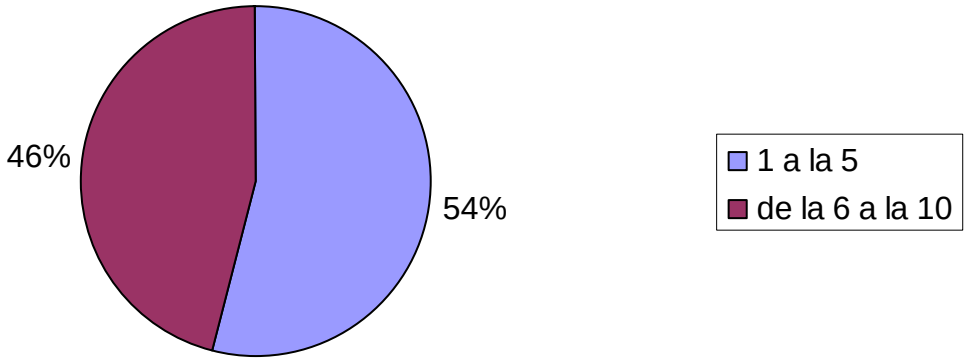

Fig. 1. Comportamiento de la Moda por prioridad del peligro.

En aras buscar otro de punto de vista sobre el particular, se apela a la evaluación del resultado del Promedio (Ver Tabla No.2.), agrupando en cuatro categorías (Alta, Notable, Media y Baja) la prioridad concedida a cada uno de los peligros evaluados por los directivos.

Tabla No.2. Promedio por prioridad del peligro

Promedio por prioridad	Cantidad de peligros	%
Alta (menor de 2,5)	3	12
Notable (de 2,6 a 5)	8	31
Medio (de 5.1 a 7,5)	11	42
Bajo (de 7,6 a 10)	4	15
Total	26	100

Fuente: Elaboración propia

Bajo esta óptica, se consigue definir una tendencia que concentra en los peligros de notable y mediana prioridad a prácticamente las tres cuartas partes de los peligros planteados, lo que deja fuera de esas definiciones sólo a siete de los 26 propuestos. (Ver Fig. 2.)

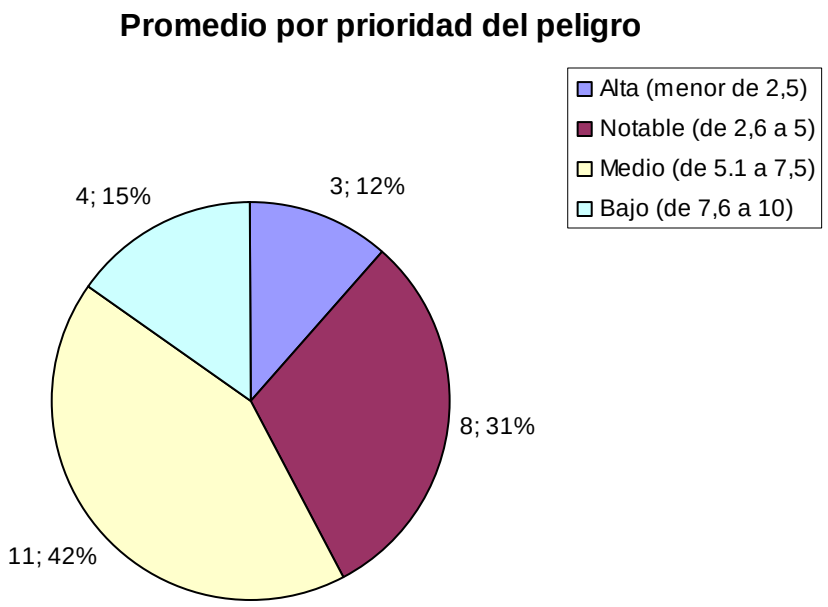

Fig. 2. Promedio por prioridad del peligro.

En busca de confirmar lo anterior se acude a la Reiteración como vía para valorar hasta qué punto son tomados en cuenta cada uno de los peligros propuestos como principales. (Ver tabla No.3.)

Tabla No.3. Reiteración del peligro según directivos.

Rango de reiteración	Cantidad de peligros	%
Alto (de 16 a 20 veces)	4	15
Notable (de 11 a 15 veces)	9	35
Medio (de 6 a 10 veces)	11	42
Bajo (5 ó menos veces)	2	8
Total	26	100

Fuente: Elaboración propia

La evaluación de esta función estadística deja ver que de acuerdo con el rango de reiteración vuelve a concentrarse en las categorías de notable y mediana el grueso de los peligros marcados (77 %), lo que viene a validar el comportamiento derivado del enfoque asociado al promedio. (Ver Fig.3.)

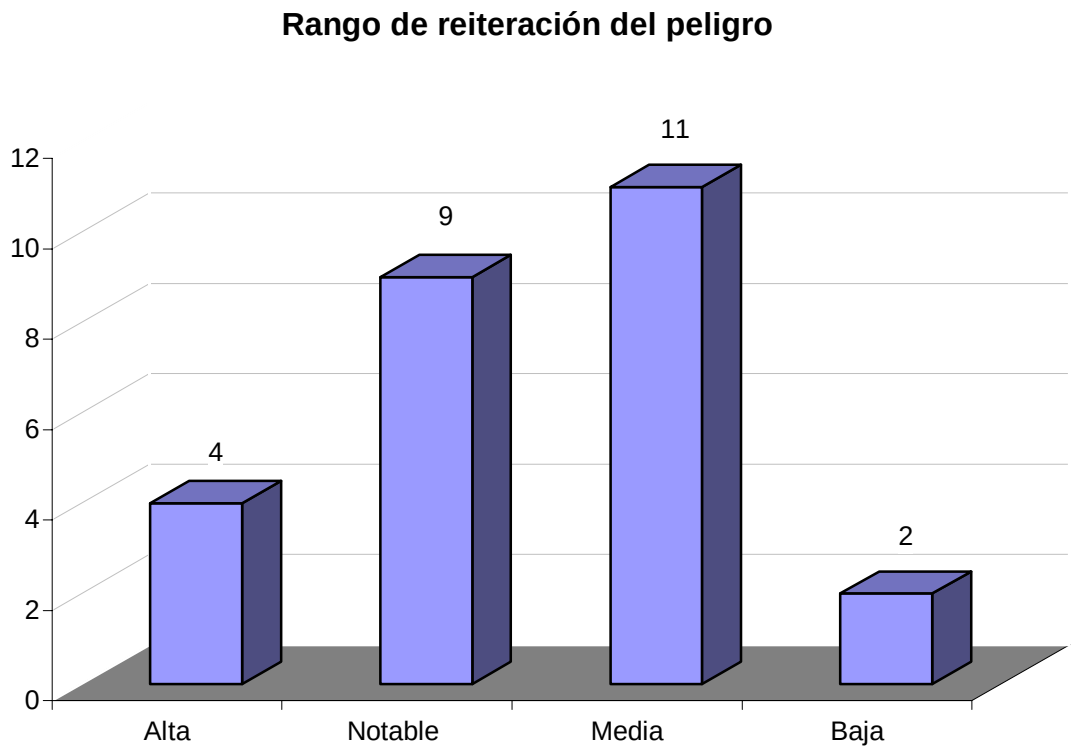

Fig. 3. Rango de reiteración del peligro.

Atendiendo a lo anterior, se pueden establecer entonces cuatro categorías que evalúan el grado de prioridad de los peligros planteados como principales, sin que

en ningún caso se propusiera otro, posibilidad que estaba contenida en la encuesta.

A partir de tal criterio, los peligros que con más alta prioridad deberían evitarse en las empresas líderes de la provincia espirituana son:

- No vinculación del plan estratégico, los objetivos y criterios de medida propuestos anualmente con los resultados económicos disponibles.
- No prestar la debida atención a la estructura existente en la institución al introducir el sistema de planificación estratégica y el proceso de comunicación de los objetivos, faltando correspondencia entre la estructura y los objetivos.
- Suponer que el sistema de Planificación Estratégica y la DPO se puede introducir sin cambios en las prácticas de dirección y en el proceso de toma de decisiones.

En el grupo de notable prioridad se incluyen:

- Demasiada centralización en la definición de objetivos y los criterios de medidas por parte de los niveles de dirección superiores de la institución.
- No asegurar un adecuado sistema de comunicación horizontal y vertical entre los niveles de dirección para llevar a cabo los procesos de Planificación Estratégica y de Conformación Evaluación de Objetivos.
- Suponer que el corto plazo es el que prima en las decisiones actuales, restándole importancia al plan estratégico a largo plazo y a la evaluación de sus resultados.
- No garantizar una adecuada participación y consulta a los trabajadores durante y después del proceso.
- No utilizar el cumplimiento del plan estratégico y de los objetivos anuales como uno de los aspectos para medir la evaluación del desempeño de los dirigentes anualmente.
- Diseñar anualmente objetivos más o menos similares en todos los niveles de la institución, lo que afecta la creatividad e iniciativas individuales y colectivas.

- Ignorar el hecho de que la planificación es y debe ser un proceso de aprendizaje para todos los trabajadores en la empresa.
- No involucrar en el proceso fuertemente a :
  - dirigentes de organizaciones de masas
  - dirigentes de organizaciones políticas, entidades y organismos productivos y de servicios con los que se relacionan la empresa.

