

BASES

METODOLÓGICAS Y CONCEPTUALES PARA EL PROCESO DE DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS BASADA EN VALORES

COLECTIVO DE AUTORES

**DIRECCIÓN DE CAPACITACIÓN DE CUADROS Y ESTUDIOS DE DIRECCIÓN
MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

**SEGUNDA EDICIÓN
La Habana, 2007
(26 de Noviembre de 2007)**

BASES METODOLÓGICAS Y CONCEPTUALES PARA EL PROCESO DE DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS BASADA EN VALORES

Colectivo de autores integrado por:

Dr. Humberto Blanco Rosales, Profesor del Centro de Estudios de Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana.

Dra. Esperanza Carballal del Río, Profesora del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Universidad de La Habana.

Dra. Mariela Columbié Santana, Directora de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. MES

Dra. Teresa Cruz Cordero, Profesora del Centro de Estudios de Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana.

M. Sc. Rafael Díaz Crespo, Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Universidad de La Habana.

Dr. Carlos Díaz Llorca, Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Universidad de La Habana.

M. Sc. Fermín Ferriol Sánchez, Asesor de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. MES.

Dr. Rey Felipe González Meriño, Profesor de la Universidad de Oriente. Asesor de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. MES.

Dr. Orlando Gutiérrez del Castillo, Profesor del Centro de Estudios de Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana.

Dr. José Marcané Lacera, Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Universidad de La Habana.

Dr. Fermín Orestes Rodríguez González Profesor del Centro de Estudios de Economía Cubana. CEEC. Universidad de La Habana

Dr. Angel Luís Portuondo Vélez, Profesor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETDIR. ISPJAE.

Dr. Erwin Aguirre de Lázaro, Profesor Principal del Centro de Superación. CUBALSE.

M. Sc. Mercedes Zenea Montejo, Profesora de la Universidad Agraria de La Habana. UNAH.

ISBN 959 – 16 – 0312– 6

Colectivo de Autores.

©2004 Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección.

Segunda Edición. La Habana, Cuba. Noviembre de 2007

Tabla de Contenidos

I. INTRODUCCIÓN	3
II. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA METODOLOGÍA PARA EL PROCESO DE DISEÑO ESTRATÉGICO.....	8
III. BREVE EXPOSICIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO QUE SE PROPONE EMPLEAR PARA EL DISEÑO ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES CUBANAS.....	12
1. MISIÓN.....	12
2. VISIÓN.....	15
3. VALORES COMPARTIDOS	20
3.1. Conceptualización	20
3.2. Niveles de la cultura organizacional.....	21
4. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO.....	30
4.1. Conceptualización	30
4.2. Problemas y dificultades prácticas.....	32
4.3. Cómo realizar el diagnóstico estratégico	32
5. ESCENARIOS.....	37
5.1. Conceptualización	37
5.2. Problemas y dificultades prácticas sobre el empleo de los escenarios	38
5.3. Cómo diseñar escenarios.....	39
6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y ÁREAS DE RESULTADOS CLAVE.....	40
6.1. Conceptualización	40
6.2. Insuficiencias relacionadas con las áreas de resultados clave.....	43
6.3. Cómo formular las Áreas de Resultados Clave en la práctica	44
7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	45
7.1. Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos.....	47
8. ESTRATEGIAS	49
8.2. Lógica a seguir para la elaboración de una estrategia	51
8.3. Importante para los estrategas o elaboradores de estrategias.....	51
8.4. Una de las técnicas más empleada para elaborar las estrategias	52
8.5. Cómo evaluar y seleccionar las estrategias.....	52
8.6. Criterios de medida	54
9. SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS.....	56
9.1. Conceptualización	56
BIBLIOGRAFÍA	60

PRESENTACIÓN A LA PRIMERA EDICIÓN

Si veinte años atrás a un grupo de cubanos se les hubiera preguntado su opinión sobre la aplicación en Cuba de las entonces llamadas “técnicas modernas de dirección”, una parte seguramente hubiera considerado muy lejana esa posibilidad, otros lo hubieran creído innecesario, algunos no habrían entendido la pregunta y no pocos se hubieran alarmado por la supuesta intención de introducir en el país los gérmenes de la sociedad capitalista.

Pero la idea del estudio y adecuación de esas técnicas a nuestras condiciones no estaba tan lejana. En 1984 en el acto por el 26 de Julio, en medio del proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, el Presidente Fidel Castro había señalado **“...es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”**.

A la luz de estos planteamiento, en 1986 se comenzaron en Cuba los estudios de las técnicas de dirección, a partir de un reducido número de profesores universitarios y de empresarios, que asesorados por especialistas extranjeros de alto nivel, se fueron preparando en el dominio de los elementos teóricos y prácticos que les permitieron abordar una nueva forma de conocimientos en otros grupos de profesores, se hicieron experiencias de consultorías en determinadas empresas y fueron surgiendo los Grupos de Técnicas de Dirección. Por el método de multiplicación en cascada se fueron preparando cientos de profesores y entrenadores que hicieron de estos nuevos elementos un lenguaje común asimilable para la mayoría de los cuadros y reservas.

En sólo dos décadas el escenario mundial y el entorno nacional cambiaron tanto, que hoy es prácticamente imposible dirigir por los viejos patrones. En Cuba se desarrollan profundas reflexiones acerca de la influencia que esos cambios tienen y tendrán para la vida del país y sobre las medidas a aplicar para hacer frente a las nuevas contingencias y seguir el camino socialista de la Revolución.

En este sentido, la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, efectuado en 1996, en una de sus partes plantea: **“El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, debe constituir prioridad del país, a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos”**, razón que ha inspirado y aún alienta los esfuerzos emprendidos en el perfeccionamiento de la dirección y en la introducción y generalización de la DPO y la Planificación Estratégica en todos los OACE, los CAP y las entidades del país.

El documento que ponemos en sus manos es el fruto de las experiencias, los razonamientos, las discusiones y las concepciones de muchos profesores de Dirección de todas las universidades cubanas, que a lo largo de la última década, han sido protagonistas directos en la gran batalla por hacer realidad la indicación del Estado y el gobierno, de avanzar en la creación y consolidación de la cultura de Dirección Estratégica por objetivos, basada en valores.

No es un manual, tampoco una guía ni un libro de texto. Es simplemente un documento de consulta, una primera reflexión no acabada; muy por el contrario, abierta a los criterios y sugerencias de todos los que quieran contribuir a su enriquecimiento. La Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior agradece todos los aportes.

Afectuosamente,

Mariela Columbié Santana

PRESENTACIÓN A LA SEGUNDA EDICIÓN

Al finalizar el pasado ciclo de Planificación Estratégica 2004-2006 y a doce años del inicio de la introducción generalizada de la Dirección por Objetivos en el país, proceso al que paulatinamente se incorporó la Planificación Estratégica y el trabajo con los Valores, como parte esencial de la concepción cubana en la utilización de estas herramientas de dirección, se realizó un oportuno análisis de la experiencia adquirida a lo largo de ese periodo, el que fue compartido con los representantes de los Organismos de la Administración Central de Estado (OACE), Entidades Nacionales y Consejos de Administración Provincial (CAP), evaluando de conjunto los logros alcanzados y las insuficiencias que aún persisten, lo cual permitiría una proyección de mejora coherente y retadora para que la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores, sigan fortaleciéndose como la base de un sistema de dirección acorde a las condiciones de nuestro país.

Como resultado del análisis se consideró que la implementación de la Planificación Estratégica ha seguido una evolución satisfactoria, expresada entre otros, en los resultados siguientes:

- Se observa un mejor dominio y empleo de las bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores, con una mejor utilización de los conceptos y los procedimientos. No obstante, el Diagnóstico Estratégico en muchos casos se limita a un listado de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, restando posibilidades al análisis al no llegar al planteamiento de la matriz DAFO, algunos organismos y territorios se plantean una Visión poco retadora, insuficientemente formulada y difícil de evaluar lo logrado en el ciclo, los Escenarios no tienen suficiente elaboración. La realidad demanda que se construyan tres escenarios (positivo, probable y negativo) y que no solo se formulen los objetivos y estrategias para el probable, sino que también se formulen para los casos positivo y negativo; de modo tal que en cualquier circunstancia se puedan aprovechar las posibles oportunidades y se cuente con las estrategias de contingencia, cuando sea necesario.
- La formulación de objetivos y criterios de medida, tanto los estratégicos como los anuales, ha mejorado, incluyendo la tendencia a la reducción a partir de las prioridades. No obstante, éste sigue siendo un asunto a perfeccionar, en tanto aún se confunden objetivos con tareas o funciones y muchas veces no se refleja un estado deseado y retador a alcanzar.
- Se reconoce una mayor participación, implicación y concertación de los objetivos y criterios de medida, pero aún no se alcanzan los niveles deseados, en tanto estos procesos no llegan en la medida necesaria y en la forma adecuada, hasta la base. La concertación de objetivos debe ser potenciada y alcanzar estadios superiores de realización.
- La mayoría de los organismos y territorios han trabajado mejor con sus sistemas de control y muchos de ellos expresan que los mismos constituyen el fundamento para la organización del trabajo del organismo, incluyendo su articulación con las bases para la Emulación por el 26 de Julio.
- En general existe un sentido crítico en la evaluación del cumplimiento de los objetivos y criterios de medida, expresado en las calificaciones otorgadas, las que se han ido

acercando a las percepciones que tiene la población sobre el estado de algunos de los temas que más les afectan. Sin embargo, este es un aspecto en el que hay que seguir insistiendo, de modo que cada vez más la evaluación se corresponda con los resultados reales obtenidos en los objetivos y criterios de medida.

- Los valores se han trabajado por todos los organismos y territorios, por lo general hasta la definición conceptual y los modos de actuación, sin embargo, no se incluye su diagnóstico, faltan objetivos y estrategias para su introducción y evaluación en el trabajo de las organizaciones y no se observa una acción coherente a través de los objetivos y criterios de medida para su expresión en la labor de la organización.
- En algunos organismos y consejos de administración se observa ya un dominio de estas herramientas de dirección por sus propios dirigentes y equipos asesores, permitiéndoles un trabajo interno mejor y más coherente. Ello se une a que en muchos casos ya se observa una participación e implicación mayor de los profesores de las escuelas rurales en estos procesos estratégicos de sus organismos, lo que representa una fortaleza importante, que debe seguir avanzando.
- Aunque ha mejorado la relación CAP - OACE respecto a la elaboración de los objetivos territoriales, ésta aún es insuficiente para que el principio de la vinculación de la planificación ramal y territorial aporte más y mejor al desarrollo local sostenible. Es necesario seguir insistiendo en la búsqueda de las formas y vías más efectivas para que la información de los Organismos de la Administración Central y de las Entidades Nacionales llegue más oportunamente a los territorios, y así estos últimos puedan integrar los objetivos de los organismos rurales y entidades a nivel local.
- En este proceso se subrayó la importancia de la adecuada correspondencia entre las metas estratégicas de la organización y la capacitación del capital humano en general y de los cuadros y reservas en particular, por lo que la elaboración coordinada en un mismo proceso y la correspondencia entre la Planificación Estratégica, los Valores de la organización y las Estrategias de Capacitación de los Cuadros y las Reservas, es un proceso que recaba de mucho trabajo y profundización para lograr sus objetivos.

Coherentemente con esas valoraciones, en las que se reconocieron los avances alcanzados y se señalaron las insuficiencias más importantes aún presentes, se subrayó la necesidad de poner el énfasis en la etapa venidera en la solución de los aspectos que cada organización en específico considera como sus principales debilidades, en la consolidación de los aspectos en los cuales se han logrado mayores avances, trabajando a la vez por una mayor participación e implicación de los dirigentes y trabajadores en las organizaciones de base con los objetivos de trabajo y sus resultados, según las características y condiciones de cada organización, de modo de avanzar en el presente ciclo de planificación estratégica, a etapas superiores en el objetivo supremo de construir un sistema de dirección estratégica y por objetivos, basada en valores, como requiere la sociedad cubana actual y futura.

Grupo Temporal Gubernamental
Mayo de 2007

I. INTRODUCCIÓN

Pasados varios años desde que, en 1995, la Dirección del Gobierno Cubano indicó a todos los Organismos de la Administración Central del Estado, a los Consejos de la Administración Territorial y a las Entidades, la introducción y generalización de la Dirección por Objetivos, a lo cual se sumó la Planificación Estratégica en 1998 y, más recientemente el trabajo con los valores en la dirección- como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del Estado y del Gobierno que se ha estado realizando en el país, y con la finalidad de avanzar hacia la Dirección Estratégica y conformar una cultura organizacional socialista, ajustada a nuestra sociedad y a nuestros propósitos- resulta oportuno y necesario realizar una reflexión general acerca de las experiencias logradas en este trabajo y de la diversidad de enfoques y definiciones conceptuales sobre los elementos que integran los modelos de Planificación Estratégica que se aplican en las distintas organizaciones cubanas.

El propósito es identificar y definir aquellos componentes básicos que deben integrar el sistema de Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos basada en Valores que se utiliza actualmente en el país, sin que ello signifique la homogenización ni la estandarización mediante la fijación de un único modelo, muy por el contrario, ello permitirá una mayor riqueza y creatividad en el proceso, a partir de una mayor flexibilidad y de una mejor adecuación a las características, las necesidades y la cultura organizacional de cada entidad.

Este trabajo no pretende ser un recetario de respuestas académicas a las múltiples cuestiones que surgen de la rica práctica social en el campo de las técnicas de la Planificación Estratégica, sino que tiene la finalidad de contribuir al análisis de la experiencia cubana, partiendo de las principales limitaciones afrontadas a lo largo de estos años de aplicación y a la identificación de las mejores prácticas de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en valores, en las organizaciones de la Administración Empresarial y Pública en Cuba.

La Planificación Estratégica, como parte de las Técnicas de Dirección que se implementan en el territorio nacional, es empleada para producir el cambio en las organizaciones utilizando estrategias. Por ello, para arribar al modelo de Planificación Estratégica que se propone, partimos del modelo de cambio de Michael Doyle, el cual se basa en la determinación del “Ahora” o “Estado Actual” de la organización para llegar (sorteando las posibles barreras mediante determinadas estrategias) a un “Estado Deseado” o “Visión”. Con este modelo de cambio como elemento de partida, en el presente compendio se presentan aquellos elementos metodológicos y conceptuales que el colectivo de autores considera debe contener el Proceso de Planificación Estratégica y de la Dirección por Objetivos (DPO) en los Organismos de la Administración del Estado (OACE), en los Consejos de Administración Provincial (CAP) y en las Entidades Nacionales. Los mismos constituyen los componentes básicos del modelo que no pueden dejar de estar presentes en el proceso de formulación estratégica en las organizaciones cubanas, lo que no implica que se estén limitando otros elementos de utilidad que se puedan incorporar por las

entidades, en dependencia de sus conocimientos y necesidades. En todos los casos, es imprescindible plantearse la necesidad de percibir integradamente todos los elementos que conforman el proceso de dirección que se aplique.

