

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial



Trabajo de Diploma

Título: Aplicación de un procedimiento para la integración del sistema de dirección en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara

Autor: Yoanni Soria Pascual

Tutora: Dra. C. Noyla Machado Noa

Santa Clara 2016

Pensamiento

Pensamiento

*“Quien sobrevive no es el más fuerte ni el más inteligente,
sino el que se adapta mejor al cambio.”*

Charles Darwin.

Dedicatoria

Dedicatoria

A mi mamá, por ser lo más grande que poseo en la vida, por ser mi guía, mi luz, la mujer que se ha sacrificado mucho por mi futuro durante todos estos años en la realización de este sueño, nuestro sueño.

A mi papá, por enseñarme el camino correcto a seguir en el tránsito de la vida, por su sacrificio, su confianza y tiempo en mi.

A mis hermanos por su apoyo y ayuda incondicional.

Agradecimientos

Agradecimientos

Agradecer es una manera muy simple de reconocer lo importante que son aquellas personas que te ayudan a seguir hacia delante en la vida. Quiero agradecer:

- ✓ *A mis padres y hermanos por ser mi ejemplo y fuente de inspiración para seguir siempre adelante y no dejar de luchar jamás por lo que aspire alcanzar.*
- ✓ *A mi tía y a Alberto por su guía en todo momento , por su apoyo y esfuerzo durante todo este tiempo.*
- ✓ *A toda mi familia por su ayuda e inspiración a seguir estudiando.*
- ✓ *A mi tutora Noyla por su asesoría , apoyo, tiempo y dedicación. Su entrega fue imprescindible para lograr este éxito. Gracias por pensar en mí.*
- ✓ *Al colectivo de trabajadores de la Empresa de Materiales de la Construcción de Villa Clara especialmente a Clarita por su apoyo, entrega, dedicación y ese espíritu alegre y emprendedor que contagia a todos, gracias.*
- ✓ *A todos mis amigos y mis compañeros de cuarto, los que me ofrecieron su apoyo en todo momento y animaron siempre a seguir adelante, en especial a Niliet, Adrián y la inolvidable Patricia, a la comprometida Nidia, a Pila por ser incondicional ,con el cual siempre pude contar, y a Lisi por ser como es, por sus consejos y esa sonrisa que siempre te aleja de los peores momentos.*

Resumen

RESUMEN

La integración entre los distintos departamentos, áreas y procesos constituye uno de los elementos a considerar para alcanzar el éxito empresarial. El presente trabajo se enmarca en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara, ubicada en la ciudad de Santa Clara, con el objetivo de aplicar un procedimiento para la integración de los sistemas y procesos en la empresa objeto de estudio para una mejor gestión empresarial. Como base de conocimiento para llevar a cabo la investigación, se realiza una variada revisión bibliográfica que abarca aspectos como la integración estratégica, la Dirección Estratégica Integrada y sus principios de gestión por procesos y orientación a los servicios. Para darle cumplimiento al objetivo se aplica un procedimiento elaborado por Aliaga Castillo (2015) para darle solución a las principales problemáticas que atentan contra la integración del sistema empresarial. En el desarrollo del estudio se aplicaron técnicas para la obtención y análisis de la información tales como: observación directa, entrevistas individuales, técnicas de trabajo en grupo, análisis de documentos y registros así como el software estadístico SPSS versión 21. La aplicación del procedimiento posibilitó la detección de las principales causas que originan la insuficiente integración en los procesos y sistemas de la empresa objeto de estudio, y a partir de estas, proponer diferentes vías de mejora y la proyección del plan de acción para minimizarlas.

Summary

SUMMARY

The integration among the different departments, areas and processes constitutes one of the elements to consider reaching the management success. The present research is based on the Construction Materials Company of Villa Clara, located in Santa Clara city, with the objective of applying one procedure for the integration of the systems and processes in the company study object for a better management administration. A varied bibliographical revision had being carried out for this investigation success, that embraces aspects such as the strategic integration, the Integrated Strategic Management and their management process principles and orientation towards services. To reach success towards the objectives Aliaga Castillo (2015) procedure's had being applied, also to eradicate the main problems that attempt against the integration of the management system. Throughout these, research several techniques had being applied to get information such as direct observation, interviews, group work techniques, data analysis as well as some statics software such as SPSS version 21. The application of these procedures allowed the detection of the main causes that originated the insufficient integration of the processes and systems in the company. Using them as a starting point, we put forward different roads to improve the projection of the action plan to minimize these difficulties.

Índice

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.1. Introducción.....	5
1.2. Integración. Su papel en el contexto organizacional.....	5
1.2.1. Integración Estratégica. Bases conceptuales.....	7
1.3. Dirección Estratégica Integrada como nuevo paradigma en el sistema de dirección de las empresas	10
1.3.1. La gestión por procesos como principio de la DEI.....	17
1.3.2. La orientación a los servicios como principio de la DEI.....	19
1.4. Procedimiento para la integración de los sistemas y procesos en la organización. Particularidades en la empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara.....	22
1.5. Conclusiones parciales.....	28
CAPÍTULO 2: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCESOS EN LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DE VILLA CLARA	29
2.1. Introducción.....	29
2.2. Caracterización de la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara	29
2.3. Aplicación del procedimiento para la integración de los sistemas y procesos en la empresa objeto de estudio	41
2.3.1. Etapa I: Preparación del personal.....	42
2.3.2. Etapa II: Diseño	43
2.3.3. Etapa III: Implementación y control	53
2.4. Valorar con el consejo de dirección las propuestas de integración.....	53
2.5. Conclusiones parciales.....	55
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	57
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	

Introducción

INTRODUCCIÓN

La rapidez de los cambios económicos, políticos y sociales que se operan actualmente en el mundo, tales como los procesos de globalización, los nuevos enfoques sobre el mercado y la producción y la fuerte competencia en las que se ven inmersas las empresas, han hecho que las mismas realicen cambios radicales en cuanto a su estructura y a su estrategia para alcanzar los objetivos trazados.

El actual siglo XXI se caracteriza por su complejidad e incertidumbre, de alta velocidad de cambio que exige diseñar y poner en práctica estrategias de dirección que guarde la necesaria integralidad de todos los subsistemas o procesos, teniendo presente que prevalezca el interés nacional, se trabaje con criterio de prioridad, uso racional de los recursos disponibles, garantizando la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la misión de la organización. Donde las empresas, que operan en entornos complejos, se enfrentan a la contradicción que, de un lado, requieren de alta autonomía de todos sus eslabones para dar respuesta ágil, creativa y flexible a los cambios del entorno, y del otro lado, requieren que sus eslabones trabajen en sistema, como un todo, para alcanzar los objetivos de la empresa: soluciones locales en el marco de la dirección de actividades globales. Ante estas, la Dirección Estratégica Integrada (DEI), que pretende constituirse en una nueva filosofía de dirección de empresas y que aspira a salvar las deficiencias de la Dirección Estratégica a través de la integración efectiva entre todos los subsistemas, funciones y procesos de la empresa entorno a la estrategia empresarial constituye un estadio superior de dirección y expresa la coordinación del sistema de relaciones externas e internas con plena participación para alcanzar la visión de la organización.

La situación económica actual en Cuba se ha modificado notablemente a raíz de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, que sostienen la actualización del modelo económico en el país, se ratifica la posición y decisión de que sin renunciar al rumbo socialista, Cuba debería insertarse en la economía mundial dominada por las transnacionales, caracterizada por el intercambio desigual, donde la competencia es cada vez más difícil. También se ha integrado a las políticas del modelo económico la base regulatoria del sistema de dirección y gestión empresarial, comúnmente llamado perfeccionamiento empresarial, el cual ha tenido un efecto positivo en el desarrollo de la economía cubana.

Por otra parte, Lage Dávila (2001) expresó que el cambio más trascendental, el de más alcance, el de más profundidad en la economía del país, es el perfeccionamiento empresarial.

Para lograr un propósito de esta envergadura es necesario el perfeccionamiento de la gestión empresarial y el empleo de técnicas avanzadas de dirección como vías para situar a las empresas cubanas en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de los recursos y la elevación de la eficiencia. Donde la integración estratégica (IE) constituye hoy una necesidad de cualquier empresa que desee ser exitosa, independientemente de su tipo y complejidad.

La aplicación del sistema de dirección y gestión demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores que la integran; el estudio constante para la toma de decisiones utilizando la información actualizada; que se precise los detalles, meditar y pensar bien cada acción, actuar con rapidez y no perder nunca un minuto. Tienen que combinarse adecuadamente la responsabilidad individual y la colectiva. (Consejo de Ministros, 2007)

Diferentes autores se han referido a la necesidad de integrar el sistema de dirección de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados para facilitar las relaciones que le permitan a la empresa alcanzar su visión de futuro en virtud de las estrategias. (Alfonso Robaina, 2007; Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, 2007)

Aunque el perfeccionamiento empresarial establece, entre sus principios generales, que todas las medidas organizacionales que se pueden adoptar, tienen que guardar la necesaria integralidad porque la empresa es un sistema que debe actuar como un todo, tal como se señala en el Decreto-Ley No.252/07 (Consejo de Ministros, 2007), en la práctica de nuestras empresas, aún se observan tendencias dirigidas a la dirección funcional y a la visión a corto plazo. En ellas se llevan a cabo las funciones dentro de las fronteras de cada departamento con planes de acción operativos insuficientemente coordinados con los objetivos globales de la empresa.

En este sentido, en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara, a pesar de estar inmersa en el proceso de perfeccionamiento empresarial, aún se percibe insuficiente cohesión entre las áreas, procesos y sistemas diseñados en el expediente de perfeccionamiento empresarial, así como el retraso en la entrega de información de un área a otra y el insuficiente trabajo en equipo. Además, existe duplicidad de información y registros, los directivos sufren una sobrecarga administrativa por el esfuerzo repetido para implantar y operar en la práctica cada sistema. Aspectos que evidencian la **situación problemática** de la presente investigación.

De la situación problemática anteriormente descrita se deriva el siguiente **problema de investigación**: ¿Cómo lograr una mejor gestión empresarial en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara?

Objetivo general:

Aplicar un procedimiento para la integración de los sistemas y procesos en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara para una mejor gestión empresarial.

Objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente la necesidad de la integración de los sistemas y procesos en la empresa a partir de la revisión de la literatura nacional e internacional de la temática en cuestión.
2. Aplicar el conjunto de instrumentos pertenecientes al procedimiento para la integración de los sistemas y procesos en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara.
3. Proponer las vías de mejoras para el proceso de integración de los sistemas y procesos de la empresa objeto de estudio.
4. Valorar con el consejo de dirección las propuestas de integración.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos planteados se formulan las *preguntas de investigación* siguientes:

- ❖ ¿Cuál es la tendencia nacional e internacional acerca de la integración en el sistema organizativo?
- ❖ ¿Cuáles son los enfoques predominantes en las experiencias de integración en Cuba?
- ❖ ¿Qué vías emplear para el logro de la integración del sistema de dirección en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara?
- ❖ ¿Cuáles son las principales áreas de mejora para la integración de los sistemas y procesos en la empresa objeto de estudio?

Los métodos teóricos están relacionados con el análisis y síntesis de información obtenida en la literatura consultada; el histórico-lógico para estudiar antecedentes, causas, condiciones históricas en que surgió el problema y lo que se repite en el proceso de desarrollo del objeto; la inducción para llegar de lo particular a lo general, de los hechos a las causas; deducción para comparar las características del objeto estudiado con definiciones válidas y el sistémico-estructural para abordar las particularidades de Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara.

En cuanto a los métodos empíricos se utilizan el análisis de documentos escritos, para transformar la información de la forma primaria a la necesaria para la investigación, encuestas, métodos de expertos y métodos estadísticos para el análisis de la información. Se utilizarán diversos métodos y técnicas estadísticas para el procesamiento de los datos y otras informaciones necesarias, como son el software SPSS versión 21 y los productos del Office tales como el Excel, el Visio, el Project y el Word.

En cuanto al **valor práctico** radica en la factibilidad y pertinencia de aplicación del procedimiento, bajo las condiciones de la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara, lo que contribuirá a resolver la problemática existente en la empresa objeto de estudio y ayudará a perfeccionar el sistema de dirección y gestión empresarial al permitir integrar los procesos y sistemas, elevar la eficacia y la eficiencia, hacia la satisfacción de las necesidades y a resultados de alto impacto económico y social, capaz de asumir y dar respuestas a las transformaciones sociales existentes y los bruscos cambios del entorno; mientras que el **valor social** radica en su contribución a la elevación de los niveles de desempeño de la organización, y por lo tanto se deriva hacia la obtención de mayores beneficios para el país y la posibilidad de experimentar una nueva forma de gestión que potencia los resultados en el campo de la dirección debido a la sistematización de experiencias entre lo teórico y lo práctico.

La investigación quedó estructurada en dos capítulos. En el primer capítulo se realiza un análisis de los supuestos teóricos acerca de la temática de la integración como práctica gerencial a través de la revisión de la literatura especializada y de su estado de la práctica. En el segundo capítulo se aplica el procedimiento para el logro de la integración en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara y se muestra la valoración de la propuesta por el Consejo de Dirección. Además la investigación consta de conclusiones, recomendaciones, bibliografía y los anexos correspondientes.

Capítulo 1

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

El presente capítulo contiene la base teórico-referencial de esta investigación, en él se incluyen un conjunto de conceptos, definiciones, técnicas y métodos que sirven de sustento teórico a la investigación desarrollada. Estos están relacionados con tres enfoques esenciales: el enfoque estratégico, la orientación a los servicios y la gestión por procesos. Estos temas constituyen principios básicos de la Dirección Estratégica Integrada, tema que se abordará en este capítulo.

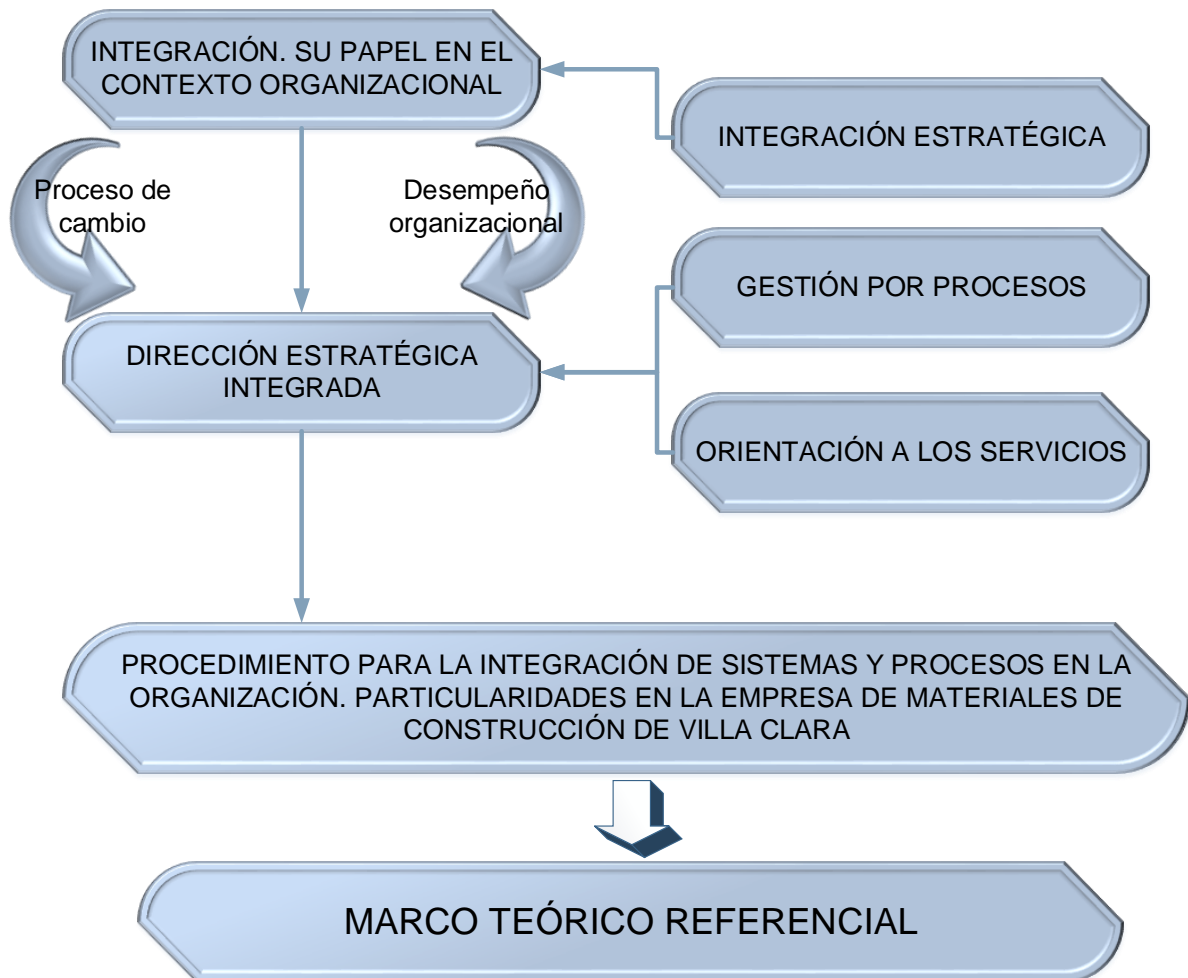


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. **Fuente:** Elaboración propia.

1.2. Integración. Su papel en el contexto organizacional

La necesidad de integración en la dirección de la empresa se hace evidente en situaciones en las que los procesos individuales interactúan. También es necesario que los procesos se integren con las operaciones de la organización ejecutante o de la organización del cliente, o con la

planificación estratégica a largo plazo, que tiene en cuenta los problemas y las oportunidades futuras.

En las empresas cubanas la integración se vuelve más necesaria para la dirección porque el adecuado funcionamiento de la economía socialista demanda siempre que prevalezcan los intereses del país: significa que tanto a escala nacional como empresarial, se trabaje con un criterio de prioridad en cuanto al uso de los recursos disponibles, utilizándolos adecuadamente para satisfacer las necesidades esenciales de la población y asegurar el desarrollo del país. La sociedad y los usuarios, demandan cada vez más productos/servicios complejos, integrales, personalizados, de alto valor agregado, pero a condición de que la relación cliente-proveedor se realice a través de un solo interlocutor o ventana única. El problema fundamental en el desarrollo de la dirección es mantener integrados los subsistemas con la estrategia, para que todos los esfuerzos se concentren y originen un resultado de alto impacto para la sociedad.

En la actualidad es muy común escuchar en el ámbito empresarial y académico, los términos vinculados a la palabra integración, tales como: integración de la cadena de valor, producción integrada, sistemas informáticos integrados, dirección integrada de proyectos, y muchos otros, todos como manifestaciones de un nuevo enfoque de dirección empresarial basado en la integración, asociada con el crecimiento económico y su competitividad.(Carbonell Zamora et al., 2011)

La integración, en el contexto de la dirección , consiste en tomar decisiones sobre dónde concentrar recursos y esfuerzos cada día, anticipando las posibles polémicas de modo que puedan ser tratadas antes de que se conviertan en polémicas críticas y coordinando el trabajo para el bien del proyecto en general. El esfuerzo de integración también implica hacer concesiones entre objetivos y alternativas en competencia.(Project Management Institute, 2004)

Muchos autores han abordado este tema y las principales consideraciones acerca de sus definiciones se muestran a continuación:

Según Menguzzato y Renau (1996) define la integración como aquellos procesos de colaboración entre las unidades organizativas para lograr una unidad de esfuerzo que haga posible lograr los objetivos previstos.

La integración del sistema de dirección de la empresa es la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor o refuerzan el cumplimiento de la misión de satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad y los clientes.(Alfonso Robaina, 2007)

Bateman y Snell (2009), señalan que la integración se alcanza por medio de mecanismos estructurales que mejoran la colaboración y la coordinación. Cualquier actividad que vincule diferentes unidades de trabajo está llevando a cabo una función integradora. Entre más esté diferenciada una compañía, más necesitará de la integración de sus diferentes unidades. La definen como el grado en el cual las unidades de trabajo diferenciadas trabajan de forma unida y coordinan sus esfuerzos.

La complejidad está relacionada con el incremento de las relaciones, estas vienen del medio social, las formas de comunicación, del entorno organizativo, de las relaciones económicas, retos que tiene que afrontar la dirección en las condiciones actuales.

