

# CONSULTORÍA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS CUBANAS: UN BALANCE PRELIMINAR

**Humberto Blanco Rosales**

## Resumen

En el presente trabajo se hace una valoración de las experiencias acumuladas por el autor y otros compañeros del equipo de Consultoría del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de la Habana (CEEC) en las intervenciones consultivas relacionadas con los procesos estratégicos en las empresas, principalmente en lo relativo a su planeación estratégica.

**Palabras claves:** consultoría, consultoría de procesos, equipos de dirección y procesos estratégicos en las empresas.

## Introducción:

**D**esde su fundación hace 20 años, el Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de la Habana se ha dedicado a la consultoría a empresas para contribuir a la solución de problemas y mejorar el desempeño de más de 250 organizaciones cubanas de prácticamente todos los sectores productivos y de servicios, interviniendo en las mismas mediante el modelo de consultoría de procesos, en rol de facilitador de cambios y de capacitador a equipos de dirección.

En el presente trabajo se hace una valoración de las experiencias acumuladas por el autor y otros compañeros del equipo de Consultoría del CEEC en las intervenciones consultivas relacionadas con los procesos estratégicos en las empresas,

principalmente en lo relativo a su planeación estratégica.

Para ello se incluyen un breve recorrido por la Dirección Estratégica como invariante de la gerencia contemporánea, algunas características del modelo de consultoría de procesos como base para las intervenciones consultivas relacionadas con el proceso estratégico, la implementación de la Planeación Estratégica y la evolución del Perfeccionamiento Empresarial como bases contextuales en Cuba para desarrollar estas intervenciones desde la segunda mitad de los años 90, y finalmente se presentan una síntesis de logros e insatisfacciones derivadas de nuestra experiencia colectiva en las mismas, y algunos de los principales retos para una utilización más efectiva de la Dirección Estratégica en la empresa cubana.

## La Dirección Estratégica: proceso, acuerdos, desacuerdos, tendencias

La Dirección Estratégica representa uno de los enfoques de mayor consistencia y significado en la ciencia y práctica de la Ad-

---

*Humberto Blanco Rosales es Doctor en Ciencias. Se desempeña como Profesor Titular y consultor gerencial en el Centro de Estudios de la Economía Cubana, Universidad de la Habana. E-mail: [hblanco@uh.cu](mailto:hblanco@uh.cu)*

ministración de las últimas 5 décadas y constituye una invariante de la gerencia contemporánea, como paradigma de la interacción entre la organización y su contexto, entre la estabilidad y el cambio, entre el pensar y el actuar para crear, desde el presente, la organización del futuro.

Vista como proceso gerencial, enfoque muy cercano al objetivo central de este trabajo, exhibe un conjunto de etapas concatenadas que abarcan las funciones clásicas de la dirección, orientadas hacia el diseño e implementación de las decisiones estratégicas, cuyo contenido es el siguiente:

- 1) Desarrollar un concepto sobre el ámbito de actuación de la organización y el estado deseado, para proporcionar un sentido de orientación en su accionar y delinear en qué clase de organización deberá convertirse.
- 2) Convertir ese concepto en un sistema de objetivos a través de toda la entidad, como expresión de los resultados específicos que deberán alcanzarse en el desempeño organizacional.
- 3) Modelar un conjunto de decisiones estratégicas en correspondencia con los resultados a alcanzar y el análisis contextual y organizacional.
- 4) Desarrollar un programa de implementación y manejo para la puesta en práctica eficaz de las decisiones estratégicas.
- 5) La retroalimentación y monitoreo constantes sobre la puesta en práctica y las premisas del proceso decisorio, con el consiguiente ajuste y replanteo de las decisiones en dependencia de la dinámica organizacional y del contexto.