Como han planteado algunos reconocidos autores, la Dirección en su evolución a partir de la segunda mitad del Siglo XX ha transitado por diferentes fases o momentos, entre otros, por: a) la Dirección por Instrucciones; b) la Dirección por Objetivos y c) la Dirección por Valores. En ocasiones, algunos dirigentes se plantean que ya están dirigiendo por valores, y otros se preguntan ¿por qué si no hemos terminado de aplicar la Dirección por Objetivos ya entramos a dirigir por valores? Ambos planteamientos encierran un desconocimiento o al menos un conocimiento incompleto del proceso de dirección, lo que nos impulsa a explicar, una vez más, que en nuestro país la política planteada es ir avanzando en la Dirección Estratégica y por Objetivos basada en los valores que preconiza nuestra sociedad.

Otra cuestión que debe tenerse presente es no observar la Dirección por Objetivos separada de la Planificación Estratégica y a su vez, no ver la Planificación Estratégica separada de la Dirección Estratégica. Esta última es un proceso que integra la Planificación Estratégica (con los objetivos como categoría esencial), la Implementación y el Control, de donde queda claro que la Planificación Estratégica es sólo un momento de un proceso completo e integral. Por ello el modelo/metodología que se presenta para guiar el Proceso de Dirección Estratégica en el sistema de la Administración Empresarial y Pública Cubanas contempla todos estos elementos de manera integrada y flexible, lo que ofrece la capacidad de superar algunas observaciones que puedan haberse producido en estos años, acerca del carácter “burocrático” de estos procesos, en muchos casos a causa de la necesaria documentación que es preciso llevar y de algunos enfoques esquemáticos que se pueden haber aplicado en la implementación y el control en algunas organizaciones.

Esta es una metodología para un proceso estratégico de cambio, que tiene como propósito el logro de resultados superiores en el trabajo. El modelo en si mismo es un modelo de cambio, por lo que su correcta implementación requiere la comprensión de que es un proceso visto desde el entorno hacia la organización, incluida ésta. Entorno que cada día se vuelve más cambiante, turbulento y muchas veces impredecible, por lo que - con procesos sistemáticos y proactivos, donde lo estratégico no solo viene dado por el tiempo, sino por las transformaciones y las alternativas que deben lograrse tanto en términos cuantitativos como cualitativos- es posible elevar el desempeño organizacional, como lo demanda el desarrollo económico y social del país.

II. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA METODOLOGÍA PARA EL PROCESO DE DISEÑO ESTRATÉGICO

Desde los años 60 del siglo pasado ha venido tomando fuerza la necesidad de que las organizaciones y en particular las empresas realicen sus diseños estratégicos para poder aspirar y obtener los resultados necesarios tanto en términos de eficiencia económica como

de eficacia. ¿Cuáles son algunas de las razones que provocan esa necesidad? Entre otras, se pueden mencionar las siguientes:

1. **Los cambios en el entorno.** Dada la conjunción de un grupo de factores, desde principios de los años 60 se fue haciendo cada vez más variable e inestable el entorno en que actuaban las organizaciones, de manera que si antes las empresas podían, solo con un análisis retrospectivo y con fuertes resortes del mercado, obtener más o menos los resultados que se proponían; en estas nuevas condiciones se hizo imposible proponerse resultados y alcanzarlos sin tener en cuenta el entorno con sus variaciones y demandas. Hoy el entorno se ha hecho tan cambiante e inestable que se puede afirmar que lo único verdaderamente estable y regular es la inestabilidad del cambio. Entonces, en esas condiciones cabe la pregunta ¿Es más necesaria o no la Planificación Estratégica? Este factor tiene una influencia decisiva y determinante en el resto de los factores.
2. **Los ritmos de los cambios tecnológicos.** El Progreso Científico-Técnico como proceso evolutivo y de desarrollo ascendente, ha sido siempre el factor más importante para lograr el aumento de la productividad del trabajo y por tanto, factor decisivo y dinamizador del desarrollo de las fuerzas productivas en cualquier sociedad, sin embargo desde la segunda mitad del siglo pasado los ritmos y niveles del Progreso Científico-Técnico no han tenido parangón en la historia, afectando todas las esferas de la vida social.
3. **La competencia.** Se ha ido haciendo cada vez más intensa, variada y virulenta, lo que provoca la necesidad de conocerla bien y conocer cuáles son las principales fuerzas que actúan en su entorno y en su sector de competencia, con vista a poder tener identificadas las posibles ventajas competitivas.
4. **La Globalización.** Como fenómeno objetivo que afecta hoy el desarrollo de las fuerzas productivas que interrelaciona las economías de los países. De manera que, en una economía globalizada resulta imprescindible conocer el escenario de actuación, el entorno, sus posibles clientes y necesidades y cómo garantizar la sostenibilidad del negocio.
5. **La necesidad de que las organizaciones actúen de manera proactiva.** Los cambios en el entorno y la velocidad de los mismos hace que las organizaciones hoy no puedan actuar de manera reactiva, pues no se pueden dar el lujo de esperar a que las cosas ocurran para luego buscar las soluciones y respuestas a los cambios, sino que tienen que tener la suficiente inteligencia y visión para “anticiparse a los cambios”

Como se hizo alusión en la Introducción, en este trabajo se presenta una metodología para un proceso estratégico de cambio en las organizaciones, la cual se basa en el modelo planteado por Michael Doyle, y que ha sido enriquecido por la experiencia de la práctica

social cubana en la implementación de la Planificación Estratégica como proceso de cambio, lo largo de más de una década. El mismo se presenta en la figura 1.

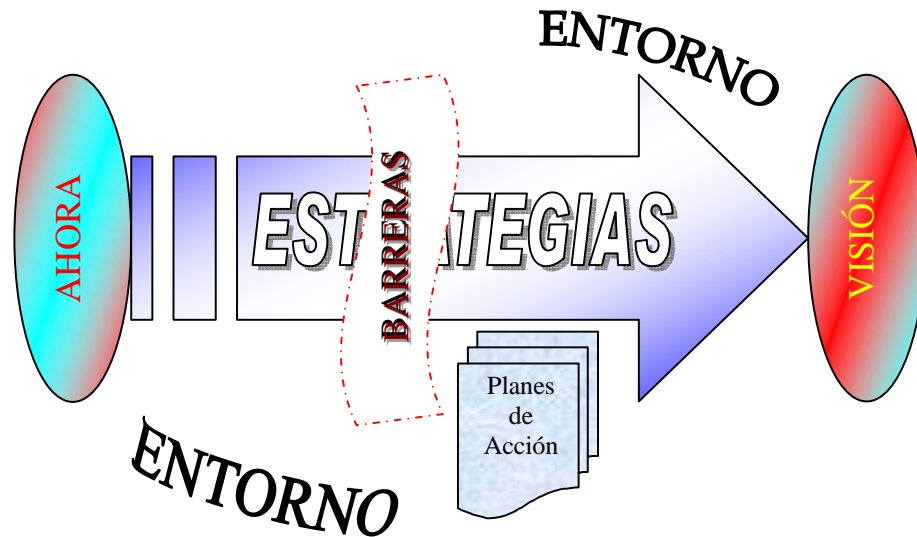


Figura 1. Modelo General de Cambio Organizacional. M. Doyle

A continuación se relacionan los elementos básicos de la metodología que proponemos, los que están contenidos en el Modelo de la Figura 2.

1. Misión.
2. Visión.
3. Valores Compartidos.
4. Diagnóstico Estratégico, mediante la Matriz DAFO.
5. Escenarios.
6. Áreas de Resultados Claves.
7. Objetivos Estratégicos.
8. Estrategias.
9. Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos.

Cada organismo tiene la facultad de utilizar el orden metodológico para la proyección de la planificación que considere más adecuado a sus características y a sus necesidades, no obstante la misma debe recoger los 9 elementos básicos antes señalados, cuyos componentes se detallan más adelante en este trabajo. La utilización de elementos que contemplen otros modelos de Diseño Estratégico o que complementen el que aquí se presenta quedará a decisión y a la capacidad del organismo o territorio para hacerlo.

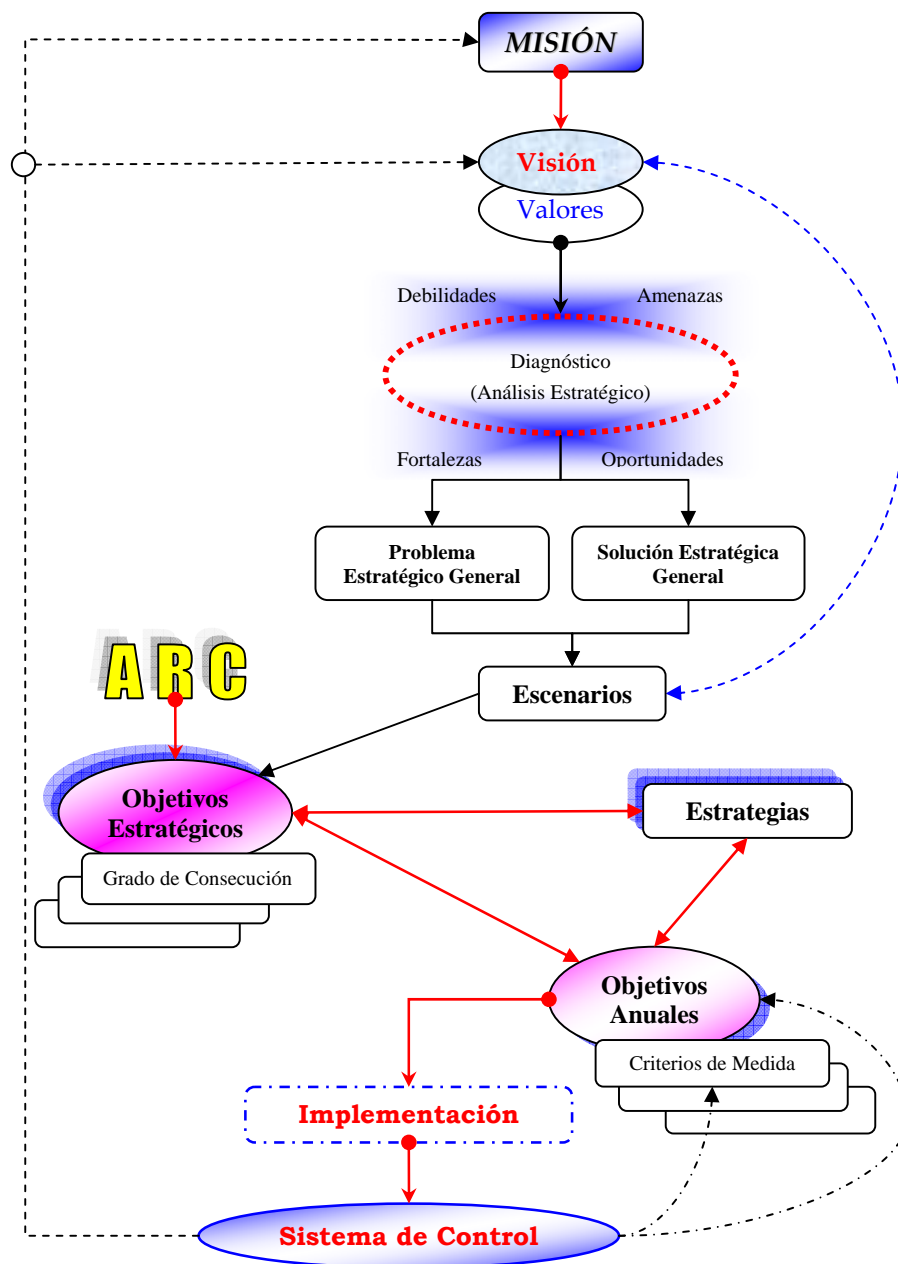


Figura 2. Modelo de Planificación Estratégica con los elementos básicos de la metodología que se propone. Elaborado por Rey Felipe González Meriño

III. BREVE EXPOSICIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL MODELO QUE SE PROPONE EMPLEAR PARA EL DISEÑO ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES CUBANAS

1. MISIÓN

El término misión proviene del latín *mittere* que significa arrojar, soltar o enviar, pero como tiene una marcada connotación militar y religiosa, algunos autores prefieren el término propósito, derivado también de un vocablo del latín *proponere* que implica declarar.

La misión es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo y la Planificación Estratégica. No obstante lo anterior, la misión debe enfocarse hacia el exterior: el cliente y la sociedad en general cuyos intereses supremos determinan todo el accionar de las organizaciones socialistas.

La misión debe definir en términos amplios el propósito o finalidad socio-económica de la organización. En las entidades de carácter no lucrativo como los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), los Consejos de la Administración Territorial (CAP y CAM) y otras de carácter no empresarial se toma como referencia el ámbito de actuación que les está definido por las funciones y encargos sociales establecidos en los documentos legales que rigen su labor. En las empresas ello se deriva del Objeto Social aprobado por la instancia que las crea y se expresa en una definición con un enfoque abarcador de la actividad fundamental, es decir, el tipo de negocio.

Por tanto, lo recomendable es utilizar el término “ámbito de actuación” para las actividades no empresariales y el de “negocio” para estas últimas y tener claridad acerca de que al definir el propósito o finalidad socio-económica de la organización no se trata de describir las funciones, responsabilidades, tareas o líneas de productos actuales o segmentos de clientes, sino de precisar cómo asume o entiende la organización de forma abarcadora su responsabilidad con la sociedad y sus beneficiarios directos.

El término cliente se utiliza aquí en su sentido actual y más abarcador, es decir, todas las personas o entidades para las cuales y por las cuales tiene razón de existir la organización, en primer lugar sus propios trabajadores que deben considerarse como clientes internos. No se trata entonces del viejo concepto capitalista que representaba sólo a aquellos a quienes se trataba de esquilmar o cuando menos manipular. Por ello, según las características propias de la organización, lo recomendable es emplear el término que más se utiliza en la práctica o mejor se avenga de acuerdo a los fines y tipo de actividad, llámense consumidores, pacientes, alumnos, públicos, población o cualquier otra denominación, hasta el degradado, o a menudo desvirtuado término de “usuario”. Lo importante es que quede claro su contenido y prime en él la firme convicción de que la entidad trabaja y existe para y por ellos.

En las empresas cubanas y otras formas organizativas productivas o de servicios, cuyo objeto social fundamental a diferencia del capitalismo no radica sólo en la obtención de ganancias, no son recomendables las formulaciones de maximizar los ingresos, las utilidades o las ganancias, pues estas no inspiran a todos y proporcionan poca guía para la acción perdurable por parte del colectivo laboral.

El “concepto de ámbito de actuación o negocio” puede definirse a través de las interrogantes siguientes:

- ¿Qué tipo de necesidad entiende que debe satisfacer la organización?
- ¿A quién debe satisfacer? (segmento de la población o mercado)?
- ¿Cómo? (¿Con qué tipo de tecnología o *know-how* lo hará?)