En el grupo de los peligros valorados como de media prioridad, el que resulta el más numeroso de acuerdo con la apreciación de los directivos, figuran:

- No desarrollar estrategias de capacitación para que los trabajadores eliminen las insuficiencias en los conocimientos sobre el sistema en la empresa.
- No garantizar que el personal que conduce los procesos en las diferentes áreas de la institución tenga las cualidades y experiencia técnica necesarias para cumplir de forma adecuada con sus responsabilidades.
- No elaborar planes de acción por escrito para cumplir los objetivos propuestos en el año.
- Falta de un sistema de información (externa e interna) que permita fundamentar mejor el plan estratégico, los objetivos y criterios de medida y su correspondiente seguimiento en todos los niveles de dirección.
- Los directivos dedican poco tiempo a los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de objetivos.
- No diseñar un sistema de estimulación a los trabajadores que garantice una adecuada motivación y compromiso con el plan estratégico a largo plazo y los objetivos anuales.
- No desarrollar eficientemente estrategias institucionales de divulgación del proceso ni de los resultados del mismo entre los trabajadores.
- Se presenta alguna resistencia o rechazo a la planificación estratégica y la dirección por objetivos debido a que se consideran monótonos y no tan necesarias.
- Suponer la misma importancia a todos los objetivos del plan estratégico, sin establecer prioridades empresariales.

- Introducir determinada formalidad en el sistema de planeación, la cual carece de flexibilidad, sencillez, vaguedad y limita la creatividad por parte de las áreas subordinadas y en general de los trabajadores.
- No valorar varias alternativas de estrategias antes de tomar las decisiones sobre las vías más correctas para lograr los objetivos propuestos en cada curso académico.

La evaluación concentró en el grupo de menos prioridad a los peligros siguientes, de acuerdo con el criterio de los directivos:

- No prestar una debida atención y el tiempo necesario para que el proceso de negociación de los objetivos entre los diferentes niveles de dirección y entre los dirigentes y trabajadores sea totalmente efectivo.
- No estudiar suficientemente los cambios que se producen en el entorno y que inciden en la institución.
- No brindar suficiente tiempo y profundización al proceso de seguimiento y evaluación de los objetivos anuales con los trabajadores.
- Con relación a los valores compartidos como elemento de consolidación de la cultura organizacional:
    - no diseñar los valores compartidos de mi área de dirección,
    - formular los valores compartidos en un tiempo muy breve sin la participación de los subordinados,
    - No diseñar estrategias de capacitación para los subordinados en esta área.,
    - No divulgar los valores compartidos entre los subordinados,
    - No evaluar en el plano individual los valores formulados institucionalmente en el desempeño personal.

Luego de identificar en orden de prioridad los principales peligros que reconocen los directivos de las empresas líderes de Sancti Spíritus que pueden atentar contra el éxito de la Dirección Estratégica, se impone valorar cuáles de ellos se

convierten en errores con mayor frecuencia dentro de su radio de acción, a partir de sus propios criterios. (Ver anexo.5.)

Los resultados de esta interrogante permiten apreciar, en primer lugar, que todos los peligros propuestos han llegado a convertirse en algún momento en errores cometidos por los encuestados.

Si bien este acápite implicaba sólo marcar cuál de los peligros se había traducido en error, su vinculación con el análisis precedente hizo posible cruzar la información y determinar en correspondencia con el orden de prioridad la incidencia de cada uno de ellos. (Ver Tabla No.4.)

Tabla No.4. Errores cometidos según prioridad dada por el directivo

Prioridad	Cantidad de peligros	Errores cometidos	% de peligros señalados	% de errores cometidos
1	2	13	8	11
2	4	18	15	15
3	1	6	4	5
4	4	13	15	11
5	3	17	12	14
6	2	13	8	11
7	3	13	12	11
8	2	12	8	10
9	3	12	12	10
10	2	6	8	5
Total	26	123	100	100

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se desprende que, por lo general, existe correspondencia entre el nivel de prioridad otorgado a cada peligro y el nivel de conversión de esos peligros en errores. (Ver Fig.4.) Ello denota limitaciones, pues si se domina el peligro, debían crearse las condiciones pertinentes para evitar su ocurrencia. También queda ratificada la dispersión de los errores por el amplio espectro de peligros presentados.

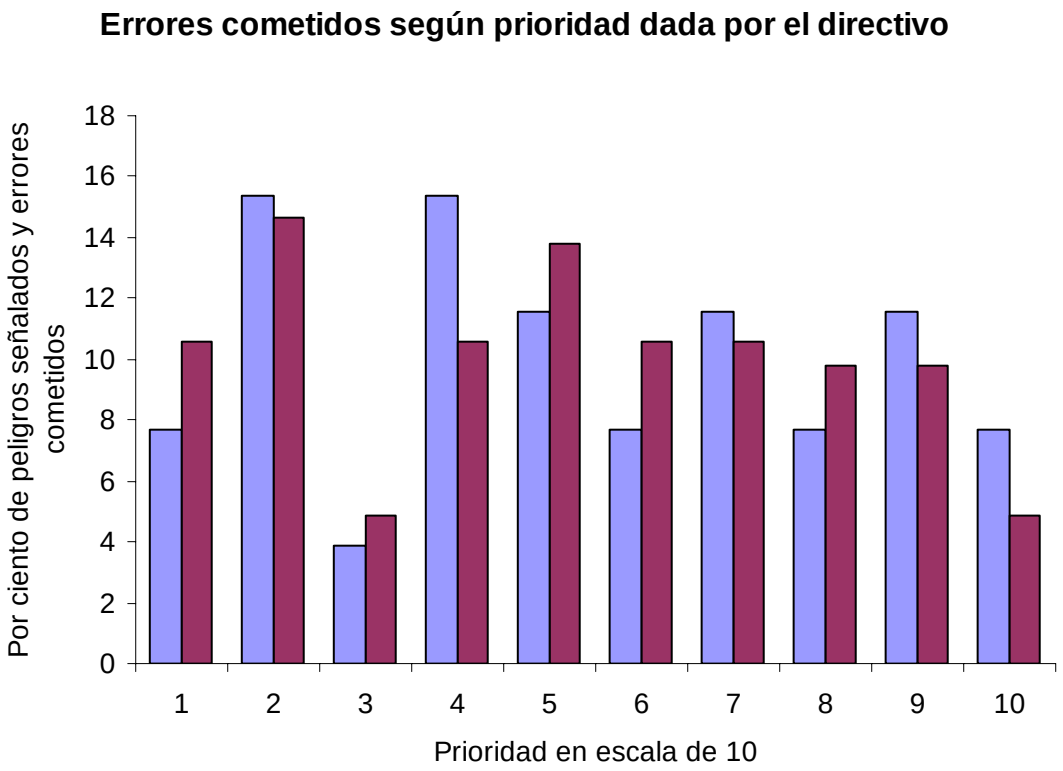

Fig. 4. Errores cometidos según prioridad dada por el directivo.

Con el interés de dar continuidad a la línea de análisis seguida en el acápite anterior, como premisa para valorar la correspondencia entre la prioridad otorgada a los peligros y los errores cometidos, se procedió a valorar el rango de reiteración de unos y otros en base a las cuatro categorías planteadas para ello. (Ver Tabla No. 5.)

Tabla No.5. Errores cometidos según las veces marcadas por el directivo

Rango de reiteración	Cantidad de peligros	Errores cometidos	% de peligros señalados	% de errores cometidos
Alta (de 16 a 20)	4	28	15	23
Notable (de 11 a 15)	9	44	35	36
Media (de 6 a 10)	11	48	42	39
Baja (5 ó menos)	2	3	8	2
Total	26	123	100	100

Fuente: Elaboración propia

Esta evaluación corrobora la similitud entre los resultados de ambos aspectos (Ver Fig. 5.) y pone de manifiesto que si bien los directivos consiguen identificar una amplia variedad de peligros, no cuentan con la preparación suficiente para evitar que estos se conviertan en errores, lo que abre las puertas al imperativo de emprender acciones que posibiliten ganar en efectividad a quienes llevan sobre sus hombros la responsabilidad de multiplicar un proceso necesitado de extenderse a cada uno de los componentes de un colectivo mucho más amplio.

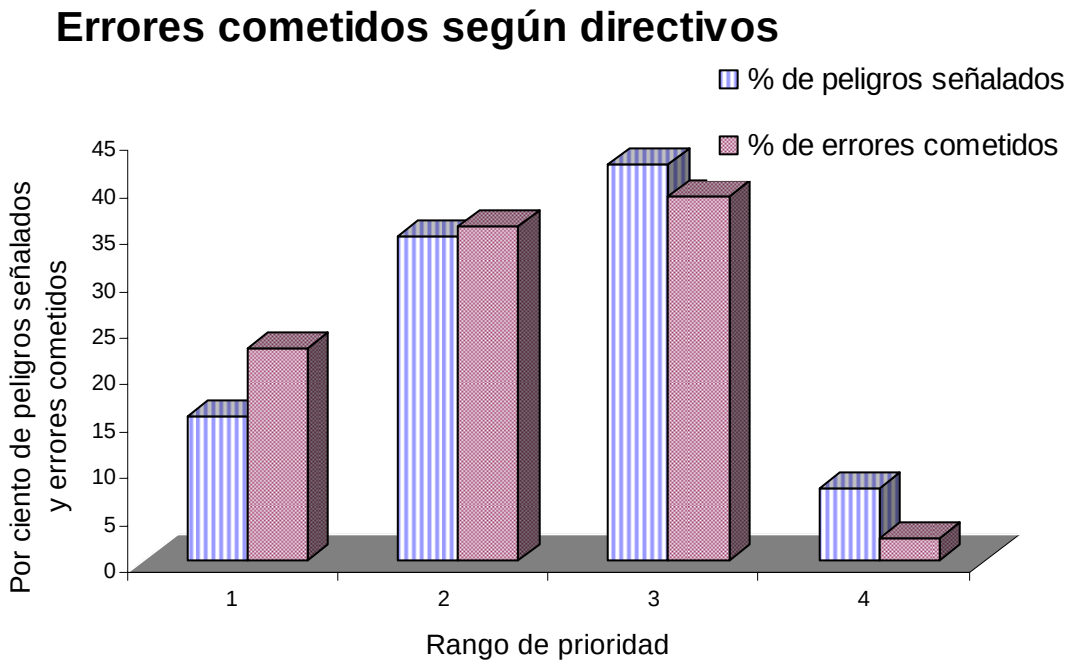

Fig. 5. Errores cometidos según directivos.