A lo largo de su evolución histórica, se han distinguido varias escuelas de pensamiento estratégico en la administración, caracterizadas por el énfasis en el contenido o el proceso, en la simplicidad o

complejidad de la formulación, en el papel del líder o del colectivo, en un aspecto particular del concepto estratégico, en opciones preestablecidas o únicas, en el análisis interno o externo, en el proceso formal o informal de creación de la estrategia.<sup>1</sup>

Sus principales áreas de convergencia se reseñan a continuación:

- La dirección estratégica abarca tanto la organización como un sistema en sí, como el entorno del cual forma parte como subsistema. La organización a través de su estrategia se interrelaciona con dicho entorno.
- El carácter no rutinario y débilmente estructurado del proceso estratégico en un contexto donde surgen nuevos eventos o nuevos comportamientos de sus variables, que condicionan nuevos enfoques y la no-repetitividad de las decisiones adoptadas con anterioridad.
- Las decisiones estratégicas por su importancia envuelven a toda la organización y determinan su bienestar y supervivencia.
- La dirección estratégica abarca no sólo los asuntos relacionados con **el contenido** de las decisiones estratégicas, sino **el proceso** mediante el cual estas decisiones son tomadas y puestas en práctica.

La formación y puesta en práctica de las decisiones estratégicas es a la vez un proceso de formulación conceptual, de intuición visionaria y de aprendizaje emergente, es transformación tanto como preservación, dependiente al mismo tiempo del individuo y de la interacción colectiva, es análisis y síntesis, la combinación de un pensamiento creativo con acciones detalladas y programadas, en respuesta a

---

<sup>1</sup> Para un análisis a fondo sobre la evolución del pensamiento estratégico se recomienda consultar a Mintzberg, Ahlstrand y Lampel: Strategic Safari, Free Press, 1998

requerimientos actuales y potenciales del entorno y al balance de fuerzas favorables y desfavorables de la organización.

Un trabajo reciente sobre el tema (*Ronda, 2008*) revela el consenso acerca de la existencia de un cuerpo teórico fundamentado sobre Dirección Estratégica y la no prevalencia de un único modelo aplicable a cualquier tipo de organización, así como disensos sobre la definición del concepto de estrategia, y el desbalance en cuanto a estudios y técnicas para la formulación de la estrategia respecto a su implementación y control.

Sobre esto último, lo más significativo en los últimos años en materia de enfoques y técnicas sobre la Dirección Estratégica resulta la introducción del Cuadro de Mando Integral y los Mapas Estratégicos (*Kaplan y Norton, 1992, 1996, 2004*) como un enfoque más orgánico de integración entre formulación, implementación y control de las decisiones estratégicas, a fin de medir, alinear y gestionar el desempeño de una organización y sus diferentes estratos en función de sus estrategias y objetivos.

### **Consultoría de Procesos y Dirección Estratégica**

Por otra parte, el modelo de la consultoría de procesos, utilizado por el CEEC en sus intervenciones consultivas en más de 250 empresas como perspectiva de interacción entre consultor y cliente, en tanto que “un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos del proceso que se presentan en su ambiente y a influir sobre ellos”,<sup>2</sup> ha atravesado diferentes etapas en cuanto a su empleo para intervenciones consultivas orientadas hacia la Dirección Estratégica.

Las características principales de este modelo de consultoría se resumen de la siguiente forma:

- El consultor ayuda a definir los problemas del cliente y a solucionarlos, pero sin hacerlos suyos. Los problemas y las soluciones le pertenecen al cliente
- El consultor actúa como un facilitador de procesos, aportando enfoques, herramientas, conceptos y experiencias extraídas de otras empresas, orientándose hacia cómo se identificarán y abordarán los problemas, y sobre todo extrayendo las potencialidades existentes en la propia organización para el cambio y la mejora del desempeño.
- La determinación de los problemas y de sus soluciones provienen de la propia organización, que protagoniza activamente el proceso consultivo
- El cliente aprende a aprender, desarrollando capacidades y habilidades sostenibles de autodiagnóstico y cambio, en una especie de relación terapéutica con el consultor que prevé un apoyo decreciente del mismo en la medida que el cliente desarrolla tales aptitudes
- Para iniciar una consultoría de procesos, basta que el cliente perciba que las cosas no marchan bien o sencillamente que tenga el deseo real y la voluntad de mejorar el desempeño organizacional, y para ello de involucrarse en un proceso de esta naturaleza, aún y cuando no tenga suficiente claridad o experiencias previas sobre dicho modelo