La misión debe singularizar a la organización, hacerla diferente de otras entidades de manera que pueda identificarse adecuadamente dentro del entorno por expresar los valores que dan coherencia a su forma de actuación para alcanzar sus propósitos o fines.

Para algunos autores, la misión se considera como el objetivo supremo de la organización, es decir, el primer nivel o la expresión más general de las aspiraciones de la empresa o entidad, dadas por la filosofía, el sistema de valores y creencias imperantes, así como otros componentes de la identidad de la misma. Un punto de vista diferente plantea por el contrario que el propósito de ella no es exponer fines concretos, sino dar una orientación general que motive y sirva de guía al colectivo.

Lo esencial de la *misión* radica en que representa la razón fundamental para la existencia de la organización y debe ser elaborada por la alta dirección de la misma con una amplia participación e implicación de sus integrantes.

Problemas y dificultades en definición de la misión

En la práctica administrativa cubana las principales limitaciones en cuanto la definición y formulación de la misión están localizadas en que:

- ◆ No reflejan un enfoque del ámbito de actuación o negocio, pues resaltan básicamente sus funciones y servicios o productos directos que ofertan.
- ◆ Carecen de originalidad, lo que impide que identifique de forma única a la organización.
- ◆ Ignoran tanto a los clientes externos como a los internos.
- ◆ Descripciones largas y tediosas que en nada motivan a los trabajadores y menos aún al público objetivo.
- ◆ Ignoran su más importante activo, los trabajadores.

¿Cómo formular la misión prácticamente?

No existe un procedimiento único para su formulación, lo importante es que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso. Una de las posibles formas para elaborar la misión es que, una vez analizado el concepto y papel de la misma, se le pida a cada uno de los implicado en el diseño estratégico que, utilizando técnicas grupales y creativas de generación de ideas, exprese su criterio acerca de la formulación de la misión de la organización, acorde al encargo social de la misma.

Posteriormente, se listan las ideas y, empleando técnicas de consenso, se van buscando los aspectos coincidentes, se analizan hasta arribar a la formulación definitiva aceptada por el consenso grupal. Otra forma, bastante empleada, consiste en dividir el grupo de los implicados en subgrupos de 5 a 7 personas, por excepción máximo 10 personas para que cada uno de ellos presente una formulación de la misión y posteriormente en una plenaria con todos los subgrupos presentar las versiones de misión de cada uno de ellos, buscar los punto coincidentes y por consenso definir una misión colectivamente aceptada.

Una vez asegurado un enfoque abarcador en la definición del ámbito o negocio y alcanzado el consenso acerca del contenido, se puede encargar a uno o varios equipos que elaboren sus propuestas para la discusión y aprobación inicial.

Por último se debe acordar y establecer el calendario para la discusión y enriquecimiento de la formulación aprobada inicialmente con los niveles más importantes que conforman la entidad, recogiendo las sugerencias de los distintos colectivos para su aprobación definitiva por el Consejo de Dirección ampliado. Un proceso similar debe ejecutarse ante la necesidad de un cambio o reformulación de la misión y la elaboración y/o actualización de la visión, haciendo hincapié de los elementos que más adelante se exponen con relación a dicho concepto. Esto debe hacerse cada vez que se estime pertinente en función de cambios importantes en la razón de ser, el entorno o al concluir un ciclo planificado.

La misión debe responder, entre otras a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y qué necesidades debemos satisfacer?
- ¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?
- ¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?
- ¿Qué valores nos mueven?

Por supuesto, no siempre es posible dar respuesta a cada una de estas interrogantes, sin correr el riesgo de hacer una formulación excesivamente larga, pero ellas pueden tomarse en consideración a los efectos del análisis y elaboración de la misión. Esto es válido también, como veremos, al analizar las preguntas que contribuyen a la ADECUADA formulación de la visión.

Con relación a la duración de la misión en el tiempo y la amplitud de su enunciado hay variados criterios; unos consideran que como el cambio es permanente y brusco, la misión debe reelaborarse sistemáticamente y recomiendan incluso no editarlas en bellos y costosos formatos, otros entienden que tienen que tener una larga duración, para que el colectivo laboral la interiorice y luche por ella sin estar sometido a cambios constantes.

Con respecto a la extensión, hay quien considera que deben ser cortas e impactantes, de manera que se identifique y recuerde, otros en cambio, entienden que debe ser amplia y permitirle a los que deben darle vida, conocer qué es realmente lo que necesita y quiere de ellos la organización.

Dadas las posiciones contrapuestas en estos dos últimos aspectos, tanto de los autores extranjeros como de los cubanos, lo recomendable es como en todo: observar el equilibrio, no cambiarla tanto que no se conozca cuál es la vigente y no hacerla tan larga que no sea posible recordar su contenido fundamental.

Resumiendo, una buena misión debe:

- ♦ Ser compartida por los miembros de la organización.
- ♦ Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de querer abarcarlo todo. Pero sin dejar de ser suficientemente abarcadora para propiciar la adaptación y la creatividad y a la vez específica para evitar dispersión y pérdida de rumbo
- ♦ Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- ♦ Ser motivadora para el colectivo.
- ♦ Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- ♦ Tener credibilidad para los usuarios y clientes (Externos e Internos).
- ♦ Ser original, única.
- ♦ Formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan, respeten y hagan suya.

2. VISIÓN

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

La visión tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues “más de lo mismo” sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio. Es el objetivo supremo al que quiere llegarse como plantean algunos autores.

La concepción dialéctica marxista, nos indica la necesidad del cambio permanente, con un carácter proactivo, por ello, en términos teóricos la visión es inalcanzable por cuanto al

acercarse de manera práctica al ideal delineado, toda organización debe reformular nuevamente su visión planteándose retos superiores. Es deslizante.

Hay especialistas que consideran viable formular en un mismo enunciado la misión y la visión, por ello algunas organizaciones en el mundo unen ambas perspectivas temporales en una sola formulación. Sin embargo la práctica cubana recomienda trabajar ambos elementos de manera independiente.

Algunos autores identifican la visión con un sueño descrito en presente. Si bien es cierto que los sueños son la causa de que las cosas grandes se hagan realidad, al mismo tiempo, hay que ser realistas y soñar con los pies en la tierra, porque de lo contrario, la visión puede devenir en pura quimera o entelequia, no creíble ni siquiera por los que la construyen.

Una forma de atenuar lo anterior es realizar previamente el diagnóstico estratégico, pero ello es altamente cuestionado por los que consideran que esto mata o al menos limita el proceso creativo de generación de la visión. De manera que lo recomendable es siempre tener presente la realidad objetiva y no olvidar nunca que todo proceso creativo incluye tanto la fase de generación de ideas como la de evaluación de éstas.

En la visión es importante el horizonte, no puede tener un corto plazo si nos proponemos cambios significativos y de gran alcance. Al igual que la misión, tiene que elaborarse con una amplia participación de los trabajadores, para que realmente sea compartida por la gran mayoría, así como, también, estar enfocada a los públicos a los cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización, tanto externos como internos.

La visión puede suponer un cambio en el concepto de negocio actual o simplemente buscar una mayor ambición dentro del mismo negocio o ámbito de actuación.

La formulación de la visión debe provocar en la organización el surgimiento de determinado nivel de tensión creativa que conduzca al cambio deseado. La energía para el cambio proviene, en gran medida, de la visión que expresa lo que deseamos alcanzar sobre la base del conocimiento de la realidad actual.

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad. No es un plan detallado con cifras y tareas, ni tampoco debe expresar lo máximo que se puede obtener como extrapolación pasiva del presente. Es una aspiración compartida sobre lo que se desea lograr, que supone transformación e inconformidad con lo logrado.

Es importante que todos “vean la misma visión”. Esto quiere decir que es la visión la que unifica o alinea a todos hacia un fin común, pero debe ser común. Si todos no ven lo mismo comienzan las divergencias y el rol de la visión es el de aglutinar y no el de dividir. Es el

objetivo o conjunto de objetivos que se va a lograr en un tiempo determinado, en el futuro definido o acordado.

En cuanto a su orientación, es similar a la misión, es decir, debe enfocarse tanto a los clientes externos como internos. Esto último es básico en las nuevas condiciones donde el capital humano se ha transformado en el más importante recurso estratégico de cualquier organización.

Lo recomendable es que la visión responda al menos a las preguntas que siguen:

- ¿A dónde queremos llegar en el año X?
- ¿Cómo queremos ser dentro de X años?
- ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?
- ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?
- ¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

Problemas más comunes en la formulación práctica de la visión

- ◆ Son sueños o aspiraciones imposibles de alcanzar, lo que les resta toda la credibilidad incluso al proceso mismo de Planificación estratégica.
- ◆ No expresan ningún tipo de cambio cualitativo para la entidad, son “más de lo mismo”
- ◆ No precisan el horizonte de su elaboración o éste es tan corto que a simple vista se reconoce su falta de viabilidad.
- ◆ Prima una orientación interna, obviando el entorno.
- ◆ No brindan una dirección que exprese una aspiración de cambios para el futuro.

¿Cómo formular la visión en la práctica?

El proceso práctico de formulación de la visión puede ejecutarse siguiendo el procedimiento indicado anteriormente para la misión, al cual pueden incorporársele otros métodos y herramientas del pensamiento creativo, pero sin olvidar el análisis lógico que garantice una decisión final realista y creíble.

En resumen puede plantearse que una visión bien formulada debe:

- ◆ Ser compartida por los miembros de la organización.
- ◆ Comprensible y creíble por todos
- ◆ Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.
- ◆ Contar con un horizonte temporal que posibilite realizar cambios significativos en la actividad y resultados de la organización.
- ◆ En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales.
- ◆ Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.

- ♦ Fomentar el compromiso con el futuro.
- ♦ Ser motivadora y retadora para el colectivo.
- ♦ Ser punto de partida en la determinación de los objetivos estratégicos.
- ♦ Tiene que garantizar que se cumpla la misión o razón de ser.

Políticas

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

Las políticas en el campo de la gestión estratégica son guías de actuación, reglas para la toma de decisiones, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su función por ende es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la misión. Es como si fueran las tuberías por donde fluyen las estrategias para alcanzar los objetivos. No debe haber estrategias que no sigan políticas.

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

Al igual que las estrategias, las políticas definen el marco de actuación para alcanzar los objetivos y suelen tener una vigencia superior a las primeras en el tiempo. Entre las estrategias y las políticas a cada nivel debe existir una coherencia lógica para contribuir al logro de la misión, la visión y los objetivos.

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

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

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

cultura de la organización. Otras veces se establecen por criterios individuales de dirigentes y no se cumplen por determinadas razones (incomprensión, faltas de lógica, voluntarismo, etc.) De ahí la importancia de definir las mismas de forma racional y colectiva. A veces hay confusión entre políticas y estrategias, puede suceder y en algunos casos es difícil diferenciarlas. Debe analizarse a qué nivel se está trabajando.

Problemas y dificultades en la práctica:

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

¿Cómo formularlas en la práctica?

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

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

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

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

Resumiendo, se considera que una buena política debe:

- ♦ Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones.

- ♦ Estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización.
- ♦ Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos.
- ♦ Responder a asuntos claves y estables que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo.
- ♦ No interferir o contradecir otras de igual o mayor nivel jerárquico.

3. VALORES COMPARTIDOS

Un importante componente de los Diseños Estratégicos de las Organizaciones lo constituyen los Valores Compartidos, pero en la determinación de los mismos se presentan dificultades que deben tomarse en consideración para evitar su repetición:

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

3.1. Conceptualización

Los valores constituyen uno de los niveles de la Cultura, por ello, el análisis y conceptualización de los mismos en las organizaciones es correcto realizarlo en su nexo con la cultura organizacional. Este enfoque en clave para adecuarlos operativamente, lo que es necesario para una gestión práctica apoyada en valores.

Muchos académicos, autores y organizaciones se pronuncian sobre el concepto de Cultura Organizacional. Existen múltiples definiciones al respecto pero nos parece más adecuada la presentada por *Edgard Schein (1985)* cuando expresa: "Llamaré Cultura a un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en

consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.”¹

Por otra parte, Alabart y Portuondo (2002), autores cubanos, la definen así: “La cultura organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.”

A los efectos de este material se asume la definición de Schein evidencia que la cultura es fruto de la interacción humana que se expresa en la relaciones entre los individuos en sus relaciones dentro de un grupo (adaptación interna) y en las relaciones de los individuos desde los diferente grupos (adaptación externa).² La adaptación interna y la adaptación externa son las dos funciones de la cultura que permiten comprender su esencia como fenómeno social lo que aparece en las dos definiciones.

Puesto que a veces se hace referencia a la identidad y aglutinamiento de los miembros de una organización como funciones de la cultura, nos detendremos en una función muy importante que es la de la Cultura como la que da solución a los problemas de *adaptación externa e integración interna*. En la interacción de los grupos por su integración interna y la adaptación externa se produce la cohesión grupal y se establece su identidad. Así cohesión/aglutinamiento e identidad son resultados de los procesos de adaptación externa e interna de los grupos, no funciones específicas de la cultura.

3.2. Niveles de la cultura organizacional

Otro elemento distintivo de los aportes de Schein está en la definición de tres niveles de la cultura: Presunciones Básicas,³ Valores y Producciones y Conductas, los cuales permiten no identificar la cultura ni con Valores, ni con las Producciones y Conductas. Debe quedar bien claro que los valores representan un nivel de la Cultura y son causados por las Presunciones Básicas (al mismo tiempo las Presunciones Básicas pueden ser fruto de

¹ Schein, Edgard H. “La Cultura Empresarial y el Liderazgo” Pág. 26.

² Todas las definiciones anteriores tienen en general varios elementos comunes, tales como: creencias, valores, normas, presunciones, que son compartidas por un grupo y que condicionan su comportamiento y conducta. Algunas de ellas reflejan un lenguaje acorde al país de origen del autor. Las distintas definiciones estudiadas pueden clasificarse de lo simple a lo complejo, o de lo empírico a lo teórico; pero ciertamente todas son válidas, ninguna es contradictoria, quizás porque se trata de la definición de algo que en resumen es descriptivo de la existencia de un fenómeno y no su concreción extensiva y explícita.

³ Las presunciones básicas son definidas por Schein como la Cultura profunda, los paradigmas culturales- especie de premisas que son verdades que no “necesitan” ser explicadas porque son asumidas como la verdad para el grupo. Por ello, las presunciones básicas en las que está basada la cultura- tienen que ver con la visión que el grupo tiene del entorno y con el papel que le corresponde desempeñar dentro de él.

valores fuertemente arraigados). A su vez las Producciones y Conductas⁴ están matizadas por los Valores. Así entre dichos niveles de la cultura existe una relación causa-efecto que puede expresarse en el modelo de la figura 3, que represente un iceberg mostrando los niveles de la cultura⁵. En el mismo se muestra que las Producciones y Conductas representan la parte visible de los Valores (son la forma de la manifestación exterior de los valores), mientras que la representación de los valores en la figura expresa que muchos de ellos pueden ser tangibles pero otros no tanto. Por su parte las Presunciones Básicas se representan como una expresión profunda de los Valores y expresión de valores consolidados; representan lo que Schein denomina “cultura profunda.”