A partir de este análisis, los errores más frecuentes para los directivos espirituanos resultan:

- No desarrollar estrategias de capacitación para que los trabajadores eliminen las insuficiencias en los conocimientos sobre el sistema en la empresa. (30 %)
- No garantizar que el personal que conduce los procesos en las diferentes áreas de la institución tenga las cualidades y experiencia técnica necesarias para cumplir de forma adecuada con sus responsabilidades. (27 %)
- Demasiada centralización en la definición de objetivos y los criterios de medidas por parte de los niveles de dirección superiores de la institución. (27 %)
- Suponer la misma importancia a todos los objetivos del plan estratégico, sin establecer prioridades empresariales. (27 %)
- No prestar una debida atención y el tiempo necesario para que el proceso de negociación de los objetivos entre los diferentes niveles de dirección y entre los dirigentes y trabajadores sea totalmente efectivo. (27%)
- No prestar la debida atención a la estructura existente en la institución al introducir el sistema de planificación estratégica y el proceso de comunicación de los objetivos, faltando correspondencia entre la estructura y los objetivos. (23%)
- No asegurar un adecuado sistema de comunicación horizontal y vertical entre los niveles de dirección para llevar a cabo los procesos de Planificación Estratégica y de Conformación y Evaluación de Objetivos. (20 %)
- Diseñar anualmente objetivos más o menos similares en todos los niveles de la institución, lo que afecta la creatividad e iniciativas individuales y colectivas. (20%)
- No estudiar suficientemente los cambios que se producen en el entorno y que inciden en la institución. (20 %)
- Ignorar el hecho de que la planificación es y debe ser un proceso de aprendizaje para todos los trabajadores en la empresa. (20%)

Por el contrario, los errores que menos se reiteran, de acuerdo con la apreciación de los directivos, resultan:

- No utilizar el cumplimiento del plan estratégico y de los objetivos anuales como uno de los aspectos para medir la evaluación del desempeño de los dirigentes anualmente. (3 %)
- Suponer que el sistema de Planificación Estratégica y la DPO se puede introducir sin cambios en las prácticas de dirección y en el proceso de toma de decisiones. (3 %)
- Los directivos dedican poco tiempo a los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de objetivos. (7 %)
- No diseñar un sistema de estimulación a los trabajadores que garantice una adecuada motivación y compromiso con el plan estratégico a largo plazo y los objetivos anuales. (7 %)
- Con relación a los valores compartidos como elemento de consolidación de la cultura organizacional:
    - No diseñar los valores compartidos de mi área de dirección,
    - Formular los valores compartidos en un tiempo muy breve sin la participación de los subordinados,
    - No diseñar estrategias de capacitación para los subordinados en esta área.,
    - No divulgar los valores compartidos entre los subordinados,
    - No evaluar en el plano individual los valores formulados institucionalmente en el desempeño personal. (7 %)

En el interés por profundizar en la valoración que sobre la implantación de la Dirección Estratégica tienen los directivos espirituanos, la encuesta incluye una pregunta dirigida a conocer la evaluación que hacen de un grupo de aspectos de gran influencia en la efectividad del sistema de Planificación Estratégica y Conformación y Evaluación de Objetivos. Para ello se utilizó una escala para definir el orden de prioridad descendente del 1 al 10. (Ver Anexo 6)

Dando continuidad a la línea de esta investigación los resultados de la interrogante se sometieron a las funciones de Moda y Promedio, no a la de Reiteración, atendiendo al hecho de que se concebía en la propia encuesta que fueran evaluados todos los indicadores.

Atendiendo a las opciones que brindaba el instrumento, el análisis concibió la valoración que hacían los directivos tanto de los aspectos presentados como la que, al proceder a la anterior, denotaban los propios directivos acerca de la Dirección Estratégica.(Ver Tabla No.6.)

Tabla No.6. Comportamiento de la Moda en los aspectos de influencia en la Dirección Estratégica por empresas.

Prioridad	Cantidad de empresa	% del total de empresas
1	2	7
2	2	7
3	2	7
4	5	17
5	3	10
6	7	23
7	2	7
8	3	10
9	3	10
10	1	3
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se deriva que la opinión de los directivos prosigue moviéndose por todo el espectro de variantes presentadas, aunque salta a la vista que las prioridades medias (entre 4 y 6) concentran el 50 por ciento de las opiniones. (Ver Fig.6.) Ello da continuidad a una tendencia que se manifiesta desde la evaluación de aspectos anteriores, en los que predomina el apego a valores medios.

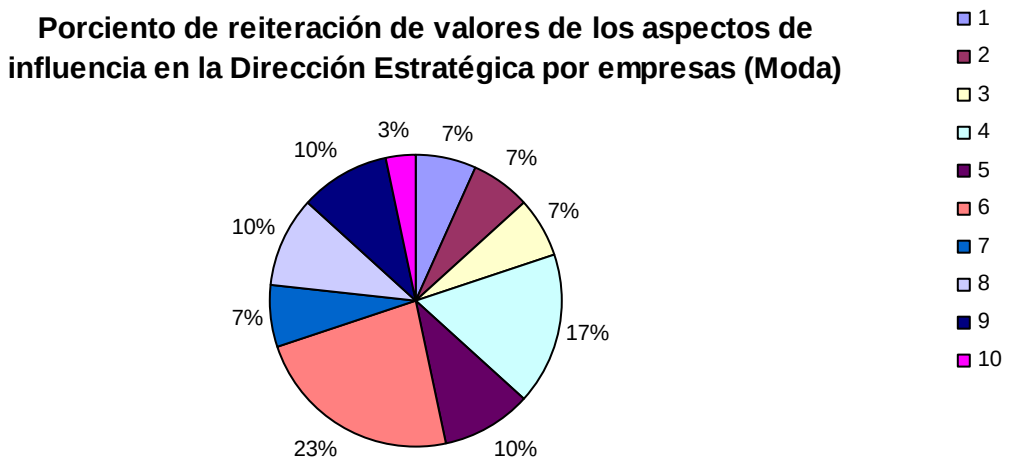

Fig.6. Por ciento de reiteración de valores de los aspectos de influencia en la Dirección Estratégica por empresas.

Lo expuesto anteriormente encuentra un nuevo aval cuando la visión de los directivos acerca de los aspectos de gran influencia en la Dirección Estratégica son sometidos al procesamiento estadístico.(Ver Tabla No.7.)

Tabla No.7. Promedio de relevancia de los aspectos de influencia en la Dirección Estratégica por empresas, según directivos.

Promedio por aspectos	Cantidad de empresas	%
Alta (menor de 2,5)	0	-
Notable (de 2,6 a 5)	6	20
Medio (de 5.1 a 7,5)	24	80
Bajo (de 7,6 a 10)	0	-
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia

Bajo este proceder, el criterio planteado con anterioridad se torna absoluto, toda vez que las categorías medias (Notable y Media) concentran a la totalidad de los directivos. (Ver Fig.7.) Si bien en este acápite esas categorías tienen rango que resulta un tanto más amplio, cuando se valora directamente el promedio de cada empresa (Ver Anexo 6.) todos se mueven en un diapasón que va desde valores de 4,8 hasta 6,4. Ello corrobora, entonces, lo evidenciado por la Moda.

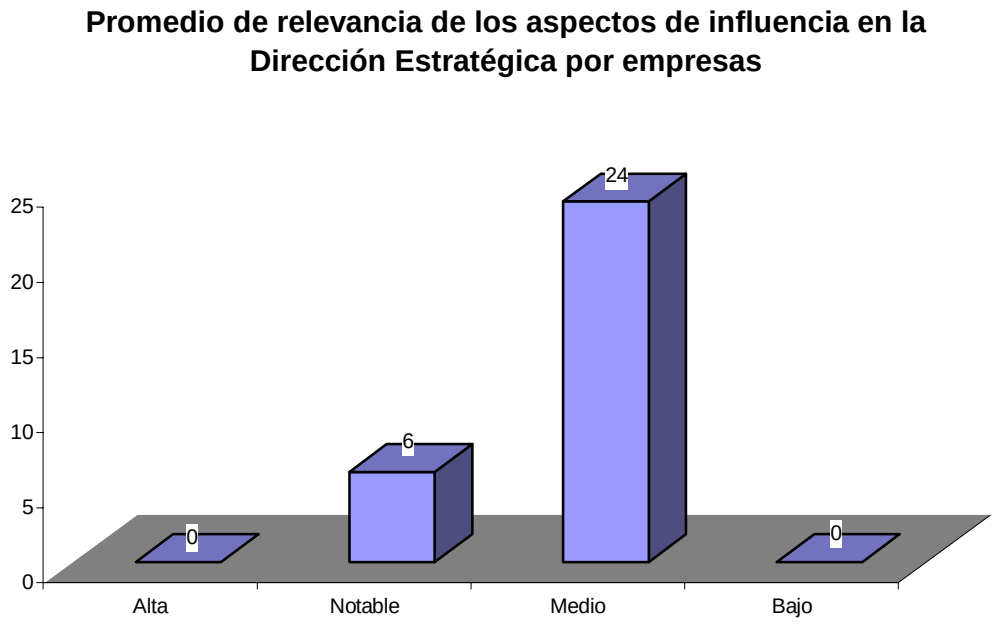

Fig.7. Promedio de relevancia de los aspectos de influencia en la Dirección Estratégica por empresas.