El modelo de la consultoría de procesos resulta esencialmente una perspectiva de cómo interactuar con el sistema organizacional más que un estilo o “tecnología” determinada de intervención. Así mismo, resulta el modelo más indicado para emprender procesos consultivos relacionados con el subsistema gerencial, por el objeto de intervención y el nivel en el que el consultor debe realizar su trabajo:

<sup>2</sup> Schein, Consultoría de Procesos, Tomo 2, Addison Wesley, 1988, p.35

“En muchos casos el consultor en dirección general interviene en el máximo nivel de la organización, esto es, el director general o los altos directivos. Evidentemente, una tarea de este tipo no es fácil. Incluso los directores deseosos de introducir cambios no advierten a menudo que deben empezar por cambiar ellos mismos...la consultoría de procesos es el método adecuado, puesto que es más eficaz para estimular a las personas en posiciones clave a reexaminar sus actitudes y su estilo de trabajo que presentarles informes que sugieren una serie de medidas elaboradas en su nombre por otra persona.”<sup>3</sup>

La consultoría de procesos constituyó el referente para las consultorías iniciadas en Cuba a fines de los 80 denominadas “Consultorías Integrales Colaborativas” en tanto abarcaban la organización como un todo y por la interacción y creciente implicación de la organización en el proceso de cambio.<sup>4</sup>

Dichas consultorías, en su esquema básico, se realizaron a partir del llamado Modelo General de Cambio, *donde ya se hacían explícitas algunas de las categorías y contenidos principales de la Administración Estratégica (visión, estrategias, el entorno, entre otras)* y que constituyó punto de apalancamiento para un proceso de asimilación y creación propias en intervenciones consultivas como resultado de la preparación y experiencia acumulados por profesores y consultores cubanos a lo largo de estos 20 años. Figura 1.

Con posterioridad, y gracias al desarrollo y extensión de la Consultoría Integral Colaborativa y de sus practicantes, se fue derivando hacia otras formas más complejas y elaboradas de intervención

consultiva, entre las cuales se encuentran las relacionadas con la Dirección Estratégica.

El proceso para la toma y puesta en práctica de las decisiones estratégicas constituye una dimensión de singular importancia en la administración. Dado que estas decisiones producen cambios de diversa magnitud, y las afectaciones que de una forma u otra siempre provocan en el subsistema humano, el significado de un proceso adecuado no puede obviarse.

De la experiencia acumulada en todos estos años por el CEEC en consultorías relacionadas con los procesos estratégicos, puede afirmarse que además de la asimilación y empleo inteligentes de aportes teóricos, metodológicos e instrumentales propios del pensamiento administrativo en Dirección Estratégica, resulta necesario incorporar la perspectiva procedente del Desarrollo Organizacional (DO).

El DO ha sido definido como “un esfuerzo planeado que abarca a toda la organización y es aplicado desde la gerencia para incrementar la eficacia y la salud de la misma, mediante intervenciones planeadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias conductuales”.<sup>5</sup>

Definido también como “un proceso dirigido a mejorar los procesos para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo”<sup>6</sup>, entre las principales características distintivas del DO se encuentran el orientarse en primera instancia en el subsistema humano de la organización y a partir de ahí intervenir también en aspectos tecnoestructurales, considerar las organizaciones como siste-

---

<sup>3</sup> OIT: La Consultoría a Empresas: Guía de la Profesión, Limusa, 1986, pp.185.