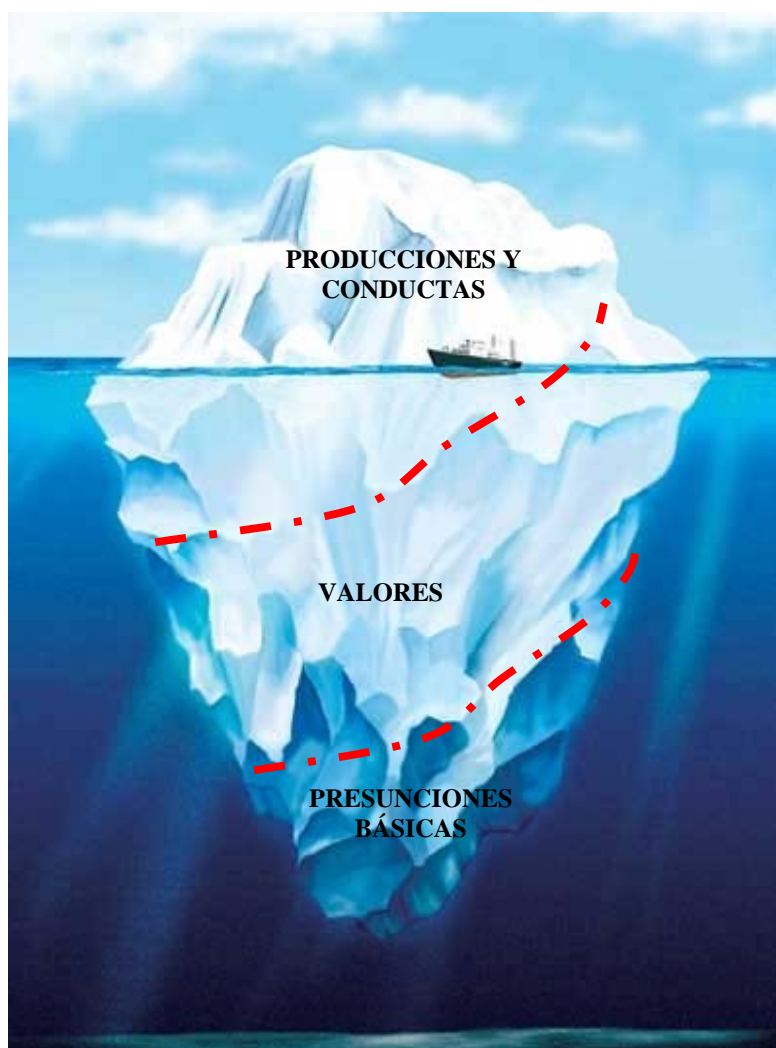


Figura 3. Niveles de la Cultura. Elaborado por Rey Felipe González Meriño.

⁴ Las conductas son las maneras de conducirse un ser humano. Son manifestaciones de los valores que portan las personas.

⁵ Este modelo elaborado por el Dr. Rey Felipe González Meriño, sobre la base los niveles de la cultura que propone Schein, y fue presentando por primera vez en Tesis de Maestría en Dirección defendida en octubre de 1997 en el ISPJAE.

La explicación de la Cultura a partir de la conceptualización de Schein⁶, quien dentro de la definición establece las funciones de adaptación externa e integración interna y expone además los niveles de la cultura, constituye una sólida fuente para la comprensión de la cultura organizacional.

3.1.1. Presunciones básicas

Las presunciones son creencias, cosas que se tienen como verdad y por tanto “verdades que no necesitan ser demostradas” porque son entendidas lo cierto, por el grupo humano de que se trate.

3.1.2. Los valores

Si el concepto de presunciones básicas está claro, veamos que los valores son el núcleo de una cultura, y como la misma está referida al conjunto de presunciones de un grupo humano, los valores vienen a ser la expresión de dichas presunciones.

Para tratar integralmente sobre los valores y poder conceptualizarlos es necesario reflexionar respecto al siguiente conjunto de elementos interrelacionados: moral, ética, principios, normas y valores; los que están fuertemente relacionados.

Moral: Puede ser vista desde diversos puntos de vista, por ejemplo, como: (a) Formas o modos de la vida pública en relación con las categorías del bien y el mal; (b) Principios de lo que es bueno y justo; (c) Conjunto de costumbre y normas de conducta que regulan la vida pública y privada, la moral- como la define **Luis Gerardo García - Herreros Hellal**, “*es un sistema de juicios de valor que hacen parte de la cultura de una sociedad o comunidad humana, mediante el cual esa comunidad califica como buenos o como malos los actos de las personas que pertenecen a ella.*”

Lo moral es lo socialmente aceptado en una época y se convierte en la costumbre que tienen las comunidades de calificar la conducta de las personas. Así por ejemplo, en la mayoría de las comunidades se considera una virtud no mentir o respetar a los demás, esto significa que la mentira o el irrespeto son rechazados. Pero la moral está ligada a la tradición, a la cultura, a las creencias religiosas, a la época y hasta al clima. Cosas que son consideradas buenas en una localidad pueden ser inaceptables en otra, costumbres que son aceptadas en una época pueden ser rechazadas y hasta condenadas en otra, acciones, normas y principios, aceptadas por una religión son inaceptables para otra.

Ética: Es la disciplina filosófica que tiene por objeto los juicios de valor cuando se aplican a la distinción entre el bien y el mal. Es una reflexión filosófica, objetiva, racional que se hace sobre la moral. Es proponer valores universalmente válidos.

⁶ Sí a partir de la conceptualización de Schein porque no es lo mismo definir que conceptualizar (José de Sousa). Definir es establecer una formulación para nombrar algún fenómeno más o

Pretendiendo la ética proponer valores universalmente válidos, no importa que en una época la esclavitud haya sido moral y socialmente aceptada por una parte de la sociedad, para la ética esclavizar a una persona debe ser desde todo punto de vista rechazable.

Pero ¿cuáles son los valores universales de naturaleza moral a que se refiere la ética? Cuando algo es conveniente o favorable lo consideramos bueno y cuando perjudica o destruye lo calificamos como malo. A las cosas buenas las llamamos valores y a las malas antivalores. Pero cuando hablamos de bienes o de males no siempre hablamos de lo mismo. Hay distintas clases de bienes y de males (materiales, culturales, estéticos) y también morales. Los bienes morales son una clase muy precisa y superior de valores humanos, son los más específicos y profundos de nuestra racionalidad, son lo más humano de nuestra humanidad y por esto son muy frágiles y vulnerables.

Cuando una persona, basándose en la tradición moral de su religión o de su sociedad, o en la reflexión ética que haya hecho sobre la racionalidad de los actos humanos, se apropia de determinadas reglas o normas con las cuales rige su propia conducta, se forma lo que se denomina tener principios. Esto es algo absoluto porque se es honesto o no, no se puede ser algo honesto o solo algunas veces deshonesto.

Principios: Son normas de conducta propias que la misma persona u organización ha tomado y por las cuales rige sus actos.

Normas: Regla que se debe seguir o a que se debe ajustar la conducta.⁷

Valor: Es la cualidad o conjunto de cualidades de una persona o cosa en cuya virtud es apreciada. Se habla de valores económicos, estéticos, éticos, intelectuales religiosos, etc.

Como se aprecia, todas las definiciones anteriores versan explícita o implícitamente alrededor de lo bueno o malo, lo justo o injusto. Así que puede considerarse que los valores son ideas sobre lo que es bueno o malo, justo o injusto.

Como el consenso humano se inclina por que lo bueno y lo justo es lo socialmente deseable, entonces puede resumirse que los valores son las ideas sobre lo socialmente deseable. Lo consideramos como las ideas/percepciones sobre el comportamiento justo/correcto esperado por el consenso social de un determinado grupo humano. Por tanto, los valores constituyen ideas compartidas por mucha gente o por la sociedad en general.

El grupo de expertos de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección, integrado

menos complejo, conceptualizar es comprender el fenómeno a través de las interrelaciones de sus elementos.

⁷ Los grupos humanos en los procesos de integración interna y adaptación externa crean sus propias normas de conducta.

fundamentalmente por los autores del presente documento, ha concordado en trabajar con el concepto de valores compartidos, por los cuales se entiende el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Están estrechamente relacionados con la Misión y la Visión. En esencia reflejan una parte importante de la vida espiritual de la entidad y la sociedad, y no es más que la ética aplicada a la vida de la organización, es hacer lo que todos creen que debe hacerse y creer en lo que hacen. Eso implica, para algunos, cambios en los hábitos, prácticas y actitudes para que realmente los valores sean compartidos. Los valores constituyen una plataforma para la unidad del colectivo, para su cohesión. Son criterios de deseos que condicionan las actuaciones.

Según esta concepción existen, en general, valores compartidos, dentro los cuales están los valores existentes (aquellos que están realmente presentes en la organización) y valores deseados (aquellos compartidos en la mente de los miembros de un grupo determinado).

Los valores compartidos son esenciales, por cuanto constituyen la base de la cultura organizacional existente y sostienen el proceso de toma de decisiones, a la vez que contribuyen a determinar otros factores que también resultan decisivos para el sustento ético de las actuaciones, entre ellos, cómo se enfoca el entorno, la comprensión y conocimiento de qué es lo importante, la identificación de las necesidades, la estimación y ponderación de las prioridades y de cómo se emplean los recursos, así como la valoración de opciones y resultados.

Los valores sirven como líneas directrices para la política, el pensamiento y el comportamiento. También pueden utilizarse como normas para juzgar casos particulares de estos fenómenos. En cuanto al uso del concepto en un análisis real, se imponen algunas consideraciones.

1. En primer lugar, para hablar de valores ampliamente compartidos, no necesariamente tienen que serlo con el mismo grado por todos los niveles de la organización. Por ejemplo, los valores existentes se van fijando primero a niveles altos y de los líderes, quienes irán propiciando su extensión hasta la base.
2. En segundo lugar, cuando los datos se obtienen a partir de encuestas, los valores de los individuos se asimilan idealmente con sus opiniones sobre "cómo deberían ser las cosas" lo que arrojaría los valores compartidos deseados.
3. En tercer lugar, los valores reflejan el pensamiento. La gente se comporta de acuerdo con sus valores. Sin embargo, el comportamiento puede diferir del que se podría esperar basándose en los valores de un individuo. Alguien puede aceptar ciertos valores positivos pero su comportamiento real puede no estar de acuerdo con ellos, debido quizás a la necesidad o a ciertas inhibiciones. Otros pueden expresar ideas socialmente negativas, pero comportarse mejor de lo que se podría prever. Por tanto, el conocimiento

de los valores de una cultura determinada refleja lo que la gente piensa que es importante, pero no siempre su conducta real.

3.1.3. Producciones y conductas

Los mitos, los rituales, las ceremonias, etc., son producciones generadas a partir de los valores culturales de que son portadores los grupos humanos. Pero desde el punto de vista de este documento se trabajará particularmente con las conductas, como manifestación también que son de los valores. por lo que, para lograr que los valores sean operativos, es imprescindible detectar las manifestaciones de conducta que se dan en el grupo bajo estudio. Luego, es necesario analizar con qué valor específico, está asociada cada una de las manifestaciones de conducta listadas.

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

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

De lo que se trata ahora no es dejar que esa cultura sea cualquier cultura, sino aquella que se rediseña para que el trabajo de cada persona y cada grupo tenga un sentido nuevo y que ilusione para alcanzar los objetivos y estrategias que la organización se ha propuesto. Mientras las creencias son las estructuras de pensamientos que sirven para explicarnos la realidad, los valores son las formas de actuar que cada persona y grupo considera mejor a su opuesto para lograr sus fines y vienen derivados de un aprendizaje en el tiempo.

De esta forma los “Valores Compartidos” son aquellos pocos “valores” que están presentes en los procesos cotidianos y con cuyos enunciados las organizaciones deben comprometer todas sus energías. Forman parte del “Sistema de Valores” de una organización: La Identidad, la Misión y la Visión Global o Propósito.

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

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

Los “Valores Compartidos” no sólo le dan sentido a la acción, sino que, además, le dan a cada entidad una fuerza única y particular de carácter e identidad. Dan pertinencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada organización.

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

¿Cómo formular valores?

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores, pero los “Valores Compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir de “eje” en el funcionamiento de cada entidad. Pero, sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas porque si no el eje se rompe, se traba o no funciona.

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

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

A fin de poder llegar a identificar aquellos “pocos valores” que se deben jerarquizar dentro de la organización se puede, en principio, utilizar algún criterio de clasificación como: “valores éticos”, son los que definen cómo nos relacionamos con los demás y responden a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar a ser los que somos?; “valores prácticos”, son los que definen cómo actuamos en nuestro trabajo y responden a la pregunta ¿qué valores nos han permitido llegar hasta donde estamos hoy?; “valores de desarrollo”, son los que definen cómo generamos o creamos y responde a la pregunta ¿qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido lograr?

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

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

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

1. Se pueden listar muchos, pero cuando se profundiza en ellos se encuentra que algunos están contenido en otros. Por ello hay que someterlos a un proceso de evaluación por consenso para identificar los que son esenciales dentro de la organización en particular.
2. Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
3. Deben ser definidos en primera persona del plural.
4. Deben poder potenciarse mediante acciones de capacitación.
5. Deben servir como criterios para la selección, evaluación y democión de personal.
6. Deben tener la posibilidad de auditarse periódicamente.
7. Tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.

A manera de ejemplo se presentan los siguientes “Valores Compartidos” y sus Normas, pertenecientes a una empresa imaginaria que trabaja la actividad de computación:

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

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

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

“Somos un conjunto interdisciplinario de jóvenes profesionales y con calificación, al nivel del estado del arte, que entiende que solamente el desarrollo de las habilidades individuales al

servicio de las capacidades grupales, concibe las soluciones que le permitan al cliente optimizar su desempeño.”

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

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

Conjugando los elementos expuestos, es necesario precisar- como ya se expresó en 3.A.1.3- que para los valores sean operativos hay que verlos en su interrelación con las presunciones básicas y las Producciones. La esencia para la operativizar (hacer tangibles y medibles a los valores) está en identificar las manifestaciones de conducta que se dan en el grupo implicado. Luego, es necesario analizar con qué valor específico, está asociada cada una de las manifestaciones de conducta listadas. Una guía como la que se muestra en la Tabla 1, puede ayudar en este empeño.

