

EL CONTROL ESTRATÉGICO PROACTIVO A LA GESTIÓN ECONÓMICA DE LOS PROYECTOS, APLICACIÓN A EMPRESAS DE PROYECTOS

Maritza Díaz Martell y Marisol Pérez Campaña

Resumen

En la siguiente investigación se expone una propuesta metodológica para aplicar el control estratégico proactivo a la gestión económica de los proyectos mediante el análisis de la efectividad económica de las empresas que se dedican al diseño, investigaciones y trabajos de ingeniería de proyectos, partiendo del análisis económico del estado de resultado, sobre la base de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, determinando las variables que se oponen al crecimiento continuo de las organizaciones y como una vía para lograr los objetivos estratégicos, El procedimiento tiene como base el modelo “Análisis de la efectividad económica” elaborado para facilitar la aplicación del modelo profesional en el análisis económico de varias empresas que se dedican a prestar servicios de proyectos, La estrategia seguida describe la secuencia de pasos, detallando aspectos generales que proporcionen a la administración los elementos necesarios para determinar la, o las variables que influyen negativamente en la meta de la organización.

Palabras claves: Control estratégico, Gestión económica, Efectividad, objetivos estratégicos, proyectos.

Maritza Díaz Martell; Licenciada en Educación, Especialidad Contabilidad, Master en ciencias, se desempeña como profesora auxiliar de Contabilidad de la Universidad de Holguín, Cuba, mdiaz@fe.uho.edu.cu

Marisol Pérez Campaña; Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Titular, actualmente Decana de la facultad de ingeniería industrial de la Universidad de Holguín, Cuba, mpc@facii.uho.edu.cu

Introducción

La separación del análisis económico de la contabilidad ocurrió por necesidad, debido al desarrollo, concentración y socialización de la

producción y por el proceso de diferenciación de las ciencias sociales, ya que a medida en que se profundizaba el trabajo económico en

Folletos gerenciales

las empresas, surgía la necesidad de distinguir el análisis como sistema independiente de conocimientos. Lo anterior ocurre, por la abrumadora cantidad de variables que participan de forma directa e indirecta en la toma de decisiones empresariales, lo que hace prácticamente imposible hacer un pronóstico acertado del rumbo económico financiero a mediano y largo plazo.

Motivado por estas difíciles decisiones a tomar por la gerencia de estas entidades, nace la importancia del dominio del contenido y la utilización teórica y práctica de la información que brindan los estados financieros y la gestión económica de los proyectos.

El sistema empresarial se halla envuelto en la urgente necesidad de buscar variantes óptimas de orientación, que facilite la toma de acertadas, correctas y dinámicas decisiones. Muchas interrogantes se producen como resultado de cómo buscar soluciones a estos inquietantes y problemas, surgiendo de esta búsqueda, la idea de retomar desde sus inicios las ventajas que brinda el análisis a

través del **Estado de Resultado** desde el punto de vista dinámico, y el seguimiento de los proyectos no se encuentra exento de esta posibilidad.

El control de los procesos inversionista en Cuba se hace cada día más exigente, comprometedor y abarcador, exigiendo un alto nivel de competitividad, a través de una elevada capacidad de respuesta al mercado y la necesidad del análisis de la **Efectividad Económica**, y así alcanzar su consolidación en las actividades que se desarrollan, obligadas a administrar eficientemente los recursos materiales, humanos y financieros.

Las organizaciones que se dedican a gestionar proyectos no alcanzan los resultados planificados en cuanto a costo, plazo y calidad, trayendo consigo que no se cumpla con el presupuesto, debido a un comportamiento inadecuado de la eficiencia y la eficacia, provocando incumplimientos en los compromisos del contrato, cuyas causas residen fundamentalmente en la incorrecta valoración de la efectividad económica, arrastrando tras de sí, la incorrecta toma de decisiones.

Folletos gerenciales

Por lo anterior el **objetivo** trazado es contar con procedimiento metodológico para el control estratégico proactivo a la gestión económica de los proyectos mediante el análisis de la efectividad económica y su aplicación en las organizaciones de investigaciones, diseño, e ingeniería de proyectos, una vía para lograr los objetivos estratégicos. A lo largo de la investigación se han utilizado los métodos y técnicas que se describen a continuación: Histórico Lógico, Teóricos Históricos, Modelación, Observación.

Desarrollo

El análisis de la gestión económica, su influencia en la dirección de la organización

El análisis de la gestión económica garantiza el estudio de los factores administrativos, de los procesos claves, en su formación y desarrollo, en los cambios cuantitativos que ocurren que, a su vez, se transforman en cambios cualitativos, en la aparición de lo nuevo, de lo progresivo, de lo cuantificable. Cualquier fenómeno económico, acción administrativa, operación o proceso, está condicionado por otros hechos, operaciones o

procesos que le han precedido, o sea, que ha sido un efecto, a la vez que los primeros se convierten en causa de nuevos fenómenos, acciones administrativas y procesos.

El análisis de la gestión económica a través de los datos objetivos que se reciben de cualquier fuente de información se realiza con la finalidad del estudio multilateral de un fenómeno en su desarrollo, de sus interdependencias, de sus relaciones tipológicas con vistas a descubrir o aclarar determinadas tendencias económicas y regularidades.

El método y los procedimientos del análisis económico

Por método del análisis económico se entiende la forma de enfoque del estudio de los procesos económicos en su formación y desarrollo. La utilización de un sistema de indicadores que caracterizan la actividad en su totalidad y en sus distintos aspectos, el descubrimiento de las causas de variación de estos indicadores, la revelación y medida de la independencia entre ellas. Debido a que los fenómenos económicos están condicionados con relaciones y dependencias causales, es

Folletos gerenciales

tarea del análisis la revelación y examen de las causas y factores que provocan la variación de estos indicadores.

Para desarrollar el análisis de la gestión económica se hace necesario analizar la información por diferentes métodos que enriquecen los resultados mostrados, facilitando la correcta toma de decisiones

En el proceso de análisis económico durante el examen y procesamiento de la información económica se aplica una serie de medios y procedimientos especiales, lo que hace que se refleje su carácter sistemático- sintético.

Entre los métodos utilizados se tiene:

1. Método de comparativo

La comparación es la más antigua y más difundida forma de análisis, posee su sustento en la matemática descriptiva por el objetivo que persigue, describir el objeto en su interior (análisis vertical) y en comparación con otros objetos o el mismo en otras condiciones (análisis horizontal), en ambos casos se puede expresar en términos absolutos y relativos, posee la limitante de exponer de forma muy densa el comportamiento de los indicadores o elementos analizados, su amplio uso crea la

sensación de estar en frente de múltiples problemas mostrados sin saber cómo jerarquizarlos.

2. Método Gráfico

La información comparativa seleccionada de los Estados Financieros se puede mostrar en forma gráfica. Cuando la información se muestra en gráficos dan facilidad de percepción al analista que no le proporcionan las cifras, índices, porcentajes, etc., el analista puede tener una idea más clara a partir de con ello las variaciones monetarias se perciben con mayor claridad. Generalmente, las gráficas se hacen para destacar información muy importante donde se muestran las tendencias o variaciones significativas.

3. Método de sustitución en cadena o aproximaciones sucesivas

Se emplea para determinar la influencia de factores aislados en empresas y uniones. Este procedimiento es utilizable solo en aquellos casos en los cuales la dependencia entre los fenómenos observados tiene un carácter riguroso. La sustitución en cadena es una forma transformada del índice agregado, ella

Folletos gerenciales

se emplea ampliamente en el análisis de los indicadores cuando tiene la forma de una dependencia directa o inversamente proporcional.

4. Costo - Volumen - Utilidad

El análisis de la relación costo, volumen, utilidades, se aplica no sólo a las proyecciones de utilidades, ya que virtualmente es útil en todas las áreas de toma de decisiones, con respecto al producto, de determinación de precios, de selección de canales de distribución, de decisiones ante la alternativa de fabricar o comprar, en la determinación de métodos de producción alternativos, en inversiones de capital. El análisis de la relación costo, volumen, utilidad representa la base para establecer el presupuesto variable y por lo tanto es un instrumento útil en la planeación y el control.

5. Planeación de Utilidades

Este modelo ayuda a la administración para determinar las acciones que se deben tomar con la finalidad de lograr cierto objetivo, las que deberían ser suficientes para remunerar al capital invertido en la empresa. De acuerdo con lo que se imponga como meta u objetivo,

se puede calcular cuánto hay que vender, a qué costos y a qué precio, para lograr determinadas utilidades.

6. El análisis a través de indicadores

Se hace necesario que a la hora de diseñar y/o perfeccionar el control de la empresa se tenga en cuenta el desarrollo de instrumentos que tributen a la implantación de la estrategia empresarial, donde se aborden y traduzcan los principales **Resultados Económicos** en indicadores de actuación para su correcta evaluación. Autores como Bueno Campos & Morcillo Ortega (1993); abogan por la formación, en lugar de adoptar una actitud reactiva ante los hechos, se anticipe a ellos con un enfoque proactivo.

El trabajo con indicadores requiere establecer todo un sistema que vaya desde la correcta aprehensión del hecho o característica hasta la toma de decisiones; al respecto Hernández Torres (1998), plantea que el sistema de indicadores, queda constituido, en su parte estable, por indicadores de estado portadores de información documental, donde están todos los parámetros normados y reales que caracterizan las entradas, salida, operaciones

Folletos gerenciales

y relaciones de cada proceso o actividades de la organización, que resultan críticos para alcanzar los objetivos estratégicos.

Definir las variables y la búsqueda de información

Luego de conocer el proceso o variable hacia la mejora, se realiza la búsqueda de información para detectar los factores críticos que limitan la efectividad de la organización, para ello se podrán utilizar datos estadísticos, históricos, resultados de encuestas, conformación de las fichas de los procesos que facilite delimitar la responsabilidad.

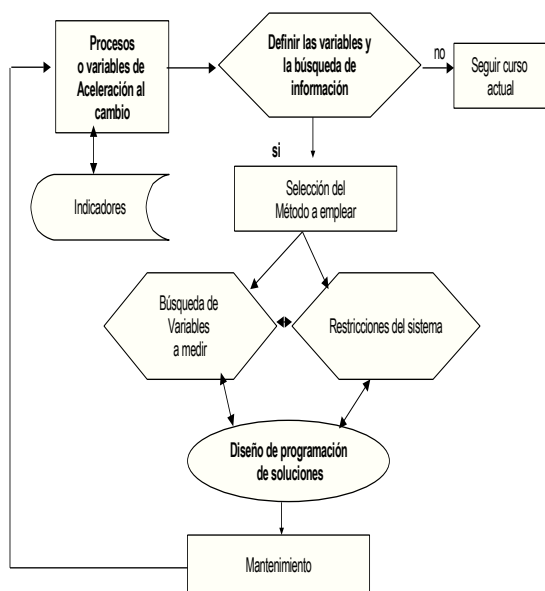


Figura 1: Búsqueda proceso o variable hacia la mejora, fuente: Elaboración propia

Selección del Método a emplear

Se seleccionará el método para darle solución a los factores críticos, de forma tal que se decanten aquellos que las vías de solución se encuentren en el proceso, faciliten la obtención de decisiones a través de la participación de los trabajadores mediante creación de equipos para la solución de problemas.

Búsqueda de Variables a medir

Una vez que se tengan los factores críticos se convertirán en variables a medir teniendo en cuenta los siguientes pasos:

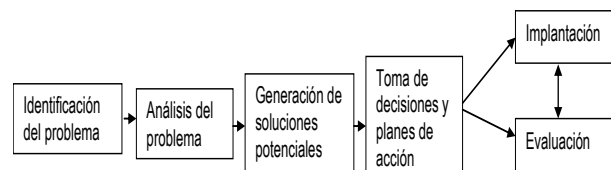


Figura 2: Pasos a seguir para la búsqueda de las variables, fuente: Elaboración propia

Restricciones del sistema

Para este paso, tenemos que evaluar el impacto o influencia de la causa a través de las variables que la caracterizan, para ir extrayendo la más significativa y facilitar las posibles soluciones resolverlas o al menos atenuar su impacto, identificando la situación

Folletos gerenciales

límite de resultado y la situación límite de aseguramiento.

Procedimiento:

1. Cada comportamiento negativo y positivo debe analizarse según su influencia en los resultados, identificando si la restricción esta originada por la situación límite de resultado o la situación límite de aseguramiento.
2. Se agrupan las causas según los aspectos objetivos y subjetivos que la originan, y apoyándose en la tormenta de ideas, se elabora un diagrama causa-efecto para su mejor comprensión.
3. Se cuantifican todas las causas posibles para verificar su impacto, atendiendo a la relación con el problema y se establece un orden de prioridad.

Las técnicas más utilizadas en este paso son: Tormenta de ideas, análisis de Pareto, votación ponderada, reducción de listado, entrevistas, encuestas, etc.

Este proceso debe repetirse tantas veces sea necesario hasta descifrar la causa raíz del problema objeto de análisis.