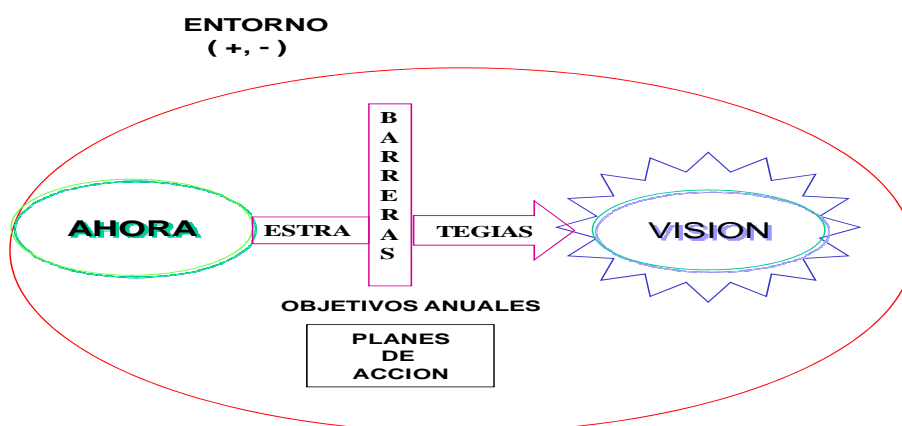
<sup>4</sup> Para una ampliación de este tema, se recomienda consultar a Jorge Pérez Narbona: El Proceso de Consultoría Integral Colaborativa, CETED, UH, 1989.

---

<sup>5</sup> Beckhard R.: Organizational Development: Strategies and Models, Addison Wesley, 1969, p.9

<sup>6</sup> Vaill P.: Seven Process Frontiers for Organization Development, NTL Institute, 1989, p.261

Figura 1. Modelo general de cambio (Fuente: Blanco, 2000)



mas socio técnicos complejos, estimular que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas y propiciar la participación en la gestión de todos los niveles organizacionales.

La “salud organizacional” como concepto originario del DO posibilita, en conjugación con el más conocido de eficacia, la evaluación del estadio alcanzado por una entidad en su funcionamiento. Sus criterios básicos de medición son: **la adaptabilidad** o habilidad para resolver problemas y responder con flexibilidad a cambios en el entorno, **el sentido de identidad** como comprensión por parte de la organización de quién es, cuáles son sus metas y qué debe hacer para lograrlas y **la capacidad de percepción**, entendida como la capacidad de conocer e interpretar las condiciones reales del medio interno y externo, en particular de aquellas esenciales para el funcionamiento y supervivencia de la organización.<sup>7</sup>

**Como puede apreciarse, el proceso de toma y puesta en práctica de decisiones estratégicas se encuentra en el centro mismo de estos 3 criterios para medir la salud de una organización.**

Por otra parte, el DO conforma la base conceptual e instrumental de la consultoría de procesos y abarca una gran variedad de intervenciones, desde el nivel individual hasta la organización en su conjunto.<sup>8</sup> Una de sus limitaciones, reconocidas por sus propios practicantes, ha radicado en centrar su atención en el mejoramiento “hacia dentro” de la organización:

“Muchos programas e intervenciones del DO están dirigidos hacia el funcionamiento interno de la organización... Ha habido una creciente conciencia de que este enfoque interno se debe complementar con un enfoque externo. En otras palabras, el DO debe desarrollar intervenciones que vean hacia el exterior... para asegurarse que la organización esté en sincronía con su ambiente”.<sup>9</sup>

La utilización de las prácticas del DO en los procesos estratégicos constituye entonces una vía para incrementar la efectividad de ambas disciplinas, al aportarse mutuamente conceptos y técnicas que contribuyen a aumentar el impacto de las intervenciones consultivas.

<sup>8</sup> French W., Bell C.: Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, 5ta edición, Prentice Hall, 1996, p.168.

<sup>9</sup> French y Bell, ob.cit. p.217

<sup>7</sup> Bennis W.: Changing Organizations, Mc Graw Hill, 1966, p.41

### **El contexto nacional para la Planeación Estratégica de la Empresa: implementación de la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos y el proceso de Perfeccionamiento Empresarial**

En 1996, por indicación del Gobierno, en la búsqueda de vías para desarrollar una gestión más eficaz y eficiente en organismos y territorios, se comenzó la introducción de la Dirección por Objetivos en el país, tratando de adecuarlas a las características propias de nuestro contexto, la cual en su desarrollo fue enriquecida en el año 1997 con la incorporación de la Planeación Estratégica y en el año 2000, con la inclusión del tema de los Valores.