Valor Definido	Expresión Conductual Intermedia del Valor ⁸	Expresión Conductual Final del Valor ⁹
	Micro: A nivel de Organización / Empresa / Institución / Grupo	
Valores Explícitamente Organizacionales ¹⁰	Devoción por la calidad	
	Pensamiento estratégico	
	Orientación al cliente	
	Pensamiento proactivo	
	Desvelo por la eficiencia	
	Énfasis en la eficacia	
	Énfasis en la eficiencia	
	Orientación a la Misión	

Tabla 1. Guía para la derivación de las conductas asociadas a valores, con vista a la operativización de estos.

4. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO

4.1. Conceptualización

El diagnóstico estratégico comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto de estudio, como base para diseñar posteriormente la estrategia.

El diagnóstico estratégico permite revelar la brecha entre la situación actual y los propósitos de la organización, evaluar la organización y su contexto general y específico, así como determinar y jerarquizar aspectos favorables y desfavorables para el logro de su misión y visión. Debe actualizarse periódicamente.

⁸ ¿Cómo se expresan cada uno de estos indicadores conductuales de los individuos a nivel de la organización laboran?

⁹ ¿Cómo se expresan cada uno de estos indicadores conductuales de la Sociedad Cubana a nivel de los individuos en las organizaciones?

¹⁰ Puede hablarse de Valores: Éticos, Morales, Políticos, Ideológicos, Patrióticos, Internacionalistas, Personales y Organizacionales. Denomino como Valores Explícitamente Organizacionales a aquellos que están referidos a atributos y cualidades propios de las organizaciones. Pero implícitamente contienen a los valores humanos en general, y ello es así porque están soportados en los seres humanos que integran la cultura grupal dentro de las organizaciones.

El diagnóstico estratégico revela las particularidades específicas del sistema en cuestión en el momento en que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. No obstante, como se trata de hacer un diagnóstico, no solo del sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo, algunos autores hablan de diagnóstico estratégico para referirse a estas dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas también análisis externo e interno.

En la literatura especializada contemporánea se presenta el análisis del ambiente del sistema objeto, conocido también como entorno, donde se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, ecológicas, sociales, entre las principales, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización e impactan de manera positiva o negativa en la organización o sistema objeto, a los cuales denominamos oportunidades o amenazas, según su naturaleza.

OPORTUNIDADES: Representan los eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección.

AMENAZAS: Son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización.

EI ANÁLISIS INTERNO: Nos permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión, así como aquellos que representan problemas. Los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades.

FORTALEZAS: Son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de la amenazas, para el cumplimiento de la Misión.

DEBILIDADES: Son los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la Misión.

La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente. De hecho lo que se busca es lograr siempre un estado tal que permita a la organización minimizar sus debilidades para potenciar sus fortalezas a fin de amortiguar las amenazas que le impiden aprovechar las oportunidades.

4.2. Problemas y dificultades prácticas

La elaboración de la Proyección Estratégica para cualquier entidad, y dentro de la misma el diagnóstico estratégico, tiene cierta complejidad, porque para conducir su elaboración, se requiere de personas con calificación y experiencia en esta tarea. Es una de las principales dificultades que confrontan los Organismo de la Administración Central de Estado y Territorios para su elaboración.

Uno de los problemas más significativos sobre este asunto es la no actualización periódica del diagnóstico estratégico, el que constituye uno de los aspectos más dinámicos y más sujeto a transformaciones en los procesos estratégicos, dinámica que imprimen tanto la movilidad del entorno como el propio devenir del funcionamiento de la entidad.

Esta dinámica introduce necesariamente modificaciones respecto al diagnóstico estratégico inicial, que requerirán a su vez de otras decisiones y acciones a implementar. No concebir el diagnóstico bajo este enfoque puede convertir el plan estratégico en un documento desactualizado carente de utilidad.

4.3. ¿Cómo realizar el diagnóstico estratégico?

Si diagnóstico es lo perteneciente o relativo a la diagnosis. Es el arte o acto de conocer la naturaleza de una enfermedad mediante la observación de sus síntomas y signos. Es la calificación que da el médico a la enfermedad según los signos que advierte. Si diagnosis es acción y efecto de diagnosticar, es descripción característica y diferencial abreviada de una especie, género, etc., es el arte o acto de reconocer una enfermedad), y si enfermedad es una alteración más o menos grave de la salud. Entonces, por similitud podemos plantear que un problema es la alteración o diferencia no deseada, que se expresa en forma de síntoma (concebido como fenómeno revelador de una enfermedad, como señal o indicio de algo que está sucediendo o va a suceder) cuyas causas han de ser buscadas y encontradas para poder proponer soluciones factibles.

Así, el diagnóstico estratégico en las organizaciones trata de identificar los síntomas que señalen o indiquen lo que está generando un estado actual no deseado y lo que puede suceder a partir de las causas de esos síntomas o evidencias exteriores de un problema. En concordancia con ello, en la Planificación Estratégica se realiza un diagnóstico a través de un análisis interno (valorando las debilidades y fortalezas internas de la organización que puedan favorecer o facilitar el logro de una determinada misión) y un análisis externo (valorando las Amenazas y Oportunidades externas de la organización que puedan favorecer u obstaculizar una determinada misión) determinar la capacidad real de una organización es un límite temporal y espacial.

Para el diagnóstico estratégico, se emplean variados instrumentos / herramientas, entre ellos las técnicas y métodos que se muestran en la Tabla 2.

➤ Técnicas de Trabajo en grupos.	• Técnicas de generación de ideas, tales como <i>brainstorming</i> , grupos nominales, <i>Philips 66</i> , etc.
	• Técnicas para logra consenso, tales balance de fuerzas, reducción de listado mediante combinación de ideas, votaciones, votaciones apareadas, ponderaciones, aplicación del Principio de Pareto o Regla del 20 x 80.
	• Técnicas para presentar datos y representar información, tales como: Histogramas, Pictogramas, Dendogramas, Polígonos de Frecuencia, Diagrama de Ishikawa conocido como espina de pescado, etc.
➤ Métodos de expertos.	
➤ Descripción y análisis de los procesos de la organización	
➤ Análisis por funciones a partir de la estructura organizativa	
➤ Métodos estadísticos	
➤ Matriz DAFO, que relaciona las fuerzas externas (Amenazas y Oportunidad) y las fuerzas internas (fortalezas y debilidades) para sacar conclusiones y tomar decisiones estratégicas.	

Tabla 2. Relación de algunas técnicas y métodos a emplear para efectuar el Diagnóstico Estratégico.

En este caso es de interés describir la Matriz DAFO¹¹, la que para ser lograda exige el empleo de técnicas las expuestas en la Tabla 2. Para poder conformar la dicha matriz es necesario obtener un listado depurado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Empleando técnicas creativas de generación de ideas como el *brainstorming*, se obtienen listados amplios, los cuales son reducidos empleando las técnicas de consenso. Finalmente, cuando se obtienen entre 5 y 7 elementos de cada componente de la matriz (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), se conforma la matriz. La misma puede contenerse en un modelo como el de la tabla 3.

¹¹ Deseamos precisar que la Matriz DAFO es una técnica / herramienta, pero no la única que ayuda en la realización del diagnóstico estratégico. Por ejemplo, existente técnicas como la *matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada a una clasificación* (MICMAC), el método MACTOR, etc.

MATRIZ DAFO		Oportunidades (O)					Amenazas (A)					Total
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fortalezas (F)	1											
	2											
	3											
	4											
	5											
Debilidades (D)	1											
	2											
	3											
	4											
	5											
Total												

Tabla 3. Modelo para conformar la Matriz DAFO.

Para conformar la matriz se ubican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como aparecen en la tabla 3. Seguidamente podemos hacer que los miembros del grupo que generó las ideas:

A) Valore la intensidad con que se impactan entre sí los diferentes elementos de la matriz DAFO. Es decir, debe valorar (para ello debe asignar puntuación entre 1 y 5: 1- Muy Baja; 2- Baja; 3- Media, 4- Alta y 5- Muy Alta intensidad):

- la intensidad con la Fortaleza 1 incide en el aprovechamiento de la Oportunidad 1, la intensidad con que la Fortaleza 2 incide en la Oportunidad 2, y así sucesivamente;
- la intensidad con que la Fortaleza 1 ayuda a contrarresta la Amenaza 1, la intensidad con que Fortaleza 1 ayuda a contrarresta la Amenaza 2, y así sucesivamente;
- la intensidad con que la Debilidad 1 afecta el aprovechamiento de la Oportunidad 1, la intensidad con que la Debilidad 2 afecta el aprovechamiento de la Oportunidad 2, y así sucesivamente;
- la intensidad con que la Debilidad 1 es afectada por la Amenaza 1, la intensidad con que la Debilidad 2 es afectada por la Amenaza 2, y así sucesivamente.

B) En caso de que considere que algún elemento no impacta en otro, póngale cero.

Los resultados de dicha valoración han de vaciarse en la tabla 4, y a partir de ellos calcular los Promedios/Medias, Medias Subtotales y Medias Totales para cada combinación F/O, O/F;

F/A, A/F; D/O, O/D; D/A, A/D.¹² Los resultados de estos cálculos sirven para: a) determinar el peso de las incidencias de los distintos cuadrantes en el cumplimiento de la misión; b) decidir que estrategia seguir según el peso del cuadrante en el cumplimiento de la misión; c) formular el Problema Estratégico General (PEG); d) formular la Solución Estratégica General (SEG); e) definir lineamientos estratégicos General y f) ayudar en la construcción de los escenarios.

La lectura de la matriz DAFO es esencial porque a partir de ella se puede formular el PEG y la SEG.

Para formular el PEG se puede proceder del modo siguiente: **“Si se materializan las amenazas, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades”**

La formulación de la SEG, puede expresarse así: **“Si se emplean plenamente nuestras fortalezas para aprovechar las oportunidades que se presentan, minimizaremos el efecto de las amenazas que existen y superaremos nuestras debilidades.”**

La matriz DAFO también ofrece una primera aproximación a la elaboración de las opciones estratégicas a partir del análisis de sus cuatro cuadrantes. Por ejemplo, el cuadrante en el que coinciden las fortalezas y las oportunidades, resulta el área de mayor impacto para la elaboración de las estrategias, ya que allí confluyen las fortalezas de la organización con las oportunidades del entorno. Combinando unas y otras, es posible trazar estrategias en pos de la misión planteada por la organización.

¹² Para facilitar los cálculos se puede llevar la matriz de la tabla 4 a un tabulador matemático como EXCEL, allí podrá colocar las correspondientes formulas para que los cálculos se realicen automáticamente cuando vaya introduciendo las respuestas de los implicados. Puede hacer una copia del modelo en cuantas hojas de calculo como implicados respondan para el cruzamiento en los cuadrantes de matriz DAFO y en una hoja final calcular los promedios y sumas de cada una de las celdas de las diferentes hojas.

		Oportunidades (O)					Media F/O	Media SubTotal F/O	Amenazas (A)					Media F/A	Media SubTotal A/F	Media Total Fortalezas
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			
Fortalezas (F)	1															
	2															
	3															
	4															
	5															
	Media O/F							Media A/F								
Media SubTotal O/F:								Media SubTotal A/F:								
		Oportunidades (O)					Media O/D	Media SubTotal D/O	Amenazas (A)					Media A/D	Media SubTotal D/A	Media Total Debilidades
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			
Debilidades (D)	1															
	2															
	3															
	4															
	5															
	Media D/O							Media A/D								
Media SubTotal O/D:								Media SubTotal D/A:								
Media Total Oportunidades								Media Total Amenazas								
Media Total Oportunidades								Media Total Amenazas								

Tabla 4. Modelo para conformar la Matriz DAFO.

Según la confluencia de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades por cada uno de los cuatro cuadrantes de la Matriz DAFO se formularan:

- ☆ **Estrategias Ofensivas.** Cuando el mayor peso de las puntuaciones se concentra en el Cuadrante I, donde confluyen Fortalezas y Oportunidades y la estrategia será MAXI-

MAXI, lo cual indica que es necesario maximizar las fortalezas para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades. Ver Tabla 4.

- ☆ **Estrategias Adaptativas**¹³. Cuando el mayor peso de las puntuaciones se concentra en el Cuadrante II, donde confluyen Fortalezas y Amenazas y la estrategia será MAXI- MANI, lo cual indica que es necesario maximizar las fortalezas para minimizar los efectos de las amenazas. Ver Tabla 4.
- ☆ **Estrategias Defensivas**. Cuando el mayor peso de las puntuaciones se concentra en el Cuadrante III, donde confluyen Debilidades y Oportunidades y la estrategia será MANI- MAXI, lo cual indica que es necesario minimizar las debilidades para maximizar el aprovechamiento de las oportunidades. Ver Tabla 4.
- ☆ **Estrategias de subsistencia o supervivencia**. Cuando el mayor peso de las puntuaciones se concentra en el Cuadrante IV, donde confluyen Debilidades y Amenazas y la estrategia será MINI- MINI, lo cual indica que es necesario minimizar las debilidades para maximizar el efecto de las amenazas. Ver Tabla 4.

5. ESCENARIOS

La realización de la proyección estratégica en una organización comprende la elaboración de opciones estratégicas de uno o más de los cuatro tipos mencionados, las cuales serían puestas en práctica de acuerdo a las situaciones concretas que se manifiesten en el futuro. Tales situaciones futuras se definen mediante la construcción de escenarios.

5.1. Conceptualización

Escenario es una categoría que se toma del vocablo francés SCÉNARIO que significa “guión de una obra teatral sobre el futuro, en la cual actuarían los agentes tecnológicos, económicos políticos y sociales”. Un “escenario” es una descripción con cierta coherencia de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento.

El futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no es obligatoriamente único. La descripción de un futuro y la posible trayectoria asociada a él constituyen un escenario. En la práctica no existe un solo método para construir escenarios, sino múltiples maneras de construirlos, más o menos simples, más o menos sofisticados.

Construir un “escenario” sobre el futuro es una obra creativa a la que, implícita o explícitamente, contribuyen todos aquellos que han de tomar decisiones en el plazo para el cual se construye. Un “escenario” no es previsión más o menos exacta, sino una forma de

¹³ Es decir, estrategias mediante las cuales la organización realiza avances discretos, y se prepara para la ejecución de estrategias más ventajosas.

poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia.

Los “escenarios” se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que puedan formularse, o sea, de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en lo “tecnológico, ecológico, económico, político y social y, considerando en este último, de igual forma, los factores demográficos.” Estas dimensiones es posible que aparezcan dentro de los elementos de la matriz DAFO que se construya, por ello la misma debe tenerse en cuenta a la hora de construir los escenarios.

Clásicamente se suelen distinguir y trabajar los escenarios desde tres planos de análisis: uno **optimista**, que describe la mejor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario; uno **pesimista**, que describe la peor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario: uno **realista**, que describe una situación intermedia realizable de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario.