Vila Alonso (2004), por su parte considera que la integración organizacional implica:

- ❖ Alinearse sobre las estrategias.
- ❖ Alcanzar consenso sobre los procesos.
- ❖ Buscar sinergias potenciales.
- ❖ Planificar la retroalimentación y las evaluaciones.
- ❖ Redefinir fronteras.
- ❖ Identificar interfaces y coincidencias

Para el autor de esta investigación la integración se define como un efectivo sistema de coordinación que utiliza mecanismos de comunicación que lideran las relaciones internas y externas actuales y perspectivas de la empresa, que le permite afrontar las condiciones del entorno y satisfacer las necesidades de los clientes y la sociedad.

1.2.1. Integración Estratégica. Bases conceptuales

Al abordar el tema de la integración estratégica resulta obligatorio discutir las cuestiones relacionadas con el término de estrategia.

El concepto de estrategia surge en la antigua China tomando como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con el libro de Sun Tzu “El Arte de la Guerra”, en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

Se puede aseverar que a la hora de definir la estrategia empresarial existen disímiles consideraciones acerca de sus definiciones, algunas de ellas se exponen a continuación:

- ❖ “explicita 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 de ésta en el medio socioeconómico” (Menguzzato y Renau, 1996)
- ❖ Son pautas, guías, planes, cursos de acción, normas o reglas orientadas hacia el éxito en la consecución de los objetivos o metas empresariales (Menguzzato y Renau, 1996; Ansoff y McDonell, 1998)

El enfoque estratégico en la dirección ha sido definido como “una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio” (Menguzzato y Renau, 1996) que se caracteriza por una postura de adaptación para la supervivencia y el desarrollo mínimo necesario para ponerlas en práctica, el cuestionamiento de prácticas rutinarias y la apertura para la búsqueda y aprovechamiento de nuevas ideas para mejorar el desempeño organizacional.

Este enfoque surge tanto de la observación de los impactos o efectos que el cambio del entorno produce en la empresa, como de la necesidad de formular una visión general de cómo la dirección de la organización puede superarlos con una adecuada respuesta (estrategia) relativa a las decisiones más convenientes sobre las actividades a desarrollar o sobre los negocios que desempeñan o pueden desempeñar. Esta teoría o enfoque global intenta integrar los diferentes planteamientos de la dirección; planteamientos que se deriven en estrategias de productos, estrategias de servicio, estrategias de negocios, estrategias comerciales o de diversificación, entre otras.

En este sentido, puede resultar interesante el enfoque para el desarrollo de un proceso de integración estratégica (IE), que consiste en la búsqueda de modelos o sistemas que logren la alineación de las personas, la tecnología y la realidad económica con la estrategia de la organización.

Diferentes autores han conceptualizado la IE, tal es el caso de (Ronda Pupo, 2004) quien la considera como la integración entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos en función del seguimiento que se le debe realizar a la implantación, ejecución y el control de la estrategia. De la misma manera, considera que las regularidades de la dirección estratégica son: la integración de la organización con el entorno y la necesaria correspondencia entre el pensamiento, la actitud y la intención estratégicos.

Para Cloke y Goldsmith (2001), la colaboración, la democracia y la autodirección son también prerequisites para evolucionar a niveles superiores de desarrollo organizacional, basados en la sinergia, la comunidad y la IE.

Cloke y Goldsmith (2001) , consideran la dirección estratégica como un nivel de desarrollo organizacional superior, donde colaboración, democracia y autodirección son también prerequisites para evolucionar a niveles superiores de desarrollo organizacional. Las organizaciones de alto rendimiento se caracterizan primeramente por su creatividad y capacidad de combinar e integrar estratégicamente las posibilidades internas y externas, estrategias y sistemas, y por producir resultados sinérgicos.

Estos autores plantean que con la integración estratégica hay una mejora de la capacidad de coordinación a través de la organización, un aumento de la profundidad y el alcance, una mejor capacidad de cumplir diversas necesidades, más implicación para producir resultados, un aumento de la integración y consistencia entre los departamentos, mejores estrategias de implementación, los equipos más adelantados pueden ayudar a los más lentos; hay una mayor capacidad de los empleados para comparar métodos y formar equipos, los equipos pueden compartir las cargas y aunar recursos para resolver problemas, y hay una mayor posibilidad de innovación y sinergia interfuncional. La integración estratégica significa ignorar las fronteras y trabajar a través de las líneas de separación. Como resultado, cada cambio en la dirección de la integración estratégica implica una mayor integración, en la cual la organización completa está vinculada con otras organizaciones, y con la sociedad y la cultura, de manera que el proyecto de producir bienes y servicios para cubrir necesidades sociales se convierte en un esfuerzo único y coordinado, permitiendo que las necesidades humanas, los valores, las prioridades y los propósitos guíen el proyecto completo.

El modelo de IE concibe una simbiosis de tres elementos: (1) el desarrollo de la dirección y el liderazgo, (2) el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, y (3) el desarrollo de las finanzas y las inversiones (Ver Anexo 1), que resulta esencial para alcanzar alto desempeño de la organización en término de eficiencia, calidad y valores comparativos. Este modelo revela cómo en cada área separada, es posible llegar al nivel 1 sin mucha información o ayuda de los demás, pero, cuando comienza una transición entre los niveles 2 y 3, la integración estratégica se hace esencial.

A partir de lo anterior, se hace evidente que el desempeño de una empresa, no es la suma mecánica del desempeño individual de cada uno de los subsistemas que la componen, sino el resultado de las interacciones de estos entre sí y con otros sistemas del entorno.

La mayoría de los autores estudiados coinciden en que la IE debe realizar una integración entre la tecnología, las finanzas y el liderazgo (Cloke y Goldsmith, 2001; García Gómez y Hernández Lugo, 2001; Vila Alonso, 2004), como el motor impulsor de la integración pero siempre

fuertemente asociado a la gestión del cambio, la creación de Web de asociaciones o equipos de trabajo dinámico y democráticos.

Además de los elementos anteriores, se pueden apreciar otros que incorporan nuevas aristas a la definición de integración estratégica. A continuación se expone una valoración de cada uno de estos elementos, en correspondencia con lo planteado anteriormente:

- ❖ García Gómez y Hernández Lugo (2001) plantea que la integración estratégica se basa en un liderazgo de relaciones en toda la organización, estas relaciones son de carácter interno y externo, actuales y futuras (estratégico) con vistas a romper todas las barreras formales y jerárquicas que limitan la toma de decisiones efectiva en función del cumplimiento de la visión
- ❖ Por otra parte Chirino Palmero (2008) expresa que la IE debe centrar su función, no sólo en aquellos elementos que favorecen la misma sino que es necesario crear un modelo de integración que se pueda sustentar en otros elementos vinculados a la gestión, sobre todo en una institución presupuestada en la que las finanzas no juegan un papel sustantivo.
- ❖ Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (2007) (CETDIR) plantea que la integración estratégica se da en la cadena de procesos clave de la empresa, que portan las competencias distintivas, alineadas con las estrategias, para crear valor para la sociedad y clientes. La interacción de estos elementos se orienta a la ejecución de las estrategias en el logro de los objetivos de la empresa

Finalmente, el autor considera que el enfoque para el desarrollo de un proceso de integración estratégica (IE), consiste en la búsqueda de modelos o sistemas que logren la alineación de las personas, la tecnología y la realidad económica con la estrategia de la organización donde la integración estratégica debe convertirse para las organizaciones en una herramienta para lograr el alto desempeño y poder afrontar las condiciones del entorno.

1.3. Dirección Estratégica Integrada como nuevo paradigma en el sistema de dirección de las empresas

La dirección estratégica constituye uno de los enfoques de mayor consistencia y significado en la ciencia y en la práctica de la administración de los últimos cuarenta años. La necesidad de su aplicación en las condiciones actuales de Cuba ha suscitado un interés creciente en organizaciones empresariales o de la administración pública, que por diferentes vías se esfuerzan por escapar del círculo vicioso de la operatividad y se enfrascan en el empeño de visualizar el futuro y concebir un cambio en la organización, adoptando las decisiones correspondientes. Pero el enfoque estratégico aún no constituye una práctica generalizada en nuestras organizaciones empresariales, donde enfrentar la urgencia y la dinámica permanente no es asunto fácil.

Padillas Sánchez y Pino Alonso (2003) consideran que la dirección estratégica está encaminada a adoptar e implementar decisiones estratégicas, entre cuyas características más significativas están que movilizan y comprometen importantes recursos de las organizaciones, sus efectos no se vislumbran a largo plazo, desatan cambios organizacionales de diversa magnitud, son difíciles de revertir y son adoptadas bajo incertidumbre (lo que significa en términos decisorios no solo el desconocimiento respecto a futuro, sino que la comprensión del presente y las experiencias y éxitos anteriores no son una garantía del éxito posterior).

Dess y Lumpkin (2003), por su parte, plantean que la dirección estratégica es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas.

La dirección estratégica marca el rumbo y da sentido de orientación al perfeccionamiento en la empresa, y a su vez el perfeccionamiento es el proceso de cambio mediante el cual se materializa la estrategia de la empresa, de ahí la interdependencia entre dirección estratégica y perfeccionamiento empresarial. (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, 2007)

Según Ronda Pupo y Marcané Laserra (2003) la dirección estratégica es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.

La dirección estratégica en el contexto cubano abarca:

- ❖ La dirección por objetivos derivados y concertados hasta la base, como expresión de la unidad de los intereses sociales, colectivos e individuales
- ❖ La dirección con enfoque de valores como nos lo ha enseñado Fidel, en aras de consolidar una cultura organizacional socialista.
- ❖ La dirección con plena participación, como únicamente puede darse en el Socialismo donde los trabajadores son dueños de las fábricas y de la riqueza.

Por ello el nuevo paradigma de dirección de empresas es la dirección estratégica integrada, que pretende lograr la integración efectiva de los subsistemas, las funciones y los procesos de la empresa en torno a la estrategia empresarial global.

En este contexto, el equipo de profesores investigadores del CETDIR del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, ha venido desarrollando un arduo trabajo de investigación en torno a la Dirección Estratégica Integrada (DEI) bajo las condiciones del sistema empresarial

cubano. Este colectivo ha trabajado en el desarrollo de una estructura teórica que sirva de sustento a la DEI, en el cual, hasta este momento, se tiene concebida como:

...un enfoque cualitativamente superior de la dirección estratégica que se expresa en la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas, con sentido de cooperación y plena participación, para alcanzar la visión de la organización, y producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social, en cumplimiento de su objeto empresarial.

Destacan además que la DEI:

- ❖ Está basada en el liderazgo de las relaciones en toda la organización, actuando sobre las relaciones de carácter interno y externo, actuales y futuras.
- ❖ Está orientada a romper las barreras que limitan la toma de decisiones efectivas en función del cumplimiento de la visión.
- ❖ Se corresponde con la estrategia económica de Cuba, en la búsqueda de resultados socialmente necesarios.

Este colectivo de autores plantea además que la DEI es un proceso de alineación de las energías de la organización en pos de su visión de futuro. Es un estado de fusión entre todos los subsistemas con la nueva estrategia de la empresa, un balance entre la actividad principal de la empresa y sus subsistemas: las prácticas, procedimientos y comportamientos desde cada subsistema, garantizan el cumplimiento del objeto empresarial orientado al futuro. Es la integración de las funciones (logística, finanzas, recursos humanos, por citar algunas) como parte de una estrategia empresarial total. Tiene la capacidad de combinar y acoplar las posibilidades internas y externas, las estrategias y los subsistemas de la empresa para producir resultados sinérgicos ahora y en el futuro.

Igualmente, plantean como fundamentos básicos de la DEI los siguientes:

- ❖ La actividad de la empresa está orientada a la identificación y satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad, basada en la velocidad y el acceso, con productos complejos de alto valor agregado. Empresa orientada a resultados de alto impacto socioeconómico, más que a utilidades.
- ❖ La empresa se enfoca en los procesos clave para materializar su visión, alineando sus estrategias con las competencias de su cadena de valor y externaliza los procesos no claves (outsourcing), desarrollando relaciones de colaboración con proveedores de servicios. Necesita, en sentido general, de relaciones de carácter colaborativo y alianzas con actores internos y

externos (trabajadores, proveedores, bancos, otras empresas, socios, clientes) para alcanzar sus objetivos.

- ❖ Inversiones para la formación de principios, valores organizacionales y combate a las actitudes negativas, más que inversiones tecnológicas. La cooperación se destaca como valor y como competencia estratégica de la organización, que forma parte de una cultura de integración, reflejándose en el comportamiento ejemplar de jefes y trabajadores para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, lo cual trasciende a las entidades que se relacionan con la empresa.

- ❖ Plena participación de los trabajadores en la dirección de la empresa: son los protagonistas del cambio que proyectan las soluciones y desarrollan nuevas ventajas distintivas en la empresa.

- ❖ Aprendizaje por interacción: Los trabajadores poseen y gestionan el conocimiento individual y colectivo, en equipos de alto desempeño, para alcanzar los objetivos de la empresa. Educación como proceso formativo integral, más que capacitación.

- ❖ Empleo asociado al desarrollo multilateral de la persona, más que empleo asociado a salario. Estimulación integral en función del aporte al desarrollo social, fundamentado no solo en lo cuantitativo sino en lo cualitativo, más que estímulo económico por eficiencia. Las estrategias de recursos humanos desarrollarán las competencias y la cultura que dan soporte a la cadena de procesos que entregan valor a la sociedad y clientes.

- ❖ Desarrollo de sistemas para garantizar la información visible, en línea y compartida, como soporte de las decisiones. Amplio uso de las TIC para formar redes conectadas que aprenden y desarrollar canales de colaboración.

- ❖ El sistema de administración financiera tiene un enfoque de procesos, las estrategias financieras respaldan el desarrollo y funcionamiento de la cadena de procesos clave de la empresa, integrándose con el sistema de control interno para la prevención de riesgos. Correspondencia entre el plan financiero a corto y largo plazo con los objetivos a cumplir y en función de los medios disponibles. Todas las proyecciones económicas tienen su evaluación financiera a través de flujos de efectivos y se trabaja con medidores estratégicos de rendimiento.

Valorando por este colectivo de autores, y en correspondencia con los objetivos de esta investigación, se define la DEI como una nueva filosofía de dirección, una nueva forma de pensar y de actuar en lo referente a la manera de dirigir las organizaciones, que tiene como fundamentos principales los conceptos de Dirección Estratégica y de Integración Estratégica (IE) y que se enfoca en la armonización, coordinación e integración de todos los subsistemas, funciones y procesos de la empresa en torno a la formulación estratégica global de esta, de manera que se

alcance la visión de la organización, y se obtengan resultados sinérgicos de alto impacto económico y social.

Esta filosofía de dirección, aboga por la introducción de un cambio profundo en la cultura de las organizaciones, basada en tres principios básicos, que hace que estas asuman una gestión con enfoque estratégico (1); la orientación a los servicios (2) y el enfoque a procesos (3); en pos de la satisfacción de las necesidades de la sociedad y de los clientes como lo requiere el proyecto socialista de la Revolución Cubana.

- **Modelo de Dirección Estratégica Integrada**

Los modelos de dirección estratégica integrada crean un ambiente de integración estratégica.

El modelo de DEI planteado por el equipo de profesores investigadores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, tiene sus orígenes en el modelo de Cloke y Goldsmith (2001) y en la Dirección Estratégica. Esta última fue tratada con anterioridad, por lo que a continuación se exponen algunas de las ideas fundamentales del modelo de Integración Estratégica planteado por los autores antes mencionados, para luego presentar los elementos básicos del modelo DEI como está concebido hasta ahora.

Básicamente el modelo de DEI (Ver Anexo 2), considera a la empresa como una organización social formada por tres subsistemas (humano, tecnológico y económico) en interacción con su entorno:

- ❖ En el subsistema humano, se destaca una cualidad: su liderazgo participativo, donde los trabajadores son protagonistas del cambio, en un ambiente de aprendizaje continuo y donde la promoción de un cuadro a otras responsabilidades no deja "vacíos de dirección", porque está lista la reserva competente. Consecuentemente el modelo de DEI es viable a condición de que se base en un sistema de gestión de capital humano.
- ❖ En el subsistema tecnológico, se destacan las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), como la oportunidad de desarrollar relaciones estratégicas intensas dentro de la empresa (como soporte de la comunicación y el aprendizaje de los equipos de trabajo) y entre las empresas, para crear un entorno de mejora compartido y beneficios mutuos (ERP, comercio electrónico, negocio electrónico y otros). A través de la Internet se llega rápido a los clientes, sin necesidad de intermediarios, se externalizan los procesos de la empresa que no son clave y la información se vuelve visible y disponible para todos, todo el tiempo.
- ❖ El subsistema económico (contable financiero) refleja que la empresa necesita dinero para operar y desarrollarse; esto cobra expresión en las inversiones y encuentra diferentes fuentes de

financiamiento, a determinado costo (como el endeudamiento y el interés respectivamente), lo que exige un nivel de rendimiento mínimo para el uso del dinero.

El modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE), descrito por los doctores Daniel Alfonso y Maritza Hernández (2007) se basa en el enfoque de procesos, contribuye a la integración del sistema de dirección de la empresa y a una mayor eficiencia en el desempeño de la organización. Con dicho modelo se presenta un procedimiento general para su aplicación, lo que permite contribuir a la integración del sistema de dirección de la empresa. En el marco de la novedad del modelo, se señala como aporte el enfoque de procesos para fortalecer las relaciones entre los procesos de la dirección funcional con los procesos claves que agregan valor, contribuyendo a la integración del sistema de dirección de la empresa desde el dominio corporativo.

El modelo se representa en tres etapas:

Etapas I: Es donde se realiza el diseño estratégico básico para indicar el rumbo estratégico, emprender un perfeccionamiento de alto impacto y donde es necesaria la preparación inicial de jefes y trabajadores para entender la necesidad del salto, lograr el compromiso de todos y expresarlo en metas medibles.

Etapas II: Es el diseño estratégico basado en procesos; en esta etapa es donde se realiza el mayor aporte de la investigación ya que brinda un marco de trabajo para la coordinación de las relaciones entre los procesos clave y funcionales, cuyo efecto es un mayor nivel de integración del sistema de dirección de la empresa, característica insuficientemente lograda por los modelos de dirección estratégica estudiados.

Etapas III: Comprende la implantación y supervisión; es donde se implanta y se da seguimiento al avance de las transformaciones proyectadas, se controla el nivel de integración del Sistema de dirección de la empresa y su impacto sobre el desempeño de la empresa, lo que a la vez es la retroalimentación de las etapas anteriores y permite validar la vigencia del rumbo estratégico trazado y de los diseños y rediseños de los procesos de la empresa.

Las etapas que se plantean en el DEISDE, se resumen en la figura 1.2 que se muestra a continuación:



Figura 1.2: Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. **Fuente:** (Alfonso Robaina, 2007)

Cuando una empresa aplica la DEI, sus subsistemas, procesos o funciones, están unidos por un propósito común: el que indica su visión, alineada con las necesidades presentes y futuras de la sociedad, la cadena de procesos alineada con estas y apoyada en las competencias distintivas que agregan valor. A diferencia de la gestión tradicional, que se apoya en modelos jerárquicos o funcionales, que propician el perfeccionamiento de la gestión por subsistemas aislados, la DEI se basa en una gestión transfuncional o transversal: orientada a la identificación y satisfacción de las necesidades de la sociedad y clientes, a las estrategias y a los resultados de la empresa como un todo, la DEI básicamente es un enfoque para gestionar las interacciones o interrelaciones basadas en la cooperación, propiciando que el perfeccionamiento de la gestión se desarrolle como un proyecto de cambio integral.

Premisas del Modelo DEISDE

- ❖ El contexto organizacional refuerza las habilidades para el trabajo en equipo.
- ❖ La alta dirección y miembros de la unidad presentan Compromiso para proyectar, implantar y controlar la estrategia.
- ❖ La Dirección se realiza a partir de un Modelo de Dirección Estrategia.

Este modelo tiene un gran aporte social debido a su contribución a la elevación de los niveles de desempeño de las organizaciones, en la que se observa la posibilidad de experimentar una nueva forma de dirección que, potencia los resultados en el campo de la dirección, debido a la

sistematización de experiencias entre lo técnico y lo práctico. No obstante, busca la integración de una forma corporativa en la empresa, no desarrollando de forma explícita procedimientos de trabajo que permitan contribuir a las actividades o relaciones entre los procesos.