Diseño y programación de las soluciones

A menudo es útil comenzar la búsqueda de soluciones revisando la definición del problema y la “condición deseada”. Para esto pueden hacer las preguntas siguientes: ¿Cómo pueden eliminarse las causas del problema?, ¿Cómo pueden reducirse las fuerzas negativas?, ¿Cómo pueden aumentarse fuerzas positivas?, ¿Qué otras ideas novedosas pueden hacer desaparecer el problema? Las técnicas más utilizadas en este paso son: Tormenta de ideas, análisis de Pareto, matriz de jerarquización etc.

• Generación de soluciones potenciales

- Generar ideas, que conduzcan a soluciones.
- Utilice la experiencia pasada.
- Esclarezca las sugerencias.
- Haga participar a personas ajenas al grupo.

Comparar las soluciones potenciales

- Las técnicas más utilizadas en este paso son: Campo de fuerzas, votación ponderada, valoración de criterios, hoja de Balance, Análisis costo-beneficio, comparaciones apareadas, diagrama de Gantt, diagrama de Pert, etc.

Folletos gerenciales

Establecimiento de acciones de mantenimiento: Este paso asegura el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado, del dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje, se debe dividir la ejecución en etapas controlables para su monitoreo. Las técnicas más utilizadas en este paso son: Diagrama de Gantt, diagrama de Pert, PNI, Planes de Contingencia, etc.

Tipificación de las medidas o acciones hacia la mejora

- Un sistema de control es a su vez un medio de recolección de información para ayudar a coordinar el proceso de formulación de planes y control de decisiones en la organización. Según Hongreen, et al, (2002) los tipos de información que deben estar incluidos en un saludable sistema de control administrativo son: financiero / interno, financiero / externo, preparados por el gestor financiero; no financiero / interno y no financiero / externo, estos dos últimos tipos de información son recopiladas por todos los ejecutivos de líneas de los procesos claves internos de la empresa la satisfacción laboral, de los clientes,

innovaciones, preservación del medio ambiente, y más aún cuando las organizaciones descubren y tratan de influenciar los múltiples causales de costos existentes. Es necesario manejar y tratar de influenciar otras variables, para alcanzar el éxito, con el apoyo de la tecnología la cual hace posible el procesamiento de gran cantidad de datos para la gerencia.

Proyección de las medidas y acciones hacia la mejora

El plan de medida unida a las acciones permite analizar un conjunto de soluciones y su factibilidad de ser aplicadas, después de haber identificado los factores crítico existentes y de haber decidido los efectos potenciales de la ocurrencia de los mismos, se debe analizar las posibilidades de controlar tales efectos.

Medidas:

Medidas organizativas: Elaboración de políticas y objetivos (corto, mediano, largo plazo) y para cumplirlos se realizan planes de acciones; elaboración de la política integral/integrada.

Para este análisis se propone lo siguiente adaptado a las organizaciones que prestan

Folletos gerenciales

servicios de ingeniería, investigaciones y proyectos

Para definir las variables de eficiencia, eficacia, efectividad en cada variable o proceso, se parte de las definiciones dadas a la eficiencia, eficacia y efectividad económica, se organiza el estado de resultado del periodo que será analizado de forma tal que sus partidas respondan a estos indicadores.

1. Se define la base de comparación del **Presupuesto** se consideran en otra columna las cifras bases, referidas a la conformación del mismo.
2. Se realiza la descomposición factorial de los ingresos y los gastos en unidades físicas y valores, teniendo en cuenta el precio de adquisición de las materias primas fundamentales y analizando las tendencias del mercado, debido a que al costo de la producción se cargaran los precios de las materias primas y materiales según el método de valoración de inventarios aprobado para el tipo de empresa que se analiza.
3. Para realizar la descomposición factorial de los costos de ventas, se utiliza la ficha de

costo o presupuesto, que describe su comportamiento, se desagregan las partidas según su importancia tomando como base los informes entregados por el departamento de costos.

4. Luego se clasifican los gastos en costos variables y gastos de operación, calculando el costo variable unitario.
5. Del periodo base elegido para la comparación es necesario el desglose de todas las partidas de gasto obtenidos en los informes y presupuestos, comparados con los resultados reales por cada uno de los indicadores, valorando los importes correspondientes a los gastos de operación, gastos financieros y otros gastos, en los registros contables.
6. Se habilita una hoja en automatizada donde se procesen los datos objetos de análisis.

	Varia	Eficie	Efic	Efecti
No	bles	ncia	acia	vidad

Figura 3: Análisis en la hoja de cálculo

Selección del método a emplear: Se escogerá el método que se va a emplear, El objetivo de este análisis, es comparar el comportamiento

Folletos gerenciales

real contra el presupuesto de referencia que permita determinar la influencia en volúmenes y precio de las ventas, costos de ventas, gastos de operaciones, otros ingresos y otros gastos, para evaluar la efectividad económica de la gestión y establecer las causas de las variaciones de las utilidades. Utilizándose el método de sustitución en cadenas y aproximaciones sucesivas para realizar el análisis. Tomando en cuenta la fórmula obtenida a partir de los conceptos y valoraciones que aporta el método costos-volumen-beneficio.

$$U = \sum_i (P_{u_i} - V_{u_i}) + I - O - f - G$$

Se habilita una hoja de cálculo, donde se realicen todos los cálculos de las utilidades a través del método de sustitución en cadenas, sustituyendo inicialmente todos los valores del patrón de referencia y luego todos los valores reales hasta llegar al último cálculo, donde todos los valores son reales, por lo tanto, esta sustitución conlleva un cálculo independiente, como fue explicado anteriormente

Identificación de las variables que impactan negativamente en la efectividad económica

Partiendo de la fórmula de la ecuación del método costo – volumen – beneficio en el paso anterior, dejamos definidas las variables que serán objeto de estudio, sustituyendo la fórmula quedaría:

$$U = Q_{si} (P_{usi} - C_{vu}) + Q_{sd} (P_{usd} - C_{vu}) + OV - ROY - M.Mtto - M.C.S - D. C. A - Elect - Salarios - G.Corp - G. Exp y D - O.g - G.Dem - G/P ARO - Prov - Stec - seguros - G.f - I.s/U$$

A continuación explicaremos de forma sintetizada el contenido de cada una de ellas:

Q_{si}: Cantidad de servicios de investigaciones vendido.

- P_{usi}: Precio unitario de ventas según contrato firmado con el cliente.

- C_{vu}: Costo variable unitario según contrato firmado con el cliente.

Q_{sd}: Cantidad de servicios de diseños vendidos.

P_{usd}: Precio unitario del servicio de diseño calculado según requerimientos del contrato.

- OV: Otras ventas no relacionadas con la actividad fundamental.

ROY: Impuesto del % aplicado a las ventas brutas, por tanto esta variable tiene un comportamiento lineal en el resultado de la

Folletos gerenciales

Empresa, mientras mayor volumen de ingresos, mayor será el monto a pagar, con una frecuencia mensual.

M.Mtto: Incluye los materiales consumidos en los mantenimientos del equipamiento, así como los pagos por los servicios contratados a terceros.

M.C.S: Son todos los materiales consumidos en la operación diaria de en los servicios prestados, sin incluir los empleados en el mantenimiento.

D C A: Monto de diesel consumido por el parque automotor

- Elect.: Electricidad comprada, incluye abonos y descuentos según contrato firmado con el suministrador.

Salarios: Incluye el monto devengado por los empleados de la Empresa.

G.Corp.: Gastos corporativos, son todos los gastos que soportan el sostenimiento de la Empresa, además los gastos relacionados con proyectos conjuntos.

G. Exp y D: Incluye los gastos de exploración y desarrollo para proporcionar la correcta panificación de los servicios.

O.g: Otros gastos relacionados con la actividad administrativa.

- G.Dem: Gastos de desmovilización, están relacionados con el proceso de mantenimiento de inversiones paralizadas.

G/P ARO: Son cargos relacionados con las reservas creadas para el retiro de Activos Fijos Tangibles que incluye no solo los laboratorios que componen la Empresa, sino también el área de trabajo de campo.

Prov: Es el gasto que se genera para el incremento de la provisión producto del paso del tiempo.

S.Tec: Servicios técnicos contratados a terceros.

- S.Pers.: Servicios al personal, recoge todos los servicios prestados a los trabajadores de la Empresa.

Seguros: Incluye el gasto del seguro a los activos de la empresa.

G.F: Gasto Financieros, en esta partida se contabiliza los intereses pagados por los financiamientos recibidos para operaciones e inversiones, así como para los intereses por la renta capital y los gastos bancarios.

Folletos gerenciales

I.s/U: Impuestos sobre utilidades, es el monto pagado por los resultados obtenidos en las operaciones, se calcula sobre la base del % de la utilidad imponible

Serán identificadas las posibles soluciones para atenuar y eliminar las causas que limitan la efectividad económica y se realizará la programación para su implantación.

Para cada causa seleccionada deben listarse las posibles soluciones. En caso de surgir muchas alternativas, la lista puede ser jerarquizada a través de una técnica de consenso y votación como la Técnica de Grupo Nominal (TGN).

1. Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes de la TGN, para ello conviene utilizar múltiples criterios como: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.

Programar la implantación de la solución definiendo con detalle, la estrategia a seguir, elaborando el cronograma respectivo

1. Asignar responsabilidades de seguimiento permanente y determinar con qué frecuencia se realizará el análisis de la efectividad económica.

2. Estandarización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.
3. Entrenamiento y desarrollo del personal en las prácticas implantadas.
4. Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la organización.
5. Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

Se ejecuta mediante la combinación de técnicas de trabajo en grupo, con los principales representantes de la organización y sus áreas, utilizándose la revisión documental, tormenta de ideas, utilizando los métodos de expertos como el Delphi, la votación ponderada, así como el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall W para evaluar la concordancia entre los expertos, la observación y entrevistas a los directivos, trabajadores con tiempo de trabajo y experiencia en la actividad para validar las necesidades del posicionamiento de la empresa en el mercado de proyectos.

Diseño de los instrumentos de medición del control estratégico a la gestión económica de los proyectos

Folletos gerenciales

	Vt -1	Vt	Vt+1	Vt-Vt-1/Vt-1	Variación	Vt+1-Vt/Vt	Variación
Ventas MP	\$ 25.790,88	26 865,5	\$ 27 402,81	4%	1074,62	2%	\$ 537,31

Para ello se realizó una selección de los indicadores que puedan evaluar y mostrar resultados afines dadas las características de este tipo de empresa, además se tuvo en cuenta los objetivos tanto estratégicos como tácticos.

Como se puede apreciar la empresa ha incrementado sus ventas, utilidades y niveles de rentabilidad, influenciado fundamentalmente por incremento de precios de algunos servicios, aunque existen insatisfacciones, motivado los atrasos en la

entrega de algunos suministros, la capacidad constructiva.

- Los registros necesarios para proporcionar evidencias suficientes que demuestren el cumplimiento de los requisitos, conformando con estos el expediente del servicio, no se llevan en todos los casos, manifestándose irregularidades en la información.

Vt-1 Período Base; Vt Período Observación y Vt+1 Proyección

	2009	2012	2014	Año base	Año observación	Año base	Año Proyectado
	Vt -1	Vt	Vt+1	Vt-Vt-1/Vt-1	Vt+1-Vt/Vt	Variación	Variación
Utilidades	288	300	306	4%	2%	12	18

Tabla 2: Comportamiento de las utilidades

	2009	2012	2014
Margen de utilidad	0,01	0,01	0,01
Rentabilidad financiera	0,31	0,41	0,43
Rentabilidad de la inversión	0,02	0,12	0,14

Tabla 3: Comportamiento de la rentabilidad

Al definir cada proceso, se debe determinar los recursos, tanto humanos como materiales que se consideran necesarios para cumplir

Folletos gerenciales

con los requisitos establecidos, aunque les falta aún:

- La necesidad de establecer de forma sistemática procesos, documentos y las actividades requeridas de verificación, validación y seguimiento
- Los requisitos no especificados por el cliente pero necesarios para la utilización prevista o especificada, debe tenerse en cuenta, mostrando profesionalidad por parte de la empresa.
- Para cumplir con este requisito según se establece la responsabilidad a los “Procesos Relacionados con el Cliente”, el cual definirá la secuencia de trabajo, los niveles de responsabilidad, participación en la elaboración de los contratos de los servicios solicitados, la definición, establecimiento de los compromisos, requisitos contractuales y la forma en que estos compromisos serán transmitidos al equipo de trabajo responsabilizado en la ejecución del servicio.
- Antes de que adquiera compromisos con sus clientes a través del envío de

presupuestos, aceptación de contratos, aceptación de cambios en contratos o pedidos, comprobará los siguientes apartados: Los requisitos de los servicios están especificados (Identificación y descripción de los servicios a realizar, forma de pago y precio entre otros), en el caso de que el cliente no proporcione una declaración escrita de los requisitos, estos deben ser confirmados antes de su aceptación, analizar y resolver las posibles diferencias entre la oferta y el pedido o el contrato y comprobar la capacidad de realizar el contrato.

- Las modificaciones al contrato, se harán mediante suplemento al mismo y se especificará si es por: cambio de fechas; cambio en el valor de la actividad, cambio en el nombre de la inversión, cambio en las cuentas bancarias del cliente o del proyectista, errores aritméticos en el cálculo del valor de la actividad y cambio en el número del contrato.