5.2. Problemas y dificultades prácticas sobre el empleo de los Escenarios

La experiencia cubana e internacional evidencia la existencia de insuficiencias o limitaciones en la Planificación Estratégica originadas por problemas prácticos relacionados con el papel de los escenarios. Entre ellas:

1. Se obvian los escenarios y, sin embargo, se expone la Visión, lo cual le resta objetividad a esta, al no tener en cuenta los probables Escenarios en los que deberá hacerse efectiva.
2. Solo se describe el Escenario más Probable y se obvian el Positivo y el Negativo.
3. Se le incluyen elementos cuyo contenido y enfoque son más propios de una Visión.
4. En su descripción se obvian eventos o variables de probable incidencia en el período, de las cuales, por cierto, ya se tienen experiencias recientes muy negativas en varias provincias, cual es el caso de los climatológicos y otros de carácter natural, como las plagas y enfermedades, los que resultan factores claves y trascendentes en un territorio donde la producción agropecuaria y azucarera es importante.
5. Se hacen referencias a algunas variables o acontecimientos en un plano de análisis muy general, no “aterrizándose” su posible efecto ni en el país ni en la provincia. Ej.: Globalización neoliberal, bloqueo económico y política agresiva del gobierno de EEUU.
6. Descripciones centradas en valoraciones de carácter regional, en las que se obvia la consideración de eventos o acontecimientos del entorno, tales como factores económicos internacionales, que pueden incidir e impactar en un sentido u otro en el quehacer del territorio.

5.3. ¿Cómo diseñar Escenarios?

Uno de los métodos para construir escenarios puede partir de un proceso que comprende dos fases: una de Reflexión Estratégica y otra de elaboración de escenarios que pueden conducir al establecimiento de objetivos y estrategias.

La Reflexión Estratégica pretende construir la base o imagen del estado actual de sistema analizado y su entorno, a partir del cual podrá desarrollarse el proceso estratégico. Las ideas de esta Reflexión deben ser detalladas y con cierta profundidad para determinar las variables esenciales y delimitar el sistema.

La elaboración de uno o varios talleres reflexivos constituyen un punto de partida muy fructífero para la realización de los escenarios. Permiten establecer una lista con las tendencias de las principales variables que impactan la organización y los retos que estos impactos determinan al sistema estudiado. Así el grupo se encuentra más preparado para definir sus prioridades de reflexión.

El método más adecuado para trabajar estos talleres de Reflexión Estratégica es básicamente el del *brainstorming*, tormenta de cerebros o de ideas, donde las ideas se expresan, fundamentan, registran y no se critican. La atención del grupo participante en el taller se centra al facilitador proponerle “hablar del sistema particular viendo los problemas que en él pueden incidir desde el punto de vista tecnológico, económico, político y social, incluyendo los demográficos.”

La salida de esta reflexión debe ser un listado con las principales ideas de aquellas reflexiones que el grupo hace sobre el funcionamiento de su organización como sistema, que provocan tendencias e insatisfacciones, tanto internas como del entorno, que están operando en ella y que la impactan de alguna forma, así como les ubica determinados retos. Por ello, una vez listadas las reflexiones se debe hacer un análisis de las ideas y resumirlas en una tabla que refleje las “principales tendencias que operan en el sistema”, cómo “impactan en la organización” dichas tendencias y qué “retos le plantea” dichos impactos. Por ejemplo:

TENDENCIA	IMPACTO	RETO
Se reiteran las demandas de producciones cubanas en el ámbito de nuestro continente.	No logramos posicionar nuestras producciones en los diferentes mercados latinoamericanos.	Producir teniendo en cuenta las características del mercado latino, con alta calidad y para un público de alto nivel adquisitivo
<i>Dominio</i> <i>Importancia</i>	<i>DEBIL</i>	<i>FUERTE</i>
<i>FUERTE</i>	<i>Zona A</i>	<i>Zona B</i>
<i>DEBIL</i>	<i>Zona C</i>	<i>Zona D</i>

Tabla 5. Matriz de Importancia/Dominio para la construcción de escenarios.

Una vez identificadas las principales tendencias, impactos y retos, que no deben sobrepasar las 10, se analiza la importancia de los cambios derivados de los retos y el dominio que se tienen de los mismos, según una matriz de Importancia/Dominio de la tabla 5.

6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y AREAS DE RESULTADOS CLAVE

6.1. Conceptualización

La administración científica no es una ciencia no antigua como muchas otras, sin embargo en menos de un siglo ha acumulado un amplio. Quizás uno de los mayores aportes a dicho acervo lo haya realizado la Planificación Estratégica y la Dirección Estratégica.

Como señala Alexis Codina, premio Nacional de Economía 2007, "...es frecuente encontrar definiciones conceptuales y aplicaciones prácticas diferentes para un mismo concepto. No hay que sorprenderse de esto. No estamos hablando de las ciencias exactas como: la matemática, la física o la química, cuyos términos tienen una consistencia experimental. Tampoco de ciencias sociales más "maduras", como la economía, o las ciencias militares, cuyos conceptos se han utilizado durante décadas." ¹⁴ al respecto plantea "Dos conceptos, o herramientas, muy interrelacionados en los procesos de planeación estratégica, en los

¹⁴ En el artículo: "LOS FCE Y LAS ARC. USOS Y CONVENCIONES." Publicado en Folletos Gerenciales No. 4. Año XI. Abril de 2007. pág. 14.

que con más frecuencia se pueden encontrar interpretaciones y usos prácticos diferentes son: los FCE (Factores Críticos de Éxito) y las ARC (Áreas de Resultados Clave)”¹⁵

Factores Críticos de Éxito

Este concepto es tratado por algunos autores como Factores Claves de Éxito (FCE), y lo trataremos como sinónimos porque esencialmente expresan lo mismo.

Se consideran factores críticos / claves de éxito para el cumplimiento de la misión una organización a los acontecimientos naturales o sociales que pudieran incidir de manera favorable o desfavorable sobre la organización. Son aquellos factores significativos, por su impacto favorable o desfavorable, sobre los cuales la organización no tiene posibilidades de actuar, ni para impedirlos ni para provocarlos, por estar fuera de su alcance. De ahí la necesidad de estimarlos para que la organización pueda estar preparada para aprovecharlos, si se tratare de hechos positivos; o de minimizar sus efectos si constituyeren acontecimientos negativos. Estos factores pueden determinarse/ estimarse a partir del lanzamiento de ideas sobre la base de la experiencia de los implicados, teniendo presente que estos factores son acontecimientos que pudieran ocurrir, pero que aún no están presentes. Por ejemplo, la probable ocurrencia de un huracán podría ser considerado un factor clave para el cumplimiento de misión de la agricultura cubana. Pero si en el momento de realizarse el ejercicio existe un fenómeno de esta naturaleza próximo a nuestro país, la consideración de ese huracán, no se clasificaría como un factor clave, sino como una amenaza.

El número de factores clave detectados no debe ser excesivo, ya que podría complicar extraordinariamente el análisis posterior. De ahí la conveniencia de reducir el listado de los factores clave a no más de cinco o seis.

Rockart concluye que “El sistema de información de la empresa tiene que ser discriminatorio y selectivo. Ha de orientarse hacia los “factores críticos”. En la mayoría de los sectores existen, normalmente, de tres a seis factores claves del éxito; es importante que estas actividades claves se efectúen excepcionalmente bien, para que la empresa consiga el éxito”.¹⁶

Ohmae K, plantea: La Mente del Estratega, Mc Graw Hill, 1983, p.42. “Cuando los recursos de capital, personal y tiempo son tan escasos... es vital que se les concentre en las áreas decisivas para el éxito de nuestro negocio. Si podemos identificar las áreas que realmente forman la clave de nuestra industria y a ellas dedicamos la adecuada mezcla de nuestros recursos, estaremos en condiciones de colocarnos en una posición de auténtica superioridad competitiva”¹⁷

¹⁵ Ídem

¹⁶ Ídem, Pág 16. Citado por Codina Jimenez.

¹⁷ Ohmae K.: La Mente del Estratega, Mc Graw Hill, 1983, p.42. Citado por Blanco Rosales, Humberto, en Sobre los Factores Clave del Éxito.

Áreas de Resultados Clave

Según señala la Dra. Esperanza Carballal, "las Áreas de Resultado Clave son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que su institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas."¹⁸

Las ARC no llegan a cubrir todo lo que logrará la organización, pero identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño. "Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa."⁶

El concepto de Área de Resultado Clave (ARC) constituye un elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo.

Ejemplos de ARC de:

☆ Una Institución de Educación Superior

1. Formación del profesional
2. Programas de la Revolución
3. Posgrado y capacitación de cuadros
4. Ciencia e innovación tecnológica
5. Extensión universitaria
6. Gestión integral de los recursos humanos
7. Gestión económica y aseguramiento material
8. Defensa y protección.

☆ Un Organismos de la Administración Central de Estado (OACE)

1. Revolución Energética
2. Preparación de la economía para la defensa y la seguridad y protección de los centros
3. Control Económico
4. Consolidación del Perfeccionamiento Empresarial y fortalecimiento de los métodos y sistemas de trabajo
5. Desarrollo de los recursos humanos
6. Comercio exterior y cooperación internacional
7. Gestión tecnológica.

¹⁸ Esperanza Carballal. ¿Qué es importante?: Establecimiento de las Áreas de Resultado Clave.

⁶ Heinz Weihrich. Excelencia Administrativa. Productividad mediante administración por objetivos. Editorial Limusa, México. 1987. Pág. 101

☆ Una Entidad Nacional.

1. Defensa.
2. Mejoramiento del fondo habitacional y sus urbanizaciones
3. Servicios a la población e imagen de la organización
4. Ordenamiento legal, social y del patrimonio estatal.
5. Desarrollo tecnológico y gestión de calidad.
6. Gestión de los recursos humanos y sus valores
7. Fortalecimiento organizacional
8. Eficiencia económica

☆ Un Consejo de Administración Provincial (CAP)

1. Preparación de la Economía para la Defensa...
2. Desarrollo de la infraestructura Alimentaria y Agroindustrial.
3. Desarrollo de la Salud y la Educación.
4. Construcción e Inversiones.
5. Economía, control y Perfeccionamiento Empresarial.
6. Desarrollo Socio Cultural y Científico Técnico.
7. Desarrollo del Plan Turquino – Manatí.
8. Desarrollo de la Infraestructura de los servicios.
9. Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos.
10. Funcionamiento Orgánico del Consejo de Administración.

6.2. Insuficiencias relacionadas con las áreas de resultados clave

Las experiencias del trabajo con la Planificación Estratégica en los Organismos de la Administración Central de Estado (OACE), las Entidades Nacionales y los Consejos de Administración Provincial (CAP), ha evidenciado limitaciones relacionadas con las ARC como las siguientes:

1. En la Planificación Estratégica de algunos OACE, Entidades Nacionales y Consejo de Administración Provincial no se hace alusión a las ARC.
2. Excesivo número de ARC en la Planificación Estratégica de algunos organismos.
3. Tendencia a la identificación de las ARC clave con las unidades organizativas.
4. Convenciones diversas en la denominación de las actividades vitales en un mismo organismo; por ejemplo, a unas le llaman Programas y a otras ARC, cuando en realidad todas son ARC.
5. Formulación demasiado extensas para denominarlas, que casi describen la actividad a la que se refieren.
6. No reflejo del vínculo de objetivos con sus correspondientes ARC.

7. En diferentes organismos se emplean distintas denominaciones para identificar lo que son sus ARC. Algunos las llaman Áreas de Decisión Clave, otros Unidad de Acción Estratégica y otros Programas.
8. Denominaciones no asociadas a la actividad a la que se refieren, sino a una cualidad que, por cierto, no solo debe lograrse en la misma, sino también en todas las que se proyectan y acometen. Ej.: “Eficiencia.”
9. No correcto empleo de las ARC. Bajo la denominación de Objetivos de ARC se identifican los relacionados con las actividades que constituyen el soporte del desarrollo económico del territorio, cada uno de los cuales, por cierto, puede ser en sí mismo un ARC, teniendo en cuenta que los insumos, proveedores, tecnologías, procesos, salidas, e implicados en su consecución se diferencian notablemente en la generalidad de los mismos, lo cual también es válido respecto a los segmentos de clientes o beneficiarios de estos.
10. Se presentan las ARC, pero no se vincula los Objetivos Estratégicos a las mismas, sino a lo que denominan “Lineamientos Estratégicos”, en cada uno de los cuales agrupan indistintamente un número “X” de Objetivos. Estos “Lineamientos Estratégicos” los reconocen como “Estrategias Generales” para la consecución de los Objetivos. En esto, tal y como se plantea, está presente un problema conceptual, pues las Estrategias, efectivamente, se conciben para materializar los Objetivos y no los Objetivos para materializar las Estrategias.
11. En la intención evidente de disminuir al mínimo, a ultranza, la cifra de ARC y de Objetivos se unen formalmente propósitos que por su naturaleza e importancia pueden ser, por sí solos, una cosa u otra, si se tiene presente que las ARC se identifican con aquellas actividades esenciales, vitales, para el cumplimiento de la Misión, en las que hay que dar el “golpe principal”, y, consiguientemente, concentrar los esfuerzos y recursos para su consecución, las que, a su vez, pueden incluir uno o más Objetivos.

Para ir superando paulatinamente insuficiencias que perduran es necesario conocer y ganar experiencia en la formulación de las ARC.

6.3. Cómo formular las ARC en la práctica?

Las ARC deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos. Esto, a la vez que nos permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada área de resultado clave. Los objetivos se formulan dentro de su correspondiente ARC.

Entre los criterios a tener en cuenta para identificar las áreas clave se pueden significar:

- Elementos de salida de la organización (Producción o Servicios).
- Elementos de carácter interno, como los procesos, que facilitan el funcionamiento de la organización.

- Otras vinculados a prioridades que, a nivel estatal, o respondiendo a los imperativos del desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.

7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

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

Objetivo estratégico es un estado deseado al alcanzar, pero a diferencia de los objetivos corrientes, es aquel que tiene mayor alcance en el tiempo y profundidad en los contenidos. Dentro del proceso estratégico, ellos tienen el rol de servir de enlace o vínculo entre Planificación y la ejecución / implementación, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones.

Si bien los objetivos estratégicos se formulan buscando la Solución Estratégica General, y por ARC. Existe un enfoque consistente en formular las estrategias a partir de los elementos de visión definidos en ese paso del modelo de Planificación Estratégica que se emplea. La misión y la visión deben complementarse con un sistema de objetivos que dan consistencia a la orientación general que marcan aquellas y sirvan de guía para las acciones. Con ello, los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso de Dirección Estratégica, precisando los objetivos que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado.

El carácter dependiente de los objetivos respecto a la formulación de las categorías estratégicas básicas que se establecen bajo las condiciones de un proceso estratégico le imprime un contenido estratégico a los mismos. Propicia que los objetivos se orienten al logro de un estado deseado futuro y apoyen el cumplimiento de la misión y visión de la organización. De esta forma, los objetivos estratégicos constituyen el soporte de las categorías estratégicas básicas, especialmente de la misión y de la visión, al darles concreción en términos de resultados o metas concretas a alcanzar que garanticen el logro de los postulados esenciales del proceso estratégico.