Demostrado lo anterior, la mirada se dirige ahora hacia la evaluación que de los aspectos de influencia en la Dirección Estratégica hacen los directivos de las empresas líderes espirituanas.

Tabla No.8. Comportamiento de la Moda en los aspectos de influencia en la Dirección Estratégica, según directivos.

Prioridad	Cantidad de aspectos	% del total de aspectos
1	4	14
2	3	10
3	3	10
4	1	3
5	1	3
6	6	21
7	3	10
8	4	14
9	2	7
10	2	7
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

Los datos ratifican, por una parte, la tendencia anterior de que las opiniones se mueven por todos los niveles de prioridad, aunque la Moda ahora arroja saldos diferentes, pues si bien se aprecia un determinado repunte de los valores de

mayor prioridad con respecto a lo ocurrido con relación a las empresas, casi la mitad de los valores más reiterados se mueven hacia indicadores de menor relevancia (entre el 6 y el 8).

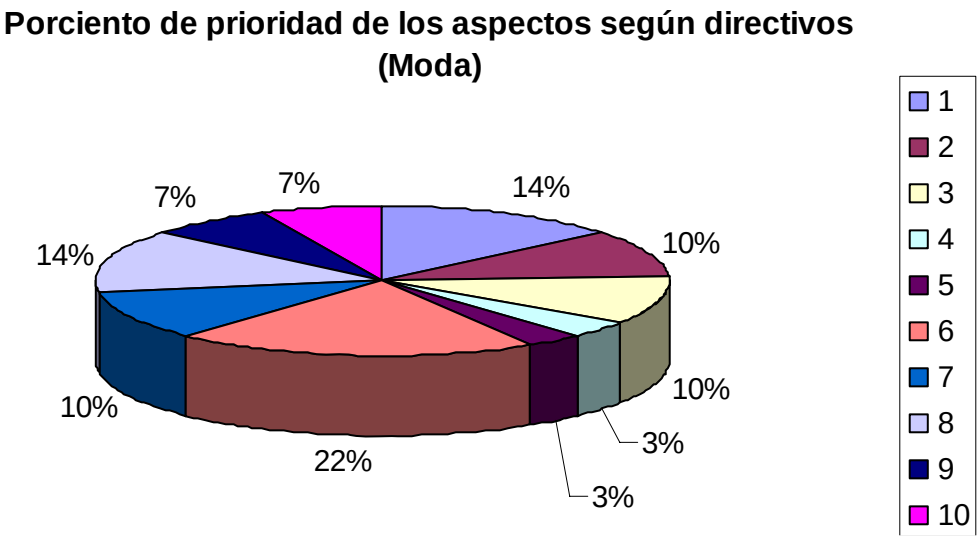

Fig.8. Comportamiento de la Moda en los aspectos de influencia en la Dirección Estratégica, según directivos.

Una nueva apelación al procesamiento estadístico busca arrojar más luz sobre el tema.

Tabla.9. Promedio de relevancia por aspectos según directivos

Promedio por aspectos	Cantidad de aspectos	%
Alta (menor de 2,5)	2	7
Notable (de 2,6 a 5)	9	31
Medio (de 5.1 a 7,5)	13	45
Bajo (de 7,6 a 10)	5	17
Total	29	100

Fuente: Elaboración propia

Las categorías medias (Notable y Media) vuelven a concentrar las opiniones del grueso de los directivos (76 %). Sin embargo, cuando se valora el rango en que se mueven el promedio por aspectos (Ver Anexo 6.), resulta notorio que su espectro es mucho más amplio que en el caso de las empresas, pues ahora oscilan desde 2 hasta 8. Se puede observar, que a diferencia de la opinión que brindan los

directivos en representación de las empresas en el promedio de relevancia por aspectos no absolutizan y le conceden importancia a los niveles altos y bajos también. (ver. Fig.9.)

Promedio de relevancia por aspectos según directivos

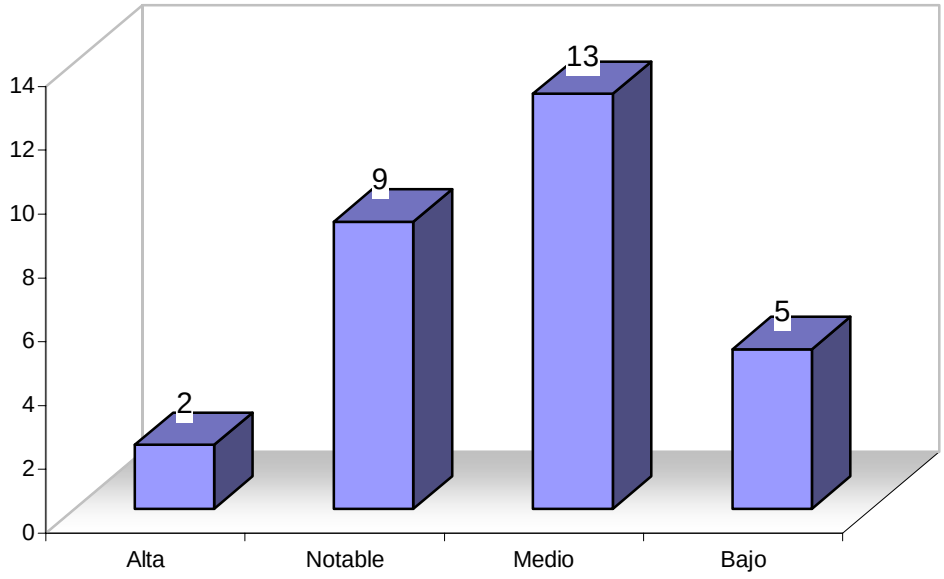

Fig.9. Promedio de relevancia por aspectos según directivos.

A esta altura de la investigación, la encuesta utiliza preguntas abiertas, que dan la posibilidad a los directivos de exponer las tres medidas que estiman necesarias para mejorar los procesos de Planificación Estratégica y Conformación y Evaluación de Objetivos, primero en áreas de la entidad y luego en la entidad propiamente dicha.

Analizado el asunto de forma general, se aprecia que no en todos los casos fueron aprovechadas las tres opciones para exponer sus criterios y que otro grupo, que no llegó a ser mayoritario, expuso acciones coincidentes como respuesta a ambas interrogantes.

No obstante, las medidas planteadas denotan concentración en aspectos claves, fundamentalmente en correspondencia con los peligros y errores de mayor

prioridad, de acuerdo con la apreciación de cada uno de los directivos. Con respecto a las áreas, las principales acciones planteadas fueron:

1. Utilizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos para evaluar el desempeño de cada integrante del equipo.
2. Evaluar periódicamente los posibles cambios que pudieran presentarse para la propuesta de una mejor solución.
3. Incrementar el trabajo en equipo durante el proceso.
4. Realizar un estudio mediante el empleo de técnicas para conocer mejor la organización (diagnóstico) y fijar los objetivos.
5. Lograr la participación de todos los trabajadores teniendo en cuenta sus criterios y experiencias.
6. Establecer objetivos y metas cumplibles y medibles a corto, mediano y largo plazo.
7. Orientación adecuada por parte de la dirección de cuáles deben ser los objetivos de cada área.
8. La dirección debe mantener informada a todas las áreas sobre los resultados de las mismas.
9. Cada año deben definirse estrategias para el alcance de los objetivos propuestos.
10. Establecer un procedimiento para homogenizar el proceso de planificación estratégica en todas las áreas de la organización.
11. Que la alta dirección dedique el tiempo necesario para que la definición de las estrategias y objetivos tengan suficiente calidad.
12. Que se refleje en la evaluación de los cuadros y dirigentes el cumplimiento de los objetivos pactados al principio del año.
13. Perfeccionar la comprensión acerca de la real trascendencia de la dirección estratégica y la dirección por objetivos entre los cuadros y trabajadores.
14. Conceder mayor relevancia y tiempo a la evolución y seguimiento de los objetivos planteados.

15. Dotar de mayor creatividad y flexibilidad al sistema de planificación estratégica en busca de mayor participación del colectivo y más identificación con los planes.
16. No centralizar la planificación estratégica a los altos niveles de dirección.
17. Trazar objetivos concretos y medibles.
18. Involucrar a todos los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos.
19. Tener en cuenta los cambios que pudieran ocurrir en el entorno a la hora de concebir la planificación estratégica.
20. Garantizar una adecuada participación y consulta a los trabajadores durante y después del proceso de planificación estratégica.
21. Valorar las diversas alternativas antes de la toma de decisiones.

Cuando la mirada se dirigió hacia las acciones los mejores pasos a seguir para el mejoramiento de la Planificación Estratégica y de Conformación y de Evaluación de Objetivos en el centro se plantean las siguientes medidas:

1. Incrementar el nivel de aprendizaje de todos los trabajadores en la Planificación Estratégica y Conformación y Evaluación de Objetivos.
2. Incrementar el nivel de análisis para confrontar con flexibilidad y agilidad las nuevas condiciones que puedan presentarse en la empresa en el desarrollo de su misión.
3. En el proceso de negociación, esclarecer bien las prioridades que deben tener los objetivos estratégicos antes de tomar la decisión.
4. Realizar diagnósticos para evaluar el estado actual de la organización.
5. Para trazar los objetivos, tomar como base los de cada área de trabajo y definir prioridades.
6. Divulgar los objetivos y evaluar su cumplimiento periódicamente.
7. Vincular la estrategia y los objetivos propuestos anualmente.
8. Deben elaborarse planes de acción por escrito para cumplirlos en el año.
9. Debe adaptarse el sistema de planificación estratégica al estilo de todos los dirigentes de la empresa, dándole prioridad al del director.