Folletos gerenciales

- El jefe de diseño / proyectista general debe ser designado para la planificación del diseño “Cronograma de ejecución del diseño”, las etapas a cumplir, el alcance de la información a elaborar, el plan de Inspecciones, las verificaciones y la planificación de la validación; el avance de la ejecución del servicio.
- La verificación del diseño se le realizará “Control de Terminación” a los datos de salida del diseño en las diferentes etapas y estará conformado por:
- Control del ejecutor: Será ejercido por los proyectistas directos de las diferentes especialidades a sus subordinados y se emitirá el “Control de Terminación”.
- Control del especialista principal: Será ejercido por los especialistas principales de las distintas especialidades a las soluciones técnicas del diseño elaboradas por el personal a él subordinado y se emite el registro y quedará registrado el “Control de Terminación”.
- Control del proyectista general: Se ejercerá por el proyectista general y de elaboración de la documentación”. comprobará la correspondencia entre las diferentes especialidades de un diseño y emitirá el registro “Control de Terminación” y “Dictamen Final

Folletos gerenciales

No	Variables	Eficiencia	Eficacia	Efectividad
1	Cantidad servicios de ingeniería	XXX	7,360.06	7,360.06
2	Precio promedio de venta	XXX	87,374.39	87,374.39
3	Cantidad servicios de diseño	XXX	8,677.65	8,677.65
4	Precio de venta	XXX	9,528.80	9,528.80
5	Otras Ventas	XXX	(1,241.12)	(1,241.12)
6	Costo Unitario.	-	XXX	-
7	Roy	(6,018.85)	XXX	(6,018.85)
8	Mat. Mtto	(190.96)	XXX	(190.96)
9	MSC	4,341.55	XXX	4,341.55
10	D CA	1,174.70	XXX	1,174.70
11	Electricidad	(320.60)	XXX	(320.60)
12	Salarios	1,827.61	XXX	1,827.61
13	Depreciación	(400.29)	XXX	(400.29)
14	Gastos Corp.	776.07	XXX	776.07
15	G. Explor y desarrollo	705.54	XXX	705.54
16	Otros gastos	(18.85)	XXX	(18.85)
17	G. dem	5,408.30	XXX	5,408.30
18	Gastos	(959.90)	XXX	(959.90)
19	G. Desm. Exp	(4,517.64)	XXX	(4,517.64)
20	G/P ARO	(271.32)	XXX	(271.32)
21	Provisiones	319.60	XXX	319.60
22	Servicios Tec.	453.43	XXX	453.43
23	Serv. Al Personal	76.50	XXX	76.50
24	Seguros	334.06	XXX	334.06
25	G. Financieros	(4,942.76)	XXX	(4,942.76)
26	Impuesto S/U	(49,328.75)	XXX	(49,328.75)
27	Efectividad	(51,265.59)	111,699.78	60,434.19

Tabla 4 Efectos de los resultados sobre la efectividad ejemplo de un período de operaciones

fuelle: Elaboración propia

Bibliografía

Folletos gerenciales

1. Askoff, R. L. (1998) Planificación de la empresa del futuro. Editorial Limusa, México.
2. Beltrán, Jaramillo, J. M, (1998) Indicadores de gestión. Santafé Bogotá; 3R Editores.
3. Braley and Myers. (1993) Fundamentos de Financiación Empresarial, 4ta edición. Editora MC. Graw Hill. México.
4. Bueno Campos, E, & Morcillo Ortega, P, (1993) La dirección eficiente, Ediciones Pirámide, S. A; Madrid.
5. Delgado. V, R. (2003) La Dirección Integrada de Proyectos haciendo uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones. Libro publicado por el CETA Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. ISPJAE.
6. Delgado. V, R, Montes. M. Torres. M, Junio (2003) La Dirección Integrada de Proyectos apoyada por las bases de datos. Ponencia. Forum de Ciencia y Tecnica.
7. Díaz Martell, M, & Hechavarría Hernández, J R, (2008) Sistema de Control Estratégico, una necesidad para convertirse en empresa competente, Memorias IV Conferencia Internacional Universidad de Holguín, Cuba.
8. García Santillán y otros: (2005) Proyectos de Inversión: evaluación integral, Edición electrónica gratuita. Texto completo
www.eumed.net/libros/2006c/218/
9. Hernández Torres, M. (2000) Acerca de la definición de control de gestión. Rev. Folletos Gerenciales. (5): 21 - 37.
10. Hongreen, Jonh (2000), Contabilidad de costo Tomo 1, 2 y 3, tercera edición.
11. Metodología a seguir para el análisis económico-financiero. Marzo, (2007) Disponible en:
<http://195.53.115.97/aplweb/pdf/análisis.económico-finan/metodología.htm>

Diseño del plan estratégico de una empresa de servicios

Dr. C. Económicas Erwin O. Aguirre de Lázaro
Subgerente de la División de Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica, DESOFT S.A.
Calle 198 ÷ Aves. 17 y 19, Siboney, Playa, Ciudad de La Habana, CUBA
Teléfono: (537-)271-9713, Ext. 123; buzón: erwin@idi.desoft.cu

INTRODUCCIÓN

Es objetivo del presente trabajo, exponer la estructura y parte de los métodos aplicados para el diseño del plan estratégico de una empresa de comercio y servicios minoristas y mayoristas cubana, en función de su posible generalización a otras empresas en esa u otras ramas, tanto cubanas como extranjeras.

Esa estructura se corresponde con las “Bases metodológicas y conceptuales básicas para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo, basada en valores”, e incorpora métodos asimilados o adaptados del programa en *Administración Estratégica de Negocios 2007*, que se desarrolló en Suecia (septiembre – octubre / 2007) y China (marzo – abril / 2008), auspiciado por *Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional*.

Está estructurado en cinco partes: Introducción, Desarrollo, Conclusión, Recomendación y Bibliografía.

DESARROLLO

El plan fue diseñado mediante una labor en equipo, con participación activa del Consejo de Administración de la empresa y especialistas de la misma. Está estructurado en seis partes: 1) Presentación de la empresa y el plan, 2) Antecedentes, 3) Diagnóstico, 4) Pronóstico, 5) Determinación de la idea del negocio, misión, visión, objetivos y estrategias, así como 6) Plan de acciones. El contenido de cada uno se desarrolla seguidamente. Se resalta en *cursivas* lo que será detallado después.

1. Presentación de la empresa y el plan:

- a) Denominación, categoría, objeto social y domicilio legal de la empresa, así como los años en que fue fundada y recibió su actual categoría. Cuantía, tanto de las ventas y utilidades, como de la fuerza de trabajo. Entidad a la que se subordina directamente y su forma de propiedad.
- b) Constancia expresa de que hay consenso en el plan por el Consejo de Administración de la empresa.
- c) Métodos y fuentes para la elaboración del plan. Su estructura.

2. Antecedentes de la empresa:

- a) Circunstancias que determinaron la creación de la empresa.
- b) *Fases de su desarrollo.*
- c) Permanencia o cambio de su máximo directivo.
- d) *Líneas de negocios y, si tiene subordinadas, Unidades actuales.* Organigrama de la estructura orgánica vigente.
- e) Sus tres mayores logros en los 3 últimos años.
- f) Sus tres mayores fallos en los 3 últimos años.
- g) Impacto de lo antedicho en la cultura organizacional.

3. Diagnóstico:

- a) *Cultura organizacional.*
- b) *Evaluación del macro – entorno.*
- c) Evaluación del mercado:
 - ✓ Tamaño y si tiende al crecimiento, estancamiento, o declinación.
 - ✓ Distribución por cuotas entre la entidad y sus competidores, así como evaluación de si está concentrado – distribuido y cambiante o estable.
 - ✓ Matriz BCG o Mckinsey de las líneas de negocios (y Unidades subordinadas, si la empresa las tiene).

- ✓ Si los productos son comparables y estandarizados, o bien diferenciados y únicos; así como si tienen alto – bajo: Valor añadido, contenido de servicio y margen de ganancia.
 - ✓ Dinamismo: Existencia, o no, de nuevos clientes potenciales.
 - Productos sustitutos actuales o potenciales.
 - Ciclo de vida, e innovación, de productos.
 - Facilidades o barreras para la entrada de nuevos competidores.
 - ✓ Nichos de mercados explotables por necesidades insatisfechas de clientes actuales o potenciales.
- d) *Evaluación de los competidores.*
- e) *Evaluación del proceso de comercialización y su logística.*
- f) Evaluación de la oferta y los recursos para brindarla:
- ✓ *Matriz de clientes – ofertas* y su comentario de competencias distintivas estratégicas y amenazas o debilidades.
 - ✓ *Matriz de ofertas – recursos.*
 - ✓ Comentario de competencias distintivas estratégicas y amenazas o debilidades en:
 - Fuerza de trabajo. Su caracterización.
 - Medios de trabajo.
 - Información.
 - *Finanzas.*
- g) *Matriz DAFO* de la entidad (y sus Unidades o tipos de Unidades, si las tiene subordinadas).
- h) *MICMAC* y su comentario.
- i) Problema estratégico, con las variables clave identificadas por la *MICMAC* que sean amenazas o debilidades.

- j) Solución estratégica, con las variables clave identificadas por la MICMAC que sean oportunidades o fortalezas.

4. Pronóstico:

- a) *Escenarios*, según comportamiento previsible de todas las variables clave identificadas por la MICMAC. Políticas a seguir.
- b) *Evaluación del macro – entorno.*

5. Determinación de:

- a) *Idea del negocio.*
- b) *Misión.*
- c) *Visión.*
- d) *Objetivos:*
 - ✓ *Metas.*
 - ✓ *Matriz con su desagregación por mercados actuales – nuevos y líneas de negocios actuales – nuevas.*
 - ✓ *Impulsores estratégicos.*
- e) *Estrategias.*

6. Plan de acciones:

- a) *Premisas.*
- b) *Mapa estratégico.*
- c) *Plan de acciones* derivadas del mapa.
- d) *Tabla de inversiones necesarias para ejecutar las acciones, por años.*

Seguidamente, se detallan los ítems en *cursivas*.

Fases de su desarrollo: Son las etapas evolutivas de sus negocios y estructuras orgánicas. Se representan mediante la tabla:

Años	Líneas de negocios, en orden de aparición	Ventas	Utilidades	Estructura orgánica

Líneas de negocios y, si tiene subordinadas, Unidades actuales: Se representan mediante la tabla:

Unidades / Líneas de negocios	Unidades o tipos de Unidades A ... N	% de ventas el año pasado	% de utilidades el año pasado
TOTALES	Cantidad de Unidades	100,0	100,0
Líneas de negocios A ... N	Si esa Unidad o tipo de Unidades opera (X) o no (-) en esa línea de negocios		

Cultura organizacional: Se adaptó y aplicó la “Evaluación de Cultura Corporativa” (ver Anexo 1) a todos los miembros del Consejo de Administración, más una muestra poliestratificada con aleatorización de los demás integrantes de la fuerza de trabajo.

Las encuestas se registraron y tabularon en Excel; buscando, tanto las tendencias predominantes en toda la muestra, como diferencias estadísticamente significativas entre las diversas categorías de personas: Miembros del Consejo de Administración Vs. Otros integrantes de la fuerza de trabajo, al igual que por tipo de Unidad, nivel cultural, sexo, años en la empresa y edad. Si la empresa tiene Unidades en dos ó más provincias o municipios, también se cruza esa variable.

Sobre tales bases y lo expresado al final de los antecedentes (2.g: “Impacto de lo antedicho en la cultura organizacional”), se concluye sobre **fortalezas** y **debilidades** al respecto.

Evaluación del macro – entorno: Se hizo analizando siete dimensiones: Ambiental, económica, tecnológica, demográfica, ética, jurídica y política; en la tabla siguiente:

Dimensión	Estado actual
Ambiental	
Económica	

Tecnológica	
Demográfica	
Ética	
Jurídica	
Política	

Evaluación de los competidores: Se hace de los hasta 5 competidores más importantes, mediante la tabla siguiente:

Variables / Competidores	Competidores 1 ... N
Tendencia del negocio	Clasificar en: Crecimiento, estancamiento, declinación.
Fortalezas – Debilidades	Enumerar cada una.
Diferencias entre sus productos y los propios	Enumerarlas.
Qué podemos aprender de los competidores	Enumerar.
Cómo podemos elevar nuestra competitividad	Políticas a seguir.

Evaluación del proceso de comercialización y su logística: Está basada en la **Cadena de Valor de Porter extendida**, como se muestra seguidamente:

Procesos / Líneas de negocios	Líneas de negocios A ... N
Idea y especificaciones	
Estudio de mercado	
Investigación, desarrollo e innovación	
Diseño	
Suministro	
Producción	
ensamblaje y control de calidad	
Empaquetamiento	
Almacenamiento	
Perfiles y marcas	
Distribución	
Mercadeo	
Ventas mayoristas y servicios	

En las celdas se marca si la línea de negocios i – ésima no efectúa (-) ese proceso; o bien, de hacerlo, si lo realiza con alta (A), media (M) o baja (B) eficiencia.