Si la misión es la razón de ser de la organización y expresa la necesidad que satisface, la visión es el estado deseado / objetivo que soporta la misión, y los objetivos corrientes (anuales, trimestrales, etc.) son el desglose de la visión en el tiempo que resta por alcanzarla; son sus escalones.

A diferencia de la misión y la visión, que presentan cierta estabilidad en el tiempo con independencia de que se validen sistemáticamente, los objetivos estratégicos, si bien deben lograrse también en el horizonte estratégico, se determinan para un lapso específico de su realización. Esta es la razón por la cual los objetivos corrientes permiten concretar la misión y la visión en horizontes de tiempo definidos.

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

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

Teniendo en cuenta el precepto gerencial de que los objetivos estratégicos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y prosperidad de la organización, su formulación debe estar precedida de la definición de determinadas áreas de resultados claves en las organizaciones. Estas áreas se concretan y validan en el proceso de dirección estratégica y se delinean a partir de los postulados establecidos en la misión y la visión de la organización y se especifican con la definición de los valores centrales y los factores claves del éxito.

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

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

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

Los criterios de medida, por su parte, expresan los resultados mensurables y controlables que se prevén alcanzar en cada uno de los lapsos establecidos previamente que definen periodos en el horizonte estratégico. De esta forma, los grados de consecución de los objetivos estratégicos se concretan en resultados específicos que se reflejan en términos de criterios de medida y que permiten, además, el control sistemático de la implementación de la estrategia. Por otra parte, estos criterios de medida constituyen el enlace básico con la dirección por objetivos, la que actúa como soporte del proceso estratégico, al erigirse en su principal sistema operativo de gestión.

La observación y el trabajo en estos años de introducción de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos han permitido identificar un conjunto de insuficiencias relacionadas con los objetivos. Entre ellas las siguientes:

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

7.1. Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos

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

1. *Identificar las áreas de resultados claves.* Como resultado de una profunda evaluación de la misión y la visión, se deben identificar aquellas áreas (que nada tienen que ver con las áreas funcionales de la estructura organizativa de la organización) que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización. Un criterio básico para validar la existencia de un área de resultado clave consiste en evaluar la medida en que la todas o la inmensa mayoría de las áreas administrativas de la organización tributan a sus resultados.
2. *Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, valores centrales y factores claves del éxito), políticas, normas y reglamentos generales de la organización.* Cuando esto no ocurra así, habrá que pensar

si deben cambiarse. Un aspecto a tomar en consideración cuando se discuten de forma participativa los objetivos de la organización es, precisamente, su validación en términos de lo que queremos lograr.

3. *Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización.* A veces se discuten actividades o resultados concretos cuyo valor final es muy discutible. En ocasiones esto se condiciona a la falta de claridad entre lo urgente y lo verdaderamente importante. Otras, debido a que la fuerza de la inercia y la rutina conduce a considerarlo "porque así se ha venido haciendo siempre". Todas estas tendencias deben evitarse a la hora de formular los objetivos estratégicos. Estos deben reflejar la orientación principal que se persigue en el desarrollo de cada una de las áreas de resultados claves identificadas.
4. *Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero estimulantes al mismo tiempo tanto para el jefe como para los subordinados.* Cuando un objetivo se halla por encima de las posibilidades reales de una organización, se abandona fácilmente. Si, por el contrario, el objetivo no implica ningún mejoramiento, obviamente tampoco estimula a poner ningún cuidado.
5. *Fijar los objetivos por escrito.* Aunque parezca trivial esta observación, no está de más destacarla. Cuando los objetivos estratégicos se establecen en forma verbal, ello puede acarrear algunos problemas, como son la falta de precisión y la dificultad en la comprensión por diversas personas.
6. *Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número.* Presentar varias direcciones para encauzar las acciones de la organización respecto a un área de resultado clave específica, lejos de favorecer la ejecución y el control, los debilita. Los objetivos estratégicos, por tanto, deben fijarse de forma racional en función de las áreas de principal impacto de la organización.
7. *Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico.* Generalmente los períodos que se identifican para reflejar el grado de consecución de los objetivos estratégicos son anuales. Ello establece un compromiso de la organización de evaluar, al menos anualmente, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y el grado en que el desempeño de la organización se corresponde con la misión, la visión y el resto de las categorías estratégicas.
8. *Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización.* La única forma posible de evaluar y tomar medidas correctivas de apoyo a la estrategia consiste en determinar aquellos índices, indicadores, actividades principales o criterios específicos, cuyo chequeo y control sistemático permiten dar una medida de la evolución de la organización en correspondencia con su proyecto estratégico.
9. *Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo.* Los objetivos estratégicos se formulan al inicio del período estratégico, por lo que pueden perder vigencia e incluso caducar si no se evalúan sistemáticamente, se validan y adecuan a las condiciones del momento en un contexto que, como se sabe, es extremadamente cambiante.

8. ESTRATEGIAS

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

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

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

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

Estrategia como patrón: No es suficiente definir una estrategia como plan, es necesario definir el comportamiento que deseamos que se produzca. Según esta definición durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más estrategia. Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea, que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización. Como patrón la estrategia permite a los líderes saber como intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización.

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

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

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

Sobre todo esta última definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas. Es importante recordar que nadie ha podido tocar o ver una estrategia, cada estrategia constituye una inversión, un sistema creado por mentes imaginativas. Sin embargo, lo que resulta clave de esta definición consiste en que la perspectiva es compartida.

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

cosas en sus años de formación y de manera gradual consolidó una perspectiva sobre la que funcionó bien.

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

8.2. Lógica a seguir para la elaboración de una estrategia

- ✓ Definir con claridad y precisión los objetivos a lograr.
- ✓ Observar los contextos internos y externos en sus diferentes dimensiones.
- ✓ Tener presente los diferentes grupos de actores externos e internos que pueden incidir.
- ✓ Evaluar los factores externos e internos que resulten útiles para el logro del objetivo.
- ✓ Pensar en acciones a corto, mediano y largo plazo. Los pasos lógicos de la estrategia y su secuencia para combinar actores, factores y acciones.

8.3. Importante para los estrategas o elaboradores de estrategia

Antes de plantearse la elaboración de una estrategia, hay que asegurarse de que quienes decidan sobre ella tienen que estar suficientemente comprometidos y que actuarán con vista a lograr el objetivo propuesto. Es decir, después de la claridad y precisión de los objetivos, el compromiso y la participación de las principales personas que toman las decisiones es el factor principal para el éxito de la estrategia.

Los elementos esenciales de las estrategias son los siguientes:

- ✓ Objetivos más importantes que deban alcanzarse.
- ✓ Políticas más significativas que guiarán las acciones.
- ✓ Las principales secuencias de acciones que permitirán lograr los objetivos.

Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave y avances en su implementación, lo cual le da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos avances son temporales, otros continuos hasta el final. Los recursos deben ser asignados por los avances. Controlando y coordinando las acciones para evitar fracasos en la implementación de las estrategias.

La estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. Ningún analista podría predecir, de manera precisa, cómo las fuerzas actuarán entre sí, o cómo serán distorsionadas por el hombre. Se ha comprobado que los sistemas de gran escala pueden reaccionar de manera contraria a la intuición. La esencia de la estrategia es construir una posición que sea tan sólida en ciertas áreas, como para que la organización

pueda lograr sus objetivos a pesar de los imprevisibles del comportamiento, cuando se presentan las oportunidades.

Las organizaciones deben tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí. Cada una de estas estrategias debe ser congruente con el nivel de descentralización deseado, pero moldeada como un elemento de cohesión de las estrategias de alto nivel.

8.4. Una de las técnicas más empleada para elaborar las estrategias

La matriz DAFO es una poderosa y probada herramienta, de gran utilidad no solo para el diagnóstico organizacional; la formulación de del PEG; la SEG; como apoyo para la elaboración de escenarios, sino también para la tomar decisiones sobre la selección y formulación de estrategias, interpretando los resultados de cada uno de los cuadrantes después de hecho el cruzamiento para determinar los impactos de las fortalezas y debilidades para aprovechar oportunidades o contrarrestar amenazas.

Para los detalles sobre la matriz DAFO y sus cuadrantes consultar el epígrafe 4,3 de este documento, en particular las tablas 2, 3 y 4.

8.5. ¿Cómo evaluar y seleccionar las estrategias?

Como principio válido, en este caso, siempre se debe separar el proceso generativo de ideas del correspondiente a su evaluación, por ello las opciones estratégicas, que en correspondencia con las hipótesis realizadas en los diferentes escenarios fueron formuladas, deben ser estudiadas y determinar la viabilidad de las mismas, es decir la posibilidad real que ellas tienen de ser aplicadas. El análisis de viabilidad puede incluir su evaluación pero no la selección de las estrategias de contingencia.

Para estudiar la viabilidad y evaluar las estrategias será necesario elaborar el conjunto de criterios que permita integrar y ponderar, lógicamente, el conjunto de aspectos que se consideren incluir. Para ello no existe un método y modelo único, sin embargo existen algunos aspectos que están presentes con mucha frecuencia en estos tipos de análisis.

Para realizar el estudio de viabilidad y la evaluación de las estrategias se recomienda, entre otros, considerar los elementos principales siguientes:

- Descripción de la Estrategia: Lo más simple que sea posible, en términos que permita tener una clara idea de las acciones que de ella se desprenden.
- Objetivos: Indicar el objetivo al que ella está dirigida, así como el resto de los objetivos con el cual está relacionada.
- Factores relacionados: Se describen los factores externos en términos de oportunidades y amenazas, así como lo internos (fortalezas y debilidades) que están relacionados con la estrategia propuesta.

- Orientación estratégica del riesgo: Indicar si la orientación estratégica se encamina a la sostenibilidad de la organización, la adaptación a las condiciones futuras o a los cambios organizacionales (innovación). Es posible que tenga una o varias orientaciones simultáneamente.
- Demanda estimada de recursos: Estimar la demanda de los recursos financieros, clasificados en moneda nacional y divisas, en tres grupos: baja, media y alta.
- Resultados esperados: Estimar la contribución al logro del objetivo y el plazo previsto en tres grupos: bajo, medio y alto.

Los aspectos anteriores permiten comparar entre sí a las diferentes estrategias y seleccionar entre ellas las que resulten más factibles y ventajosas.

En relación con la evaluación de las estrategias, pueden apuntarse las enseñanzas tales como:

- ☆ Que el hecho que una estrategia haya funcionado no es aval suficiente para juzgar cualquiera otra estrategia. Por supuesto, hay otros factores, como la suerte, la abundancia de recursos, decisiones excelentes, errores del enemigo, etc., que contribuyen a los resultados finales. Aún cuando cada situación estratégica sea única, existen algunos criterios básicos comunes que tienden a definir lo que es una buena estrategia, estos son los siguientes:
- ☆ Objetivos claros y decisivos: ¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia objetivos generales decisivos, factibles y comprendidos con claridad? Los objetivos de las unidades subordinadas pueden tener su especificidad. No todos los objetivos pueden ser precisados numéricamente, pero sí poder verificarse, entenderse bien y ser decisivos.
- ☆ Conservar la iniciativa: ¿Preserva la estrategia, su libertad de acción y estimula el compromiso? ¿Establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos? Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo e incrementa los costos y baja la probabilidad de éxito.
- ☆ Concentración: ¿La estrategia concentra el poder en el lugar y en el momento decisivo? ¿Define con precisión la estrategia qué es lo que faculta que la organización sea más poderosa?
- ☆ Flexibilidad: ¿La estrategia fundamenta las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad? El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planteado y la ubicación renovada, permiten mantener ventajas con un mínimo de recursos.
- ☆ Liderazgo coordinado y comprometido: ¿Engendra la estrategia un liderazgo responsable y comprometido para cada uno de sus objetivos principales? Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. La estrategia exitosa requiere de compromiso, no sólo de aceptación.
- ☆ Sorpresa: ¿Ha hecho uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para avanzar, en momentos inesperados para aprovechar

fortalezas y minimizar amenazas. Junto con la correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar el éxito fuera de toda proporción, en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.

- ☆ Seguridad: ¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la organización? ¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes? ¿Desarrolla la logística impredecible para sustentar cada uno de sus impulsos principales?

8.6. Criterios de medida

Según el modelo de la figura 2, que es el procedimiento metodológico que, en este caso, se sigue para el diseño estratégico de las organizaciones. Un primer paso en la operativización de los objetivos estratégicos consiste en el desglose de los objetivos anuales a partir de los estratégicos, y el segundo paso es el establecimiento de criterios de medida para la evaluación y control de los objetivos anuales.

¿Qué son los criterios de medida?

Son indicadores y magnitudes más tangibles / manifiestas / cuantificables posibles a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos. Son las salidas / resultados tangibles principales del objetivo. Los criterios de medida:

- Permiten la precisión y evaluación de los objetivos.
- Facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos.
- Su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de autoevaluación.
- No son objetivos.

Por tanto, los criterios de medida:

- Deben expresarse de modo que puedan ser medibles y verificables.
- Deben ser claros y precisos.
- Deben concretar el indicador a utilizar para medir el objetivo.
- Deben estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.
- Se subordinan al objetivo, no es el objetivo en si.
- No deben incluir las acciones a desarrollar para alcanzar el propósito planteado.
- Se redactan en presente y hasta en pasado, de forma sustantivada. Nunca en infinitivo como el objetivo.

Los años de experiencia en la función de promover, dirigir y controlar la Introducción de las Técnicas Avanzadas de Dirección en Cuba, ha permitido a este colectivo de autores concluir que entre las principales deficiencias en cuanto a la elaboración de los criterios de medida por las organizaciones cubanas encontramos:

- Exceso de criterios de medida para determinados objetivos.
- Tendencia a redactar los criterios de medida como:
 - ✓ Si fueran elementos de la visión de la organización.
 - ✓ Si fueran objetivos.
- No se precisan los criterios de medida en el caso de los objetivos de carácter cualitativo.
- Contenidos y enfoques tienden a identificarlos como estrategias, políticas o funciones.
- Falta de correspondencia entre el criterio de medida planteado y el objetivo o el área de resultados clave a la cual pertenece.
- Criterios de medida que incluyen una cantidad excesiva de indicadores para su medición, lo cual dificulta el seguimiento y control de los objetivos.

8.6.1. Planes de acción

Plan de acción es el proyecto de pasos o actividades específicas acciones para garantizar el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas. El plan de acción el proyecto de materialización de la estrategia en la práctica.

El diseño del plan de acción es un momento importante para la materialización / implementación de la estrategia. Tiene requisitos claves como los siguientes:

- En el plan de acción debe reflejarse:
 - ✓ Tarea o acción.
 - ✓ Responsable.
 - ✓ Participantes en la ejecución.
 - ✓ Periodo de cumplimiento.
 - ✓ Recursos disponibles o necesarios para el cumplimiento de la tarea.
- Debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta.