1.3.1. La gestión por procesos como principio de la DEI

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia y han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente. Por ello la gestión por procesos, ha sido considerada como uno de los principios fundamentales de la DEI. Es preciso señalar que el enfoque a procesos potencia las interrelaciones y la integración entre los subsistemas y áreas funcionales de la empresa, a la vez que permite a las organizaciones centrar su gestión en los clientes y, por tanto, alcanzar la plena satisfacción de las necesidades de estos y de la sociedad en general (principio básico del sistema económico socialista cubano). Este enfoque, debido a las características mencionadas anteriormente, será tratado además, como mecanismo de gestión que sustente la orientación a los servicios en las organizaciones: otro de los principios de particular importancia de la DEI, que se abordará posteriormente en el presente trabajo.

Para implementar el enfoque a procesos en una organización se hace necesario identificar y gestionar correctamente todos sus procesos.

Puede considerarse como un proceso a cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada (inputs) en resultados o elementos de salida (outputs). (Oficina Nacional de Normalización, 2005; 2008; Negrín Sosa y Medina León, 2002)

Según Zaratiegui (1999) los procesos se pueden definir como secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido, datos, especificaciones, materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etcétera), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Herrera Campo (2004), plantea que en el ámbito administrativo se entiende por proceso “la secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos,

interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario de servicios o prestaciones” y que crean valor intrínseco para el cliente (interno y externo).

Expone que los aspectos que caracterizan a los procesos son los siguientes:

- ❖ Están orientados a:
 - Obtener unos resultados.
 - Crear valor para los destinatarios (ciudadanos/clientes).
 - Dar respuesta a la misión de la organización.
- ❖ Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los destinatarios (ciudadanos/clientes).
- ❖ Muestran como se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- ❖ Reflejan las relaciones con destinatarios (ciudadanos/clientes), proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, mostrando cómo se desarrolla el trabajo.
- ❖ Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- ❖ Tienen un inicio y un final definidos.
- ❖ Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.

El conocimiento y dominio de estas características resulta de gran utilidad para la correcta identificación y definición de los procesos que fluyen a través de las empresas.

La gestión por procesos es, por tanto, un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente, frente a la concepción clásica de la organización como una serie de departamentos con funciones específicas. Se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados a través de interacciones causa-efecto, que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, mejorando la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés (clientes, proveedores, etc.).(Herrera Campo, 2004)

Para que las organizaciones operen de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos. (Oficina Nacional de Normalización, 2005; 2008; Consejo de Ministros, 2007)

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- ❖ La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- ❖ El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- ❖ Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso
- ❖ Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores
- ❖ Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- ❖ Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor

De acuerdo con Negrín Sosa y Medina León (2002) se refieren a las ventajas del enfoque por procesos siguientes:

- ❖ Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- ❖ Muestra como se crea valor en la organización.
- ❖ Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- ❖ Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

Es importante señalar que este enfoque potencia la gestión transfuncional, debido a que las interacciones entre los procesos se desarrollan de forma horizontal a todo lo largo de la organización, vinculando en ellas a todas o casi todas las funciones empresariales. Esto demuestra que este enfoque constituye una vía idónea para lograr la integración entre los subsistemas de la empresa, tal y como se pretende en el modelo de DEI.

1.3.2. La orientación a los servicios como principio de la DEI

La orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios. Esta situación tiene un carácter global, por lo que afecta también a las empresas cubanas, que deben, de la mejor manera posible, lograr la satisfacción de las necesidades y cumplir con las expectativas crecientes y cambiantes de la sociedad y los clientes, todo lo cual solo es posible si la empresa asume una filosofía o enfoque de orientación a los servicios, como parte de su planteamiento estratégico global.

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas. (Herrera Campo, 2004; Consejo de Ministros, 2007)

Con el fin de sentar las bases para una correcta comprensión del alcance y significado del enfoque de orientación a los servicios, así como de la necesidad de que este sea asumido por las empresas cubanas, se plasma a continuación un conjunto de valoraciones relacionadas con el concepto de servicio, las cuales han sido el resultado del análisis crítico de las principales ideas planteadas por algunos de los autores que han abordado el tema.

El servicio constituye un proceso de interacción social entre la empresa que lo presta y sus clientes, que causa una impresión positiva o negativa en estos últimos. En este caso se puede apreciar que el cliente siempre está presente en el acto de la prestación del servicio, lo cual hace que el servicio sea un proceso donde predomina la incertidumbre y la singularidad. (Consejo de Ministros, 2007; Schroeder, 1992)

Duque Oliva (2005) por su parte, plantea que el servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización. Para ello se vale de la interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio. El objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización.

Por otro lado, una organización de servicios la podemos entender como aquella que, dentro de los resultados con la interacción de sus clientes, se caracteriza por desarrollar transacciones en beneficio de éstos que proporcionan conocimientos o información a sus clientes. (Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach, 2010)

Cuando se analizan procesos de servicios encontramos que éstos presentan una serie de características y propiedades entre las cuales podríamos mencionar:

- ❖ Los servicios son intangibles.
- ❖ Los servicios se prestan por única vez.
- ❖ Los servicios se producen y consumen de forma simultánea.
- ❖ En el proceso de prestación del servicio juega un papel importante el cliente.
- ❖ Una vez prestado el servicio no se puede corregir.
- ❖ Para garantizar la calidad en la prestación del servicio hay que planificar la prestación de éste con bastante anterioridad.
- ❖ Deben establecerse responsabilidades concretas para satisfacer las características y expectativas del cliente.
- ❖ La prestación del servicio es muy personal, es decir, la calidad casi está determinada por un servicio que se presta de manera personal.

Sin embargo, hay elementos que se deben destacar por la importancia que revisten con los fines investigativos, estos son:

La orientación a los servicios tiene sus antecedentes en el enfoque de orientación al cliente. Este enfoque tiene como objetivo central el de identificar y conocer a fondo a los clientes, lo cual se logra mediante la identificación y el entendimiento continuo de sus necesidades y expectativas. (Collection: "The successful small business", 1995)

Esta Collection: "The successful small business" (1995) plantea que una empresa con orientación al cliente tiene la voluntad y la capacidad de llevar al cliente al centro mismo de su ser organizacional. Cuando esto sucede, se identifican y se conocen a los clientes. Sus necesidades se comunican en toda la organización y cada uno de los empleados evalúa cada proceso, cada tarea y cada decisión haciendo una pregunta vital: ¿Cómo añadirá esto valor a nuestros clientes?

De este enfoque han sido tomadas las ideas esenciales, que combinadas con el conocimiento de las tendencias actuales que reflejan que el cliente lo que en realidad demanda es un servicio y no un producto o mercancía en sí, Schroeder (1992), concluyen a concluir que una empresa funciona bajo un enfoque de orientación a los servicios cuando su estrategia y su actuar parten de la identificación y el conocimiento profundo de las necesidades y expectativas presentes y futuras de la sociedad, y concluye con la satisfacción de estas, a partir de la producción de una mezcla efectiva de productos y servicios (oferta de servicio) de alto valor agregado y de excelente calidad. (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, 2007).

Una empresa de este tipo pretende convertir el servicio (expresado en la oferta de servicio) en el valor más importante que ofrece a la sociedad y a sus clientes, lo cual significa que el servicio se sitúa en el núcleo central de la gestión de la misma.

Después de realizar un análisis del alcance y contenido del enfoque de orientación a los servicios, Avendaño Estrada (2007) plantea como algunas de las posibles ventajas que podría implicar la incorporación del enfoque de orientación a los servicios a las filosofías de gestión de las empresas cubanas (específicamente de la DEI como filosofía de dirección), las siguientes:

- ❖ El servicio se sitúa en el núcleo central de la gestión de la empresa, como fuente fundamental de ventaja competitiva para la misma.
- ❖ Encausa las estrategias, los esfuerzos, las energías, los recursos y el actuar de las diferentes áreas de la empresa hacia la identificación y el conocimiento profundo de las necesidades y expectativas de la sociedad, y hacia la satisfacción de estas.

- ❖ Logra integrar todos los subsistemas, funciones y procesos de la empresa en torno a un fin único: la prestación de un servicio excelente y de alto valor agregado para la sociedad y los clientes.
- ❖ Facilita la comunicación y el contacto con los clientes y por ende, el fomento de relaciones mutuamente beneficiosas entre estos y la empresa.
- ❖ Eleva el nivel de compromiso y responsabilidad del personal de la empresa para con la calidad del servicio que brindan a la sociedad y los clientes.
- ❖ Define el producto y/o servicio en términos del valor o beneficio que proporciona a la sociedad y los clientes.

Los enfoques estratégico, cliente y a procesos propician las relaciones horizontales entre procesos, por lo que refuerzan la integración interna y externa del sistema de dirección de la empresa, condición esencial para crear más valor para la sociedad y para los clientes, ahora y en el futuro y que está dejando atrás, definitivamente, los enfoques de dirección departamentales o funcionales, desconectados entre sí, desconectados de los objetivos de la empresa, como un todo, y desconectados de la elevación del nivel de servicio para la satisfacción de las necesidades. (Alfonso Robaina, 2007)

1.4. Procedimiento para la integración de los sistemas y procesos en la organización. Particularidades en la empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara

En el país se han desarrollado varios trabajos investigativos en función de desarrollar procedimientos para lograr la integración de los sistemas y procesos en el sector empresarial cubano, alguno de ellos ya han sido consultados por el autor de este trabajo, otros como es el caso de la investigación desarrollada por González González y Rodríguez González (2011) plantea el procedimiento para determinar el nivel de integración de las organizaciones mediante el diseño y aplicación del Sistema de Gestión Integrado (SIG) para integrar calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo.

Guerrero Aguiar (2012) en su investigación trata sobre la Implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos, el sistema de Gestión Integrado (SIG) para integrar calidad, medio ambiente y seguridad y salud del trabajo, se elaboró un diagnóstico, se planteó el procedimiento metodológico y la herramienta concebida para gestionar la integración en la entidad de forma efectiva, utilizándose el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Blanco Rosales (2011), desarrolla el perfeccionamiento de los Sistemas integrados de gestión empresarial o dirección integrada de la gestión en la empresa partiendo del concepto de sostenibilidad interna y sus principales componentes. Donde aborda el concepto generalmente

aceptado de Sistemas Integrados de Gestión y algunas interrogantes derivadas del mismo, para proponer un concepto complementario: Dirección Integrada de la Gestión Empresarial. Con posterioridad indica tres enfoques gerenciales (dirección estratégica, gestión por procesos y control interno) como facilitadores de una dirección integrada de la empresa, tomando como pivote la dirección estratégica y el cuadro de mando integral para explorar sus nexos con los restantes enfoques.

Las experiencias sobre gestión integrada en Cuba son escasas y están diseñados desde el enfoque de calidad, lo que limita el alcance del sistema. Por lo que siguiendo los principios de la DEI es necesario para el objeto de estudio el procedimiento diseñado por la máster Aliaga Castillo (2015), lo que permite contribuir a la integración del sistema de dirección de la empresa como se describe a continuación:

El procedimiento se representa en tres etapas:

Etapas I. Preparación del personal: se realiza para lograr una preparación inicial del grupo de integración máxima responsable del cambio deseado en la organización. Con el objetivo de preparar al equipo de integración en el manejo de un sistema integrado siendo estos actores los principales agentes de cambio. Además de examinar las mejores prácticas que sobre el tema se desarrollan en el sector nacional e internacional.

Paso 1. Conformar y organizar el equipo de integración del sistema de dirección y gestión. En esta etapa se forma el equipo que será el encargado llevar a cabo el proceso de integración en la empresa. Este paso debe culminar con la selección de un responsable del equipo que conducirá el proceso.

Paso 2. Capacitar y entrenar al equipo de integración del sistema de dirección y gestión en la necesidad del cambio. Para la realización del cambio se debe comenzar con una preparación que permita crear las condiciones y sobre todo, el establecimiento de los compromisos para llevar a vías de hecho el cambio planificado. Esta nueva forma de ver a la organización implica cambios en la forma de pensar de los directivos y los trabajadores a la hora de estructurar los procesos y sistemas, por tanto, la preparación del personal se convierten en un factor de éxito para la integración. Se conforman las actividades a desarrollar con el equipo de trabajo.

❖ Realizar un seminario con el equipo de integración sobre gestión por procesos y dirección estratégica, con vistas a que ganen en conocimiento y comprensión sobre la misma para que se apoderen de técnicas y habilidades que ayuden a la aplicación.

Paso 3. Desplegar la estrategia de comunicación sobre la integración en la empresa. Este paso tiene como objetivo socializar en la empresa los objetivos y avances del proceso de integración. Se define una estrategia de comunicación a partir de las necesidades de cada nivel organizativo (estratégico, táctico y operativo). Dar a conocer el objetivo general del procedimiento para que todo el personal de la empresa conozca y se familiarice hacia dónde va dirigida la integración así como su necesidad e importancia, los beneficios que esto les traerá y la cooperación que del mismo se requiere, para lograr el éxito en esta tarea; entre otras cuestiones de interés. Además permite obtener información relevante acerca de insuficiencias del proceso de integración y posibles reservas.

La estrategia de comunicación se dividirá en 4 partes:

- ❖ I parte: Difundir los objetivos de integración.
- ❖ II parte: Discutir y/o debatir acerca del proceso de integración entre áreas, grupos de trabajo y/o UEB.
- ❖ III parte: Búsqueda de soluciones.
- ❖ IV parte: Retroalimentación en la aplicación de mejoras.

Etapas II. Diseño: el objetivo de esta etapa es diseñar las propuestas de integración del sistema de dirección y gestión empresarial.

Paso 4. Valoración del enfoque a procesos. En esta paso se analizan los procesos de la organización, que son las bases para evaluar el nivel de integración, que se propone la organización y se finaliza con la clasificación de estos.

Tiene como objetivos:

1. Seleccionar todos los procesos relevantes y claves en la organización.
2. Clasificar los procesos de organización.

Además se analiza la existencia o no de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), de la respuesta afirmativa o negativa se determina qué es lo que se ejecutará en correspondencia con la figura siguiente:

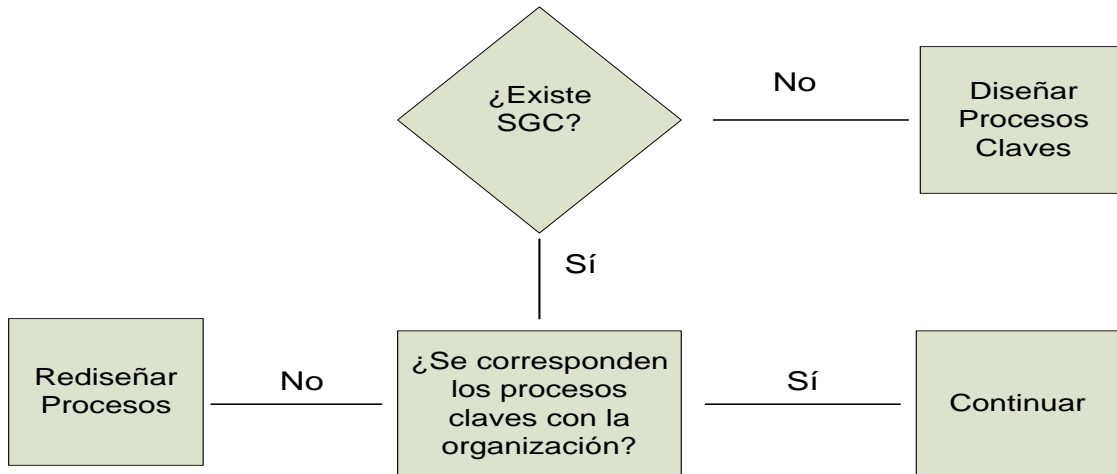


Figura 1.3: Análisis de los procesos claves. **Fuente:** (Aliaga Castillo, 2015)

Paso 5. Determinar el nivel de integración de la empresa. Determinar el NISDE (Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa), partiendo de la determinación de los procesos claves, los principales proveedores, clientes. Mientras más se acerque a 1 el valor determinado mejor es la integración de los sistemas y procesos en la empresa. Sí se aleja de 1 entonces hay que analizar qué está sucediendo, cuáles son las causas que afectan el mejor desempeño de la organización.

Paso 6. Evaluación cualitativa del mecanismo de coordinación e integración entre sistemas y procesos de la empresa. En este paso se debe ejecutar un análisis de los mecanismos de coordinación e integración reales existentes en la entidad. A medida que la organización crece surgen más problemas de coordinación entre funciones, divisiones, sistemas. El sistema de dirección y gestión empresarial cubano (perfeccionamiento empresarial) consta de 18 sistemas que deben entrelazarse. (Ver Anexo 3).

Paso 7. Identificar las vías de integración posibles. Seleccionar cuáles son las distintas vías a emplear para mejorar la integración constituye el objetivo de este paso.

Paso 8. Diseñar propuestas de integración del sistema de dirección y gestión. Aquí se propondrá la estrategia de integración atendiendo a los resultados obtenidos en el paso 7.

Paso 9. Diseñar el plan de acción. En este paso es necesario explicar cómo se aplicarán las propuestas de integración del sistema de dirección y gestión, bajo qué condiciones, sus responsables y recursos que se necesiten. Para desarrollar el plan de acción se necesita tener en cuenta lo siguiente:

- ❖ Describir problema identificado y acciones de mejora.

- ❖ Ordenar las tareas cronológicamente y diseñar para cada una de ellas el plazo de ejecución.
- ❖ Evaluar los recursos requeridos para cada acción. Esto debe abarcar aspectos como presupuesto, personal, equipamiento y materiales.
- ❖ Asignar responsabilidades para cada acción a personas específicas y explicarles cómo realizar la tarea.
- ❖ Establecer un sistema de control para velar el avance y alertar al equipo cuando se requiera una acción correctora. Esto incluye la fijación de mecanismos de informe para mantener a los responsables del proceso al tanto de la situación real de la estrategia.

Etapa III: Implementación y control: más que una etapa enmarcada en un momento específico debe ser una constante desde el inicio mismo del proceso de capacitación y entrenamiento del equipo de integración. Implica emprender acciones correctivas que se desprenden de posibles cambios en el entorno, problemas en la valoración del enfoque a procesos y en su ejecución, en la determinación del nivel de integración, en la evaluación de los mecanismos de coordinación e integración, las vías para ejecutarla; además, actúa como guía de las decisiones que se tomarán para llevar a cabo los ajustes necesarios. Los pasos que integran esta etapa no están separadas en el tiempo.

Paso 10. Aplicación. En este paso se introducen las mejoras al proceso de integración, se continúa la aplicación de la estrategia de comunicación.

Paso 11. Medición y ajuste del sistema. Aquí se recalculará el NISDE, una vez concluido el año se compara el desempeño $NISDE_{n-1}$ - $NISDE_n$ y se toman acciones correctivas en caso de que los resultados no sean los esperados. De igual forma sí a partir de las valoraciones cualitativas de la aplicación del paso anterior se van adecuando los avances y se enriquece el proceso de aplicación.