10. Establecer un procedimiento para homogenizar el proceso de planificación estratégica en la entidad.
11. Que la alta dirección dedique el tiempo necesario para que la definición de las estrategias y objetivos tengan suficiente calidad.
12. Que se refleje en la evaluación de los cuadros y dirigentes el cumplimiento de los objetivos pactados al principio del año.
13. Concebir una estrategia que redunde en una mayor identificación del colectivo con los intereses y propósitos de la entidad.
14. Garantizar la debida correspondencia entre la estructura de la empresa y los métodos de dirección en el proceso de toma de decisiones.
15. Asegurar la debida interpretación del entorno a la hora de concebir los objetivos estratégicos
16. No centralizar la planificación estratégica a los altos niveles de dirección.
17. Trazar objetivos concretos y medibles.
18. Involucrar a todos los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos.
19. Tener en cuenta los cambios que pudieran ocurrir en el entorno a la hora de concebir la planificación estratégica.
20. Garantizar una adecuada participación y consulta a los trabajadores durante y después del proceso de planificación estratégica.
21. Valorar las diversas alternativas antes de la toma de decisiones.

El análisis desarrollado conduce a establecer una serie de acciones validas para contribuir a consolidar el proceso de implantación y generalización de la Dirección Estratégica tanto dentro de las empresas líderes, en particular, como en el sistema empresarial espirituano, en general. Esta propuesta concibe:

- Definir estrategias de capacitación con incidencia en los recursos humanos de toda la estructura empresarial en aras de dotarlos de las cualidades y experiencia técnica necesaria para que cumplan de forma adecuada con sus responsabilidades,
- A partir del establecimiento de las prioridades empresariales, conceder la debida atención y el tiempo requerido para que el proceso de negociación de los

objetivos gane en efectividad sobre la base de extender a todos los niveles el aporte de iniciativas como premisa para evitar el exceso de centralismo.

- Desarrollar programas investigativos en el diseño de sistemas de información y mecanismos de implantación que faciliten la aplicación de la Dirección Estratégica hasta la base.
- Concebir análisis más frecuentes de la marcha del proceso como vía para contribuir a consumar una mayor intervención en las fortalezas y debilidades que se presentan durante la aplicación de la Dirección Estratégica como herramienta de dirección.
- Ganar en correspondencia entre la estructura de la empresa y los objetivos en aras de conseguir una mayor identificación de los trabajadores con los retos propuestos en cada etapa de introducción del sistema de Dirección Estratégica.
- Insertar de acuerdo con la realidad empresarial espirituana, herramientas de desempeño estratégico que faciliten el seguimiento y control de las estrategias para una adecuada toma de decisiones.

2.5 Consideraciones generales

A partir del estudio realizado, se puede afirmar que la aplicación de la Dirección Estratégica resulta un proceso en marcha dentro de las empresas líderes de la provincia de Sancti Spíritus. Sin embargo, se denota la necesidad de conseguir un mayor dominio de las opciones del sistema toda vez que los principales directivos subestiman en cierta medida sus bondades, a partir del hecho de que no le conceden la prioridad requerida a los principios que pudieran convertirse en los aliados fundamentales para la consolidación del proceso. Por tanto, se impone desarrollar estrategias de capacitación e insertar herramientas de desempeño estratégico que faciliten el seguimiento y control de la aplicación del proceso tanto en las empresas líderes como en el resto del sistema empresarial espirituano.

CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación se arriba a las siguientes conclusiones:

- El estudio bibliográfico corroboró que la Dirección Estratégica requiere adaptabilidad a las transformaciones del entorno empresarial, facilitando la descentralización en el proceso de toma de decisiones, para buscar su consolidación, elementos sobre los que no se disponía de una valoración objetiva en la provincia de Sancti Spíritus.
- El diagnóstico realizado en las empresas líderes espirituanas demostró que la aplicación de la Dirección Estratégica resulta un proceso en marcha en el territorio, toda vez que resulta del conocimiento de los principales directivos, quienes aseguran que se implementa en las entidades bajo su responsabilidad.
- La investigación denotó lagunas en el dominio y aplicación de los principios fundamentales de la Dirección Estratégica a partir del hecho de que los directivos principales de las empresas líderes incurren con frecuencia en errores que identifican como peligros a la hora de poner en práctica el proceso.
- El estudio evidenció la necesidad de aprovechar mejor las opciones del sistema toda vez que los principales directivos subestiman en cierta medida sus bondades, a partir del hecho de que no le conceden la prioridad requerida a los principios que pudieran convertirse en sus aliados fundamentales para la consolidación del proceso.
- Ante las fallas detectadas, se impone desarrollar un grupo de acciones en las que ocupan un lugar predominante la inserción de herramientas de capacitación y desempeño estratégico que faciliten el seguimiento y control de la aplicación del proceso tanto en las empresas líderes como en el resto del sistema empresarial espirituano.

RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación se recomienda:

- Proponer al Consejo de la Administración Provincial de Sancti Spíritus que presente a otras entidades del sistema empresarial los resultados de esta investigación para su análisis y elaboración de planes para superar las insuficiencias planteadas.

- Sugerir al Centro de Estudios de Dirección Empresarial Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas realizar estudios similares donde se propongan líneas de acción a estructuras similares de otros territorios con el fin de generalizar las conclusiones a que se arriban en este trabajo.

- Plantear al Consejo de la Administración Provincial de Sancti Spíritus la posibilidad de incrementar, tanto cualitativa como cuantitativamente, las acciones de superación de directivos y trabajadores en función de elevar aún más su nivel con respecto al sistema de Dirección Estratégica.

- Recomendar al Centro de Estudios de Dirección Empresarial de la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas continuar realizando estudios profundos relacionados con la marcha del proceso de implementación de la Planificación Estratégica y Conformación y de Evaluación por Objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ABREU, S. (2004). *La dirección estratégica en instituciones cooperativas*. *Análisis del caso Cooperativa de Servicios Financieros Central Inc*. On line. Disponible en http://www.monografias.com/trabajos24/anteproyecto-direccion/anteproyecto-direccion.shtml. Consultado: 11/03/2007.
2. ALONSO R, S. H.(1993) *Dirección Estratégica, Administración por Objetivos y Sistema de Trabajo en el Ministerio de Educación*. Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño. VII Taller Internacional: Hacia la Educación del siglo XXI.
3. ANSOFF, I. H. (1976). *La Estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra, España.
4. BESSEYRE D. H y CHARLES H. (1997). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Editor Deusto. On Line. Disponible en http://www.umh.es/asignaturas/fichasignatura.asp?asi=4728. Consultado: 12/04/2007.
5. BUENO, E. (1995). *Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos.* Pirámide, 5ta Edición. Madrid.
6. _____ (1999). *Estrategia y Dirección Estratégica*. En Lo que se aprende en los mejores MBA, España.
7. _____ (2000). *Dirección Estratégica basada en conocimiento: teoría y práctica de la nueva perspectiva.* En Ariel, Madrid, pp.91-116.
8. CAMPBELL, D. (1975). *Reforms as expernents.* En E.t. Struening y M.
9. CHAIVANATO, A. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 2da. Edición en Español. Mc. Graw Hill. México.
10. CHANDLER , A .(1992) Strategy and strutureChapters in the History of the American Industrial Enterprice.
11. CHARLES, W. L y GARETHR, J. (1996). *Administración Estratégica*. 3ra. Edición.
12. CHASE, A. y CHASE, R. B. (1995). *Dirección y Administración de la Producción y de las Operaciones*. 6ta. Edición.
13. CHRISTENSEN , I. (1980). Experimental methodology . 2da Edición.

14. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL. (2006).*Informe valorativo sobre el desarrollo empresarial en Sancti Spíritus*.
15. DETRIE, J . P.(1995). Estrategia, Estructura, Decisión e Identidad: Política General de empresa. Barcelona.
16. DÍAZ ,V .R. Y PALACIOS , M. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica :La experiencia cubana. Ciudad Habana.
17. EGSSAUTIER DE LA MORA , M. (1994). *Elementos Básicos de Administración* .México.
18. FERRIOL , F. (2005). *Situación actual de la aplicación de la Dirección Estratégica*. CUBA.
19. FREIJE ,A .Y RODRIGUEZ , S. (1993). *Control de Gestión*. Madrid.
20. GARCIA . L .(1975) El Control de Gestión. 2da. Edición.
21. GARRIDO, S. B. (2003). *Dirección Estratégica*, 1ra. Edición.
22. GIMBER, X. (1998). *El enfoque estratégico de la empresa*. Editorial Deusto S.A., Madrid, España.
23. GLEND , N. (1977).Cohort analyzis Beverly Hills. Quantitatives Applications in the Social Sciences.
24. GO
25. GOLDRATT , E .(1992). El síndrome del pajar ¿Cómo extraer información del océano de datos?, México
26. GRANT, R. M.(1996) *Dirección Estratégica. Conceptos. Técnicas y Aplicaciones*, España.
27. GUTTENTAG, E. (1969). *Handbook of Evaluation Researsh*. Sage Publications. Vol.4.
28. JAMES A.; STONER, R. y EDWARD, F. (1996). *Administración*, 6ta. Edición, Editora Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México.
29. JOHNSON, G y SCHOLES, K. (1997). *Dirección Estratégica, Análisis de la Estrategia de las Organizaciones*. 3ra, Edición, Editora Prentice-Hall, España.
30. _____ (2000). *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. 5ta Edición. Prentice-Hall. Madrid.
31. KOONTZ, H .(1998). *Curso de administración Moderna*. 3ra . Edición