Sobre este aspecto nuestras funciones nos han permitido detectar las insuficiencias principales siguientes:

- Los planes de acción que no están en correspondencia con los objetivos propuestos, lo cual hace que no se garantice el cumplimiento de los mismos.
- Falta de coincidencia entre el momento de elaboración de los objetivos y la orientación de las cifras directivas.
- Aún existen organizaciones que no se elaboran los planes de acción para sus objetivos.

8.6.2. Grado de consecución de los objetivos.

El grado de consecución de un objetivo expresa el monto del resultado esperado que es alcanzado hasta un momento o punto de control determinado. En la práctica, el enfoque en sistema de los objetivos (estratégicos, específicos o anuales) y criterios de medida es imprescindible para valorar el grado de consecución de un objetivo. Así, por ejemplo, se podría evaluar el grado de consecución de un objetivo específico a partir de la sus criterios de medida. Del mismo modo evaluar el grado de consecución de un objetivo estratégico a partir de la evaluación de los objetivos anuales del ciclo de Planificación Estratégica correspondiente.

El grado de consecución establece los niveles de cumplimiento de los objetivos en una etapa determinada. Entre otras funciones:

- Posibilita establecer hasta qué punto debe llegar la magnitud del indicador en ese momento.
- Permite tener en cuenta las condiciones objetivas existentes para alcanzar el cumplimiento de los objetivos mediante su dosificación, considerando asimismo la acción progresiva de transformación de esas condiciones.
- Facilita el proceso de autocontrol y autoevaluación.
- Permite un mejor seguimiento de los objetivos y realizar los ajustes necesarios para garantizar su cumplimiento.

Para el diseño del grado de consecución debe tenerse en cuenta:

- Que deben ser diseñados como parte del proceso de Planificación Estratégica.
- Los periodos críticos y las condiciones objetivas previstas para cada etapa.
- Puede apoyarse en la Matriz DAFO realizada y en los escenarios construidos.

Sobre este aspecto se han identificado las insuficiencias principales siguientes:

- No se define el grado de consecución de los objetivos.
- La definición del grado de consecución de los objetivos no se incluye como parte del proceso de Planificación Estratégica.
- Los grados de consecución no son definidos para todos los objetivos.
- Tendencia a no tener en cuenta todos los criterios de medida para establecer los grado de consecución.

9. SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS.

9.1. Conceptualización

El sistema de control y evaluación de los objetivos consiste en el seguimiento a la evolución del entorno y la organización, así como el análisis de la eficacia en la implementación y el

logro de los objetivos estratégicos y la toma de medidas para corregir las desviaciones y vencer los obstáculos. El objetivo supremo de cualquier sistema de control consiste en lograr que las entradas se correspondan con las salidas, no sólo en cantidad, sino en calidad, o sea que el real se corresponda con lo planificado. En términos de objetivos estratégicos, que lo real se corresponda con lo planificado, no solo desde el punto de vista de la eficiencia, sino de eficacia.

La Planificación Estratégica sirve de base para el diseño del sistema de control. Pero un sistema de control debe definir su alcance. Es decir, que puede ser para la Planificación Estratégica global, para los objetivos estratégicos por separado, para cada uno de los objetivos anuales, para los grados de consecución o para los criterios de medida de los objetivos anuales por separado. Pero como existe una secuencia, como sistema entre: objetivos estratégicos, objetivos anuales – criterios de medida, es lógico que por esa misma lógica se prepare el sistema de control.

Nadie diseña un sistema de control sin tener claro conceptualmente lo que es el control. Muchos presumimos de saber bien lo que es el control, pero la práctica demuestra que no siempre es así.

Control es la comparación entre “lo que es” / “lo real” y “lo que debe ser” / “lo planeado” para emprender acciones correctoras si se encuentran desviaciones críticas¹⁹. Esto es una definición muy práctica, pero si se quiere buenos resultados de la aplicación del control, debe considerarse que el mismo es un sistema que interrelaciona tres subsistemas o mecanismos: Un mecanismo/subsistema sensor, un mecanismo/subsistema comparador y mecanismo/subsistema corrector.

El subsistema sensor es aquel dispositivo encargado de registrar/medir los cambios en la evolución del cumplimiento de lo planeado. El subsistema comprador es encargado de comparar los resultados reales que se obtienen, con lo planeado. El subsistema comparador está dedicado a comparar²⁰ los resultados reales con lo planeado para emprender acciones correctivas si se presentan desviaciones críticas. De aquí se desprende que el control es posible solo a través de la interacción en un sistema de los tres subsistemas descritos.

Controlar no es medir solamente, no es describir el estado de un sistema. Controlar es guiar un sistema de implementación hacia el cumplimiento de su(s) objetivo(s) / meta(s).

¹⁹ Entendemos por desviaciones críticas aquellas que rebasan determinados niveles de tolerancia, considerados permisibles porque no afectan significativamente el objetivo final concebido/planeado o planificado.

²⁰ La comparación se realiza en los puntos de control, que son aquellos momentos establecidos- por el nivel de consolidación- para comparar lo real con lo planificado. A nivel de objetivo anual la comparación puede ser trimestral. Pero en vista del principio de la racionalidad económica del sistema control, generalmente no es económico controlar todos los pasos de un proceso y por ello hay que definir los puntos de control.

El sistema de control para los objetivos estratégicos, operativos/anuales o de los criterios de medida exige la definición de los subsistema sensor, comparador y corrector, adecuados al nivel de objetivo o meta/ criterio de medida que se desee controlar.

Lo más importante es controlar el cumplimiento de los objetivos anuales porque si el sistema Objetivos Estratégicos/Objetivos Anuales/ Criterios de medida es coherente, cumpliéndose los anuales, año tras año, está prácticamente asegurado el cumplimiento de los Objetivos estratégicos formulados para el periodo determinado.

El modelo de la figura 3 representa esencialmente los elementos expuestos. El mismo combina los elementos de Planificación Estratégica, Implementación y Control que conforman el sistema de la Dirección Estratégica. Destaca el, proceso de control como parte del sistema de control. El modelo implica que el Diseño Estratégico contempla la Planificación Estratégica, y derivada de ella, la Planificación Operativa / Anual, como forma de operativizar la Planificación Estratégica. Puede observarse que tanto la Planificación Estratégica como la Planificación Operativa tienen que pasar necesariamente por el Proceso de Control para que mediante el subsistema sensor y comparador se detecten las desviaciones críticas y se emprendan (mediante el subsistema corrector) las acciones correctivas necesarias para mantener el curso de acción favorable al cumplimiento de los objetivos (estratégicos u operativos). Con la corrección se concluye el Proceso de Control, que conduce a la mejora con que cierra el Sistema de Control propuesto.

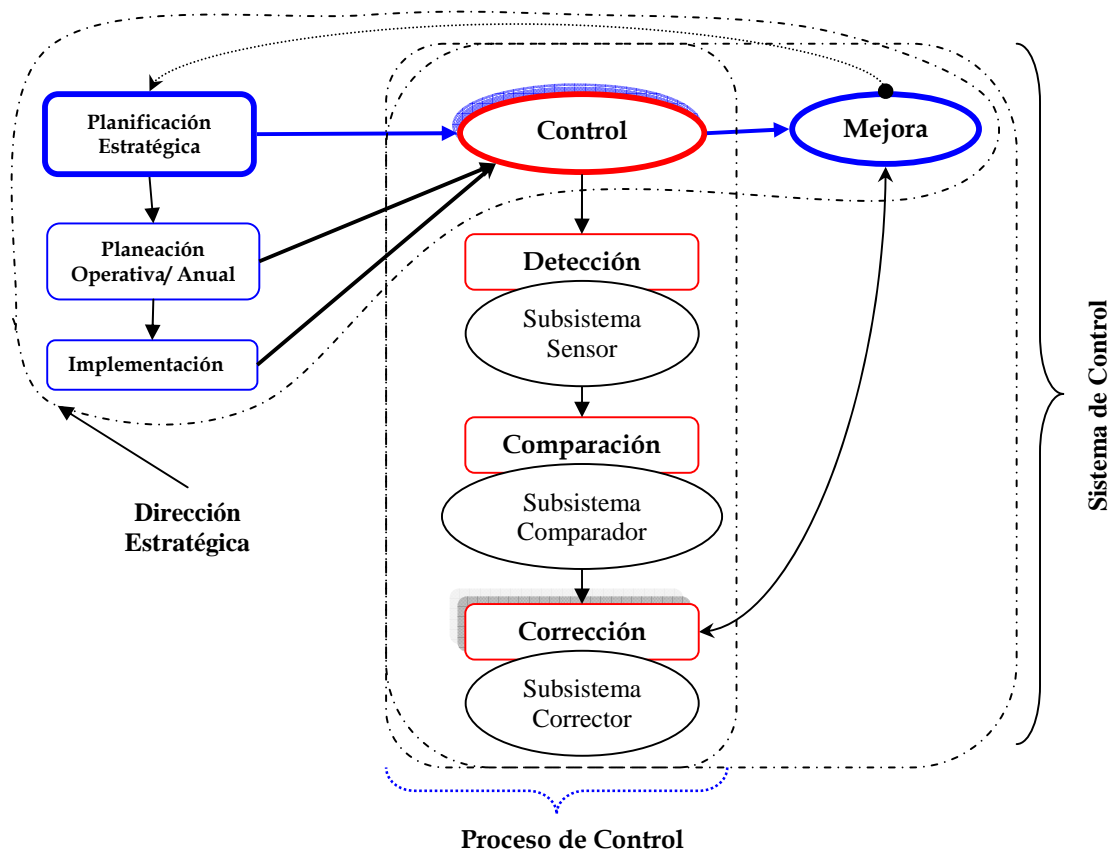


Figura 4. Modelo de Sistema de Control para la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos. Elaborado por Dr.Rey Felipe González Meriño

Utilizando el modelo de la figura 3 puede realizarse un adecuado control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos en las organizaciones. Pero hay que tener presente que el sistema de control y evaluación de los objetivos:

- Debe ser anticipativo y proactivo.
- Incluir un conjunto de subsistemas que abarque:
 - ✓ La detección de señales en el entorno que constituyan anticipos de cambios que pudieran hacer variar la estrategia formulada.
 - ✓ La validación de las premisas y supuestos sobre los cuales se formuló la estrategia y los planes correspondientes, lo cual puede conducir al rediseño, según el caso, de la estrategia propiamente dicha.

- Debe contener las variables correspondientes, basadas en los criterios de medida establecidos, las fuentes de captación y análisis de información externa e interna y los procedimientos de acción.
- Debe ser objetivo, sistemático, veraz, rápido, centrado en los puntos claves, que utilice métodos y técnicas apropiadas, que sea de bajo costo y captador la información pertinente y oportuna.
- Debe reflejarse la información relevante para darle seguimiento, sobre todos los elementos que permiten determinar las causas reales de los incumplimientos o sobrecumplimientos, para poder trabajar las soluciones potenciales. Esto facilita la implementación, el control interno y externo, además de autocontrol.

Hemos detectado algunas insuficiencias relacionadas con el control de la Planificación Estratégica, las cuales deben ser enmendadas a medida que el nivel de conocimientos y la experiencia se generalicen. Entre tales insuficiencias se destacan:

- Los objetivos siguen siendo controlados por sistemas tradicionales, no actualizados.
- En algunas entidades se diseña la Planificación Estratégica, pero no el sistema de control estratégico.
- Sistemas de control que hacen énfasis en las acciones y los procesos y no en los resultados.
- La mayoría de los sistemas que se aplican son reactivos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alabart Pino, Yesmín; Portuondo Vélez, Angel Luis: “Cultura Organizacional más Perfeccionamiento Empresarial, Premio a la Excelencia”. Folletos Gerenciales. Año VI. No. 2 Febrero, 2002.
2. Carballal del Río, Esperanza. “¿CÓMO MEDIR LOS RESULTADOS? Definición de los Objetivos en términos de resultados. Una forma de documentar los sueños”. Revista Folletos Gerenciales del año 2001. CCED Ministerio de Educación Superior. La Habana, Cuba.
3. Carballal del Río, Esperanza: ¿CÓMO HACER REALIDAD EL FUTURO?: El resto de la historia de la Planeación Estratégica. Folletos Gerenciales № 5:3 Marzo / 2001, MES–DCCED, La Habana, 2001.
4. Chiavenato I., “Introducción a la Teoría General del Administración”, 4ª Edición, Colombia, 1995.
5. Codina Jimenez, Alexis. “LOS FCE Y LAS ARC. USOS Y CONVENCIONES.” Folletos Gerenciales No. 4. Año XI. Abril de 2007. La Habana.
6. Codina Jimenez, Alexis. “Recatando la Dirección por Objetivos. En un nuevo contexto” Folletos Gerenciales No. 4. Año XI. Abril de 2007. La Habana.
7. Columbié Santana Mariela, “LA ETICA EMPRESARIAL: UN PUNTO DE VISTA” Edición del Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES. Ciudad de La Habana. Cuba.

8. Columbié Santana Mariela, "La Ética y los Valores en el sector público, como un imperativo de nuestros pueblos", Revista Probidad (electrónica), El Salvador, Julio 2002.
9. Díaz Llorca, Carlos y otros. "Los Valores en la Dirección" Selección de artículos de autores cubanos". Primera Edición. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. MES. La Habana. Cuba, 2002.
10. Gandarilla Bermejo Ángel y Ferriol Sánchez Fermín: "Principales deficiencias e insuficiencias que persisten en la planificación estratégica y la dirección por objetivos en los territorios". Revista Folletos Gerenciales No. 1/Enero / 2003. CCED Ministerio de Educación Superior. La Habana, 2003. Inscripta en el Registro Nacional de Publicaciones Seriadas. No. 0488. ISSN: 1726 – 5851.
11. García - Herreros Hellal, Luis Gerardo: "Moral, principios, ética y valores. REFLEXIONES SOBRE MORAL, PRINCIPIOS, ETICA Y VALORES EN LA PRACTICA CLINICA" http://www.abcmedicus.com/articulo/medicos/id/155/pagina/1/moral_principios_etica.html.
12. Mintzberg, H. y Quinn, Brian: "El Proceso Estratégico". *Prentice Hall* Hispanoamericana S.A, México, 1993.
13. Mintzberg, H.: "Comportamiento Organizacional". Editado en Cuba, 7ma. Edición de Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A.
14. Ohmae K.: La Mente del Estratega, Mc Graw Hill, 1983.
15. Portuondo Vélez, Angel Luís y otros. "Compilación de artículos sobre Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica". La Habana, septiembre de 1998.
16. Schein, Edgar: "La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica", Plaza & Janes Editores. Barcelona. España. 1988.
17. Stoner, J. "Administración." Ediciones ENPSES, La Habana, 1996.