Sobre tales bases, después de la tabla se identifican, tanto las **competencias distintivas estratégicas**, como las **debilidades**.

Ambientación de las ventas minoristas	
Proceso de las ventas minoristas	
Entrega al cliente	
Retroalimentación del cliente	

De la evaluación de lo antedicho, se derivan las **políticas a seguir en la cadena de valor**, tanto en posicionamiento de la empresa (**extensión, conservación o contracción**), como en el valor agregado por ésta (**añadir, mantener o reducir**), como se muestra seguidamente:

Procesos / Líneas de negocios	Líneas de negocios A ... N
Idea y especificaciones	
Estudio de mercado	
Investigación, desarrollo e innovación	
Diseño	
Suministro	
Producción	
Ensamblaje y control de calidad	
Empaquetamiento	
Almacenamiento	
Perfiles y marcas	
Distribución	
Mercadeo	
Ventas mayoristas y servicios	
Ambientación de las ventas minoristas	
Proceso de las ventas minoristas	
Entrega al cliente	
Retroalimentación del cliente	

En las celdas se precisa, para cada línea de negocios, cuáles son los procesos que serán objeto de **contracción, conservación o extensión** del posicionamiento y **reducir, mantener o añadir** valor agregado.

Después de la tabla se cuantifican las políticas a seguir y se comenta que aquellas se materializan en la oferta; lo que conduce a la:

Evaluación de la oferta y los recursos para brindarla: Está respectivamente basada en las matrices de clientes – ofertas y ofertas – recursos; de las cuales la primera es:

Clientes / Oferta	Oferta básica	Valor añadido
Fundamentales:		
Adicionales:		

Después de la tabla se identifican, tanto las **competencias distintivas estratégicas**, como las **amenazas y debilidades**.

Para dar sus ofertas a sus clientes, la empresa destina recursos, que se representan en la matriz de ofertas – recursos, donde se marca con una “X” en qué categoría se clasifica cada tipo de recurso:

Tipo / Categoría	Estándar	Competitivo	Único
Fuerza de trabajo y su competencia			
Medios de trabajo y espacio físico			
Información			
Finanzas			
Sistemas, procesos y estructura			
Alianzas y socios			

Después de la tabla se identifican, tanto las **ventajas competitivas**, como las **amenazas y debilidades**; seguidamente, se describen con más detalle los recursos.

En el caso particular de las *finanzas*, se usa el Diagrama Du Pont de, tanto la empresa, como cada línea de Negocios, durante al menos los 3 últimos años; sobre cuya base, se analiza el comportamiento de un conjunto de variables, con sendas tablas y sus respectivos comentarios:

- Indicadores Clave de Desempeño (ICD):

ICD / Años	Años A ... N
Retorno sobre los activos (ROA)	
Retorno sobre capital empleado (ROE)	
Retorno del flujo de caja sobre la inversión (CFROI)	

- Estructura de costos:

Años	Costos totales	Materiales directos	Salarios	Otros costos directos	Costos indirectos	Depreciación
A ... N						

- Análisis de sensibilidad:

Años	Costos totales = Punto de ruptura	Ventas	Ventas – Punto de ruptura		Observaciones:
			Diferencia	%	
A ... N					

- Composición porcentual de Activos Vs. Capital y obligaciones:

Años	Activos		Capital y Obligaciones	
	Fijos	Corrientes	Capital	Obligaciones corrientes
A ... N				

- Posición estratégica mercantil (PEM): Se marca con una “X” en la celda correspondiente; considerando, en posición competitiva, la tendencia que refleje la serie cronológica de la cuota de mercado.

PEM		Posición competitiva	
		Baja	Alta
Atractivo del mercado	Alta		
	Baja		

- Posición estratégica financiera (PEF): Se marca con una “X” en la celda correspondiente.

PEF		ROE	
		Negativo	Positivo
Crecimiento De activos	Positivo		
	Negativo		

- Políticas a seguir: Como conclusión de los análisis previos.

Matriz DAFO: Las fuentes para su llenado fueron:

Análisis hechos en el plan hasta este punto.

- Otros documentos, incluyendo las actas del Consejo de Administración e informes de controles externos e internos.
- Opiniones de los miembros del Consejo de Administración.

Se hicieron no sólo de la empresa, sino además de cada Unidad o tipo de Unidad (variante: de cada una de las líneas de negocios), buscando respuestas a las preguntas siguientes:

Condiciones	Potencialidades	Barreras
Externas	<u>Oportunidades</u> : ¿Cuáles son las tendencias actuales y en el futuro previsible del horizonte de planificación estratégica, respecto a clientes y mercados, competidores, alianzas estratégicas con otras entidades, rebaja de precios en recursos, regulaciones, y demás actores y factores en el entorno de la empresa, que pueden contribuir al logro de su Misión y Visión; en especial, si la empresa los aprovecha oportunamente?	<u>Amenazas</u> : ¿Cuáles son las tendencias actuales y en el futuro previsible del horizonte de planificación estratégica, respecto a clientes y mercados, competidores actuales y nuevos, productos sustitutos, aumento de precios en recursos, regulaciones, y demás actores y factores en el entorno de la empresa, que pueden obstaculizar el logro de su Misión y Visión; en especial, si la empresa no actúa oportunamente?
Internas	<u>Fortalezas</u> : ¿Cuáles son los factores en la empresa que, si se aprovechan, pueden contribuir al logro de su Misión y Visión: Competencias distintivas; ventajas competitivas; posicionamiento en el mercado; y tenencia de, o acceso exclusivo a, recursos únicos? ¿Qué percepción tienen los clientes de la empresa, respecto a sus productos (marcas, calidad, precios, etc.) y su entrega, su atención a los clientes y en particular a sus quejas, e imagen?	<u>Debilidades</u> : ¿Cuáles son los factores en la empresa, que pueden obstaculizar el logro de su Misión y Visión, si la empresa no actúa oportunamente? ¿Qué dicen al respecto sus clientes, competidores, propietarios y financistas? ¿Qué mejoras se deben y pueden hacer en atención a los clientes, calidad de la producción, control de costos, administración de los recursos humanos, materiales, informativos y financieros, e innovaciones tecnológicas u organizativas?

MICMAC: Los factores posicionados en la DAFO se corrieron en una matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada a una clasificación (MICMAC), descargada gratuitamente del Laboratoire d' Investigation sur Prospective, Stratégie et Organisation (= Laboratorio de

Investigación sobre Prospectiva, Estrategia y Organización, LIPSOR, buzón <http://www.lapropective.fr>. Con las barreras (= amenazas y debilidades) de máxima motricidad y mínima dependencia, se formuló el problema estratégico; cuya solución estratégica resultó de las potencialidades (= oportunidades y fortalezas), también de máxima motricidad y mínima dependencia. Esas barreras y potencialidades clave, sirvieron además para esbozar los escenarios.

Escenarios: Fueron esbozados en la matriz siguiente:

Factores / Escenarios	Pesimista	Intermedio	Optimista
Factores A ... N	En cada celda se anota el comportamiento previsto de tal factor en dicho escenario y, seguidamente, las políticas a seguir en consecuencia		

Evaluación del macro – entorno: Se hizo como complemento del anterior, en la tabla siguiente:

Dimensión / Escenarios	Pesimista	Intermedio	Optimista
Ambiental			
Económica			
Tecnológica			
Demográfica			
Ética			
Jurídica			
Política			

En cada celda se anota el comportamiento previsto de tal dimensión en dicho escenario y, seguidamente, las políticas a seguir en consecuencia

Idea del negocio: Mediante las competencias distintivas estratégicas, qué aportar a clientes, propietarios, trabajadores y otros actores clave, tanto en general, como por tipos de Unidades o líneas de negocios.

Seguidamente se formulan la Misión, Visión y Objetivos estratégicas para el horizonte de planificación. Estos se posicionan en un mapa estratégico según la metodología del cuadro de mando integral o tablero de comando / mando, y las metas de más prioridad en las perspectivas **financiera** y de los **clientes**, se desagregan en la matriz siguiente:

Metas	Mercados		Líneas de negocios	
	Actuales	Nuevos	Actuales	Nuevas
Metas A ... N				

La factibilidad de la consecución de tales metas, se sustenta en impulsores estratégicos, en el **entorno**, las **oportunidades de mercado** y **competencias distintivas estratégicas** antedichas.

Sobre tales, se trazan estrategias acordes con las políticas que han estado trazándose a lo largo del plan; lo que conduce a la siguiente ponderación de **alternativas estratégicas**, marcando en la escala de “Alta”, “Media” o “Baja” y enumerando en “Mediante” las estrategias respectivas:

Alternativas estratégicas / Ponderación	Alta	Media	Baja	Mediante:
Satisfacción de necesidades de los clientes				
Operación en mercados de masas / nichos de mercados				
Adición de valor				
Reducción de costos				
Ventajas competitivas				

Estas alternativas se simbolizan con diversos colores en los segmentos que unen los objetivos en el *mapa estratégico*. De dicho mapa se deriva el plan estratégico, en la tabla siguiente:

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas en los años A ... N	Acción	Prioridad	Plazo	Responsable	Participantes

Este plan se complementa con una tabla de inversiones necesarias para ejecutar las acciones, por años, como se muestra seguidamente:

Inversiones / Años		Años A ... N y Total
Aumento de capacidades	Construcción y puesta en funcionamiento de X nuevas Unidades	
	Ampliación de X Unidades	
	Reparación de X Unidades	
	Mantenimiento a X Unidades	
	Modernización de X medios de trabajo	
	Renovación de X medios de trabajo	
	Otras (precisar cuáles)	
	Total de presupuesto para tales inversiones	
Fuerza de trabajo	Nuevos administradores, promovidos de la empresa	
	Nuevos administradores, procedentes de su entorno	
	Fuerza de trabajo calificada, procedentes de su entorno	
	Otros nuevos ingresos, considerando la fluctuación laboral	
	Total de nuevos ingresos	
	Media mensual de trabajadores	

CONCLUSIÓN

La estructura y los métodos aplicados, en particular los expuestos en este trabajo, permiten establecer la presentación, los antecedentes, el diagnóstico y el pronóstico fundamentados de la empresa, como premisas para proponer su idea del negocio, Misión, Visión, objetivos, estrategias y plan de acciones.

RECOMENDACIÓN

Evaluar la factibilidad de su generalización a otras empresas de servicios, tanto cubanas, como extranjeras.

BIBLIOGRAFÍA

CUBALSE (2006). *Indicaciones metodológicas para el diseño estratégico en CUBALSE*. La Habana.

Empresa ÁF. División de Consultoría y Capacitación (2007) *Documentos (134) para el entrenamiento en administración estratégica de negocios*. Estocolmo (Suecia).

Laboratorio de Investigación sobre Prospectiva, Estrategia y Organización (2008) *Paquetes de programas, con sus respectivos documentos explicativos, para MACTOR, MICMAC, MORPHOL, MULTIPOL y SMIC; París (Francia)*. En el sitio se ofrece traducción automática de la explicación en español, pero tiene muchos errores.

ANEXO 1:

Estimado(a) colega:

Es objetivo de la encuesta siguiente, saber sus opiniones sobre siete características de nuestra empresa, como parte de su proceso de planificación estratégica.

Tiene sólo dos preguntas, ambas para marcar. No tiene que redactar respuestas.

El cuestionario es anónimo. La pregunta inicial sobre Usted, se hace sólo con fines estadísticos.

1. Usted es: (marque)

Mujer	Graduado universitario	X ó menos años de edad	Trabaja en la empresa desde año X	
Hombre	No graduado universitario	X ó más años de edad	Trabaja en la empresa desde año X – 1 ó antes	
Residente de Municipio sede		Residente de otro municipio		
Trabaja en Dirección de la empresa		Trabaja en Unidad tipo A	Trabaja en Unidad tipo ... N	

2. ¿ En qué medida la empresa tiene las características siguientes ?. Seguidamente, hay una tabla con 7 características. De cada característica, se dan dos opciones. Entre ambas opciones, hay una escala de valores, que va del 1 a 7.

- * Si Usted cree que la opción a la *izquierda* es la que predomina, entonces marque del 1 al 3, donde 1 es siempre o muy fuerte, 2 casi siempre o fuerte y 3 mayoritariamente o algo fuerte.
- * Si Usted cree que la opción a la *derecha* es la que predomina, entonces marque del 5 al 7, donde 5 es mayoritariamente o algo fuerte, 6 casi siempre o fuerte y 7 siempre o muy fuerte.
- * No debe marcar en ambas opciones, sino sólo en la que crea predominante. Si Usted cree que ninguna opción predomina sobre la otra y ambas están equilibradas, entonces marque 4.

Características	¿ Predomina ?	1	2	3	4	5	6	7	¿ Predomina ?
Cambio	Aceptación								Resistencia
Riesgos	Asumirlos								Evitarlos
Crecimiento	Rápido								Lento
Innovación	Flexible								Conservadora
Fracasos	Tolerancia								Intolerancia
Errores	Oportunidad de aprender								Algo que prevenir y castigar
Comunicación	Abierta. Transparencia								Cerrada. Secretismo.