32. LENIN, V.I. Obras Completas, Tomo VI.
33. MARTÍNEZ , M. C.(s.a).*Conceptos Básicos sobre Estrategia Empresarial*.UCLV.Cuba.
34. MÉRIDA, G. R.; MORENO, R. A.y MACHADO, N. N. (2002) La capacitación de directivos en las empresas industriales. Procedimiento para la evaluación de su impacto. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. On line. Disponible en http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_ma_03.htm. Consultado: 15/03/2007
35. MINTZBERG, H. (1998). *El arte de moldear la estrategia*. Folletos Gerenciales, No 5. CCED, MES, La Habana. Cuba.
36. _____ y QUINN, J. B. (1993). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. 2da. Edición, Editora Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México.
37. _____ (1997). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. Edición breve, Editora Prentice-Hall Hispanoamericana S. A., México.
38. MACHADO, N. N; MILIAN, A. y LUGO, O. (2006) Estrategia y Prospectiva para el Desarrollo Local. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. On line. Disponible en: http:// www.gobernabilidad.cl/modules.php?name= News&file=article&sid=1303. Consultado: 17/04/2007.
39. MORCILLO, P y BUENO, E (1993). *La Dirección Eficiente*. 2da. Edición Pirámide, Madrid.
40. MORCILLO, J. y FERNÁNDEZ, A. *Nuevas claves para la Dirección Estratégica.* Ariel, Madrid, pp.91-116.
41. NAVAS, J.E y GUERRAS, L.A. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones.* 2da. Edición. Civitas, Madrid.
42. PORTER, M.E. (1987). *Ventaja Competitiva*. CECSA. México.
43. PRAHALAD, L.K y HAMMEL, G. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ariel. Barcelona.
44. RONDA, G. y MARCANÉ, J.A*. De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo*. On

line. Disponible en http://ciberconta.unizar.es/leccion/ede/cced.doc. Consultado: 14/03/2007.

45. STONER , F YJAMES , A .F.(1989).Administración.México.
46. THOMPSON, A. A y STRICKLAND, A.J. (1994). *Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y lecturas*. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington.
47. _____ J.(1998). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. 11na. Edición.
48. WESLEY, L. A. (1998). *Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. 2da. Edición, Pearson, México.
49. Wikipedia, la enciclopedia libre. *Administración de empresas*. On line. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/administración_de_empresas.html. Consultado: 14/03/2007.
50. _____. *Dirección estratégica*. On line. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Dirección_estratégica.html Consultado: 14/03/2007.
51. _____. Dirección y planificación estratégica. On line. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/ dirección – y –planificación-estratégica.html Consultado: 14/03/2007.

ANEXOS

No 1

Según Gotees en el año 1949 la planificación consiste, fundamentalmente en escoger, y un problema de planificación solamente surge cuando se descubre una línea de acción alternativa.

Chandler en el año 1962 plantea que la estrategia es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos.

Ya en el año 1965 Ansoff afirma que la planificación es el proceso de acoplamiento entre una organización y su entorno.

Estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos, es entonces, un conjunto de decisiones que se toman en términos de objetivos y acciones orientadas a largo plazo respondiendo a los factores internos y externos que influyen en la organización y teniendo en cuenta los medios necesarios para alcanzarlos, plantea Koont en el año 1967.

"La dirección estratégica es (...) un proceso imperfecto de exploración sistemática del futuro y de dirección y coordinación de los diversos agentes y organizaciones económicas y sociales, en pos de ciertos objetivos nacionales básicos", según Foxley, 1975.

La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro, plantea Ansoff después de existir una evolución en cuanto a lo que es en realidad la estrategia en el año 1976.

En este mismo año Ansoff afirma este otro concepto en el que proclama que la estrategia constituye la regla para *tomar decisiones* que cuestionen las relaciones entre *la empresa y su entorno*.

Quinn, 1980 plantea que la estrategia es el plan que integra las principales metas de una organización, establece políticas a seguir y secuencias de acciones, en un todo cohesionado.

Por otra parte, Bustos afirma en el año 1980 que la estrategia constituye un esfuerzo organizado, consciente y continuo, para escoger alternativas viables para el logro de objetivos determinados.

Ya en el año 1980, Ansoff delimita este otro concepto de estrategia empresarial que no es más que la dialéctica de la empresa con su entorno.

La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos, afirma Porter, 1982.

Hatten, 1987 plantea que la Dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos (...) Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que definen su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser, esto es dicho por Bueno en 1987.

Mintzberg en el 1987 plantea que las estrategias son tanto *planes para el futuro* como patrones del pasado. Las estrategias no necesitan ser deliberadas, también pueden emerger. Las estrategias efectivas se desarrollan en todos los tipos de formas extrañas. Dirigir la estrategia es moldear el *pensamiento y la acción, el control y el aprendizaje, la estabilidad y el cambio*.

Por otra parte, Stoner en el año 1989 afirma que la planificación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

Grimá y Tena, 1991 plantean que la estrategia empresarial expresa el conjunto de ideas, técnicas, etc, que pueden utilizarse para desempeñar la función empresarial en su nivel más global e integrada en la actualidad y en el futuro.

La estrategia se puede definir a través de dos perspectivas diferentes, esto es dicho por Stoner, 1991:

- *La perspectiva de lo que una entidad intenta hacer:* es cuando la estrategia es un programa general que sirve para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión.
- *La perspectiva de lo que diariamente hace:* es donde la estrategia es el patrón que da respuesta al ambiente de la organización a través del tiempo.

Godet, 1991 afirma que la gestión estratégica de la empresa consiste en asegurar *una transformación* coordinada de sus cuatro tipos de recursos (humanos, técnicos, comerciales y financieros) hacia un *futuro deseado*.

Para cada tipo de recursos pueden asignarse objetivos, herramientas estratégicas (presupuestos) y medios tácticos (contabilidad analítica). Sin embargo, estos objetivos (técnicos, económicos y sociales) son, en parte, contradictorios y la gestión estratégica es precisamente el instrumento que

permite realizar el arbitraje entre objetivos divergentes en *un contexto* más o menos turbulento.

En este mismo año, Manso en el año 1991 afirma que la planificación estratégica es un proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Ya en el año 1992, Chaivenato afirma que la administración es nada más que la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La administración trata del planteamiento, de la organización (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización.

La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, precisando que el Control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más candentes: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado? , plantea Goldratt, 1992.
Al transcursar del tiempo, aparecen otros autores como Alonso y Sánchez en 1993 donde plantean que la Dirección Estratégica es el proceso orientado hacia el mantenimiento de un equilibrio dinámico entre la organización y el medio, mediante una constante búsqueda de posibilidades y recursos para adoptar las estructuras y operaciones de la entidad a las necesidades cambiantes del entorno.

El verdadero *cambio estratégico* requiere inventar nuevas categorías, no reagrupar las viejas, afirma Mintzberg en 1994.

Huge, 1995 afirma que el Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y

coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

La planificación es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y relaciones de la empresa frente a su entorno, plantea Estin, 1995.

En este mismo año Strategor afirma que la estrategia empresarial, consiste en elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que esta se mantenga y desarrolle en estas áreas de negocio.

En el año 1996, Jarrillo plantea que la estrategia competitiva es el modo en que la empresa pretende ganar dinero a *largo plazo*. La estrategia competitiva es el *conjunto de acciones* que una empresa pone en práctica para asegurarse una *ventaja competitiva sostenible.*

El pensamiento estratégico de una empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio *avanzar hacia el futuro* de una manera satisfactoria para todos, afirma Morrisey en este mismo año.

La planeación es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados. Es lo que establece una organización para poner en práctica las decisiones e incluye una revisión de desempeño y retroalimentación para introducir un nuevo ido de planeación, dicho por Steiner también en este año.

La estrategia empresarial *explícita* plantea *los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales,* de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta

en *el medio socio económico, plantearon* Menguzzato y Renal, ya en el año 1997.

Otro concepto de Menguzzato en este año 1997 es que la planeación estratégica es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a su entorno y la selección de un compromiso estratégico entre los elementos que mejor satisfagan las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

En el año 1998 la estrategia competitiva es la *elección deliberada* de un conjunto diferente de actividades para entregar una mezcla de valores única.

La esencia de la estrategia es *elegir el ejecutar actividades* de forma diferente a como lo hacen *los rivales,* plantea Porter.

No. 2 *EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y DE CONFORMACION Y EVALUACION DE OBJETIVOS.*

Encuesta

Con el interés de realizar una EVALUACION DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y DE CONFORMACION Y EVALUACION DE OBJETIVOS, estamos desarrollando esta encuesta, que tiene carácter anónimo. De antemano, se agradece su colaboración.

Labor que realizas: _____
Nivel escolar: _____ Especialidad: _____

1.- Conoces el actual Sistema de Planificación Estratégica y el Proceso de Conformación y Evaluación de Objetivos: Si _____ No _____

2.- Se aplica en la empresa que representas: Si _____ No _____

3.- Si conoces el actual Sistema de Planificación Estratégica y el Proceso de Conformación y Evaluación de Objetivos, clasifique numéricamente por orden de relevancia del 1 al 10, según su criterio, en la columna A los diez peligros principales que usted considera deberían evitarse en su empresa para que ambos procesos funcionen eficientemente.

En la columna B identifique con una X aquellos que usted como dirigente ha cometido en el área que dirige durante el desarrollo de dichos procesos. (Le recomendamos que complete esta pregunta por columnas y que lea detenidamente primero todos los ítems, antes de emitir su respuesta en cada columna.)