Desde sus inicios quedó responsabilizado el Ministerio de Educación Superior y su red de Universidades con la capacitación y asesoría para la introducción de estos enfoques de dirección, creándose un Grupo de Expertos Nacional que atiende a los OACE y Entidades Nacionales, mientras que los Centros de Educación Superior a lo largo del país se encargan de los Consejos de la Administración Provincial.

Desde ese momento, se desencadenó un programa masivo de preparación de directivos y de acciones de asesoría y consultoría alrededor de estos temas con una creciente interacción entre universidades, organizaciones nacionales, territoriales y empresariales alrededor de estos temas, que ha ido generalizando gradualmente estos enfoques y obteniendo entre sus logros un uso más frecuente de las concepciones y categorías básicas de la planeación estratégica, la consideración y estudio del entorno, una mejor formulación de objetivos, y la introducción gradual de valores centrales deseados con la definición operativa de conductas asociadas a dichos valores.

Como parte sustancial de esa contribución desde el campo de las universidades, deben mencionarse la aparición de los *Folletos Gerenciales* editados desde 1997 por el Ministerio de Educación Superior a

través de su Dirección de Capacitación a Cuadros y Estudios de Dirección, así como la elaboración de las *"Indicaciones metodológicas para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores"*, que cuenta ya con dos ediciones.

Sin embargo, a pesar del tiempo transcurrido y de la difusión de estos enfoques en el país en todos sus niveles de dirección, persisten importantes insatisfacciones en la implementación de la Planeación Estratégica, entre las cuales aparece en primer lugar la implicación de los niveles de base, donde aún no se han logrado los estadios necesarios ni se ha avanzado lo suficiente.

Se ha señalado repetidamente en los análisis realizados por el Grupo Nacional de Expertos del MES y las instancias gubernamentales de evaluación de estos procesos, que aunque estas técnicas se han ido convirtiendo en sistemas habituales de trabajo (con resultados y niveles de rigor desiguales) en los Organismos de la Administración Central del Estado y los Consejos de Administración Provinciales, que en esa falta de implicación **radica el principal problema**, junto con excesivo formalismo y burocratización, falta de integración con el plan de la economía nacional, y falta de compromiso y respaldo a su aplicación, entre otros factores (DCCED, MES, 2007, 2008)

En el caso particular de la planeación estratégica en la actividad empresarial, además de lo abordado anteriormente, no podría soslayarse que la supervivencia, que se convirtió en la palabra de orden a inicios de los 90 para la economía cubana, sumida en una profunda crisis, trajo consigo políticas tendientes a una mayor descentralización y autonomía de las empresas como parte de las vías para asegurar dicha supervivencia, lo que favoreció también el incremento de procesos consultivos orientados a la planeación estratégica.

Un factor adicional relevante para la introducción de la Planeación Estratégica, fue la aprobación en 1998 del Decreto Ley 187 para el Perfeccionamiento Empresarial, cuyo proceso de diagnóstico y elaboración del expediente, que incluía *per se* la elaboración de planes estratégicos, se constituyó de hecho en una de las principales solicitudes de intervenciones consultivas al CEEC en el periodo 1998 a 2004.

Las experiencias iniciales acumuladas por el CEEC en este tipo de intervención arrojaron como resultado la conveniencia de comenzar el proceso de elaboración del expediente, precisamente, por el plan estratégico como punto de partida para acometer el resto de los subsistemas.

En dicho Decreto Ley se hace explícitamente mención al papel de la Planeación Estratégica, en el capítulo relativo a Métodos y Estilos de dirección, resaltando que **“la Planificación Estra-**

**tégica, en estrecha correspondencia con la Dirección por Objetivos, constituye una de las herramientas fundamentales en la dirección empresarial”**<sup>10</sup> así como la responsabilidad de la empresa en este proceso, en el capítulo correspondiente a Organización General, donde se enuncia entre sus funciones **“dirigir el proceso de elaboración de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por los niveles de dirección superiores a la empresa”**<sup>11</sup>