Las etapas que se plantean en el procedimiento, se resumen en la figura 1.4 que se muestra a continuación:

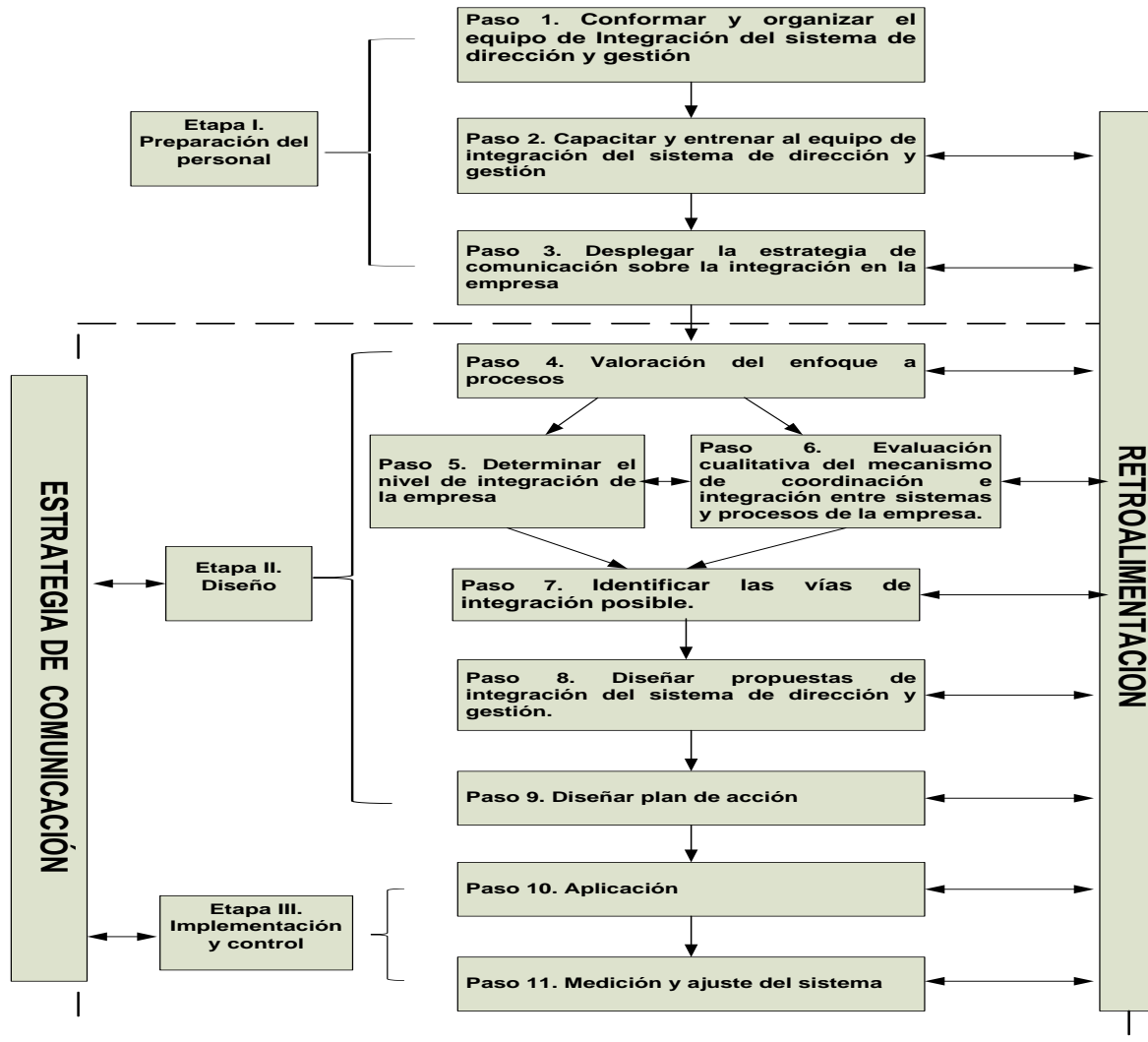


Figura 1.4: Procedimiento para la integración del sistema de dirección en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara. **Fuente:** (Aliaga Castillo, 2015)

El diseño de este procedimiento en la Empresa Materiales de Construcción de Villa Clara, constituye un paso de avance hacia el alcance de una gestión empresarial transfuncional y holística, alejada de los enfoques tradicionales que se centran en la optimización de las funciones de la empresa en detrimento de sus resultados globales.

La empresa objeto de estudio práctico se rige sobre la base del manual del sistema de gestión de la calidad pero en la práctica esto no se implementa. Además no se logra la integración entre los sistemas y procesos que están definidos en el expediente de perfeccionamiento empresarial. Todos los sistemas no trabajan de forma integrada. Para dar solución a esto se han realizado acciones en función de la integración pero las mismas no resultan suficientes para resolver un

problema de esta magnitud. En este sentido resulta pertinente la aplicación del procedimiento para el logro de la misma y resolver las problemáticas de la organización.

1.5. Conclusiones parciales

1. El enfoque estratégico tiene como una de sus tendencias actuales, la búsqueda de la integración de todos los subsistemas, funciones y procesos de la empresa en un modelo de gestión transfuncional fundamentado en la gestión por procesos y en la orientación a los servicios, en función del logro de una estrategia que le facilite a las organizaciones la búsqueda de una mejor posición competitiva y de una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.
2. La integración estratégica ignora las fronteras y trabaja a través de las líneas de separación al unir departamentos aislados y desencadenar cambios en un área para producir cambios en otras mejorando la capacidad de coordinación a través de la organización.
3. La tendencia actual de la Dirección Estratégica Integrada constituye una filosofía de dirección que garantiza un salto cualitativo en la gestión empresarial, se fundamenta en el logro de la integración efectiva de los subsistemas, las funciones y los procesos de la empresa en torno a la estrategia empresarial global.
4. Las experiencias sobre gestión integrada en Cuba son escasas y estas más bien se enfocan desde la gestión de la calidad, lo que limita el alcance del sistema. En este sentido resulta importante para esta investigación el procedimiento diseñado por la máster Aliaga Castillo (2015), lo que permite contribuir a la integración del sistema de dirección de la empresa.

Capítulo 2

CAPÍTULO 2: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS Y PROCESOS EN LA EMPRESA DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DE VILLA CLARA

2.1. Introducción

El presente capítulo aborda la caracterización general de la entidad objeto de estudio, se realiza un diagnóstico en cuanto al estado actual de la integración en la empresa, resaltando las potencialidades y debilidades; mediante la utilización de técnicas y herramientas que permitan arribar a los resultados así como la aplicación del procedimiento para la integración de los sistemas y procesos.

2.2. Caracterización de la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara

La Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara, subordinada al Grupo Empresarial de Materiales de Construcción (GEICON), perteneciente al Ministerio de la Construcción (MICONS) se encuentra ubicada actualmente en Carretera Central No. 437 entre calle D y Oquendo, Reparto Virginia, del municipio de Santa Clara, provincia de Villa Clara, surge el 13 de abril de 1994 a raíz de la extinción de las Empresas de Canteras #3 y Materiales #9 de Villa Clara y a través del proceso de redimensionamiento empresarial. Desde 1998 está desarrollando el proceso de perfeccionamiento empresarial, aprobándose la implementación de dicho proceso a partir del 25 de septiembre del 2002, mediante el Acuerdo No. 4543 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

La empresa tiene definido como elementos estratégicos lo siguiente:

Misión: producir y comercializar materiales de construcción con excepcional responsabilidad, liderazgo y profesionalidad, logrando la total satisfacción del cliente interno y externo, con relaciones mutuamente beneficiosas, a través del mejoramiento continuo del Sistema de Gestión en la organización.

Visión: somos una organización de alto desempeño, que potencia un liderazgo estratégico participativo orientado a la satisfacción de necesidades, estrategias y resultados. Nuestros niveles de eficiencia y calidad sostenidos en el tiempo nos permiten ofertar materiales que satisfacen las expectativas de nuestros clientes, a través de un sistema de dirección y gestión consolidado de alto impacto en el mercado.

La empresa Materiales de Construcción de Villa Clara, a través de la Resolución No. 664/2013 de fecha 12 de noviembre de 2013 del Ministerio de Economía y Planificación se le definió como **objeto social:** producir y comercializar materias primas, materiales y productos para la construcción.

Actividades secundarias:

- ❖ Transportar materias primas, materiales y productos para la construcción.
- ❖ Producir, comercializar y transportar cerámica artística y adornos de cerámica roja;
- ❖ Producir, comercializar y transportar útiles de madera para el hogar (machucadores con macetas, palos de escobas, trapeadores mesitas, sillas, taburetes, zapateras, bates de pelota, juguetes de madera, aparadores, repisas y otras misceláneas de carpintería de madera;
- ❖ Venta de aserrín y virutas.
- ❖ Brindar servicios de transportación de carga por vía automotor.

Actividades de apoyo:

- ❖ Brindar servicios de montaje, aplicación y de posventa;
- ❖ Producir, transportar y comercializar partes, piezas y accesorios de equipos para la industria de materiales de construcción y otros;
- ❖ Brindar servicios de mantenimiento, reparación y montaje a instalaciones y equipos tecnológicos industriales y no tecnológicos de producción de materiales de construcción y otros;
- ❖ Brindar servicios de laboratorio para ensayos de materiales de construcción; de alquiler de equipos de construcción, complementarios y transporte especializado; de transportación de carga general; de diagnóstico, reparación y mantenimiento a equipos de transporte automotor, construcción y complementarios, así como sus agregados;
- ❖ Brindar servicios de ejecución, reparación y mantenimiento constructivo en cualquier tipo de obra ;de alquiler de almacenes; de parqueo; de alquiler de locales; servicios científico – técnicos y de ejecución de proyectos de I+D e innovación tecnológica, así como de asistencia técnica, consultoría y asesoría en actividades de producción de materiales de construcción; prestar servicios de pailería, maquinado, soldadura y enrollado de motores
- ❖ Producir y comercializar excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo.
- ❖ Prestar servicio de comedor y cafetería.
- ❖ Prestar servicio de Alojamiento.

Sus principales producciones son: piedra triturada, cal, carbonato, arena calcárea, productos de cerámica roja, producciones de hormigón y elementos de carpintería.

Para alcanzar el objeto social por la cual fue creada la organización, la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara se ha trazado los siguientes objetivos estratégicos:

1. Asegurar la satisfacción de la demanda creciente de materiales de construcción de acuerdo a las exigencias de los Programas priorizados de la revolución.
2. Potenciar, implementar, consolidar y dar seguimiento al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.
3. Fortalecer el control y la prevención en la Organización.
4. Incrementar el desarrollo y aprovechamiento racional de los recursos humanos de la organización.
5. Asegurar la disponibilidad, reanimación y recuperación de equipos tecnológicos y no tecnológicos para concretar el proceso de realización de los productos.
6. Ampliar y consolidar el uso de la informática como herramienta de dirección.
7. Asegurar el control y disponibilidad de los recursos económicos y financieros como herramienta de dirección.
8. Asegurar una correcta implementación del acuerdo N0 28 del Consejo de Estado (del 22 de Julio de 2010) y las resoluciones ministeriales 619,621,621,622,623/2010 de acuerdo a las estrategias planteadas en la actividad de cuadros y reservas en la organización.

La organización con el fin de dar respuesta a las necesidades de los clientes está constituida por una Dirección General, seis direcciones de regulación y control: Operaciones, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Mecanización, Comercial y Desarrollo, así como nueve Unidades Empresariales de Base (UEB), como se muestra en el Anexo 4, de ellas 7 productivas y 2 de prestación de servicios, desglosados de la forma siguiente:

- ❖ Combinado de Hormigón “Eladio Rodríguez Méndez”
- ❖ Cantera El Purio
- ❖ Combinado de Hormigón “Rolando Morales Sanabria”
- ❖ Combinado de Hormigón y Áridos “Raúl Cepero Bonilla”
- ❖ Combinado de Cerámica y Arena “Sergio Soto”

- ❖ Combinado de Hormigón y Áridos Armando Mestre Martínez
- ❖ Carpintería “Constantino Pérez”
- ❖ Autoconsumo y Atención al Hombre.
- ❖ Base de Aseguramiento a la Producción.

En la actualidad la empresa cuenta con 945 trabajadores, de ellos 734 son hombres y 211 mujeres lo que representa el 77.6% de la fuerza laboral son hombres y el resto (22.4%) mujeres. El 68.9% está formado por operarios, un 3.3% por trabajadores de servicios, los técnicos ocupan el 22.8%, los cuadros el 3.8% y los administrativos el 1.2%. En la figura 2.1 se resume la distribución de la fuerza de trabajo de acuerdo a su categoría ocupacional.

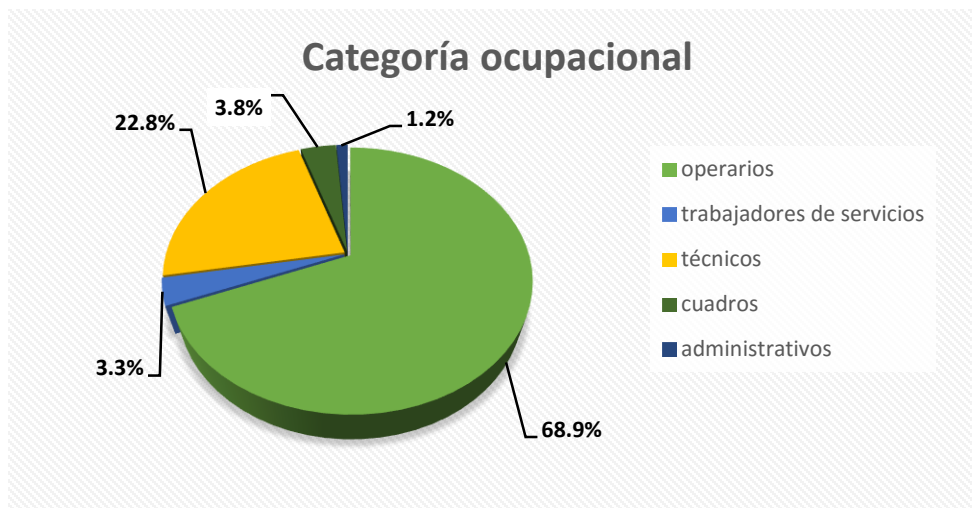


Figura 2.1: Distribución de la fuerza de trabajo de acuerdo a la categoría ocupacional. **Fuente:** Elaboración propia a partir de documentos de la empresa.

La distribución de la fuerza de trabajo según el nivel escolar y rango de edades se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2.1: Distribución de la fuerza de trabajo según nivel escolar y rango de edades

Nivel escolar	Cantidad	%
Nivel superior	143	15.14
Nivel técnico superior	203	21.48

Nivel medio superior	41	4.34
Nivel medio	387	40.95
Otros	171	18.09
Rango por edades		
De 17-30	155	16.40
De 31-50	390	41.27
Más de 51	400	42.33

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de la empresa.

La atención al hombre es buena, se aplica sistema de estimulación en pesos cubanos convertibles, los comedores obreros tienen buenas condiciones y se ofertan más de 5 platos diarios, motivando que exista estabilidad de la fuerza laboral.

Para dar cumplimiento a la misión se trazaron los objetivos de trabajo para año 2015:

1. Desarrollar de forma eficiente el proceso productivo que permita la explotación al máximo de las capacidades instaladas.
2. Asegurar los materiales de construcción que responda prioritariamente con el cumplimiento del encargo estatal y plan de venta.
3. Fortalecer la política de mantenimiento tanto tecnológico como no tecnológico, potenciando la recuperación de piezas de repuesto y reanimación del parque de equipos.
4. Desarrollar de forma eficiente el proceso inversionista.
5. Lograr la consolidación del sistema de dirección de la empresa.

Siguiendo los objetivos estratégicos de asegurar la satisfacción de la demanda creciente de materiales de construcción, de acuerdo a las exigencias del mercado, las producciones generalmente se dirigen a los principales clientes que posee la empresa, entre ellos:

- ❖ Empresa Constructora de Obras para el Turismo (ECOT) Cayo Santa María.
- ❖ Comercializadora Escambray.

- ❖ Asociación Económica Internacional (AIE) Bougues Batimet.
- ❖ Grupo Empresarial de Comercio Villa Clara.

Así mismo, para poder cumplir con las producciones destinadas a los clientes, la empresa cuenta con sus principales proveedores, estos son:

- ❖ Empresa de Reparación y Mantenimientos Mecánicos "Andrés González Lines".
- ❖ CUPET.
- ❖ Comercializadora Camilo Cienfuegos.
- ❖ Cemento.
- ❖ EXPLOMAT.

Los principales competidores que posee la organización son:

- ❖ Resto de las empresas de materiales del país.
- ❖ Carpintería de Aluminio.
- ❖ Mantenimiento Constructivo.
- ❖ Proveedores extranjeros de Carpintería, pisos y cemento cola.

Para corroborar la situación problemática de la investigación se emplearon diferentes instrumentos aceptados para el análisis de la consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal.

Las principales técnicas de recolección de datos utilizados en esta investigación fueron: la observación directa, el análisis de documentos, entrevistas y el trabajo en grupo:

❖ Observación: es una técnica básica, para realizar un buen estudio y diagnóstico. A través de esta se pudo obtener información de manera directa sobre el conocimiento que poseen los trabajadores relacionado con la gestión de la integración.

❖ Entrevistas: se define como la relación que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio, tiene como principales objetivos obtener información sobre el objeto de estudio, describir con objetividad situaciones o fenómenos, interpretar hallazgos y plantear soluciones. En este caso se realizaron entrevistas a una muestra intencionada de trabajadores, buscando facilitar la creatividad de opciones de preguntas sobre el marco de encontrarse la empresa enfrascada en la aplicación de una nueva experiencia de dirección, denominada Dirección Estratégica Integrada, que pretende mejorar el desempeño de la empresa estatal cubana mediante la integración de sus subsistemas, áreas funcionales y procesos de la empresa en torno a la estrategia global de la misma.

❖ Análisis documental: utiliza registros preexistentes para realizar un estudio científico. Abarca la revisión de material interno y externo, permitiendo recopilar información de manera directa e inmediata. Los documentos revisados fueron:

- Estrategia de la empresa.
- Expediente de perfeccionamiento (inicial y el modificado por el Decreto No. 281/2007).
- Estructura de la empresa.
- Actas de los Consejos de Dirección.
- Manuales de la organización (Manual de Gestión de la Calidad, de Gestión Integrada de Capital Humano, de Seguridad y Salud en el Trabajo, Costos, Contabilidad, Gestión de la Innovación, Gestión Medio Ambiental, de Tecnología de la Información, de Comunicación).

❖ Trabajo en grupo: esta técnica fue desarrollada con el grupo de expertos donde cada uno valoró individualmente el problema para evaluar de manera crítica el mismo. Para determinar el número de expertos se utilizó la expresión siguiente:

$$N = \frac{p(1-p)*k}{i^2}$$

En la cual:

N: Número de expertos

p: Proporción de error estimado 0,01..... 0,05 p

i: Nivel de precisión 0,005.....0,10 i

k: Constante computarizada

Fiabilidad (%)	k
99	6,6564
95	3,8416
90	2,6896

Tomando: p = 0.01 i = 0,10

Fiabilidad del 99% para una k = 6,6564

$$N = \frac{0,01*(1-0,01)*6,6564}{0,10^2} = 6,5898$$

Luego N ≈ 6.58, por lo que se utilizarán en el estudio un total de 7 expertos.

Sobre la selección de los expertos se debe plantear que la misma no fue al azar, sino que se realizó teniendo en cuenta algunos elementos como:

- ❖ Conocimiento sobre el tema.
- ❖ Experiencia laboral.
- ❖ Nivel profesional.

En la tabla 2.2 se muestra una información general sobre los expertos participantes en el estudio.

Tabla 2.2: Relación de expertos seleccionados.

Nombres y Apellidos	Cargo	Años de Experiencia en la empresa
1. Clara Nubia Aliaga Castillo	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal)	20
2. Conrado Martínez Bello	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos	12
3. María Victoria Silverio Veitía	Asesor B Jurídico	20
4. Sabino Rey García	Director General	25
5. Lázaro Raúl González Lazo	Director Desarrollo	16
6. Josefina Martínez Laguardia	Directora Recursos Humanos	40
7. Jorge Marrero Díaz	Director Comercial	34

Fuente: Elaboración propia

❖ Triangulación de datos: parte del principio de recoger y analizar los datos provenientes de varias fuentes a fin de contrastarlos e interpretarlos, para comprobar si las informaciones aportadas por unas fuentes son confirmadas por otras.

A partir de la aplicación de los instrumentos propuestos se recopiló una variada información, la cual arrojó resultados que muestran el estado actual de la integración de los sistemas y procesos en la empresa objeto de estudio, así como algunas características que reflejan el funcionamiento de dicha institución. Todos estos resultados se muestran a continuación

Durante la observación participante realizada, se pudo constatar que se apreciaron los aspectos negativos siguientes:

- ❖ Desconocimiento de la mayoría de los miembros del grupo de perfeccionamiento y los trabajadores en temas vinculados a la proyección estratégica.
- ❖ Desconocimiento de las principales normas jurídicas que utilizan las áreas en el trabajo de la organización.

- ❖ Falta de preparación y superación en los cuadros así como deficientes métodos y estilos de dirección.
- ❖ Falta de integración y coordinación de las áreas.
- ❖ No correspondencia entre el diseño de los sistemas en el expediente de perfeccionamiento empresarial y lo que realmente se ejecuta.
- ❖ Tendencia a la realización del trabajo operativo y no de análisis en la toma de decisiones.