Principales peligros	A	B
1.no desarrollar estrategias de capacitación para que los trabajadores eliminen las insuficiencias en los conocimientos sobre el sistema en la empresa.		
2.no garantizar que el personal que conduce los procesos en las diferentes áreas de la institución tenga las cualidades y experiencia técnica necesarias para cumplir de forma adecuada con sus responsabilidades.		
3.demasiada centralización en la definición de objetivos y los criterios de medida por parte de los niveles de dirección superiores de la institución.		
4.no asegurar un adecuado sistema de comunicación horizontal y vertical entre los niveles de dirección para llevar a cabo los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de objetivos.		
5.no vincular el plan estratégico, los objetivos y criterios de medida propuestos anualmente con los resultados económicos disponibles.		
6.no elaborar planes de acción por escrito para cumplir los objetivos propuestos en el año.		
7.Falta de un sistema de información(externa e interna) que permita fundamentar mejor el plan estratégico, los objetivos y criterios de medida y su correspondiente seguimiento en todos los niveles de dirección.		
8los directivos dedican poco tiempo a los procesos de planificación estratégica y de conformación y evaluación de objetivos		
9.no diseñar un sistema de estimulación a los trabajadores que garantice una adecuada motivación y compromiso con el plan estratégico a largo plazo y los objetivos anuales.		
10.no estudiar suficientemente los cambios que se producen en el entorno y que inciden en la institución.		
11.suponer que el corto plazo es el que prima en las decisiones actuales, restándole importancia al plan estratégico a largo plazo y a la evaluación de sus resultados.		

12.no utilizar el cumplimiento del plan estratégico y de los objetivos anuales como uno de los aspectos para medir la evaluación del desempeño de los dirigentes anualmente.		
13.diseñar anualmente objetivos más o menos similares en todos los niveles de la institución, lo que afecta la creatividad e iniciativas individuales y colectivas.		
14.no desarrollar eficientemente estrategias institucionales de divulgación del proceso ni de los resultados del mismo entre los trabajadores.		
15.no prestar la debida atención a la estructura existente en la institución al introducir el sistema de planificación estratégica y el proceso de comunicación de los objetivos, faltando correspondencia entre la estructura y los objetivos.		
16.se presenta alguna resistencia o rechazo a la planificación estratégica y la dirección por objetivos debido a que se consideran monótonos y no tan necesarias.		
17.suponer que el sistema de planificación estratégica y la DPO se pueden introducir sin cambios en las prácticas de dirección y en el proceso de toma de decisiones.		
18.ignorar el hecho de que la planificación es y debe ser un proceso de aprendizaje para todos los trabajadores en la empresa		
19.no garantizar una adecuada participación y consulta a los trabajadores durante y después del proceso.		
20.no involucrar en el proceso fuertemente a : dirigentes de organizaciones de masas dirigentes de organizaciones políticas entidades y organismos productivos y de servicios con los que se relacionan la empresa.		
21.suponer la misma importancia a todos los objetivos del plan estratégico, sin establecer prioridades empresariales.		
22.introducir determinada formalidad en el sistema de planeación, la cual carece de flexibilidad, sencillez, vaguedad y limita la creatividad por parte de las áreas subordinadas y en general de los trabajadores.		

23.no valorar varias alternativas de estrategias antes de tomar las decisiones sobre las vías más correctas para lograr los objetivos propuestos en cada curso académico.		
24.no prestar una debida atención y el tiempo necesario para que el proceso de negociación de los objetivos entre los diferentes niveles de dirección y entre los dirigentes y trabajadores sea totalmente efectivo.		
25.no brindar suficiente tiempo y profundización al proceso de seguimiento y evaluación de los objetivos anuales con los trabajadores.		
26.con relación a los valores compartidos como elemento de consolidación de la cultura organizacional: no diseñar los valores compartidos de mi área de dirección, formular los valores compartidos en un tiempo muy breve sin la participación de los subordinados, No diseñar estrategias de capacitación para los subordinados en esta área., No divulgar los valores compartidos entre los subordinados, No evaluar en el plano individual los valores formulados institucionalmente en el desempeño personal.		
Otros peligros no incluidos en el listado. Cuáles: _____		

4. A continuación se expresan un grupo de aspectos que tienen una gran influencia en la efectividad del sistema de planificación estratégica y del proceso de conformación y evaluación de los objetivos de una empresa. Valore según su criterio, el estado actual que presenta cada uno de los mismos en su empresa, utilizando para ello una escala del 1 al 10. (Le recomendamos que antes de emitir su juicio de valor lea detenidamente todos los ítems. Por favor, evite que algún ítem se quede sin evaluar. Ponga el número de la escala que se corresponda con su criterio evaluativo en la casilla ubicada a la derecha de cada ítem.)

1.nivel de participación del departamento en los procesos de planificación estratégica conformación y evaluación de objetivos institucionales.	
2.grado de credibilidad por parte de los dirigentes de alto nivel sobre el sistema de planificación estratégica y dirección por objetivos.	
3. nivel de comunicación existente entre las áreas para transmitir las experiencias acumuladas durante el ejercicio estratégico y los procesos de conformación y evaluación de objetivos anuales	
4. orientación adecuada recibida de los niveles de dirección superiores para llevar a cabo un proceso de planeación efectivo.	
5.orientación adecuada recibida de la dirección de la empresa para la elaboración de los objetivos departamentales.	
6.utilidad de la etapa de negociación de los objetivos entre los niveles superiores e inferiores (vertical)	
7.utilidad de la etapa de negociación de los objetivos entre los diferentes niveles horizontales.	
8.grado de adaptación del sistema de planeación estratégica a los estilos y a las necesidades de los dirigentes en todos los niveles.	
9.grado de consolidación del trabajo en equipo de los diferentes niveles de dirección durante el proceso.	
10.utilización real del plan estratégico y los objetivos anuales por parte de los dirigentes como guía para la acción diaria y colectiva.	
11.grado de generación y evaluación de alternativas antes de aprobar los objetivos y criterios de medida anuales en los diferentes niveles de dirección.	
12.grado de preparación y habilidades de los que asesoran el proceso.	
13.niveles de información que se tiene sobre el desarrollo del proceso y de sus resultados.	
14.nivel de comprensión real de los dirigentes en todos los niveles acerca de la metodología empleada en ambos procesos.	
15.estudios realizados sobre el entorno como insumos a los procesos de planificación estratégica y conformación de objetivos	
16.grado de vinculación de objetivos y criterios de medida con los recursos económicos disponibles	

17.existencia de estrategias anuales en cada área para alcanzar los objetivos propuestos.	
18.existencia y calidad de los planes de acción en los diferentes niveles de dirección.	
19.desarrollo y utilidad de los planes de acción en los diferentes niveles de dirección.	
20.nivel de apoyo del sistema de estimulación para llevar a cabo con resultados satisfactorios los diferentes momentos del proceso.	
21.existencia y facilidades de la comunicación horizontal para desarrollar el proceso.	
22.existencia y acceso a un sistema de información relevante descentralizado como apoyo a estos procesos.	
23.correspondencia entre la estructura y los objetivos propuestos	
24.grado de correspondencia entre la implantación del sistema de Dirección Estratégica la evaluación del desempeño de trabajadores	
25.flexibilidad y agilidad para adaptar la estrategia a nuevas condiciones	
26.nivel de contribución que ha tenido la DE al mejoramiento de la dirección.	
27.nivel de innovación real que presentan los objetivos y criterios de medidas anuales en cada una de las áreas.	
28.grado de utilización de los recursos económicos en función del logro de los objetivos organizacionales.	
29.nivel de efectividad en el trabajo con los valores compartidos: a.- calidad en el proceso de diseño de los valores compartidos, b.- nivel de participación de los subordinados en el diseño y evaluación de los valores compartidos, c.- Nivel de divulgación a los subordinados de los valores compartidos, d.-Nivel de preparación que tienen los trabajadores en relación a los valores compartidos, e.-Influencia de los valores compartidos en la evaluación desempeño de los subordinados,	

5. Proponga tres medidas para mejorar los procesos de planificación estratégica y de generación y evaluación de objetivos en su área de trabajo.

1.

2.

3.

6. Proponga tres medidas para hacer mejor los procesos de planificación estratégica y la generación y evaluación de objetivos en su empresa

1.

2.

3.

Gracias por el tiempo y el interés dedicado a responder este cuestionario

Anexo 3

Tabla No.10. Empresas líderes en Dirección Estratégica en Sancti Spíritus.

No.	ENTIDAD.	OACE	PERF. EMP.
1	Materiales de la Construcción	MICONS	Si
2	Fábrica de Cemento Siguaney	MINBAS	Si
3	Talleres Agropecuarios	MINAG	Si
4	CAI Arrocero Sur del Jíbaro	MINAG	Si
5	Emp. Azucarera Ramón Ponciano	MINAZ	Si
6	Refinería Sergio Soto	MINBAS	Si
7	OBE Sancti Spíritus	MINBAS	Si
8	Asbesto Cemento	MINBAS	Si
9	Productos Lácteos Río Zaza	MINAL	Si
10	Emp. Azucarera Uruguay	MINAZ	Si
11	Empresa V Congreso	MINAG	No
12	Empresa Valle del Caonao	MINAG	No
13	Emp. Azucarera Melanio Hdez.	MINAZ	No
14	Tabacalera y Cult. Var. Cabaiguán	MINAG	No
15	Fábrica de Refresco Yaguajay	MINAL	Si
16	Emp. Azucarera Obdulio Morales	MINAZ	No
17	Fáb. Electromecánica Escambray	SIME	No
18	Papelera Pulpa Cuba	MINBAS	No

19	Hotel Trinidad del Mar	MINTUR	Si
20	EMI Francisco Aguiar	MINFAR	Si
21	Hospital Prov. Camilo Cienfuegos	MINSAP	No
22	Marina Puerto Sol	MINTUR	No
23	Centro de Genética Médica	MINSAP	No
24	Emp. Agropecuaria Sancti Spíritus	MINAZ	No
25	Gobiernos Municipales de Yaguajay, Jatibonico y Cabaiguán.	OLPP	No
26	Instituto Nacional de Asistencia y Seguridad Social	OLPP	No
27	Empresa Avícola	MINAGRI	Si
28	ETECSA	MIC	Si
29	Emp de Diseño e Ingeniería	MICONS	Si
30	Dirección Provincial de la Vivienda	OLPP	No

Anexo 4

Tabla No.11 Principales peligros por empresa según directivos por relevancia del 1 al 10.