Estas afirmaciones tenían su complemento en el subsistema de Planificación, donde se establecía que: **“La organización económica (organización superior de dirección empresarial, la empresa o la unidad empresarial de base) teniendo en**

**cuenta el comportamiento del entorno, con sus amenazas y oportunidades, y el desempeño de la organización, con sus fortalezas y debilidades, define su visión de futuro y los objetivos estratégicos a alcanzar, así como el conjunto de acciones para lograr los mismos”**<sup>12</sup>

También se hace breve referencia a la elaboración de planes de negocios, acorde con las concepciones existentes en aquel entonces. Sin embargo, debe señalarse que el contenido fundamental de este capítulo se dirige a la elaboración del plan anual.

En agosto del 2007, transcurrida casi una década de la vigencia del Decreto Ley 187, en un contexto marcado por un retorno hacia una mayor centralización de las decisiones en la economía, como resultado de las experiencias derivadas de su aplicación y considerando la conveniencia de enriquecer y actualizar su contenido, se promulgan los Decretos Ley 252 y 281 con la finalidad expresa de “lograr en las organizaciones superiores de dirección, empresas y otras entidades que se decida un significativo cambio en su organización interna, su gestión integral y resultados ...”<sup>13</sup> en el cual se incorpora el concepto de autonomía controlada.

En los subsistemas correspondientes a la Organización General y Estilos y Métodos de Dirección se ratifican el papel de las organizaciones superiores de dirección y las empresas en la elaboración de sus respectivos planes y objetivos estratégicos, el uso de la DPO integrada al plan estratégico, el análisis del entorno y de la organización para delimitar eventos relevantes para sus objetivos y se adicionan explícitamente el significado y utilización de los valores en la dirección estratégica y cotidiana de la empresa, así como su concreción en comportamientos e indicadores de desempeño.

<sup>10</sup> Decreto Ley 187, Gaceta Oficial de la República, 14 de septiembre de 1998, página 14

<sup>11</sup> Ibidem, página 9

<sup>12</sup> Ibidem, página 38

<sup>13</sup> Decreto Ley 252, 7 de agosto de 2007, documento impreso, página 1

Sin embargo, en el subsistema 12 relativo a la Planificación, donde, a partir de las declaraciones generales que aparecen en los subsistemas mencionados, debería articularse el sistema de planes de la empresa, partiendo de su plan estratégico hacia planes más operativos, solamente se incluyen el proceso, características e indicadores directivos y de límites de recursos para la elaboración de los planes anuales, lo cual le resta consistencia al subsistema y prioridad al plan estratégico como base para la planeación a corto plazo.

Además, debe señalarse que en esta ocasión no se incluye la mención al contenido fundamental del proceso estratégico citada con anterioridad, y en los principios enunciados para el Perfeccionamiento Empresarial sólo se menciona explícitamente la planificación anual, a diferencia del DL 187, donde se incluye la elaboración de planes anuales y perspectivas.

### **Logros e insatisfacciones en los procesos estratégicos: un balance desde la experiencia consultiva**

Una suerte de balance colectivo de los principales logros e insatisfacciones en los procesos estratégicos facilitados en todos estos años por nuestro equipo de consultores arroja los siguientes resultados:

#### **Principales logros:**

1. Interés por parte de la mayoría de los miembros de los equipos de dirección (especialmente de los más jóvenes) por conceptos y categorías de la Dirección Estratégica y su aplicación.
2. Se genera en la mayoría de los casos un debate abierto acerca del destino de las organizaciones que contribuye además a una mayor cohesión y trabajo en equipo de los implicados
3. Resulta una oportunidad de potenciar el Aprendizaje Organizacional como

proceso de adquisición, difusión y utilización de conocimientos útiles en función de mejorar el desempeño, transformar la organización y reforzar las funciones básicas de la cultura, a saber: adaptación externa e integración interna

4. Se ha desarrollado una especie de “escuela” para el desarrollo de los procesos estratégicos a través de la rica experiencia de los facilitadores y demás actores en las intervenciones consultivas, cuyos enfoques, metodologías y técnicas empleadas aún están por sistematizar
5. Se han logrado completar en la mayoría de las organizaciones intervenidas los diseños estratégicos hasta el nivel de planes de acción y proyectos a implementar.