Resultados del análisis de documentos:

Los principales resultados de la revisión de documentos oficiales fueron:

- ❖ No existe concordancia entre los objetivos de trabajo con los objetivos trazados a largo plazo.
- ❖ No se confeccionan estrategias para el lanzamiento de nuevos productos y el desarrollo de la innovación dentro de la empresa.
- ❖ El expediente de perfeccionamiento empresarial diseñado (18 sistemas) no se implementa correctamente, no existe correspondencia entre lo descrito y lo que se ejecuta realmente.
- ❖ Se evidencia la falta de alineación entre los objetivos de los procesos de la empresa y las necesidades y expectativas de los clientes en torno a los productos y/o servicios que esta les brinda, no todas las veces los procesos se diseñan de forma flexible para responder a las necesidades de los clientes y otros se diseñan sin que maximicen el valor ofrecido a la sociedad.
- ❖ La estrategia de la empresa no se utiliza frecuentemente en el proceso de toma de decisiones.
- ❖ Existencia de varios manuales con políticas, objetivos, registros.
- ❖ Aún persisten tendencias dentro de la organización a la gestión funcional y visión a corto plazo, con un perfeccionamiento que avanza por subsistemas individuales, donde se llevan a cabo sus objetivos y procedimientos dentro de las fronteras de cada departamento con planes de acción operativos insuficientemente coordinados con los objetivos globales de la empresa.
- ❖ Falta de alineación entre los objetivos trazados para el empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la necesidad de favorecer a través de las mismas la consecución de mayores niveles de orientación a los servicios, por parte de la empresa, al no facilitarse totalmente el contacto de los clientes con la empresa y de suministrarle a estos toda la información que soliciten.
- ❖ Falta de comunicación y coordinación entre las diferentes áreas funcionales de la empresa para la elaboración de los planes y la estrategia de la empresa.

- ❖ Cadente organización e implementación del proceso de planificación.
- ❖ El Sistema Integrado de Gestión está diseñado desde el enfoque de la calidad, no se logra la integración entre los sistemas y procesos que están definidos en el expediente de perfeccionamiento empresarial.
- ❖ Existen limitaciones en el enfoque de procesos y el ciclo de mejora continua para el logro de la introducción de mejoras sistemática y el aumento de la eficiencia y la eficacia del sistema

Resultados de la entrevista:

A partir de la aplicación de la entrevista que se muestra en el Anexo 5 se obtuvo los siguientes resultados:

- ❖ No se realiza periódicamente el ejercicio estratégico de actualización, donde se analizan las proyecciones de trabajo de la empresa así como los valores que se pretenden fomentar en los trabajadores, integrados los mismos a los procesos definidos para llevar a cabo el objeto social de la empresa.
- ❖ Existen problemas de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, no todos son escuchados correctamente cuando existen problemas que afectan al cliente.
- ❖ Los esfuerzos de la alta dirección de la empresa, en función de lograr a través de un liderazgo efectivo la integración entre sus departamentos y la alineación de sus objetivos con las necesidades y expectativas de los clientes, son aún deficientes, al apreciarse que existen áreas que no trabajan unidas en función de satisfacer al cliente.
- ❖ El personal de la empresa está sensibilizado con la necesidad de centrar sus esfuerzos en el logro de la satisfacción plena de las necesidades de la sociedad y los clientes.
- ❖ Se demuestra que independientemente de que se hayan determinado los procesos en la entidad no existe dominio de los mismos por los miembros del consejo de dirección.
- ❖ Es necesario integrar los procesos de la empresa con las necesidades y expectativas de los clientes, en aras de que los productos y/o servicios que desde la empresa se producen garanticen la plena satisfacción de los clientes.
- ❖ El trabajo de la empresa se desarrolla por funciones a pesar de que está enfocada por procesos.

- ❖ No son suficientes los esfuerzos de la dirección de la empresa en virtud de favorecer la generación de nuevas ideas en el personal en torno al diseño de los procesos, lo cual constituye una de las principales fuentes de desarrollo de mejoras asociadas a los mismos.
- ❖ La empresa cuenta con un Sistema Integrado de Gestión, a pesar de esto se observa que la integración se busca desde la calidad y no desde la gestión empresarial, aspecto que limita el alcance de este proceso.
- ❖ La evaluación del desempeño no se realiza con la profundidad requerida lo que no permite a la entidad mejorar su actuación de forma planificada y continua.

La integración es una forma eficaz de ahorrar costos, mejorar la comunicación dentro del mismo centro y obtener una mayor integración en la estrategia. Dentro de la gestión general de la organización, no se establecen claramente la estructura de cada uno de los sistemas de gestión particulares y subsecuentemente del sistema integrado. Esto limita la definición clara de la estructura organizativa, como los procesos que se llevan a cabo, procedimientos mediante los cuales se ejecutan las actividades y las tareas, así como se establecen los recursos de los cuales se dispone. A pesar de encontrarse inmersa en el proceso de perfeccionamiento empresarial existen limitaciones en el enfoque a procesos en la empresa.

Triangulación de los resultados:

A partir de las técnicas utilizadas y de la pluralidad de métodos empleados simultáneamente o secuencialmente, se ofrece una perspectiva más integral y holística de los problemas detectados.

Resultados de la triangulación:

1. Los documentos revisados no establecen cómo se deben integrar todos los sistemas y consolidar los mismos.
2. Insuficiente preparación del grupo de perfeccionamiento empresarial y de los trabajadores en temas vinculados a la proyección estratégica.
3. La estrategia no responde a los procesos de la organización. No se establecen claramente la estructura de cada uno de los sistemas de gestión particulares.
4. Insuficiente integración de los procesos y sistemas de la organización (Sistemas de: Perfeccionamiento empresarial, Gestión de la Calidad, Gestión de Capital Humano, Gestión Ambiental y Control interno).
5. Existen limitaciones en el enfoque de procesos y el ciclo de mejora continua.

6. No se realiza periódicamente el ejercicio estratégico de actualización.

Una vez realizada la triangulación de la información obtenida a través de los instrumentales aplicados, le fue entregado al grupo de expertos el resumen de los problemas detectados con el objetivo de que estos acometieran la tarea de validar los problemas con relación a su importancia.

Matriz de Juicio

Con el objetivo de conocer el orden de importancia de los problemas y poder indicar prioridades en las soluciones, se le pidió a cada experto que de forma individual ordenara los 6 problemas (del 1 al 6), de manera que la número uno sería el más importante y la 6 la de menor importancia; así al sumar verticalmente el valor dado por cada experto a los problemas se obtienen los valores suma que posibilita ordenar por importancia los problemas seleccionados por los expertos, siendo el más importante el de menor valor y el de menor importancia el que tiene mayor. La matriz de juicio quedó confeccionada como se muestra en el Anexo 6.

Análisis de la concordancia de criterios entre los expertos.

Una vez obtenido el consenso de los expertos sobre el orden de importancia para los 6 problemas, se procede a determinar si es o no confiable el mismo, utilizándose para ello el coeficiente de concordancia de Kendall. El coeficiente de concordancia de Kendall expresa el grado de asociación entre los expertos, por tanto es una medida de correlación utilizando rangos.

Para probar la significación del grado de concordancia de los expertos se emplea el software SPSS versión 21 donde se establece lo siguiente:

- Planteamiento de Hipótesis

H₀: No hay concordancia entre las opiniones emitidas por los expertos.

H₁: Hay concordancia entre las opiniones emitidas por los expertos.

- Región crítica: Si $p \leq \alpha$, rechazar la hipótesis nula (H₀)

Resumen de prueba de hipótesis

	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	Las distribuciones de P_1, P_2, P_3, P_4, P_5 and P_6 son las mismas.	Coeficiente de concordancia de Kendall de muestras relacionadas	.000	Rechazar la hipótesis nula.

Se muestran las significancias asintóticas. El nivel de significancia es .05.

Figura 2.2: Coeficiente de concordancia de Kendall. **Fuente:** Salida del software SPSS versión 21.

Donde:

P_1: Los documentos revisados no establecen cómo se deben integrar todos los sistemas y consolidar los mismos.

P_2: Insuficiente preparación del grupo de perfeccionamiento empresarial y de los trabajadores en temas vinculados a la proyección estratégica.

P_3: La estrategia no responde a los procesos de la organización. No se establecen claramente la estructura de cada uno de los sistemas de gestión particulares.

P_4: Insuficiente integración de los procesos y sistemas de la organización (Sistemas de: Perfeccionamiento empresarial, Gestión de la Calidad, Gestión de Capital Humano, Gestión Ambiental y Control interno).

P_5: Existen limitaciones en el enfoque de procesos y el ciclo de mejora continua.

P_6: No se realiza periódicamente el ejercicio estratégico de actualización.

Como $p \leq \alpha$; $0,0 \leq 0,05$ se rechaza la hipótesis nula, por tanto existe concordancia entre los expertos.

Los problemas a resolver según su orden de importancia son:

1. Insuficiente integración de los procesos y sistemas de la organización (Sistemas de: Perfeccionamiento empresarial, Gestión de la Calidad, Gestión de Capital Humano, Gestión Ambiental y Control interno).
2. La estrategia no responde a los procesos de la organización. No se establecen claramente la estructura de cada uno de los sistemas de gestión particulares.
3. Los documentos revisados no establecen cómo se deben integrar todos los sistemas y consolidar los mismos.
4. No se realiza periódicamente el ejercicio estratégico de actualización.
5. Insuficiente preparación del grupo de perfeccionamiento empresarial y los trabajadores en temas vinculados a la proyección estratégica.
6. Existen limitaciones en el enfoque de procesos y el ciclo de mejora continua.

2.3. Aplicación del procedimiento para la integración de los sistemas y procesos en la empresa objeto de estudio

En el presente epígrafe se aplican las etapas y pasos del procedimiento descrito en el Capítulo I, donde el objeto de estudio resultó ser la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara.

Para la realización del cambio, se debe comenzar con una preparación que permita crear las condiciones necesarias y sobre todo, el establecimiento de los compromisos para llevar a vías de hecho el cambio planificado, lo que implica cambios en la forma de pensar de los directivos y los trabajadores a la hora de estructurar los procesos y sistemas. Finalmente, socializar en la empresa los objetivos y avances del proceso de integración mediante el despliegue de la estrategia de comunicación y conjuntamente con los miembros del equipo de integración se emplearán todos los medios a su alcance para dar a conocer, a los trabajadores, todo lo que se pretende lograr con la aplicación de este procedimiento en la empresa.

2.3.2. Etapa II: Diseño

Paso 4: Valoración del enfoque a procesos

La empresa cuenta con el Manual del Sistema Integrado de Gestión el cual posee un diseño del mapa de procesos (Ver Anexo 8) que se encuentra conformado por seis procesos en total: tres de ellos clasificados como procesos estratégicos, un proceso operativo y dos de apoyo. La clasificación de los procesos que se menciona se basa en las características propias de la organización y en el cumplimiento de su objeto social. Los mencionados procesos son:

1. Proceso de Gestión de la Dirección
2. Proceso de Ventas
3. Proceso de Medición, Análisis y Mejora
4. Proceso de Planificación y realización del producto
5. Proceso de Compras
6. Proceso de Gestión del Capital Humano

Cada uno de estos procesos en el ámbito de acción de la empresa define sus propios objetivos en función de cumplir la misión general de la organización.

Paso 5: Determinar el nivel de integración de la empresa.

El indicador NISDE permite evaluar el nivel de integración del sistema de dirección de la empresa tanto en función de sus relaciones externas como internas. Mientras más se acerque a 1, el NISDE indicará que será mayor la integración del sistema de dirección de la empresa.

Para medir este indicador se tomaron los resultados arrojados en la investigación de Aliaga Castillo (2015), (Ver Anexo 9) donde el NISDE_(externo) con un valor de 0,64 se puede inferir que el sistema de dirección de la empresa posee un nivel de integración externa medio, lo que equivale

a un medio nivel de satisfacción de las necesidades del entorno y por lo tanto si se descuida puede incumplir su misión. El NISDE_(interno) con un valor de 0,13 se puede concluir que la empresa presenta un bajo nivel de integración interna del sistema de dirección, significando que los procesos no están trabajando para asegurar el funcionamiento de los procesos claves de la misma, no se está trabajando para agregar valor sino que están concentrados en las funciones tradicionales de tipo metodológica y de control de la empresa.

Paso 6: Evaluación cualitativa del mecanismo de coordinación e integración entre sistemas y procesos en la empresa.

La coordinación implica una serie de medios, que podríamos denominar mecanismos de coordinación. Toda estructura organizativa debe contar con las vías jerárquicas y de comunicación que permita integrar las distintas actividades y, por tanto, coordinar las tareas, consiguiendo de esta forma la coherencia interna necesaria para el logro de los objetivos de la organización.

Mintzberg (1991), distingue seis mecanismos básicos de coordinación que pueden explicar las formas fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo, normalización de las habilidades o conocimientos y normalización de la ideología. Estos seis mecanismos, dado que tienen como finalidad conseguir la coherencia interna de cualquier organización, han de ser considerados como los elementos fundamentales de toda estructura.

Mecanismos de coordinación

1. La adaptación mutua.

Consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal, por lo que el control del trabajo pasa a cargo de los que lo realizan. Es el mecanismo que van a emplear, por ejemplo, dos obreros que deben realizar un trabajo conjunto.

Este tipo de coordinación, que requiere necesariamente un mínimo de conocimientos comunes, permite responder de forma flexible a las necesidades expresadas durante la ejecución del trabajo.

La adaptación mutua se suele utilizar en organizaciones sencillas aunque, paradójicamente, se vuelve a llegar a ella en las situaciones más complejas que sólo serán posibles resolver a base

de acuerdos mutuos. El éxito de la organización que se apoya en este mecanismo depende, ante todo, de la habilidad del personal implicado para adaptarse entre sí.

2. Supervisión directa.

Conforme la organización crece y depura su división de tareas, exige la aparición de otro mecanismo de coordinación: la supervisión directa. La supervisión directa consigue la coordinación al responder una persona del trabajo de los demás, emitiendo órdenes y controlando sus acciones. Este mecanismo da lugar a la aparición de la denominada cadena de mando. La cadena de mando se configura como la conexión que se establece entre superiores y subordinados. Esta cadena se fundamenta en tres variables básicas: autoridad, responsabilidad y comunicación formal.

Cuando la organización alcanza una madurez o tamaño considerable, la estructura tiende a estabilizarse pudiendo relajar la necesidad de adaptación mutua y supervisión directa en la coordinación del trabajo, ya que éste queda programado. En esta línea la coordinación de las partes se incorpora en el programa de trabajo al establecerlo, reduciéndose, en consecuencia, la necesidad de comunicación informal.

Las cuatro formas básicas de normalización en las organizaciones son, como se ha manifestado anteriormente: la normalización de los procesos de trabajo en sí, de los conocimientos que se requieren para realizar dicho trabajo, de los resultados que se esperan del mismo y de las normas que, de manera general, guían el trabajo.

3. Normalización de los procesos del trabajo.

Se normalizan los procesos de trabajo cuando el contenido del trabajo queda especificado, es decir, programado. Generalmente las normas y reglas de trabajo se desarrollan en la tecnoestructura o staff de analistas para su cumplimiento en el núcleo operativo, como en el caso de las instrucciones de trabajo que surgen de los estudios de métodos y tiempos.

Se basa en un análisis racional de las distintas etapas de realización de un trabajo, esto es, en la idea de que la reproducción idéntica de las etapas de realización de un producto y la ejecución en serie de dicho producto permite obtener unos beneficios importantes en productividad. Este tipo de normalización requiere muy poca supervisión directa y deriva en un ahorro en el intercambio de información oral.

A la variable de diseño utilizada para normalizar los procesos de trabajo se le denomina formalización del comportamiento, y puede ser definida de forma estricta o de forma amplia. La definición estricta se refiere sólo a formas de actuación de la organización que están reguladas mediante documentos escritos, es decir, mediante manuales de procedimientos o documentos correspondientes a instrucciones de trabajo. La definición amplia de formalización abarca las reglas de obligado cumplimiento, la estandarización de procesos y los diferentes procedimientos, estén especificados o no en manuales o documentos.

4. Normalización de los resultados del trabajo.

En este caso se logra la coordinación especificando los resultados de diferentes trabajos. También se desarrolla en la tecnoestructura, como es el caso de un plan financiero que especifica los objetivos de las subunidades, las especificaciones técnicas y de calidad de un producto final o los objetivos de ventas de un equipo.

Las variables utilizadas para normalizar los resultados son la planificación de acciones y el control de rendimiento. Precisamente, el objeto de los planes consiste en especificar el resultado deseado en un momento futuro, mientras que el control determinará si se han cumplido o no los planes. Considerados conjuntamente, la planificación y el control regulan y normalizan las actividades e indirectamente también el comportamiento.

De este modo, los dirigentes de las unidades se comunican con el órgano central en base a unas normas de rendimiento: por ejemplo, tienen la obligación de producir determinados niveles de beneficios y crecimiento en un período de tiempo determinado, pudiendo alcanzar tales niveles con cierta autonomía de funcionamiento.

5. Normalización de las habilidades o conocimientos.

Las habilidades y/o conocimientos se normalizan cuando ha quedado especificado el tipo de preparación requerida para la realización del trabajo.

Mediante la normalización de habilidades la organización puede especificar los conocimientos y las habilidades que tiene que disponer el candidato antes de incorporarse a la empresa. En este caso, se contrata del exterior un empleado “pre-programado” o “pre-formalizado” que más adelante se perfeccionará con formación intraorganizativa, hasta que esté perfectamente preparado para cubrir las necesidades de la organización que lo contrata. La normalización de habilidades se refiere, por tanto, a la exigencia de las habilidades y los conocimientos

relacionados con el puesto que se va a desempeñar. Las unidades u organizaciones que se coordinan principalmente mediante este mecanismo dan una gran importancia a las habilidades y los conocimientos que posee el individuo antes de entrar en la empresa. Estos individuos, especialmente si son profesionales cualificados, poseen una amplia autonomía, llegando incluso a no ser necesaria la coordinación con otros participantes y realizando una tarea con características puramente profesionales de carácter individual.

La coordinación se logra, entonces, gracias a lo que los diferentes operadores saben que pueden esperar de los demás.

6. Normalización de la ideología.

Por último, la estandarización de las normas significa que los trabajadores comparten una serie de creencias comunes y valores y, por tanto, logran coordinarse y mantenerse unidos a partir de este hecho. Una vez que el individuo se identifique fuertemente con las creencias comunes de la organización, se le puede dar un grado considerable de libertad para tomar decisiones. Y, dado que no se requiere depender de ninguna otra forma de coordinación, la organización que se sustenta en este mecanismo formaliza muy poco su comportamiento, haciendo un uso mínimo de los sistemas de planificación y control.

Por otra parte, los mecanismos de coordinación suelen seguir el ciclo representado en la figura siguiente:

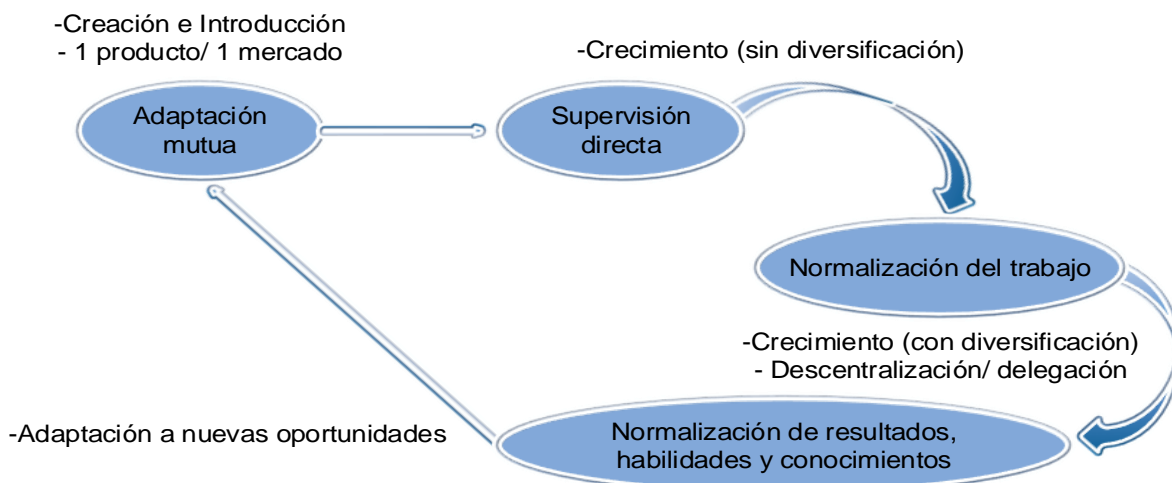


Figura 2.3: Los mecanismos de coordinación y el crecimiento de la empresa: el ciclo de coordinación. **Fuente:** Adaptado de (García Bravo, 2011)

Con el fin de determinar las insuficiencias y puntos de mejora en la coordinación de la empresa se realiza un análisis de las interrelaciones entre sistemas y los mecanismos de coordinación como se muestra en el Anexo 10.