Muchas gracias por su cooperación.

PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE MARKETING EN LAS INDUSTRIAS LOCALES TUNERAS

Autores: MSc. Guillermo Miguel Ramírez Alonso

MSc. Ramón Pastor Morel González

Profesores del Centro de Estudios de Dirección de la Universidad de Las Tunas.

Resumen

Considerando las insuficiencias presentes en la gestión empresarial en las industrias locales tuneras, las cuales repercuten desfavorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población, se diseña un procedimiento para diagnosticar la gestión de marketing, basado, precisamente, en los fundamentos que esta ciencia aporta. A pesar de que las disposiciones emitidas para el desarrollo del proceso de perfeccionamiento empresarial incluyen una amplia guía de diagnóstico de todos los sistemas que contempla, es oportuno tener en cuenta los preceptos científicos en que se basa el enfoque de marketing para que este sistema se pueda desarrollar en toda la profundidad y amplitud que exige, en correspondencia con las características de la empresa.

Debido a que en la empresa se ejecutan prácticas de marketing que son más bien espontáneas y no responden a un sistema previamente concebido, consustancial a una filosofía de actuación consciente y enraizada en todos los trabajadores y estructura de la organización, el procedimiento que se propone aporta una secuencia de pasos que deben ser tenidos en cuenta por los directivos para desarrollar la función comercial de la empresa partiendo en primer lugar de las necesidades de la población, que es en definitiva el lugar donde se ubica el mercado que usará o consumirá sus productos. El mismo permitirá elaborar estrategias y acciones encaminadas a revertir estas limitantes y repercutir favorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población.

Palabras claves: Marketing, Gestión de Marketing, Diagnóstico.

Introducción

El desarrollo alcanzado a partir de la década de los 90 a nivel mundial en las diferentes economías del mundo, marca diferencias competitivas y un mercado globalizado que distingue ventajas y desventajas para los países desarrollados y subdesarrollados. Las organizaciones económicas mundiales, deben implementar nuevas concepciones y perspectivas para abordar estos cambios y volverse cada día más eficientes en un medio tan desafiante. Se evidencia la necesidad de las empresas de investigar el mercado, con el fin de conocer su entorno y los cambios que ocurren con frecuencia, aspecto fundamental en la toma de decisiones.

Muchas pueden ser las definiciones pero si hay algo en lo que todos coinciden es que el marketing tiene como centro al cliente, por lo que es necesario que las organizaciones trabajen con el propósito de fidelizar al cliente mediante la satisfacción del mismo, a través del producto o servicio que se brinda. Lo cual lo convierte, en un proceso a fomentar en las organizaciones que buscan mantener la excelencia y altos niveles de competitividad.

En Cuba, el uso del marketing se vio minimizado por más de 30 años, pues se gozó de un comercio pactado con la ex Unión Soviética y otros países socialistas. Es a partir de la década de los 90 del pasado siglo, con la caída del campo socialista, que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad para introducirse y conquistar nuevos mercados.

Los cambios que se han venido registrando desde 1994 hasta la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial han sido significativos, y las empresas que han aplicado el mismo, ya demuestran mejoras en la calidad de su trabajo, cumpliendo mucho mejor su parte como motores fundamentales de la economía cubana.

En nuestro país, la satisfacción de las necesidades de la población ha sido siempre una prioridad y una preocupación constante por parte de la alta dirección, sin embargo, no se ha prestado especial atención al enfoque de marketing en las empresas. No obstante, a pesar de los esfuerzos realizados por revertir estas limitaciones, continúan manteniéndose insuficiencias no solo en la satisfacción de la demanda sino en los procesos de gestión que se desarrollan en

dichas instituciones. Aún cuando en medio de toda esta realidad se hace necesario el enfoque hacia este tipo de organizaciones orientadas al marketing y pese a que en el país se realizan grandes esfuerzos encaminados a lograr niveles superiores de desarrollo en las organizaciones, aún persisten deficiencias en los procesos de gestión de marketing, limitando la satisfacción de las necesidades de la población; es por ello que se propone un procedimiento para el diagnóstico de la gestión de marketing, el cual servirá de base para trazar estrategias y acciones encaminadas a revertir estas limitantes y repercutir favorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población.

El marketing y la gestión de marketing

El marketing, del inglés *marketing*, también conocido como mercadotecnia, se concibe como un proceso social de gestión, a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando productos con valor para otros.

Es además, el estudio de los procesos de intercambio: la manera en que se puede iniciar, motivar, facilitar y consumir las transacciones valiéndose de un conjunto de principios para escoger mercados meta, identificar las necesidades del consumidor, desarrollar productos y servicios que satisfagan esas necesidades y proporcionarles valor a los consumidores y utilidades a la empresa u organización de que se trate, o sea, es la actividad humana tendiente a satisfacer los deseos y necesidades mediante procesos de intercambio.

Para Stanton, W. (1968), el marketing es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinados a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Según Kotler (1971), el concepto de marketing es una “orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y adaptar a la organización para entregar las satisfacciones deseadas de modo más efectivo y eficiente que los competidores.

La Asociación Americana de Marketing (1985), expresa que es un proceso de planificación y ejecución de la distribución, así como de la fijación de precios de ideas, productos, servicios, para intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización.

Para William J. Staton y Charles Futrell (1987), el marketing está constituido por todas las actividades que tienden a generar y facilitar cualquier intercambio con la finalidad de satisfacer las necesidades o deseos humanos.

Philip Kotler (1988) sostiene que el marketing es un producto social y empresarial por el cual los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y requieren creando e intercambiando productos y valores entre sí.

Para Santesmases (1991), el marketing es tanto una filosofía, un modo de entender la relación de intercambio, como un conjunto de actividades desarrolladas para que el intercambio beneficie a las partes que intervienen.

Lambin (1993) plantea que es un modo de concebir y ejecutar relaciones de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita.

Cruz Roche (1995) enfatiza que el marketing se vincula a un entorno cambiante, siendo su objeto de estudio fundamental el intercambio, es un aspecto normativo de que dichos intercambios satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización, a la visión “apologética” antes criticada, se extiende a organizaciones no lucrativas incorporándose a los problemas estratégicos como proceso de planificación y ejecución, así como la descripción de su contenido a través de las cuatro variables clásicas de producto, precio, comunicación y distribución.

Como se puede apreciar, el objetivo principal del marketing, según los conceptos antes referidos, es favorecer el intercambio entre dos partes de modo que ambas resulten beneficiadas; como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de

principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El marketing es la orientación con la que se gestiona la comercialización dentro de una organización. Asimismo, busca fidelizar clientes mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor el producto, buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercial de la organización.

Una organización que quiere lograr que los consumidores tengan una visión y opinión positiva de ella y de sus productos, debe gestionar el propio producto, su precio, su relación con los clientes, con los proveedores y con sus propios empleados, la propia publicidad en diversos medios y soportes y la presencia en los medios de comunicación.

El marketing es, al mismo tiempo, un proceso creativo, ya que es la rama de la economía de la empresa que a partir del análisis de los gastos del consumidor intenta establecer una estimación de la demanda desagregada por niveles de renta, y también en términos de precios, difusión geográfica y comercialización de los productos.

El objetivo de la dirección o gestión del marketing es consumir intercambios beneficiosos para ambas partes (comprador y vendedor), puesto que consiguiendo la satisfacción del consumidor se obtiene a la vez un beneficio propio inmediato y se asegura su continuidad en el futuro.

Una empresa que trabaja por un enfoque de marketing ha superado varios enfoques empresariales como el de producción, de producto y de ventas. Esto brinda a la empresa una ventaja competitiva sumamente importante que le permite trabajar con una filosofía empresarial orientada hacia el mercado, la cual afirma que la clave del éxito para alcanzar los objetivos trazados por la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y entregar los satisfactores deseados de una manera mas efectiva y eficiente que la competencia.

La gestión de marketing, además, está relacionada con las restantes funciones de la organización. Sin embargo, no es solo una función más de la entidad, sino también una concepción más de conjunto de la naturaleza y características de la propia organización; incluye el análisis, planeación, realización y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener intercambios útiles para alcanzar los objetivos organizacionales. El marketing contempla la empresa o institución que realiza el intercambio como un proceso organizado y destinado a crear y conservar un cliente.

En Cuba, antes de 1990, la utilización del marketing era muy pobre; sin embargo, con la caída del campo socialista y la necesidad de abrirse a nuevos mercados, la situación cambia y es necesario trabajar en la identificación de nuevas oportunidades de mercado, al mismo tiempo que asegurar con la calidad y oportunidad de nuestras ofertas mantener y hacer crecer esos mercados con la mayor eficiencia posible.

Por lo que en las Bases de el Perfeccionamiento Empresarial aprobadas en 1998, el marketing es incluido como un subsistema empresarial cuyo objetivo es organizar el intercambio voluntario de valor con sus clientes. Se precisa su alcance cuando se declara que es una filosofía de la empresa según la cual la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente es la justificación social de su existencia; en consecuencia, todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo.

La práctica del marketing les da la posibilidad a empresarios cubanos a descubrir insatisfacciones y necesidades de los clientes, además, producir con la eficiencia y calidad requerida los servicios y productos que proporcionan beneficios de gran importancia y valor a los clientes. Al aplicarse esta política, es una realidad palpable que hay más racionalidad económica; hay un aumento cuantitativo y cualitativo, esencialmente de la satisfacción de las necesidades, se eleva la capacidad competitiva y la imagen cada vez más positiva de la empresa y, por supuesto, aumentan los ingresos.

Procedimiento para diagnosticar la gestión de marketing

El procedimiento que se propone tiene como objetivo evaluar la situación que presenta la gestión del marketing en las industrias locales tuneras y presenta una secuencia de pasos que pueden ser aplicados en cualquiera de las organizaciones del sector empresarial cubano teniendo en cuenta las particularidades de cada una.

I. Análisis de la orientación que tienen los directivos al marketing

Objetivo: Determinar el grado en que los directivos de la empresa demuestran con su propio ejemplo un fuerte compromiso con los clientes tanto externos como internos.

Tareas:

- a. Determinar si el director general, subdirectores y subordinados demuestran que trabajan con un fuerte enfoque orientado a las necesidades de los clientes y a las necesidades del mercado.
- b. Valorar si los directivos demuestran que han desarrollado y trabajan con una fuerte orientación a los clientes internos de la empresa, si han desarrollado en su práctica el concepto de cliente interno.
- c. Indagar acerca de la existencia de algún equipo de directivos responsables de las tareas de marketing en la empresa.
- d. Indagar si se ha solicitado ayuda externa como consultorías, asesorías, desarrollo de investigaciones u otros, en los temas de marketing.
- e. Indagar si se han desarrollado programas, cursos o capacitación de marketing en la empresa.
- f. Analizar el impacto de las tareas consultoría, asesoría, desarrollo de programas, cursos de capacitación y cualquier tipo de tarea que propicie formación, capacitación y desarrollo del personal de la empresa.
- g. Valorar la medida en que los directivos han desarrollado la filosofía de integración del Marketing o la Dirección Comercial con las demás funciones de la empresa.

Las tareas anteriores se deben evaluar, verificar o comprobar mediante la observación, entrevistas, encuestas y revisión de documentos y todas las evidencias que puedan dar información del grado de cumplimiento acerca de la orientación que tienen los directivos al marketing.

II. Análisis de la planificación de marketing

Objetivo: Evaluar la medida en se utiliza una planificación con enfoque de marketing.

Tareas:

- a. Analizar si las acciones relacionadas con el proceso de planificación contemplan la elaboración de planes de marketing, tanto estratégicos como anuales. Dentro de esta tarea se debe analizar el proceso o procedimiento que se ha seguido para ello y su grado de formalización.
- b. Verificar si dentro de esa planificación se elabora formalmente algún plan de contingencias.
- c. Indagar quienes participan en el diseño del plan de marketing.
- d. Analizar las fuentes de información que sirven de base a la elaboración del plan como:
 - Sistema de información interna.
 - Resultados de estudios de mercado.
 - Retroalimentación ofrecida por los clientes y la población en sentido general.
 - Otras informaciones provenientes del entorno tanto interno como externo.
- e. Instalación de un sistema moderno, basado en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones o en aplicaciones informáticas para facilitar la planificación de marketing.
- f. Verificar si se elabora un presupuesto de gasto para respaldar financieramente las operaciones que se deriven de la comercialización de los productos.

Se sugiere que se evalúe este trabajo a través de:

- Revisión del documento que contiene el plan de marketing y los procedimientos establecidos oficialmente.
- Comprobar la correspondencia del plan de marketing con los informes de los estudios de mercado realizados, o el uso del sistema de información de la empresa, el análisis de las oportunidades de mercado o comercialización de sus productos, análisis de las ofertas de otras organizaciones que satisfacen la misma necesidad o son competidores importantes para la empresa, de manera que justifiquen o sean la base para la elaboración del plan.
- Comprobación de la correspondencia del plan de Marketing con la estrategia general, los objetivos estratégicos y los contratos que ha establecido con sus clientes.