#### **Principales insatisfacciones:**

1. Algunos directivos en las organizaciones no conceden suficiente importancia a los procesos estratégicos. En varias ocasiones deben suspenderse sesiones de trabajo por la ausencia de los mismos.
2. Las restricciones y presiones externas impiden ver las reservas y posibilidades que aun en ese contexto se tienen para emprender acciones dirigidas al avance de la organización.
3. La dinámica cotidiana, la emergencia, lastran la consolidación de estos procesos y limitan el pensamiento y la acción estratégicas, generándose una contradicción en el sentido de que quienes exigen se desarrolle la planeación estratégica desde organismos superiores a la empresa obligan en la práctica a la misma a relegar su diseño estratégico para dar respuestas a las crisis operativas u otras prioridades.



4. De lo anterior se infiere que los diseños elaborados – que significaron tiempo, esfuerzos y desgaste mental en los equipos directivos- no son suficientemente implementados en la práctica. Así, se convierten sólo en un documento bien redactado listo para ser mostrado a quien lo solicite
5. La rutina de continuar haciendo lo de siempre sobrepasa la intención de cambio que prevalece en estos procesos

De acuerdo con la valoración del autor a partir de las consultorías realizadas y la impartición de cursos sobre Administración Estratégica a equipos directivos y en programas de Maestría en estos años, pueden adicionarse como aspectos a mejorar desde la empresa los siguientes:

- El uso inadecuado o nulo de conceptos de la administración estratégica empresarial como son la definición del ámbito de negocios, los factores claves de éxito en dicho sector (*Blanco, 2008*), y las competencias centrales o distintivas de la empresa
- Lograr una mayor coherencia entre las categorías básicas del proceso, tales como Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias
- El predominio de acciones encaminadas a eliminar o atenuar debilidades internas en detrimento de otras igualmente relevantes para la estrategia empresarial como son fortalecer la posición en el sector de negocios, responder o anticiparse a cambios del entorno , potenciar los recursos y habilidades propias de la empresa, y conformar alianzas con otras organizaciones
- La no actualización sistemática del diagnóstico estratégico de la organización como síntesis y jerarquización de sucesos externos e

internos que favorecen o no el cumplimiento de los objetivos

- Aún persisten formulaciones de objetivos ambiguas, poco orientadas a resultados, y carentes de criterios de medida o verificación de su cumplimiento, y visiones concebidas desde el presente, excesivamente detalladas, incluso con cifras, y dudosamente compartidas, lo que tiende a desvirtuar la naturaleza de este concepto y su credibilidad
- Las estrategias propuestas, por lo general derivadas de la matriz DAFO, no siempre dan respuesta a todos los objetivos fijados para el plan estratégico y su definición no suele estar acompañada de una evaluación de la factibilidad, impacto y nivel de aceptabilidad de dichas estrategias
- Disonancias entre las decisiones estratégicas y el soporte organizacional necesario para su implementación (cultura empresarial, liderazgo, sistemas de información gerencial, medición y evaluación del desempeño...)
- El solapamiento o mezcla entre los niveles clásicos de la estrategia, fundamentalmente el nivel corporativo y el de las unidades de negocio, propio de formas de organización empresarial como los grupos empresariales y las uniones

Temas estratégicos como la innovación, la mejora continua de los procesos, el desarrollo del capital humano e intelectual, la situación actual y probable evolución de los mercados, aun y cuando hayan sido abordados separadamente, languidecen como eslabones individuales si no son integrados e implementados efectivamente a través de un proyecto de desarrollo empresarial.

Dicho proyecto deberá rebasar con mucho el plazo de un año, atemperarse a diferentes escenarios de actuación, compromete importantes recursos y requiere de respuestas adaptativas e incluso anticipatorias. En ese proyecto, la empresa debe tener un mayor protagonismo no sólo como ejecutor, sino como diseñador.