Del análisis anterior se puede inferir que existe deficiente coordinación en la relación entre los diferentes sistemas de la empresa:

- ❖ El sistema de organización general no establece la coordinación necesaria entre los diferentes sistemas que permita de manera general a los directivos materializar una visión integrada de la empresa como sistema.
- ❖ Insuficiente desarrollo de programas encaminados a mejorar los estilos de dirección lo que evidencia la falta de preparación y superación en los cuadros para la conducción estratégica de la empresa por lo cual están centrados más en la operatividad que en la proactividad.
- ❖ Falta de coordinación entre el sistema de organización de la producción de bienes y servicios y el sistema de mercadotecnia dado por la incapacidad de incorporar nuevos productos a la cartera de productos.
- ❖ El sistema de gestión del capital humano no consolida la normalización de las habilidades o conocimientos como mecanismo de coordinación impulsor de programas de capacitación y mejora del desempeño del personal en todos los niveles.
- ❖ Deficientes mecanismos de coordinación (supervisión directa, adaptación mutua) que logren la actualización de la estrategia como parte del sistema de planificación en aras de realizar la proyección estratégica de la empresa.
- ❖ La investigación de mercado aún es insuficiente al igual que el procesamiento de las quejas del cliente evidenciando la falta de coordinación existente en el sistema de mercadotecnia.
- ❖ Deficiente implementación del sistema de comunicación empresarial ante la no puesta en práctica de la estrategia de comunicación de la empresa limitando el flujo informativo en la organización.
- ❖ La política de comunicación en la empresa, no está alineada con la estrategia global de la entidad.
- ❖ Se debe potenciar en todos los sistemas la normalización de la ideología como mecanismo de coordinación indispensable para infundir en los trabajadores una serie de creencias comunes y valores de forma que se identifique con la organización y por tanto logren coordinarse y mantenerse unidos a partir de este hecho.

Paso 7: Identificar las vías de integración posibles.

La función de coordinación tiene como propósito esencial la armonización de los objetivos y metas individuales, colectivas y organizacionales, por lo que está muy vinculada con la función de mando. Por tanto, no hay dudas de que la cooperación es una necesidad del mundo de hoy, a pesar de que en un momento determinado, se pensó que el desarrollo tecnológico aumentaría la individualidad, se ha demostrado que las posibilidades de la tecnología de la información ha permitido cada vez más que los individuos se acerquen y se integren en la búsqueda de soluciones para sus necesidades.

Por lo que se hace necesario determinar las vías de integración posibles a emplear para mejorar la coordinación y el desempeño de la empresa objeto de estudio partiendo de los análisis realizados anteriormente en la investigación (Paso 5 y 6):

- ❖ Desarrollar planes o programas de capacitación por parte del sistema de gestión del capital humano en función de mejorar los estilos de dirección y el clima organizacional.
- ❖ Incorporación y desarrollo del trabajo en equipo mediante la creación de grupos de trabajo que permita romper las barreras existentes entre las diferentes áreas funcionales de la empresa enfocados en un objetivo común de lograr el éxito empresarial.
- ❖ Rediseñar el sistema de comunicación tanto interno como externo de forma tal que logre desplegarse por todas las unidades de la empresa y establecer redes de comunicación con las diferentes Unidades Empresariales de Base (UEB).
- ❖ Entrenamiento de la comunicación empresarial que logre el flujo informativo en todos los sentidos de manera que garantice la relación entre jefe-subordinado y la interrelación entre todas las áreas de la entidad.

Paso 8: Diseñar propuestas de integración del sistema de dirección y gestión.

La diferencia entre el éxito y el fracaso de la gestión del proceso de la Dirección Estratégica Integrada viene dada por la coherencia entre los distintos subsistemas de la empresa y el hecho de que se mejoren de forma continuada e integrada.

Por lo que a partir del problema principal detectado durante la investigación con relación a la insuficiente integración de los procesos y sistemas de la organización y las causas que originaron a este se propone implementar la siguiente estrategia de integración:

1. Realizar cursos de capacitación, consultorías externas y programas de superación de cuadros que infundan en los directivos la capacidad de respuesta rápida y efectiva en la toma de decisiones desde una visión estratégica y futurista.

2. Diversificar el trabajo en grupo mediante seminarios y debates que logren crear un clima o ambiente laboral que propicie el intercambio de ideas y criterios entre los trabajadores con el fin de dar solución a los conflictos creados entre las diferentes áreas de trabajo y establecer una finalidad en común.
3. Incentivar en los trabajadores mediante un programa de preparación, la cultura de gestión de procesos y el ciclo de mejora continua como vía para romper con la tendencia de los departamentos a velar por sus funciones particulares en lugar de visualizar la realización de todos los procesos como una meta común.

Una vez creadas las bases para un buen desempeño tanto administrativo como del personal se hace indispensable para consolidar la estrategia de integración:

4. Reelaboración y puesta en marcha de la estrategia empresarial mediante el establecimiento de un sistema de control o grupo de control (equipo de trabajo formado durante la investigación mostrado en el Anexo 7) que garantice la actualización de la misma en el cumplimiento de los objetivos empresariales.
5. Realizar un estudio de mercado, así como estimular (moral y materialmente) la iniciativa de innovación como parte de la búsqueda de complementar nuevos y mejorados productos que superen las expectativas de los clientes y la sociedad en general.
6. Fomentar la inserción de técnicas novedosas mediante la creación de eventos interactivos (estímulo moral y material) que favorezcan el desarrollo del equipamiento en busca de soluciones rápidas y factibles en el flujo productivo.
7. Replantear la estrategia de comunicación de la empresa de forma que se establezca como una potencia transfuncional que rompa con los estereotipos actuales y no solo fluyan de manera interna, sino que sea una red expansiva de flujo informativo en todos los sentidos.
8. Realizar un análisis de factibilidad en cuanto a las medidas propuesta con el fin de medir el impacto económico de plantear e implementar dicha estrategia de integración donde los resultados que se alcancen logren mitigar la repercusión de los gastos.

Paso 9. Diseñar el plan de acción.

En este paso se desarrolla el plan de acción para definir cómo se aplicarán las propuestas de integración del sistema de dirección y gestión, bajo qué condiciones, sus responsables y recursos que se necesiten. De este modo, las decisiones se pueden basar en la información y análisis y no en la mera opinión permitiendo la implementación del proceso de integración, el análisis y

cumplimiento de las acciones establecidas mediante la refoalimentación y el ciclo de mejora continua.

Tabla: Plan de acción para lograr la integración del sistema de dirección y gestión.

No.	Problema identificado	Acciones de mejora	Plazo de ejecución	Responsables	Recursos
1	Falta de preparación y superación en el personal, así como deficientes métodos y estilos de dirección.	Realizar cursos de capacitación, consultorías externas y programas de superación de cuadros, funcionarios y trabajadores.	Junio/2016	Director de Recursos Humanos	Papel Computadora Presupuesto Personal
		Potenciar la combinación adecuada de los métodos y estilos de dirección.	Septiembre/2016	Director General	Papel Computadora Personal
2	Deficiente implementación del ejercicio de actualización de la estrategia empresarial.	Capacitar al Grupo de perfeccionamiento empresarial de la empresa.	Junio/2016	Director de Recursos Humanos	Computadora Data Show Personal
		Reelaboración y puesta en marcha de la estrategia empresarial.	Julio/2016	Director General	Papel Presupuesto Personal
		Actualizar semestralmente la estrategia de la organización.	Semestre de cada año	Director General	Papel Personal
3		Formar las competencias de los cuadros encaminadas al enfoque de procesos.	Septiembre/2016	Director de Recursos Humanos	Presupuesto Personal

	Existen limitaciones en el enfoque de procesos y el ciclo de mejora continua.	Evaluar los resultados prácticos del desempeño del personal.	Noviembre/2016	Director de Recursos Humanos	Personal
4	Falta de coordinación y comunicación	Desarrollar seminarios y debates para incentivar el trabajo en grupo.	Octubre/2016	Director de Recursos Humanos	Computadora Data Show Personal
		Definir los fallos en los canales de comunicación de la empresa.	Mensual	Director de Desarrollo	Personal
		Rediseñar el sistema de comunicación tanto interno como externo de la empresa.	Noviembre/2016	Director de Desarrollo	Presupuesto Personal
		Desplegar la nueva estrategia de comunicación por todos los sistemas de la empresa estableciendo redes de comunicación con las diferentes Unidades Empresariales de Base.	Noviembre-Diciembre/2016	Director de Desarrollo	Presupuesto Personal
5	No se diversifica la creatividad innovadora en el personal.	Creación de eventos interactivos que fomenten la inserción de técnicas novedosas.	Octubre/2016	Director de Desarrollo	Presupuesto Personal
		Realizar un estudio de mercado.	Septiembre/2016	Director Comercial	Presupuesto Personal

6	No se potencia el desarrollo de nuevos productos.	Estudiar el funcionamiento y organización de las áreas productivas como parte del perfeccionamiento de su cartera de productos.	Julio/2016	Director de Operaciones	Equipamiento Presupuesto Personal
---	---	---	------------	-------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Para dar cumplimiento a las acciones de mejora se plantea la realización de despachos con el fin de discutir el avance en el desarrollo de las medidas de mejora establecidas. Esta tarea debe realizarse mensualmente bajo la responsabilidad del Director General.

2.3.3. Etapa III: Implementación y control

Para dar cumplimiento a esta etapa implica emprender acciones correctivas que se desprenden de posibles cambios en el entorno, problemas en la valoración del enfoque a procesos y en su ejecución, en la determinación del nivel de integración, en la evaluación de los mecanismos de coordinación e integración, las vías para ejecutarla; además, actúa como guía de las decisiones que se tomarán para llevar a cabo los ajustes necesarios.

Paso 10: Aplicación.

En este paso se introducen en la empresa objeto de estudio las mejoras al proceso de integración planteadas en la investigación y en el plan de acción mostrado anteriormente, en aras de lograr mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de la organización.

Paso 11: Medición y ajuste del sistema.

Una vez efectuado el paso anterior se procederá a recalcular el NISDE, y se comparará con el anterior, en caso de que los resultados no sean los esperados se deben tomar acciones correctivas en las áreas y personal implicado. Este paso logrará hacer más eficaz el seguimiento, la medición y la mejora continua de los procesos caracterizándose por ser flexible y enriquecerse de las valoraciones que puedan emerger de la aplicación del paso anterior la contribuyendo al enriquecimiento del mismo.

2.4. Valorar con el consejo de dirección las propuestas de integración

La aplicación del procedimiento para la integración de los procesos y sistemas en la Empresa Materiales de Construcción de Villa Clara posibilitó trazar la estrategia de integración así como

identificar y proponer las vías de integración del sistema de dirección y gestión para posteriormente ejecutar el plan de acción que permita el incremento de la eficiencia y la eficacia de la empresa y el logro de la satisfacción de la sociedad y los clientes. Por lo que se hace necesario la valoración con el consejo de dirección las propuestas de integración planteadas con el objetivo de corroborar el impacto de su aplicación, para ello se aplica un cuestionario que se muestra en el Anexo 11. El cuestionario anterior se le aplicó al equipo de especialistas de la empresa, las evaluaciones siguen la escala de 1 a 5 donde 1 es no es factible y 5 es totalmente factible. Los resultados se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 2.4: Resultados de la evaluación.

Afirmaciones.	Evaluaciones.
1. Es factible la aplicación de la integración de los sistemas y procesos en la Empresa de Materiales de la Construcción.	5
2. Posee capacidad de respuesta a los problemas que presenta la empresa para el desarrollo.	5
3. Permite la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa.	4
4. Facilita la integración de todas las áreas en el proceso de gestión.	5
5. Propicia el desarrollo financiero de las áreas.	4
6. Potencia el compromiso del equipo directivo con las áreas de la empresa.	5
7. El contenido del programa facilita la aplicación de las políticas y estrategias de desarrollo definidas por el grupo y el país.	5
8. En general, estoy muy satisfecho con la estrategia de integración propuesta.	5

Fuente: Elaboración propia.

Para que el proceso de evaluación tuviera el rigor estadístico que se requiere, se evaluó la fiabilidad de las escalas de puntuación, mediante el coeficiente de correlación para el análisis de fiabilidad Alfa de Cronbach. A mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general se establece su aceptación a partir de valores superiores 0.80. A partir de los resultados obtenidos por el software SPSS versión 21 (Ver Anexo 12) se muestra lo siguiente:

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.902	8

Figura 2.3: Alfa de Cronbach. **Fuente:** Salida del software SPSS versión 21.

Por tanto con un alfa de 0.902 se puede afirmar que los resultados son fiables por lo que el grupo de especialistas considera positiva la propuesta de mejora elaborada.

2.5. Conclusiones parciales

1. El empleo de técnicas para la obtención y análisis de la información tales como: la observación directa, entrevistas individuales, trabajo en grupo y el análisis de documentos y registros los cuales mostraron el estado actual de la integración en la empresa.
2. La aplicación del procedimiento propuesto por Aliaga Castillo (2015), posibilitó mediante la evaluación cualitativa de los mecanismos de coordinación y el nivel de integración del sistema de dirección de la empresa determinar cuáles son las causas de la problemática planteada donde inciden la falta de coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.
3. Las herramientas utilizadas en el procedimiento permitieron identificar las vías de integración posibles, proponer la estrategia de integración en la entidad así como confeccionar un plan de acciones para erradicar las deficiencias detectadas.
4. La valoración por especialistas en cuanto a la aplicación de las medidas propuestas fue consistente, corroborando el objetivo de la investigación realizada.

Conclusiones

CONCLUSIONES

1. Se pudo constatar a partir del estudio bibliográfico que la aplicación del procedimiento elaborado por Aliaga Castillo (2015) constituye una solución metodológica práctica a la problemática planteada en esta investigación.
2. Con la aplicación del procedimiento para la integración del sistema de dirección empresarial en la Empresa Materiales de Construcción de Villa Clara se determinaron las diferentes vías de integración como son los programas de capacitación, rediseño y despliegue de la estrategia de comunicación y el trabajo en grupo.
3. El plan de acciones propuesto parte de estimular las potencialidades de la entidad para su puesta en marcha y se dirige a establecer acciones que sirvan de guía para desarrollar el proceso de integración en la entidad objeto de estudio, a través de acciones concatenadas, establecidas para cada problema identificado.
4. Se demostró que la aplicación del plan de acciones propuesto fue valorado positivamente por un grupo de expertos.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

1. Dar seguimiento a los resultados de la implementación del procedimiento en el mediano y largo plazo.
2. Exponer en eventos referidos a la temática y a la administración de la empresa los resultados obtenidos en la investigación.
3. Sugerir la posterior y posible generalización de las experiencias de aplicación del procedimiento para otras organizaciones afines del país.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

1. Águila Cabrera, P. F., Sacerio Vidal, J. & Alejandra López, L. (2015). *Dirección Estratégica Integrada. Experiencias y resultados: Empresa MICALUM*. [En línea]. disponible en: <http://documents.mx/documents/ejemplos-de-planeacion-estrategica-direccion-estrategica-integrada-experiencias.html> [Accesado 29 de enero 2016].
2. Alfonso Robaina, D. (2007). *Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la empresa*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Ciudad de La Habana, Cuba, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
3. Alhama Belamaric, R., Alonso Arrastía, F. & Cuevas Cañizares, R. (2001). *Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos*. Ciudad de La Habana, Cuba. Ed. Ciencias Sociales.
4. Aliaga Castillo, C. N. (2015). *Procedimiento para la integración del sistema de dirección en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara*. Tesis en opción al título de Máster en Dirección. Santa Clara, Cuba, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
5. Ansoff, H. I. & McDonell, E. J. (1998). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. México. Ed. Addison Wesley Iberoamericana S. A.
6. Arano Chávez, R. M., Espinosa Mejía, F. & Arroyo Grant, G. (2012). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*.
7. Avendaño Estrada, H. E. (2007). *Procedimiento para la introducción de la Orientación a los Servicios y la Gestión por Procesos como principios básicos de la Dirección Estratégica Integrada*. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección. Santa Clara, Cuba, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
8. Bateman, T. S. & Snell, S. A. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Octava edición, México, D. F. Ed. McGraw-Hill.
9. Blanco Rosales, H. (2000). *Notas sobre dirección estratégica*. Maestría en Consultoría Gerencial, Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de La Habana.
10. Blanco Rosales, H. (2011). *¿Sistemas integrados de gestión empresarial o dirección integrada de la gestión en la empresa? . Seminario Anual del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC)*. Universidad de la Habana, Cuba.
11. Carballal del Río, E. (2006). *Las Estructuras Colaborativas: El Tránsito de una estructura jerárquica a una colaborativa*. Ciudad de La Habana, Cuba.

12. Carbonell Zamora, L., Varanes Campo, E. R. & Rivero Quintana, A. (2011). "Integración del Sistema de Dirección de Empresa" en *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, No. Especial, julio-septiembre 2011. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, pp 67-75.
13. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (2007). "Dirección Estratégica Integrada. Conceptualización. Parte I" en *Ingeniería Industrial*, Vol. 28, No. 1, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de La Habana, Cuba, pp 48-55.
14. Cloke, K. & Goldsmith, J. (2001). *El fin del management... y el surgimiento de la democracia organizacional: guía práctica para el puesto de trabajo del futuro*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de La Habana, Cuba. Ed. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR).
15. Collection: "The successful small business" (1995). *La fórmula del servicio excelente*. Ed. Díaz de Santos. Madrid, España.
16. Consejo de Ministros (2007). "Decreto-Ley No. 252 de 2007 y el Decreto No. 281 de 2007" en *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, No. 27, La Habana, Cuba, pp 317-444.
17. Chirino Palmero, R. (2008). *Integración estratégica con enfoque en la gestión. Una experiencia innovadora en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas* [En línea]. junio 2008, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara, Cuba, disponible en: http://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/index.shtml [Accesado 27 de enero 2016].
18. de la Nuez Hernández, D. (2005). "Plataforma para implementar la estrategia de desarrollo de la empresa" en *Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET)*, Vol. 7, No. 4, octubre-diciembre 2005, Pinar del Río, Cuba, pp 1-6.
19. Dess, G. G. & Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección Estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid, España. Ed. McGraw-Hill.
20. Domínguez Machuca, J. A., Álvarez Gil, M. J., Domínguez Machuca, M. A., García González, S. & Ruíz Jiménez, A. (1995). *Dirección de Operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*. Ed. McGraw-Hill.
21. Duque Oliva, E. J. (2005). "Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición" en *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales*, enero-junio 2005, Universidad Nacional de Colombia, pp 64-80.

22. Espinoza González, L. (2009). "Diagnóstico del nivel de integración del sistema de dirección PRODAL" en *Ingeniería Industrial*, Vol. 30, No. 2, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de La Habana, Cuba, pp 1-6.
23. Fontalvo Herrera, T. J. & Vergara Schmalbach, J. C. (2010). La Gestión de la Calidad en los Servicios. ISO 9001:2008.
24. Fuentes, T. & Luna Cardozo, M. (2011). "Análisis de Tres modelos de Planificación Estratégica Bajo Cinco Principios del Pensamiento Complejo" en *Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"*, Vol. 1, No. 2, mayo 2011, Vicerrectorado Barquisimeto. Venezuela, pp 118-134.
25. G. de Cárdenas Agostini, L., Muñoz Gutiérrez, S. & Zaldívar LLane, Y. (2010). "Enfoque estratégico para la integración del sistema de dirección en una empresa de servicios ingenieros" en *Ingeniería Industrial*, Vol. 31, No. 2, mayo 2010, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de La Habana, Cuba, pp 1-6.
26. García Bravo, D. (2011). Naturaleza de la organización. Universidad de Alicante.
27. García Gómez, J. & Hernández Lugo, A. (2001). "Reflexiones sobre la integración estratégica y su necesidad de implementación" en *Ingeniería Industrial*, Vol. 23, No. 1, noviembre 2001, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de La Habana, Cuba, pp 54-59.
28. Giedrė Raišienė, A. (2011). "Advantages and Limitations of Integrated Management System: the Theoretical Viewpoint" en *Social Technologies*, Vol. 1, No. 1, Mykolas Romeris University, Lithuania, pp 25-36.
29. González González, A. & Rodríguez González, I. (2011). "Procedimiento para determinar el nivel de integración de las organizaciones" en *Ingeniería Industrial*, Vol. 32, No. 3, septiembre-diciembre 2011, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de La Habana, Cuba, pp 191-197.
30. Guerrero Aguiar, M. (2012). *Implementación del Sistema Integrado de Gestión en la Empresa de Diseño e Ingeniería de Cienfuegos*. Tesis presentada en opción al título de Máster. Cienfuegos, Cuba, Cienfuegos.
31. Guilarte Barinaga, E. (2011). *Contribución a los sistemas integrados de gestión desde la perspectiva del directivo* [En línea]. disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2011a/> [Accesado 6 de febrero 2016].