III. Análisis de la organización de la función de marketing

Objetivo: Conocer cómo está estructurada formalmente esta actividad en la empresa.

Tareas:

- a. Analizar la estructura organizativa que posee la empresa para llevar a cabo su la función de comercialización de sus productos y servicios.
- b. Analizar las funciones que están establecidas para cada puesto de trabajo, tanto las especificadas en el profesiograma de cada puesto de trabajo como las que declara cada persona que las ocupa.
- c. Analizar la medida en que la función de marketing constituye un elemento integrador de las demás funciones de la empresa, es decir, con el resto de los departamentos.
- d. Valorar los niveles de comunicación entre los departamentos.
- e. Analizar y valorar la efectividad de las actividades de marketing que realizan las direcciones no comerciales que tengan contacto con los clientes.
- f. Analizar la efectividad de las relaciones públicas, así como todo el trabajo relacionado con la formación y el fortalecimiento de la imagen pública de la empresa.

**IV. Valorar como se cumplen las funciones de marketing a través de sus variables:
producto, precio, distribución y comunicación**

- a. Del producto: diseño del producto, calidad, si hay tendencia a la elaboración de nuevos productos.
 - Valorar si las condiciones tecnológicas, la preparación de cada obrero y las características de las materias primas garantizan la calidad del producto.
 - Analizar las medidas adoptadas para la presentación, etiquetado, embase y embalaje del producto, incluida su manipulación.
 - Analizar el proceso que se sigue para el desarrollo de nuevos productos; dentro de ellos, la planificación de nuevos productos basados en los estudios de mercado, la definición del concepto de producto, así como las diferentes pruebas por las que debe atravesar.
 - Analizar las informaciones que se aportan para la determinación de los precios, las que se necesitan para contribuir a la comunicación y las especificaciones de la distribución y el aporte a las estrategias y objetivos concretos del plan de marketing, tanto estratégico como operativo.
- b. Del precio: analizar la consideración de diferentes criterios para determinar el precio y el cumplimiento de las normas legales establecidas.
 - Analizar la colaboración de las diferentes direcciones de la empresa para la determinación de los precios.
- c. De distribución: analizar si la distribución de los productos corre a cuenta de la empresa o si se usa distribuidores externos. En caso que se usen canales de distribución propios, se debe tener en cuenta el diseño del canal y el análisis de su efectividad. En caso de que se usen canales de distribución externos, evaluar la competitividad de los canales.
- d. De comunicación: analizar si hay programas de comunicación establecidos.

La evaluación de este paso se debe llevar a cabo mediante el uso de la revisión de documentos, aplicación de encuestas y entrevistas, así como el análisis económico.

V. Valorar la dirección como función directiva

Objetivo: Valorar el grado de influencia que ha tenido el departamento comercial sobre las demás personas en lo que respecta a fomentar el enfoque de marketing en la empresa.

Tareas:

- a. Valorar la efectividad de las gestiones de las actividades de marketing, en todos los ámbitos.
- b. Indagar si se realizan acciones que motiven la utilización y el desarrollo en el enfoque de marketing de la empresa.
- c. Valorar la medida en que la dirección comercial lidera las acciones de la empresa o ha adquirido un prestigio a partir del cual las demás direcciones le corresponden a sus criterios.

VI. Evaluación del control de marketing

Objetivo: Analizar la efectividad del sistema de control de marketing.

Tareas:

- a. Verificar si se tiene diseñado e implementado el control de marketing para revisar si los resultados previstos se cumplen.
- b. Evaluar si se lleva un control de los resultados obtenidos (ganancias o pérdidas de los productos).
- c. Verificar si se realiza algún análisis de la rentabilidad y la eficiencia de la comercialización.
- d. Verificar si la empresa aprovecha todas las oportunidades de mercado.
- e. Valorar el grado de eficiencia del sistema de control sobre la base de la valoración de la eficiencia de las técnicas y tipos de controles que se utilicen.
- f. Evaluar la medida en que el sistema de control contribuye y se utiliza para el perfeccionamiento de las restantes actividades que se desarrollan.

VII. Calificar integralmente la gestión de marketing

Objetivo: Ofrecer a los directivos la situación concreta que presenta la actividad de marketing en la empresa.

Se sugiere que se otorgue una calificación integral en correspondencia a los criterios siguientes:

a. DEFICIENTE. Que se caracteriza por:

- Orientación al producto.
- Orientación al mercado masivo, sin tener definido segmentos de mercado.
- Se interesa solo por ofrecer productos.
- El producto y los servicios que se ofertan poseen una calidad media o baja.
- En la empresa existe una fuerte orientación a las funciones internas.
- Orientación al precio, o tendencia a vender al máximo precio.

b. BUENA. Que se caracteriza por:

- Orientación al mercado.
- Orientación a segmentos de mercado.
- Ofrece productos aumentados.
- Calidad de los productos y servicios superior a la media establecida.
- Orientación a procesos.
- Orientación a la calidad.

c. EXCELENTE. Se caracteriza por:

- Dirige al mercado.
- Orientación al individuo y a nichos de mercado.
- Ofrece soluciones a los consumidores o clientes finales.
- La calidad de sus productos y servicios es excepcional.
- Orientación a resultados.
- Orientación al valor.

Tanto directivos como trabajadores de la empresa deben estar convencidos que si se cuenta con un procedimiento para evaluar la gestión del marketing en la empresa contribuirá notablemente a la gestión empresarial y con ello incidir favorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población.

El procedimiento propuesto fue analizado por directivos y especialistas de las empresas, los cuales valoraron de positiva la propuesta y consideraron su implementación en las empresas.

Conclusiones

Debido a que en las industrias locales tuneras existen insuficiencias en su gestión empresarial que están repercutiendo desfavorablemente en la satisfacción de las necesidades de la población, contar con un procedimiento que facilite el diagnóstico de la gestión de marketing le posibilita a los directivos de las empresas aprovechar sus potencialidades para introducir los cambios que requiere la comercialización de los productos y servicios por cuanto permite realizar un diagnóstico utilizando los aportes de esta disciplina del conocimiento cuya esencia se ajusta a las exigencias del proceso de perfeccionamiento empresarial.

Bibliografía

1. Santesmases Mestre, M. (1999). *Marketing, Conceptos y Estrategias*. Madrid. Ediciones Pirámide SA.
2. Stoner, J. (s/a). *Administración*. Ciudad de La Habana. Ediciones ENPES.
3. Stanton, W y Futrel, J. (1985), *Mercadotecnia*. Editorial Legis, Colombia.
4. Mesa, G y col. (s/a). *Fundamentos de Administración*. Universidad Central de las Villas.
5. Koontz, H y Weihrich, H. (1995), *Administración, una perspectiva global*. Editorial McGRAW-HILL, Décima Edición.
6. Hernández, A. y col. (2004). *Marketing en Cuba: Dónde nos encontramos*. Folletos Gerenciales, Año VIII, No. 11.
7. Díaz, I. y col. (2006). *Marketing en Cuba. Un estudio necesario*. Folletos Gerenciales, Año X, No. 2.

8. Fernández, A. (2008). *La gestión empresarial cooperativa*. Notas para un debate. [En línea]
Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008a/> .
9. Carballal, E. y Llanes W. (2000). *Fundamentos de la Dirección y la Gestión*. La Habana,
Material de Estudio.
10. Decreto No. 281 (2007). *Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de
dirección y gestión empresarial estatal*.

Título: El enfoque prospectivo para el desarrollo estratégico del personal académico de la Universidad de Cienfuegos, Cuba

Autores:

Annaly Parrado García Licenciada en Economía. Especialista de Cuadros de la Universidad de Cienfuegos. Email: aparrado@ucf.edu.cu

Dra. C. Orquídea Urquiola Sánchez. Profesora Titular del Departamento de Dirección y Desarrollo Local de la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Email: ourquiola@ucf.edu.cu

MSc. Lourdes de León Lafuente Profesora Auxiliar del Departamento de Dirección y Desarrollo Local de la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Email: lafuente@ucf.edu.cu

MSc. Orestes Raúl Zulueta Torres. Profesor Asistente del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Cienfuegos, Cuba. Email: ozulueta@ucf.edu.cu

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo definir los escenarios de apuesta para el desarrollo estratégico del personal académico de la Universidad de Cienfuegos (UCF) para el período 2013-2021.

Para el cumplimiento del objetivo, la investigación se apoya en una amplia revisión bibliográfica tanto conceptual como metodológica además, utiliza los métodos teóricos histórico /lógico, análisis y síntesis así como, otros métodos empíricos como es el trabajo de grupos, trabajo con expertos, tormenta de ideas, cuestionarios, métodos de prospectiva; para de estos últimos se utilizan diversos software entre los que se encuentran: Identificación de las variables claves. MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación; Relación de los principales actores de su entorno estratégico, MACTOR (Matriz de Alianzas y conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones); Escenarios de entorno, Método SMIC ProbExpert (Matriz de impactos cruzados probabilizadas, lográndose así obtener el diseño de los escenarios para el desarrollo del personal docente de la UCF.

Palabras claves: Prospectiva, Gestión de Recursos Humanos, capacitación y desarrollo, Escenarios, Personal Académico.

Introducción

En las Instituciones de Educación Superior (IES) en el contexto nacional e internacional actual, juega un papel fundamental la actividad de los Recursos Humanos, la cual enfrenta hoy grandes retos por los cambios constantes del entorno y

la aparición de nuevas condicionantes internas y externas que constituyen barreras o impulsores de su propio desarrollo, todo ello insertado dentro de un panorama de escasez de recursos, mucho más aguda que en épocas anteriores que repercuten de manera inmediata en los procesos económicos y sociales.

La enseñanza universitaria requiere cada vez más de un claustro de excelencia, que domine un conjunto de conocimientos y habilidades que les permita contribuir significativamente a la formación de profesionales que garanticen la satisfacción del encargo social en las ramas donde se desempeñen.

Cada universidad en función de la misión, visión, objetivos y estrategias proyecta su desarrollo futuro, y en ello constituye un soporte fundamental la formación y desarrollo de su capital humano y esencialmente aquel que se encuentra en el núcleo operativo de su estructura organizacional, que en este caso es el **personal docente** de quienes depende en gran medida los resultados que se obtengan en sus procesos claves.

Resulta necesaria la capacitación de los profesores universitarios, encaminada al logro de un mayor conocimiento para enfrentar la docencia y la investigación y estos objetivos sólo se pueden lograr si se introducen vías, métodos y medios que propicien una efectiva superación y calificación técnica y profesional.

En correspondencia, el desarrollo del personal docente en la universidad constituye un **proceso estratégico** con un impacto determinante en sus resultados en el presente y futuro; de ahí la importancia que para la universidad y sus departamentos docentes (núcleo operativo) significa contar con una estrategia coherente que asegure su desarrollo permanente.

Justificación

La Universidad de Cienfuegos a pesar de que cuenta con una estrategia para la mejora de la composición científica y académica del claustro, la misma no asegura el ritmo de desarrollo que se necesita para el futuro de la organización pues, han ocurrido cambios en el ámbito interno y externo que demandan una nueva concepción que la estrategia diseñada no considera en toda su magnitud.

El profesor es uno de los componentes esenciales del proceso docente educativo y en quien descansa la máxima responsabilidad de desarrollo integral de los estudiantes y por ende del cumplimiento de la misión de las universidades; en correspondencia, de su preparación, de las competencias que posea depende en gran medida alcanzar ese objetivo.

En el marco del proyecto de investigación sobre la Gestión Integral del Capital Humano en la Universidad de Cienfuegos, se realizó un diagnóstico preliminar respecto a la situación actual del desarrollo que posee este importante recurso en la Universidad de Cienfuegos y a pesar de que existe una estrategia para la mejora de la

composición científica y académica del claustro se detectó que:

1. La estrategia no asegura el ritmo de crecimiento que se necesita y no se encuentra materializada en los planes de trabajo de los docentes con acciones concretas y un sistema de control sistemático.
2. Es insuficiente desarrollo de habilidades investigativas en los docentes.
3. Falta de motivación para insertarse en programas doctorales en cualquiera de sus modalidades.
4. Es insuficiente la estructura tecnológica, material y financiera para el desarrollo eficiente de las actividades vinculadas a este proceso.
5. Incremento de las bajas de los docentes con categoría de doctor (30% del total de bajas de los docentes en los últimos tres años).
6. Envejecimiento del claustro.
7. Se han producido cambios en el entorno que le han impuesto a la universidad nuevos retos que la estrategia diseñada no considera en toda su magnitud.

Estos factores impactan negativamente en desarrollo de la universidad pues impide que pueda ser acreditada ya que la pertinencia del claustro constituye una variable clave dentro de este importante proceso además, esta variable tiene un vínculo esencial con otras como es la cantidad de resultados de alto impacto que se obtengan, atención a convenios internacionales, acreditación de programas y carreras, entre otras.

Todos estos aspectos conducen a una interrogante: ¿Cómo contribuir al diseño de una estrategia de desarrollo coherente y adaptable del personal académico de la Universidad de Cienfuegos?