### Consideraciones finales

Es indispensable desarrollar el pensamiento y la acción estratégicas en la gerencia empresarial para fomentar la sostenibilidad interna de la empresa, entendida como la capacidad propia de preservar e incrementar sus logros, de ser efectiva y consistente en la interacción con su entorno y de sostener cotidianamente una gobernabilidad que se traduzca en una cada vez mayor efectividad y en una buena salud organizacional, retomando el término empleado al inicio de este trabajo.

Además, resulta necesaria la comprensión de que la Dirección Estratégica como proceso gerencial, no puede limitarse a la confección burocrática de un sistema de planes y los controles administrativos correspondientes, generalmente lastrados por el control clásico de tareas.

Se necesita alinear el desempeño organizacional alrededor de estas decisiones, conformando un sistema de indicadores financieros y no financieros alrededor de los objetivos y estrategias en toda la empresa, cuyo seguimiento y cumplimiento evidencien si la organización se dirige o no hacia el logro de su visión compartida.

Así mismo, resulta necesario ajustar tanto el esfuerzo general de coordinación e integración entre las instituciones nacionales y territoriales del país en el tránsito hacia la planeación estratégica, como su articulación con el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, partiendo de un plan estratégico global de desarrollo, para reforzar el papel de la planeación estratégica y contribuir a eliminar el

problema ya mencionado de la poca incidencia de los eslabones de base en la generalización de este enfoque.

De no eliminarse dicho problema, la planeación estratégica no podrá convertirse en un enfoque realmente efectivo para el perfeccionamiento de la actividad de dirección en el país. Se trata, una vez más, de hacer ciertos el rol de la empresa estatal como eslabón fundamental del sistema económico y la afirmación de que la empresa es un sistema que debe actuar como un todo integrado, refrendadas tanto en el Decreto Ley 187, como en el Decreto Ley 252.

En ese empeño, la experiencia acumulada en 20 años por nuestro Centro, permite afirmar que la consultoría de procesos, dada su pertinencia con el subsistema gerencial de la empresa y las posibilidades que ofrece la combinación adecuada de las técnicas y enfoques procedentes del Desarrollo Organizacional con la Administración Estratégica, ha contribuido y debe seguir contribuyendo con la generalización de un enfoque estratégico en la dirección empresarial y demás niveles de la economía nacional.

### Bibliografía

1. Blanco Humberto: Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, La Habana, 2000
2. \_\_\_\_\_: Factores Clave del Éxito, estrategia y sostenibilidad empresarial, ponencia al Evento Anual del CEEC, La Habana, 2008
3. Beckhard R.: Organizational Development: Strategies and Models, Addison Wesley, 1969
4. Bennis W.: Changing Organizations, Mc Graw Hill, 1966, p.41
5. C.A: "Indicaciones metodológicas para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores", DCCED, MES, La Habana, 2da edición, 2007, ISBN 959 – 16 – 0312– 6

6. DCCED, MES: documentos sobre la marcha de la implementación de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores, 2007 y 2008
7. Decreto Ley 187, Gaceta Oficial de la República de Cuba, septiembre 1998
8. Decretos Leyes 252 y 281, Gaceta Oficial de la República de Cuba, septiembre 2007
9. French W., Bell C.: Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, 5ta edición, Prentice Hall, 1996
10. Kaplan R, Norton D: Cuadro de Mando Integral (1992) , La organización orientada a la estrategia (1996) , Mapas Estratégicos (2000) , Gestión 2000
11. OIT: Consultoría a Empresas: Guía de la Profesión, Limusa, 1986
12. Pérez Narbona J.: El Proceso de Consultoría Integral Colaborativa, CETED, UH, 1989
13. Ronda G.: Estado del Arte de la Investigación en Dirección Estratégica: un estudio empírico, Folletos Gerenciales, DCCED MES, noviembre 2008, pp. 5-24
14. Schein E.: Consultoría de Procesos y el Desarrollo Organizacional, Tomo 2, Addison Wesley, 1988
15. Thompson A; Strickland A; Strategic Management, 15th edition, Mc Graw Hill, 2007
16. Vaill P.: Seven Process Frontiers for Organization Development, NTL Institute, 1989