32. Herrera Campo, J. V. (2004). *Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos*. Ed. Junta de Castilla y León.
33. Holland, K. (2015). An introduction to Service Integration, Management and ITIL. AXELOS.com.
34. Hortensius, D. (2013). *Integrated management systems* [En línea]. disponible en: <http://www.iso.org/iso/home/news/integrated.management.systems.htm> [Accesado 29 de enero 2016].
35. IOSH. (2015). *Joined-up working. An introduction to integrated management systems* [En línea]. disponible en: www.iosh.co.uk/freequides. [Accesado 29 de enero 2016].
36. ISO helpline (2009). *Integrated Management System Manual*. ISO 9001:2008, 14001:2004 and OHSAS 18001: 2007.
37. Jørgensen, T. H., Mellado, M. D. & Remmen, A. (2004). *Integrated management systems*. Division of Technology, Environment and Society, Department of Development and Planning, Aalborg University, Dinamarca. Ed. Centertryk, Aalborg University.
38. Lage Dávila, C. (2001). Intervención en la clausura de la Reunión de Directores de empresas en Perfeccionamiento. CARBALLAL DEL RÍO, E. (ed.) *Las Estructuras Colaborativas: El Tránsito de una estructura jerárquica a una colaborativa*. Ciudad de La Habana, Cuba.
39. Martínez Rodríguez, N. (2010). *La integración estratégica del capital humano mediante la formación* [En línea]. disponible en: <http://www.gestiopolis.com/integracion-estrategica-capital-humano-mediante-formacion/> [Accesado 29 de enero 2016].
40. Medina León, A., Ricardo Alonso, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A. & Cuétara Sánchez, L. (2014). "Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica" en *Ingeniería Industrial*, Vol. 35, No. 1, enero-abril 2014, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de La Habana, Cuba, pp 94-104.
41. Menguzzato, M. & Renau, J. J. (1996). *La Dirección Estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management*.
42. Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección* Madrid. Ed. Díaz de Santos.
43. Negrín Sosa, E. & Medina León, A. (2002). Metodología para el perfeccionamiento de los procesos en empresas hoteleras.

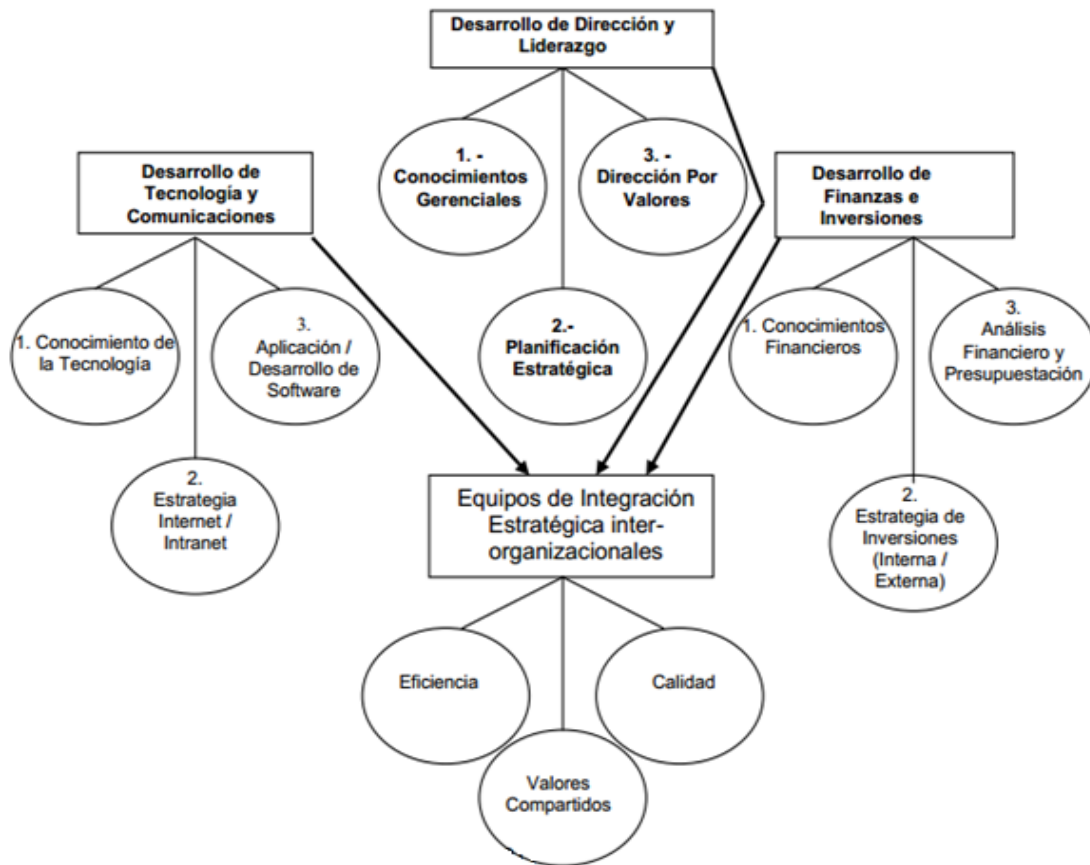
44. Oficina Nacional de Normalización (2005). NC-ISO 9000: 2005. Ed. ISO 2005. Ciudad de La Habana, Cuba.
45. Oficina Nacional de Normalización (2008). NC-ISO 9001: 2008. Ed. ISO 2008. Ciudad de La Habana, Cuba.
46. Ortiz Pérez, A., Funzy Chimpolo, J. M., Pérez Campaña, M. & Velázquez Zaldívar, R. (2014). "La gestión integrada de los procesos en universidades. Procedimiento para su evaluación" en *Ingeniería Industrial*, Vol. 36, No. 1, enero-abril 2014, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de La Habana, Cuba, pp 91-103.
47. Padillas Sánchez, Y. & Pino Alonso, J. R. (2003). Cuba, estrategia empresarial: aciertos y retos.
48. Project Management Institute (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)*. Tercera Edición, Campus Boulevard, Newtown Square, Pennsylvania, EE.UU. Ed. Project Management Institute, Inc.
49. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima edición, Ed. Prentice Hall.
50. Ronda Pupo, G. A. (2004). "La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica" en *Escuela de Administración de Negocios*, No. 52, septiembre-diciembre 2004, Universidad EAN, Bogotá, Colombia, pp 29-57.
51. Ronda Pupo, G. A. & Marcané Laserra, J. Á. (2003). *Apuntes sobre Dirección Estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo?* Ciudad de La Habana, Cuba.
52. Ronda Pupo, G. A. & Marcané Laserra, J. Á. (2004). "De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo." en *Ciencias de la Información*, Vol. 35, No. 2, agosto 2004, pp 1-21.
53. Schroeder, R. G. (1992). *Administración de operaciones*. Tercera Edición, México DF. Ed. McGraw-Hill.
54. Tschohl, J. (2001). *Exceptional service: the secret weapon*. Ed. Service Quality Institute Latin America.
55. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*.

56. Vila Alonso, Z. M. (2004). *Procedimiento para la Dirección Estratégica integrada en la Planta Trópico perteneciente la EINPUD "Primero de Mayo"*. Tesis en opción al grado científico de Máster en Dirección. Santa Clara, Cuba, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
57. W. Bennett, J., E. Pernsteiner, T., F. Kocourek, P. & B. Hedlund, S. (2001). "Cómo alinear la estrategia con la organización" en *Gestión 2*, Vol. 4, abril-mayo 2001, pp 95-107.
58. W. L. Hill, C. & R. Jones, G. (2008). *Strategic Management Theory: an integrated approach*. 9th Edition, United States of America. Ed. South-Western Cengage Learning.
59. Zaratiegui, J. R. (1999). "La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa" en *Economía Industrial*, Vol. 6, No. 330, pp 81-88.

Anexos

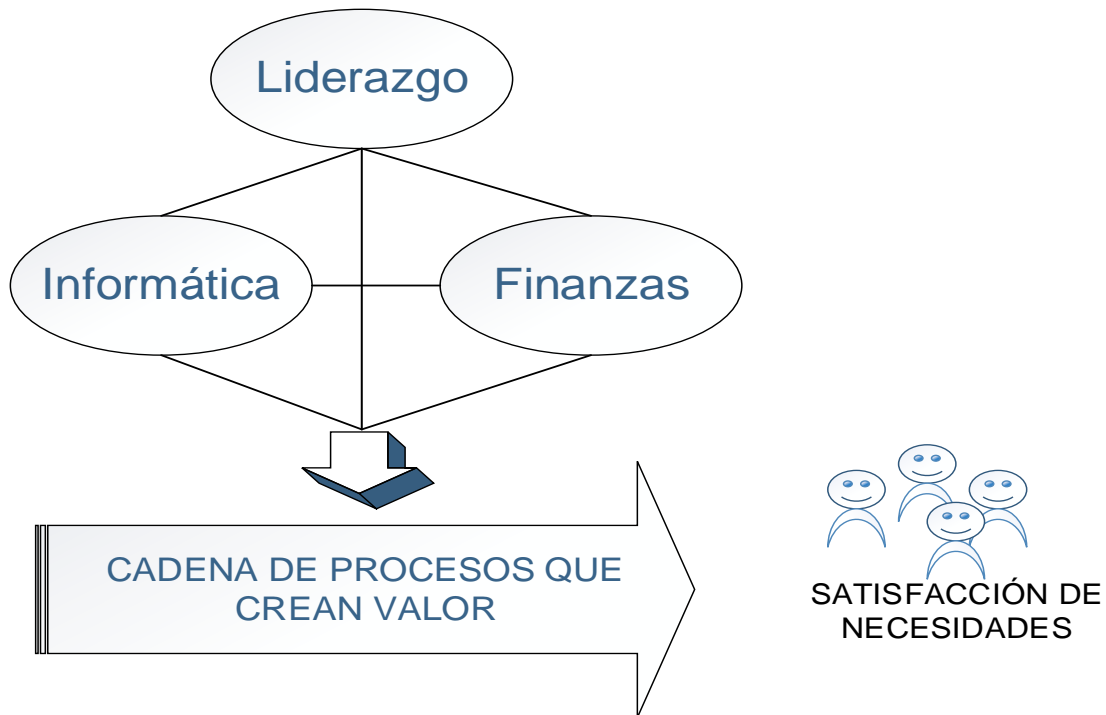
ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Integración Estratégica.



Fuente: (Cloke y Goldsmith, 2001)

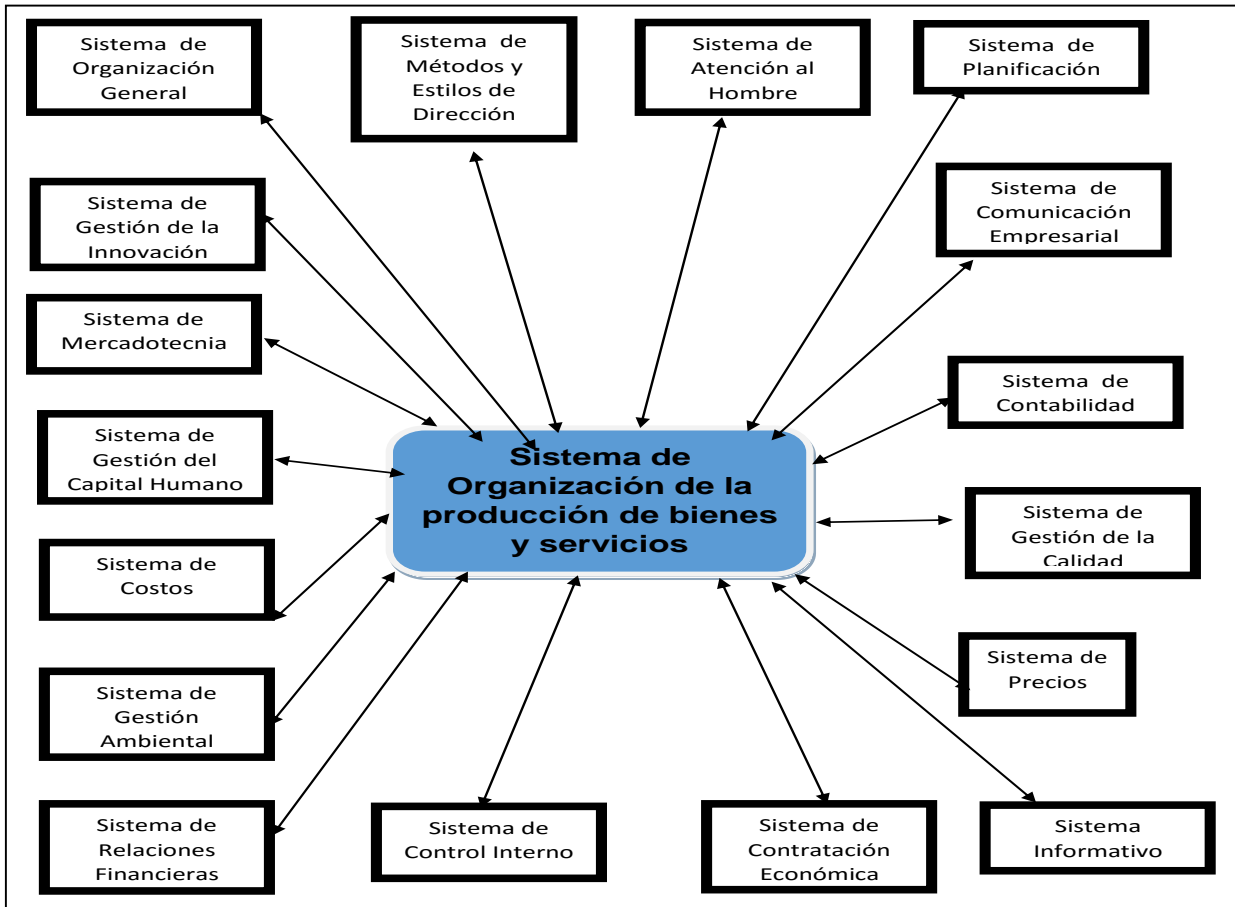
Anexo 2: Modelo de Dirección Estratégica Integrada (DEI).



ORIENTADO A LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES, A LAS ESTRATEGIAS Y LOS RESULTADOS

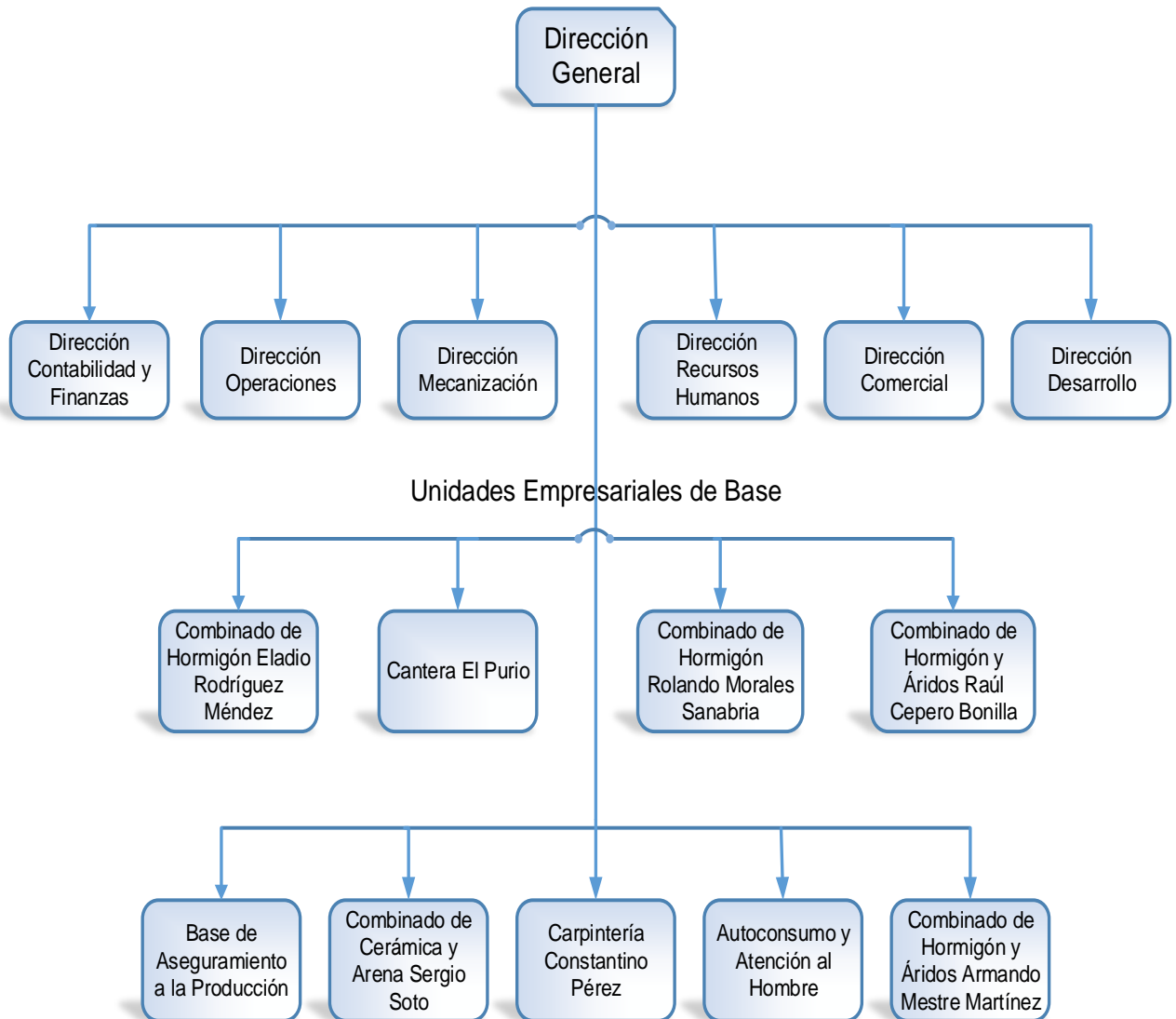
Fuente: (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, 2007)

Anexo 3: Relaciones que se establecen entre los diferentes sistemas.



Fuente: Expediente de perfeccionamiento empresarial de la empresa.

Anexo 4: Estructura organizativa de la empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara.



Fuente: Adaptado del Manual del Sistema Integrado de Gestión de la empresa.

Anexo 5: Entrevista

Guía de entrevista

Objetivo: esta entrevista se realiza en el marco de encontrarse la empresa enfrascada en la aplicación de una nueva experiencia de dirección, denominada Dirección Estratégica Integrada, que pretende mejorar el desempeño de la empresa estatal cubana mediante la integración de sus subsistemas, áreas funcionales y procesos de la empresa en torno a la estrategia global de la misma.

Aspectos a evaluar:

1. Coordinación estrategia- estructura:

- a) ¿Cuál es el papel de su área de trabajo en el cumplimiento de la estrategia de la empresa? (Indagar sobre el nivel de conocimiento de los objetivos generales de la empresa y como es su contribución al logro de ellos. Precisar cuáles son las actividades que desarrollan para cumplir con los mismos.)
- b) ¿Cómo se establecen las relaciones de trabajo con otras áreas para el logro de las metas?

2. Coordinación de intereses:

- a) Existe un grupo o área de trabajo que se vincula directamente a la elaboración y control de la estrategia y/o objetivos de trabajo. (Si existe indagar, acerca de cómo es el proceso de trabajo con esta área.)
- b) ¿Cómo se ejecutan los planes y presupuestos? (Ver participación de las áreas.)
- c) ¿Cuáles son los principales mecanismos de retroalimentación (interna externa) que existen para evaluar los resultados?