Precisamente el diseño de escenarios con enfoque prospectivo constituye el objetivo del trabajo y permitirá disponer de la información necesaria para proyectar estrategias coherentes y adaptables para conducir el desarrollo futuro del personal académico de la Universidad de Cienfuegos.

Marco teórico

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH) ha ido evolucionando y adaptándose a la realidad social de cada momento. Así, del elemental reclutamiento y administración de personal, basados en la gestión administrativa y burocrática, se ha ido avanzando hacia la conciliación estratégica de las necesidades económicas con las sociales, para llegar a la consideración de la GRH como componente esencial para la calidad y competitividad de cualquier organización actual.

En correspondencia, la GRH, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica y esas personas son las portadoras del conocimiento que se necesita para lograr el éxito.

A criterio de Sánchez Núñez, J. A., 2010, el profesor universitario, como agente esencial en la formación de los futuros profesionales, tiene en su incesante desarrollo profesional la incuestionable tarea de renovación y mejora de su capacidad docente.

Son innumerables las propuestas e investigaciones que se desarrollan en aras de lograr formar un docente que responda a las demandas de la época; lo que obedece al importante rol que ejerce el profesional de la educación en la formación del nuevo ser humano que requiere el siglo XXI.

En La Conferencia Mundial sobre La Educación Superior en el siglo XXI, en relación con la mejora de la calidad de la enseñanza en los centros universitarios y la necesidad de la capacitación del personal docente se plantea:

“Un elemento esencial para las Instituciones de Enseñanza Superior es una enérgica política de formación del personal. Se deberían establecer directrices claras sobre los docentes, que deberían ocuparse sobre todo, hoy en día, de enseñar a sus alumnos a aprender y a tomar iniciativas y, no a ser, únicamente, pozos de ciencia. Deberían tomarse medidas adecuadas en materia de investigación, así como de actualización y mejora de sus competencias pedagógicas mediante programas adecuados de formación del personal, que estimulen la innovación permanente en los planes de estudio y los métodos de enseñanza y aprendizaje, y que aseguren condiciones profesionales y financieras apropiadas a los docentes a fin de garantizar la excelencia de la investigación y la enseñanza”.

Por ello, el apoyo y reconocimiento de la institución universitaria a la formación de sus docentes es un factor esencial para la participación de estos en los procesos formativos de mejora de la enseñanza.

Es importante puntualizar que para lograr esto se requiere de un proceso formal de diseño de la estrategia no lineal, sino iterativo y recurrente teniendo en cuenta los altos niveles de incertidumbre con que se desarrolla y el vínculo constante con las cambiantes condiciones del entorno y de la propia realidad interna de la organización. De ahí la importancia del enfoque prospectivo de la estrategia.

De ahí la importancia del enfoque prospectivo en la estrategia de desarrollo del personal académico de una universidad.

La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica. (Godet M., PhilippeDurance, 2007)

En correspondencia, la prospectiva puede ser aplicada en todos aquellos casos en los que quepa la posibilidad de cambios bruscos en los que se presentan fenómenos

nuevos e impredecibles (Menguzzato y Renau, 1997). Los métodos de prospectiva han de servir para elaborar un cuestionario de hipótesis razonables, incluso contradictorias y divergentes, acerca de posibles cambios del entorno, hipótesis que deberán ser tenidas en cuenta por la empresa al momento de diseñar sus estrategias.

La prospectiva es un panorama de futuros posibles, o sea de escenarios no improbables, teniendo en cuenta las tendencias del pasado y la confrontación de proyectos de actores, es decir el futuro se explica tanto por la acción de las personas como por los determinismos del pasado. (Godet M. & Durance P. 2007)

Hablar en términos prospectivos es plantear alternativas transformadoras pero realizables de la sociedad. La esencia de la anticipación es la elaboración de hipótesis de futuros plausibles.

Hablar en términos prospectivos es plantear alternativas transformadoras pero realizables de la sociedad. La esencia de la anticipación es la elaboración de hipótesis de futuros plausibles. El fundamento no es buscar el criterio de verdad en la correspondencia entre el futuro y la realidad sino, estimular la capacidad de responder oportuna y efectivamente a circunstancias cambiantes. Se trata de proveer buenas respuestas con anticipación para cuando se presenten los problemas. (Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2007).

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura.

Las arquitecturas de los escenarios, construidas alrededor de cinco o seis hipótesis fundamentales, servirán de telón de fondo para la reflexión estratégica del tipo ¿qué hacer si? o ¿cómo hacer para? Esta abreviatura de los escenarios impone más que nunca una reflexión previa, explícita y profunda sobre las variables clave, las tendencias y el juego de actores. (Godet, M. 1993).

Construcción del escenario con enfoque prospectivo para el desarrollo del personal académico de la Universidad de Cienfuegos 2013-2021

Para la construcción del escenario el procedimiento que se propone utilizar es una propuesta de León La fuente, L. El mismo es un referente directo de Godet, M., 2007, quien despliega desde su perspectiva los elementos prospectivos para la integración de la metodología clásica en los procesos de planeación estratégica con técnicas prospectivas.

En la tabla 1 se expone un resumen de las fases del procedimiento con las actividades y herramientas a desarrollar en cada una de ellas para el logro del propósito planteado, es necesario destacar que para cumplir con el objetivo general e hipótesis del trabajo sólo se llevará la aplicación de la metodología en el caso de estudio hasta

la fase 2, conformación de los escenarios y la elección de los de apuesta para la organización.

Es necesario enfatizar que las fases del procedimiento con las actividades y herramientas a desarrollar en cada una de ellas para el logro del propósito planteado, se adecuan de acuerdo al objeto de estudio, desarrollándose aquellas que es permisible su aplicación y hasta donde debe llegar en el objeto de investigación.

Tabla 1. Fases y herramientas asociadas al procedimiento para la proyección estratégica con enfoque prospectivo.

Fase	Objetivo	Pasos	Técnicas y Herramientas
Análisis retrospectivo Fase 1	Determinar puntos fuertes y débiles del sistema estudiado	Formar equipo de expertos Taller para elaborar listas con los cambios importante del entorno Identificar puntos fuertes y débiles en relación con el entorno	Revisión documental, observación directa, métodos de expertos, encuesta, entrevista y tormenta de ideas, Taller
Aplicación de los métodos prospectivos Fase 2	Definir escenarios a través de los métodos prospectivos	Identificación de variables claves Relación de los principales actores en su ambiente estratégico Determinación de alianzas y conflictos. Determinación de Tácticas y Objetivos entre actores Definición de hipótesis por parte de los actores. Construcción de escenarios	MICMAC, MACTOR, SMIC, Método de expertos
Formulación y aplicación estratégica Fase 3	Formular e implementar estrategia	Rediseñar la visión Formulación de la estrategia maestra Formulación de estrategias Implantación estratégica Revisión y control	Trabajo en equipo y expertos, revisión de la documentación

Fuente: De León Lafuente Lourdes A. 2011.

Fase 1 Análisis Retrospectivo

Su objetivo fundamental es determinar puntos fuertes y débiles de la universidad para enfrentar el desarrollo del personal académico.

Paso 1 Creación del equipo de expertos

En esta primera fase del procedimiento se desarrollaron tres Talleres uno para la creación del equipo de expertos; su objetivo fue realizar un intercambio acerca del objetivo de la investigación, con una amplia explicación acerca de lo que se espera de los participantes así como, el beneficio de sus resultados para la gestión de la organización.

De los participantes resultaron seleccionados 9 expertos que conformaron el equipo de trabajo que se encargará de realizar los análisis y toma de decisiones durante la investigación.

Paso 2 Elaborar listas de cambios importante del entorno

El segundo y tercer Taller ya fueron propiamente de prospectiva estratégica que tuvo como objetivo la identificación de los retos del futuro de la universidad y de cuál es la posición competitiva del personal académico en las condiciones actuales y de futuro.

Se plantea reflexionar sobre:

1. Incidencia del cambio en la misión de la Universidad y que posibles líneas tomar para enfrentarlo
2. Ruptura de paradigmas
3. Identificación de las competencias distintivas del capital académico

Una vez finalizado el ejercicio se habrán localizado y jerarquizado los principales problemas actuales y apuestas de futuro. Encontrándose los grupos en condiciones de comenzar el análisis retrospectivo.

Paso 3 Identificar los puntos fuertes y débiles en relación con el entorno

Análisis del estado actual del personal académico de la UCF

En el análisis se parte de la estructura de categorías docentes que posee la universidad destacándose como una de las variables que más se ha mejorado continuamente en los últimos tres años en cuanto al por ciento de profesores con categoría superior sin embargo, es evidente que debe continuar en ascenso pues para ser acreditada aún no es suficiente el comportamiento del indicador. De igual modo se refiere la mayor debilidad de la planta de profesores en la actualidad que se registra en su nivel científico y de mantenerse el ritmo de crecimiento actual (7 doctores por año) en los próximos lustros la tendencia es a disminuir debido al comportamiento de dos variables fundamentalmente: envejecimiento (79% sobrepasa los 45 años) y el índice de movilidad externa (9% anual, generalmente jóvenes). Si se tiene en cuenta que de ese total aproximadamente el 30% han sido doctores, proporciona una medida de lo significativo de este indicador.

El análisis realizado arrojó además, que importantes variables del entorno le imponen nuevos retos al personal académico de la UCF ya sea como oportunidad o como amenaza, estas son las fundamentales: nuevas exigencias del desarrollo del territorio y del país; atención a los convenios internacionales; aprobación de nuevas leyes en el país que impactan directamente en este importante personal; la ampliación del objeto social de las universidad; el incremento del atractivo del mercado de trabajo; lineamientos económicos del VI Congreso del PCC.

El análisis de estas variables justifica una vez más la necesidad del diseño de una nueva estrategia para la superación del claustro ahora con enfoque prospectivo.

Fase 2 Aplicación de los Métodos de Prospectiva

a) Análisis estructural MICMAC

Esta fase se inicia con un Taller con amplias sesiones de trabajo con los expertos, donde se expusieron las variables que inciden en el comportamiento y desarrollo del personal académico de la universidad tanto las internas como las externas, decidiéndose trabajar con 39 variables. Se le aplicó la Matriz MICMAC (Matriz de Impactos cruzados aplicados a una clasificación) para la definición de las variables claves del sistema objeto de estudio.

A partir de las valoraciones de los expertos y de los cálculos a partir de la Matriz de Influencias Directas (MDI), Matriz de Influencias Indirectas (MII), Matriz de Influencia Directa Potencial (MIDP) y Matriz de Influencia Indirecta Potencial (MIIP), se tiene como resultados:

- Variables influyentes y a la vez dependientes: Evaluación del desempeño (ED), Control de Normas Educativas (CNE), Plan de Trabajo Docente (PTD), Cultura de Investigación Científica (CIC), Preparación Científica / Pedagógica (PCP) y Labor Educativa (LE).
- Variables Influyentes de acuerdo al mayor impacto por filas: Liderazgo (L), Presupuesto (P), Relevancia de la Ciencia (RC), Proceso de Selección de los Docentes (PSD), Acceso a Plataformas Interactivas (API) y Disposiciones Jurídicas (DJ).
- Variables Dependientes de acuerdo al impacto mayor en la columna: Motivación por la organización (MO), Preparación y Superación Integral de los Docentes (PSID), Producción Científica (PC) y Recién Graduado en Adiestramiento (RGA).

En el caso de la variable Plan de trabajo Docente (PTD) se considera, por el papel que desempeña en el desarrollo del docente y por la posición en que aparece en los

planos / gráficos y proporciones, que pudiera definirse como variable objetivo del sistema de estudio, ya que el desarrollo de los docentes en todas sus áreas depende totalmente del correcto plan de trabajo que se le elabore para su formación / desarrollo y que esté en consonancia con las necesidades de la universidad y del docente.

Cuadro 1: Proporciones

FIL A	TITULO	INFLUENCIA DIRECTA	TITULO	DEPENDENCIA DIRECTA	TITULO	INFLUENCIA INDIRECTA	TITULO	DEPENDENCIA INDIRECTA
1	L	380	ED	380	L	375	ED	374
2	RC	362	RGA	362	RC	360	RGA	366
3	PTD	358	Pc	325	PTD	357	Pc	326
4	P	317	PTD	321	P	313	PTD	312
5	API	303	CIC	310	CNE	301	CIC	311
6	CNE	295	PSI	306	RIU	297	MO	306
7	DJ	295	MO	303	IA	295	LE	305
8	ED	291	CNE	295	API	295	PSI	305
9	PSD	291	LE	295	ED	292	PCP	295
10	PCP	291	PCP	295	DJ	292	CNE	292

FIL A	TITULO	INFLUENCIA DIRECTA POTENCIAL	TITULO	DEPENDENCIA DIRECTA POTENCIAL	TITULO	INFLUENCIA INDIRECTA POTENCIAL	TITULO	DEPENDENCIA INDIRECTA POTENCIAL
1	L	358	PTD	364	L	352	PTD	355
2	PTD	347	ED	358	PTD	344	ED	352
3	RC	340	RGA	351	RC	339	RGA	351
4	DJ	309	PSI	309	DJ	309	Pc	305
5	P	298	Pc	305	P	296	PSI	302
6	API	295	CIC	302	RIU	291	CIC	301
7	RIU	291	CL	291	API	290	LE	296
8	CR	285	LE	288	IA	287	CL	290
9	PCP	285	MO	285	PCP	283	MO	288
10	LE	281	CNE	278	CNE	282	DCF	284

Fuente: Elaboración propia

En tal sentido a esta variable hay que darle un tratamiento diferenciado en el proceso por cuanto a partir de ella y sobre ella deben pasar todas las actividades planificadas para el docente en su preparación, capacitación y desarrollo.