Empresas	Principales peligros																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	6					8			7					5					4	3			1	9	2	10
2	7		8	4			1				2							5	3	6			9			10
3		10		1	2		8			7		5				4		3			6				9	
4		5			1	7				9				2		3		6				4		8	10	
5				2	1	3			6					7		10		4		5				8	9	
6	3		1		2					6		4							5		7	8	9	10		
7		9		10			8				6		4	5		1	2	3			7					
8			6		7		5	10								8			3		2		1	4		9
9		10						4	9		1		6					8		5	7		3		2	
10			6	7						10					2			1	5	3	4			9		8
11	6			4						10	1				2			3	5		7			8	9	
12	6	5	1		2		8						4			10		3			7			9		
13	7			2	1								4			10		3	5		6		9	8		
14	6			2	1								3	7				4		5			9	8	10	
15	7				1						2		4					3		5	6		9	8	10	
16	5			2	1								4					3		6	7		8	10	9	
17		8				7						3			1		2		4	6		5		10		9
18			7		1	4				9				6	2			3				5		8		10
19	6			4	2	7									3		1		5				10		8	9
20	6		7								3				1		2	4		5			8	10		9
21	7	6	4		3	5									1		2						8		9	10
22	3		6	5			8			9			4		2		1				7			10		
23	3		1		2						5			6		8					7	4			9	10
24		8	1	2		3	7						5	6				4					9		10	
25	3		6			7											1	2	5			4		10	8	9
26	3			2	1				6		5		4			8					7			9		10
27		5	1	3	2	4	7			8				6										9		10
28	5				2		8	4		7			6		3		1							9		10
29	6			7	2	1			10		8	3		5			4					9				
30	3		8		1	9			7			4				10			6		2	5				

Moda	6	5	1	2	1	7	8	4	7	9	2	4	4	6	2	10	2	3	5	5	7	4	9	8	9	10
Promedio	5.16	7.3	4.5	3.8	1.8	5.4	6.7	6	7.5	8.3	3.7	3.8	4.4	5.5	1.9	7.2	1.8	3.6	4.5	4.9	5.9	5.5	7.2	8.7	8.1	9.5
Reiteración	19	9	14	15	19	12	9	3	6	9	9	5	11	10	9	10	9	17	11	10	15	8	13	20	14	14

Fuente: Elaboración propia

No. 5

Tabla No. 12. Principales errores cometidos según directivos.

Empresa	Principales errores																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
1	x					x								x								x				
2			x								x						x						x			
3					x								x					x		x	x					
4				x						x								x			x			x		
5		x				x	x								x				x			x		x		
6	x									x									x			x		x		
7		x					x				x			x				x								
8			x					x								x			x							
9		x									x							x		x						
10		x								x					x									x		
11	x									x														x		
12		x			x											x		x			x			x		
13			x		x								x								x					
14																										
15				x										x		x				x						
16	x				x															x						
17	x				x								x										x	x		
18		x													x											x
19			x							x				x								x				
20	x			x											x								x			
21				x								x									x				x	
22	x		x			x													x							
23	x		x												x						x				x	
24			x										x						x							
25		x		x							x		x								x					
26				x					x						x						x					
27								x	x									x							x	
28		x					x									x								x		
29	x		x							x					x											

30							x						x													x
Veces que se comete el error	9	8	8	6	5	3	4	2	2	6	4	1	6	4	7	4	1	6	5	4	8	4	3	8	3	2
% con relación al total de empresas encuestadas	30	27	27	20	17	10	13	6.7	7	20	13	3.3	20	13	23	13	3.3	20	17	13	27	13	10	27	10	7

Fuente: Elaboración propia

No. 6

Tabla No.13. Valoraciones en orden de relevancia del 1 al 10 de los aspectos de influencia en la Dirección Estratégica según directivos

	Principales aspectos de influencia en la efectividad																													
Empresas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	Moda	Prom
1	6	6	10	10	1	1	3	2	6	8	10	10	3	4	5	5	3	3	3	2	1	2	2	4	4	7	7	7	8	3	4.9
2	5	4	8	3	4	3	2	4	6	2	9	4	8	3	4	5	2	3	2	1	8	3	8	6	7	6	8	9	10	4	5.1
3	7	7	8	3	4	3	2	6	6	2	8	5	6	4	3	6	3	4	1	2	9	4	9	6	7	5	7	4	8	4	5.1
4	6	1	9	4	6	4	2	4	7	1	7	1	7	5	2	6	3	4	1	2	10	5	7	7	7	5	6	7	9	7	5.0
5	4	2	8	4	6	5	2	4	8	1	7	1	9	6	1	6	4	6	2	3	8	5	7	7	7	5	9	5	8	4	5.2
6	6	3	1	5	6	3	5	6	6	1	7	2	10	7	3	6	5	6	3	3	8	5	7	7	8	6	5	6	7	6	5.3
7	5	3	6	2	5	6	3	6	7	2	6	3	8	8	4	6	4	6	1	4	8	5	8	7	9	7	6	7	8	6	5.5
8	8	3	7	2	6	4	4	6	7	3	9	5	7	9	1	7	4	7	1	1	7	5	8	8	9	8	6	7	9	7	5.8
9	7	4	8	3	7	4	4	7	7	4	8	6	6	6	2	8	4	8	1	2	6	6	9	8	9	9	6	8	8	8	6.0
10	4	4	6	4	4	4	4	7	8	5	8	4	6	6	3	7	4	8	3	1	6	6	9	9	10	10	7	9	8	4	6.0
11	5	4	5	5	4	6	6	8	8	1	7	3	6	5	2	7	3	7	2	2	6	5	9	10	10	9	7	10	9	5	5.9
12	5	4	5	1	6	6	6	9	9	5	6	2	7	3	1	7	4	6	7	3	8	6	10	10	8	9	7	10	9	6	6.2
13	5	1	6	3	6	7	7	9	9	3	6	1	8	1	9	7	5	6	2	1	9	7	8	10	6	9	8	9	10	9	6.1
14	6	2	6	1	7	8	8	9	9	4	9	1	9	1	10	7	3	5	2	2	9	7	8	9	6	8	7	9	10	9	6.3
15	7	4	7	3	8	3	3	10	7	2	10	3	10	2	9	8	3	5	3	3	10	8	8	8	6	9	8	9	7	3	6.3
16	6	3	6	2	5	4	3	10	7	2	10	4	8	2	10	7	3	5	4	4	10	8	7	8	7	9	7	9	10	10	6.2
17	8	2	6	6	4	3	4	10	6	2	10	4	8	1	10	8	2	6	5	5	10	7	6	8	8	9	8	10	9	8	6.4
18	4	4	9	7	3	3	5	9	5	3	9	6	9	1	10	8	1	6	2	4	10	6	6	6	9	9	8	8	3	9	6.0
19	4	4	8	3	1	3	1	8	4	3	8	1	7	3	8	5	3	5	2	1	10	6	6	7	10	8	5	6	8	8	5.1
20	4	6	6	4	2	2	2	5	5	4	9	2	7	3	10	2	3	5	2	1	9	5	5	8	8	6	5	6	6	2	4.9
21	7	1	5	5	2	1	2	5	5	4	9	2	8	4	9	2	3	4	1	1	7	6	6	7	10	6	5	7	6	5	4.8
22	7	1	1	1	1	1	8	6	6	7	3	9	1	10	5	3	6	2	1	7	9	5	9	6	9	7	4	8	7	1	5.2
23	6	1	3	1	1	2	1	5	6	9	9	3	10	2	10	7	8	7	1	1	5	9	7	9	8	4	9	8	8	1	5.5
24	6	1	6	1	3	2	4	6	6	1	10	2	6	2	9	8	4	8	2	1	6	5	10	7	10	9	3	10	9	6	5.4
25	8	2	7	2	2	2	5	4	4	3	7	1	7	2	10	6	5	5	3	2	4	4	8	7	7	10	1	8	9	2	5.0
26	4	2	7	2	2	4	5	4	4	2	10	1	8	3	10	7	8	5	1	1	6	6	8	6	4	10	3	7	10	4	5.2
27	5	5	8	3	3	5	5	3	3	3	6	3	10	1	8	6	5	6	1	2	5	6	9	6	6	9	2	6	10	6	5.2
28	6	5	8	4	1	9	6	6	3	4	8	4	4	2	9	6	5	8	2	2	6	5	10	5	8	9	1	10	8	6	5.7
29	7	5	6	1	1	5	6	5	2	1	5	5	5	2	7	6	4	2	3	2	7	6	5	6	9	9	2	10	9	5	4.9
30	8	6	6	1	4	5	6	4	1	4	4	6	9	1	10	6	4	3	1	1	8	5	3	5	10	8	2	10	8	6	5.1

Moda	6	4	6	3	1	3	2	6	6	2	9	1	8	2	10	6	3	6	1	1	8	5	8	7	7	9	7	10	8
Promedio	6	3	6	3	4	4	4	6	6	3	8	3	7	4	6	6	3.9	5.4	2	2	8	5.6	7	7.2	8	8	5.6	8	8

Fuente: Elaboración propia