3. Coordinación de identidades:

- a) ¿Permite el actual sistema de gestión el aprendizaje organizativo? Explique (hablar de formación y desarrollo en base al sistema de trabajo)

4. Coordinación organizacional (abarca la coordinación interna, entre las unidades de base y las relaciones con las de apoyo) :

- a) ¿están claramente identificadas las líneas de coordinación interna en la empresa? ¿Cuáles son estas?
- b) ¿Se coordinan acciones cooperadas entre las distintas áreas de la empresa para asumir nuevas tecnologías y/o procesos innovadores? Ejemplifique.

c) ¿Cuál es el mecanismo de coordinación existente para garantizar la prestación de servicios (unidades de apoyo) a las unidades productivas) cuales son los puntos fuertes de este mecanismo y los débiles?

5. Coordinación e integración entre procesos

a) ¿Están definidos los procesos en la empresa? Existe un mapa de proceso.

b) ¿Se trabajan en base a proceso o de manera funcional?

6. Coordinación estratégica

a) ¿Cuáles son los principales indicadores de su área y como tributan a la estrategia?

7. Coordinación de activos

a) ¿El sistema de estimulación es diferenciado en función de cómo cada cual aporta a los objetivos de la empresa?

b) Cuáles son las principales formas de comunicación jefe subordinado. Con qué frecuencia intercambian

c) Existe un sistema integrado de gestión. ¿Cómo está compuesto?

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Criterio de los expertos

Entrada de datos. Software SPSS versión 21

EXPERTOS.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades

	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6
1	3	5	2	1	6	4
2	1	4	3	2	6	5
3	4	6	2	1	5	3
4	3	5	2	1	6	4
5	2	6	3	1	5	4
6	3	6	1	2	5	4
7	3	4	2	1	6	5
8						

Donde:

1, 2, 3,....., 7: Se refiere a Experto_1, Experto_2, Experto_3,....., Experto_7 respectivamente

P_1: Los documentos revisados no establecen cómo se deben integrar todos los sistemas y consolidar los mismos.

P_2: Insuficiente preparación del grupo de perfeccionamiento empresarial y los trabajadores en temas vinculados a la proyección estratégica.

P_3: La estrategia no responde a los procesos de la organización. No se establecen claramente la estructura de cada uno de los sistemas de gestión particulares.

P_4: Insuficiente integración de los procesos y sistemas de la organización (Sistemas de: Perfeccionamiento empresarial, Gestión de la Calidad, Gestión de Capital Humano, Gestión Ambiental y Control interno).

P_5: Existen limitaciones en el enfoque de procesos y el ciclo de mejora continua.

P_6: No se realiza periódicamente el ejercicio estratégico de actualización.

	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente
Los documentos revisados no establecen cómo se deben integrar todos los sistemas y consolidar los mismos.	La estrategia no responde a los procesos de la organización	La estrategia no responde a los procesos de la organización	La estrategia no responde a los procesos de la organización	La estrategia no responde a los procesos de la organización	La estrategia no responde a los procesos de la organización	La estrategia no responde a los procesos de la organización
Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma	Suma
Total global						
19	36	15	9	39	29	

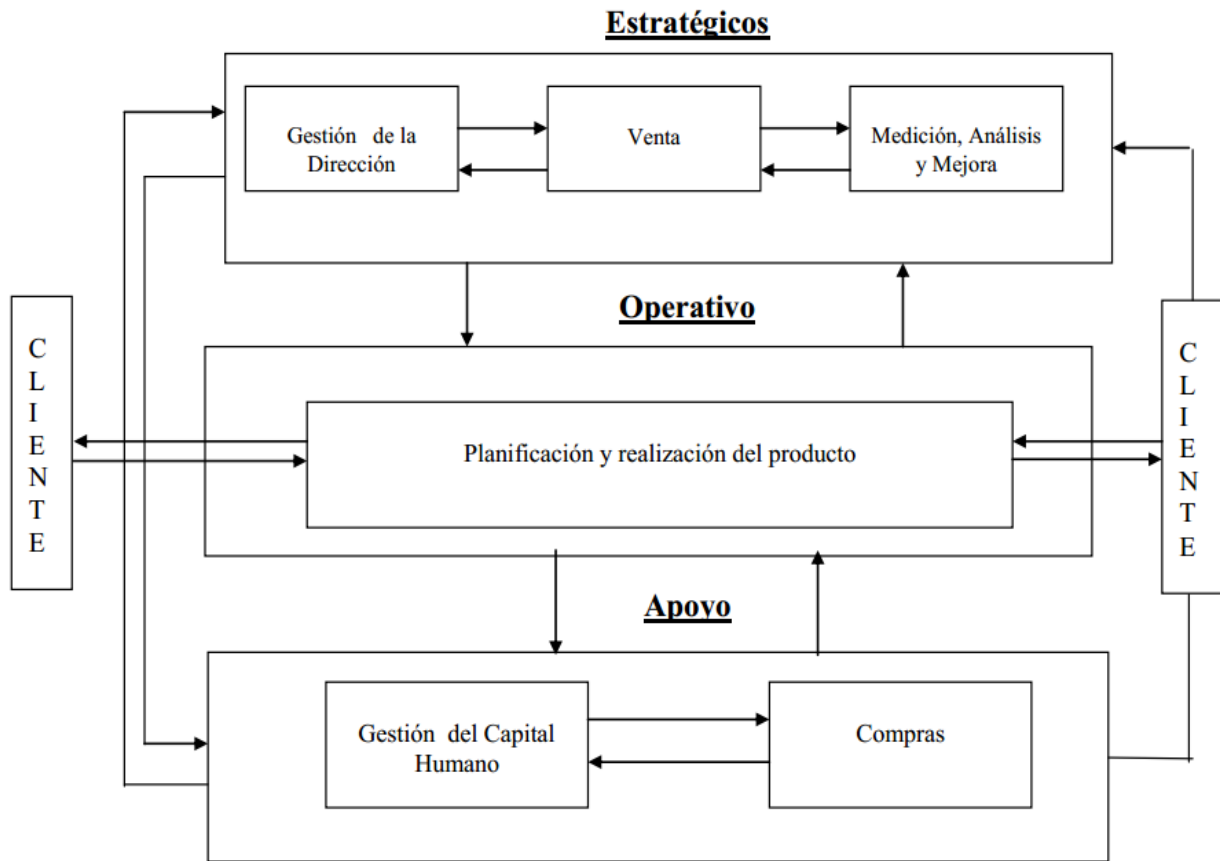
Fuente: Salidas del Software SPSS versión 21

Anexo 7: Equipo de trabajo

Nombres y Apellidos	Cargo	Años de experiencia en la empresa
1. Sabino Rey García	Director General	25
2. Josefina Martínez Laguardia	Directora Recursos Humanos	40
3. Lázaro Raúl González Lazo	Director Desarrollo	16
4. Clara Nubia Aliaga Castillo	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos (Especialista Principal)	20
5. Conrado Martínez Bello	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos	12
6. María Victoria Silverio Veitía	Asesor B Jurídico	20
7. Libia Ester Piedra García	Sistematizador B	19
8. Claudio Bárbaro Herrero Barreto	Director Operaciones	20
9. Asneldi Israel Díaz Morales	Director Mecanización	22
10. Fernando Osmany Díaz de Villegas Pascual	Director Contabilidad y Finanzas	1
11. Delia Contreras García	Especialista B en Gestión Económica	27
12. Rosa Amada Díaz de la Cruz	Especialista B en Gestión de la Calidad	33
13. Alejandro del Sol de la O	Especialista B en Ciencias Informáticas (Especialista Principal)	9
14. Jorge Marrero Díaz	Director Comercial	34

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8: Mapa de procesos de la Empresa Materiales de Construcción de Villa Clara.



Fuente: Manual del Sistema Integrado de Gestión de la empresa.

Anexo 9: Medición del indicador NISDE.

- Se puede medir el NISDE a partir de la expresión:

$$\text{NISDE} = 1 - (\text{RC}/\text{RI})$$

Donde:

RC: Cantidad de relaciones críticas ($I \geq 3$, $D \leq 3$)

RI: Cantidad de relaciones importantes ($I \geq 3$)

Determinación del NISDE (externo):

Procesos	Clientes y Proveedores								
	Empresa Constructora de Obras para el Turismo (ECOT) Cayo Santa María	Comercializadora Escambray	Asociación Económica Internacional (AIE) Bougues Batimet	Grupo Empresarial de Comercio Villa Clara	Empresa de Reparación y Mantenimientos Mecánicos "Andrés González Lines"	CUPET	Comercializadora Camilo Cienfuegos	Cemento	EXPLOMAT
Procesos Gestión de la Dirección	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20
Proceso de Medición, Análisis y Mejora	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20
Procesos de Planificación y realización del producto	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20
Procesos de Compras	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20
Procesos de Gestión del Capital Humano	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15
Procesos de ventas	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15

RC: $I \geq 3$, $D \leq 3 = 19$

RI: $I \geq 3 = 54$

$$\text{NISDE}_{(\text{externo})} = 1 - (\text{RC}/\text{RI}) = 0.65$$

Determinación del NISDE _(interno):

Procesos	Procesos					
	Procesos Gestión de la Dirección	Proceso de Medición, Análisis y Mejora	Procesos de Planificación y realización del producto	Procesos de Compras	Procesos de Gestión del Capital Humano	Proceso de ventas
Procesos Gestión de la Dirección		I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15	I=5 D=4 R=20
Proceso de Medición, Análisis y Mejora	I=5 D=3 R=15		I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15	I=5 D=2 R=10	I=5 D=3 R=15
Procesos de Planificación y realización del producto	I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15		I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15	I=5 D=4 R=20
Procesos de Compras	I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15		I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15
Procesos de Gestión del Capital Humano	I=5 D=3 R=15	I=5 D=2 R=15	I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15		I=5 D=3 R=15
Procesos de ventas	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15	I=5 D=4 R=20	I=5 D=3 R=15	I=5 D=3 R=15	

$$\text{RC: } I \geq 3, D \leq 3 = 26$$

$$\text{RI: } I \geq 3 = 30$$

$$\text{NISDE}_{(\text{interno})} = 1 - (\text{RC}/\text{RI}) = 0.13$$

Donde:

$$- R_{ij} = I_{ij} * D_{ij}$$

R_{ij}: Índice de importancia y desempeño de la relación del proceso i con la entidad externa j

I_{ij}: Importancia de la relación del proceso i con la entidad externa j

D_{ij}: Desempeño de la relación del proceso i con la entidad externa j

para j=1, 2,3...m; siendo m el número de entidades externas

para i=1, 2,3...n; siendo n el número de procesos de la empresa.

- la escala se fijará de 1 a 5, donde 1 es muy bajo y 5 muy fuerte.

Fuente: (Aliaga Castillo, 2015)

Anexo 10: Interrelaciones entre sistemas y los mecanismos de coordinación.

Sistema	Objetivo	Entrada	Salida	Mecanismo de coordinación existente
Sistema de Organización General	Definir las principales concepciones organizativas para la implantación del Sistema de Dirección y Gestión, así como las características, funciones y facultades conferidas a las empresas y organizaciones superiores de dirección empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> - Funciones y atributos de cada área de la empresa. - Sistema de Gestión de la Calidad. - Sistema de producción de bienes y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizativa. - Manual de funcionamiento interno. - Manual de la organización. - Principales líneas de relaciones entre departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación mutua. - Normalización de los procesos.
Sistema de Métodos y Estilos de Dirección	Describir las principales características que debe tipificar los métodos y estilos de dirección, así como asegurar la activa participación de todos los trabajadores en el ejercicio de la gestión empresarial; la disciplina y el estricto control de lo establecido; el despojo del burocratismo y de la cultura de la espera; así como la oportuna y efectiva decisión de cada tema evaluado, por las instancias facultadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de la actitud de liderazgo. - Clima organizacional - Estudio organizacional del tipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas para mejorar los estilos de dirección y el clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación mutua. - Supervisión directa.

<p>Sistema de Atención al Hombre</p>	<p>Garantizar la participación de los trabajadores en la dirección, en el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, en la evaluación del nivel de satisfacción de los trabajadores y en la elevación de sus conocimientos técnicos y culturales; tomando en cada caso las acciones que posibiliten incrementar su desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Características del personal. - Estudios de satisfacción y motivación a los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de trabajo seguras. - Personal idóneo y motivado con su trabajo. - Programas de atención al hombre. - Planes de atención al hombre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación mutua. - Normalización de los procesos. - Supervisión directa.
<p>Sistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios</p>	<p>Producir bienes y brindar servicios con la calidad requerida, en el momento adecuado y con la mayor eficiencia económica, en correspondencia con el objeto empresarial aprobado a la empresa u organización superior de dirección, a partir de las necesidades planteadas por la sociedad y los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de los procesos y del flujo productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la productividad y la calidad de los productos y servicios. - Cartera de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normalización de los procesos. - Adaptación mutua. - Supervisión directa.
<p>Sistema de Gestión de la Calidad</p>	<p>Organizar los procesos de producción de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades de la sociedad y de sus clientes, sobre la base de ofrecer productos y servicios que cumplan los requisitos establecidos, en la cantidad solicitada, en el momento adecuado, con el menor costo y la mayor eficacia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Normas y legislaciones (NC-ISO 9001:2008). - Requisitos del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política y objetivos integrados de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normalización de los procesos.

<p>Sistema de Gestión del Capital Humano</p>	<p>Permitir la integración interna de los procesos de gestión del capital humano y externa con la estrategia de la empresa, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación estratégica del capital humano. - Evaluación del potencial humano. - Evaluaciones del desempeño. - Legislaciones laborales vigentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano necesario acorde a la estructura y la estrategia empresarial. - Trabajadores motivados y con idoneidad demostrada. - Clima laboral satisfactorio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normalización de las habilidades o conocimientos. - Adaptación mutua. - Normalización de los procesos.
<p>Sistema de Gestión Ambiental</p>	<p>Prevenir, reducir y finalmente eliminar los impactos negativos que los procesos productivos y de servicios de las empresas causa al medio ambiente, asegurando la protección y preservación de los recursos naturales sobre los cuales se sustenta la producción de bienes y servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico ambiental de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de acciones para mitigar los daños ambientales. - Estrategia de gestión ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normalización de los procesos. - Supervisión directa.
<p>Sistema de Gestión de la Innovación</p>	<p>Lograr cambios positivos que, dan lugar a un nuevo estado de desarrollo (nuevos conceptos organizativos, nuevos medios de distribución, comercialización o del diseño y a través de nuevos y mejorados procesos, productos y servicios)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Banco de problemas de la empresa. - Capacitación y/o preparación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas soluciones para mejorar el posicionamiento competitivo de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normalización de los resultados. - Supervisión directa. - Adaptación mutua.

	mediante la utilización económica y socialmente útil del conocimiento y las tecnologías.			
Sistema de Planificación	Priorizar el aporte de la empresas a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual y asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos y metas definidos en la planeación estratégica. - Misión, visión y objetivos estratégicos. 	- Estrategia y objetivos de trabajo anuales.	<ul style="list-style-type: none"> - Normalización de los resultados. - Supervisión directa. - Adaptación mutua.
Sistema de Contratación Económica	Materializar las relaciones económicas a través de contratos económicos de diferentes tipos (servicios, suministros, compraventa, seguro, arrendamiento, consignación, ejecución de obras, transporte, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos jurídicos. - Posibles clientes y proveedores. 	- Contratos.	<ul style="list-style-type: none"> - Normalización de los resultados. - Adaptación mutua. - Supervisión directa.
Sistema de Contabilidad	Evaluar los resultados y la eficiencia de la gestión empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> - Normas y principios del sistema contable. - Análisis económico. - Información de las áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Información contable con calidad. - Estados financieros. - Estados generales. 	- Normalización de los resultados.
Sistema de Control Interno	Garantizar el funcionamiento de la empresa en óptimas condiciones y evitar afectaciones a sus medios materiales, equipos y demás activos.	<ul style="list-style-type: none"> - Resolución 60/2011. - Análisis de los riesgos. 	- Plan de prevención.	- Normalización de los procesos.

		- Evaluar el desempeño de todas las áreas de regulación y control.		
Sistema de Relaciones Financieras	Regir las relaciones financieras de la empresa con el Estado, como fisco y como dueño, a partir de la legislación emitida por el organismo correspondiente, entre las que se encuentra el sistema tributario, los procedimientos para la formulación y utilización de las reservas obligatorias para contingencias, el reglamento de impuestos sobre utilidades, etc.	- Leyes y resoluciones vigentes. - Información sobre el desempeño financiero.	- Pagos al Estado y tributos para el desempeño.	- Normalización de los procesos.
Sistema de Costos	Analizar la eficiencia a nivel de empresa y de unidades empresariales de base.	- Estados consolidados de las Unidades Empresariales de Base. - Información departamental del costo.	- Informe de costos. - Modelos de costo.	- Normalización de los procesos.
Sistema de Precios	Cumplir con las orientaciones y metodologías establecidas por el Organismo correspondiente.	- Resolución 38/2013	- Listado de precios	- Normalización de los procesos.
Sistema Informativo	Estudiar el sistema informativo tanto interno como externo con la finalidad de conocer la información que resulte verdaderamente útil para tomar	- Necesidades de información de las áreas. - Requisitos de información de las áreas.	- Sistema automatizado de información de la empresa y departamental.	- Adaptación mutua. - Normalización de los procesos.

	decisiones, teniendo en cuenta los requerimientos de su nivel superior.			
Sistema de Mercadotecnia	Orientar la misión y la visión de las entidades tomando como punto de partida las necesidades, deseos, percepciones, preferencias y demandas de la sociedad y los clientes, para elaborar programas dirigidos hacia la satisfacción de dichas necesidades y deseos. De este modo, la mercadotecnia contribuye a que la empresa logre intercambios estables y mutuamente beneficiosos con la sociedad y los clientes, asegurando la obtención de beneficios a corto, mediano y largo plazos.	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios de posicionamiento. - Medición de la satisfacción de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibles áreas de negocio. - Posibilidades de nuevos mercados. - Realización de nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normalización de los resultados. - Adaptación mutua.
Sistema de Comunicación Empresarial	Lograr un intercambio de ideas que logre un mejor desempeño y por tanto mayor eficacia y eficiencia en la gestión a través de la permanente interacción entre los trabajadores y la dirección.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación empresarial. - Flujo informativo en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de comunicación de la empresa. - Manual de identidad comunicativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptación mutua.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11: Cuestionario para la evaluación de las propuestas de integración de los sistemas y procesos.

Estimado especialista, esperamos que sea tan amable de responder este sencillo cuestionario que tiene como objetivo evaluar la aplicación de las propuestas de integración en este trabajo, como forma de proceder para la integración del Sistema de Dirección en la Empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara. Siga, por favor, las instrucciones que le presentamos a continuación.

Debe completar la casilla **EVALUACIÓN** con la puntuación que usted considere que le corresponde a cada uno de los aspectos, para ello se le propone la escala siguiente:

- 1 = No es factible
- 2 = Casi factible.
- 3 = Medianamente factible.
- 4 = Factible.
- 5 = Totalmente factible.

Afirmaciones.	Evaluaciones.
1. Es factible la aplicación de la integración de los sistemas y procesos en la Empresa de Materiales de la Construcción.	
2. Posee capacidad de respuesta a los problemas que presenta la empresa para el desarrollo.	
3. Permite la participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa.	
4. Facilita la integración de todas las áreas en el proceso de gestión.	
5. Propicia el desarrollo financiero de las áreas.	
6. Potencia el compromiso del equipo directivo con las áreas de la empresa.	
7. El contenido del programa facilita la aplicación de las políticas y estrategias de desarrollo definidas por el grupo y el país.	
8. En general, estoy muy satisfecho con la estrategia de integración propuesta.	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12: Análisis de fiabilidad.

Entrada de datos. Software SPSS versión 21

*alfa.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

	Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8
1	5	5	4	5	4	5	5	5
2	5	4	4	5	5	5	5	5
3	4	4	3	4	4	4	4	4
4	5	3	4	5	3	3	4	3
5	5	5	5	5	4	5	5	5
6	5	5	4	5	4	5	5	5
7	5	5	5	5	4	5	5	5

Donde:

1, 2, 3, ..., 7: Se refiere a Experto_1, Experto_2, Experto_3, ..., Experto_7 respectivamente

Item_1, Item_2, ..., Item_8: Se refiere a las afirmaciones mostradas en el cuestionario.

Estadísticos

		Item_1	Item_2	Item_3	Item_4	Item_5	Item_6	Item_7	Item_8
N	Válidos	7	7	7	7	7	7	7	7
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Moda		5	5	4	5	4	5	5	5

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.902	8

Fuente: Salidas del Software SPSS versión 21.