De esta forma y a partir de las valoraciones de los expertos se definen como variables claves: Evaluación del Desempeño, Control de Normas educativas, Preparación Científico / Pedagógica, Labor Educativa, Motivación con la Organización, Cultura de Investigación Científica, Producción científica, Plan de Trabajo Docente, Liderazgo, Preparación y Superación Integral del profesor, Relevancia de la Ciencia, Recién Graduados en Adiestramiento y el Proceso de Selección de los Docentes.

Una vez definida la posición de las variables por planos de análisis, la influencia y dependencia de estas y las resultantes como variables claves, se decidió por el grupo de experto definir los actores y su relación con las variables claves, su posición con respecto al tratamiento que debían darse a partir de la formulación de objetivos claros

y precisos, utilizándose para estos efectos la MACTOR (Matriz de Alianzas y Conflictos Tácticos Objetivos y Recomendaciones).

b) Análisis del juego de los actores (MACTOR)

Para la determinación del juego de actores se procedió a identificar los actores que directamente tienen influencia sobre las variables analizadas y los objetivos que se persiguen en el sistema objeto de estudio, listándose un total de 13 actores y 14 objetivos. Tabla 2.

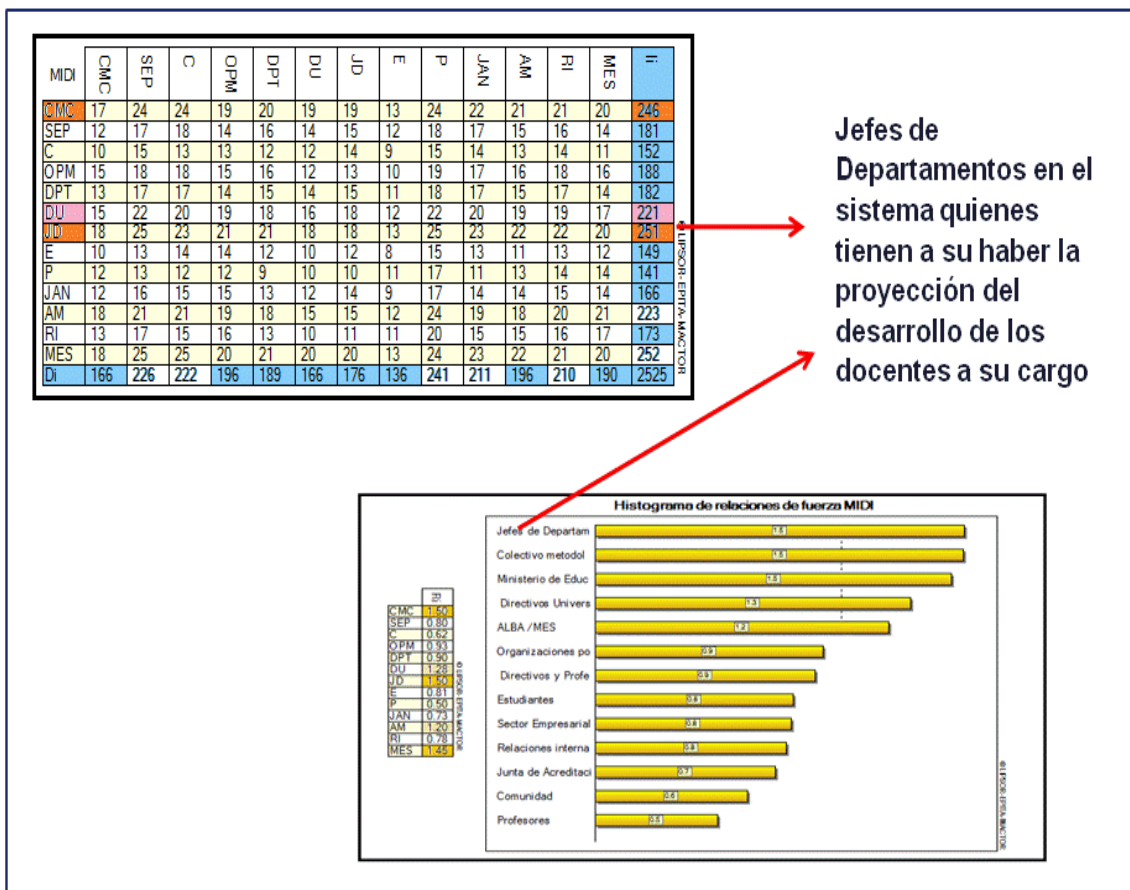
Con la información disponible se dio paso a la elaboración de la MACTOR, evaluándose la influencia directa (MDI) entre actores y las posiciones valoradas de los actores frente a cada uno de los objetivos propuestos (2MAO), en la determinación del carácter de oposición o convergencia (favorable, opuesto, neutral o indiferente) y la jerarquía de los objetivos, según se muestra en el Cuadro 2.

Tabla 2. Actores y objetivos del sistema

Lista de actores		Lista de objetivos	
Título largo	Título corto	Título largo	Título corto
Colectivo metodológico - científico	CMC	Formación priorizada del adiestrado	FPA
Sector Empresarial y Público	SEP	Profundizar en el trabajo metodológico	PTM
Comunidad	C	Formación integral el talento humano	FITH
Organizaciones políticas y de masas	OPM	Fomentar la investigación	FI
Directivos y Profesionales del Territor	DPT	Formar en el docente una actitudes pr	FAPM
Directivos Universitarios	DU	Rescatar la ética en el proceso educati	RE
Jefes de Departamento	JD	Trabajar en el fortalecimiento y crecimiento	TCAV
Estudiantes	E	Construir los conocimientos respecto a	CCD
Profesores	P	Desarrollar una perspectiva docente-in	FDIE
Junta de Acreditación Nacional	JAN	Preparar a los trabajadores de apoyo a	PTAD
ALBA / MES	AM	Ejercer control oportuno y sistemático	ECOS
Relaciones internacionales	RI	Exigir calidad en la selección	ECS
Ministerio de Educación Superior	MES	Fomentar los programas de colaboraci	FPCE
		Desarrollar Trabajo Político e Ideológic	TPI

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 2 Cálculos a partir de la Matriz de Influencia Directa (MDI). Influencias directas / Indirectas



Fuente: Elaboración propia

Los actores más influyentes de acuerdo al número y total de impactos (por filas) son: Ministerio de Educación Superior (MES), Jefes de departamentos (JD), Colectivo Metodológico Científico (CMC), Alba Mes (AM) y los Directivos Universitarios (DU).

En este sentido hay que destacar el papel de los Jefes de Departamentos en el sistema quienes tienen a su haber la proyección del desarrollo de los docentes a su cargo, además dentro de las relaciones de fuerzas MIDI y MMIDI ocupan un lugar importante, de conjunto con los Colectivo Metodológico Científico (CMC) y los Directivos Universitarios (DU).

También se determinan la Convergencia entre actores.

Con excepción de los actores Profesores (P), Comunidad (C) y el Sector Empresarial y Público (SEP), el resto de los actores tienen fuertes convergencias.

c) Determinación de los escenarios

Con todos los resultados obtenidos el grupo de expertos elaboró las hipótesis, así como las probabilidades de combinaciones de las mismas teniendo en cuenta las interacciones entre ellas. Posteriormente con esta información se procede al procesamiento de la SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados).

Cuadro 3: Listado de hipótesis definidas por los expertos

Título largo	Título corto
Incremento continuo en la calidad de formación del profesional	ICF
Incremento en la transformación cualitativa en la formación integral del claustro de profesores	FIC
Fuentes de Financiamiento	FF
Motivación de los Docentes Universitarios	MDU
Fuerza de trabajo calificada	FTC
Cumplimiento de los Lineamientos Económicos	CLE

Fuente: Elaboración propia

Con el procesamiento de la SMIC se obtiene en el histograma de probabilidad de realización de los escenarios constatándose que de los 64 escenarios todos tienen probabilidades de ocurrencia y constituyen el campo de los escenarios realizables, de ellos se toman los 6 de mayores probabilidades de ocurrencia

Figura 1 Histograma



Fuente: Elaboración propia

y 2 se consideran para su realización:

E01: (111111) probabilidad de ocurrencia de 0.067: Ocurren todas hipótesis

E09: (110111) probabilidad de ocurrencia de 0.056: Ocurren todas las hipótesis con excepción de la hipótesis Fuentes de Financiamiento (FF) (H3).

Como se puede apreciar no se toma el escenario 02 ya que en dicho escenario se cumplen todas las hipótesis con excepción de la (H6), cuestión que es ilógica ya que al cumplirse el resto de las hipótesis se cumple con la H6.

En correspondencia con lo expuesto, la propuesta de escenario de apuesta para el diseño estratégico del desarrollo prospectivo del personal académico de la Universidad de Cienfuegos es:

Se manifiesta el perfeccionamiento continuo en la calidad de la formación del profesional como resultado del proceso integrado de los factores que intervienen en los procesos claves (I+D, procesos de formación y proyección social), incrementándose cualitativamente la formación integral del claustro de profesores resultado del desarrollo de la organización, la preparación política ideológica y el funcionamiento integrado interno y externo, potenciando el trabajo en grupos, el perfeccionamiento continuo de las estructuras organizativas y el desarrollo e implementación de un sistema de Gestión Integral de Capital Humano. Se obtienen fuentes de financiamientos a través de la intensificación de proyectos lo que proporciona contar con una mejora del soporte tecnológico lo cual facilita mejores resultados y confiabilidad de los procesos sustantivos, elevándose la motivación de los docentes, incidiendo favorablemente en las variables esenciales del sistema como son: efectividad de los procesos docentes - investigativos, satisfacción laboral, permanencia en la institución y los niveles de satisfacción de los usuarios, en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país, a partir de la corrección en las deformaciones presentadas en la estructura de formación de los docentes y la aplicación y cumplimiento de los lineamientos económicos referidos a la organización, que contribuirá al mejoramiento de la política organizacional y al cumplimiento de su misión lo que presupone elevar la cultura política económica de sus cuadros a todos los niveles cumpliéndose dinámicamente con el Modelo Económico del País.

Como resultado del análisis realizado se llegó al consenso por el grupo de expertos que el GAP estratégico sólo puede vencerse formulándose objetivos y estrategias encaminados a lograr el Incremento continuo en la Calidad de Formación del Profesional, Formación Integral del Claustro de profesores, Fuentes de Financiamiento, Motivación de los Docentes Universitarios, Fuerza de Trabajo Calificada y Cumplimiento de los Lineamientos Económicos.

Finalmente se solicita a los expertos definan los indicadores que permitirán medir el cumplimiento del escenario de apuesta., quedando establecidos:

- Nivel de acreditación de la universidad
- Porcentaje de Doctores
- Porcentaje de Profesores Titulares y Auxiliares.
- Nivel de satisfacción de los estudiantes de pregrado.
- Impactos de la ciencia, la tecnología y la innovación

Concluidas las sesiones de trabajo y definido el escenario de apuesta con sus indicadores fueron presentados y sometidos a su aprobación en el Consejo de Dirección de la Universidad Cienfuegos quedando aprobados en esta instancia.

Los resultados expuestos ponen en manos del Consejo de Dirección de la Universidad de Cienfuegos una herramienta imprescindible para proyectar el desarrollo prospectivo del personal académico para el período 2013-2021.

Conclusiones

1. Los análisis teóricos realizados demuestran la necesidad y utilidad de los estudios prospectivos en la proyección estratégica de las organizaciones, teniendo en cuenta que no solo le conceden un alto rigor científico a las decisiones, sino que al mismo tiempo asegura el desarrollo de procesos de reflexión de la alta dirección acerca de la realidad presente y futura de la organización.
2. La utilización de los métodos prospectivos corroboran la necesidad de conocer que a partir de la definición de los actores implicados en las variables, se debe estudiar cuidadosamente las acciones pasadas, presentes y futuras y así formular las hipótesis sobre tendencias, rupturas que caracterizan la evolución del entorno de la organización, y delimitar los futuros más probables que serán objeto del método de los escenarios.

Bibliografía

1. De León Lafuente, L.A. (2011) Informe de Investigación sobre Prospectiva Estratégica.
2. GODET, M._____ De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. Barcelona: Ed. Marcombo, 1993.
3. _____ La Caja de Herramientas, Cuadernos de LIPSOR, 2007
4. Menguzato, M. &Renau Piqueras J.J. (1997) *La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management* La Habana, Edición Combinado del Libro "Alfredo López"
5. Mintzberg, H. &Ahlstrand, B. &Lampel, J.(2007)*Safari a la estrategia*, Ed. Granica.
6. Sánchez N. J. A. (2010) *El Desarrollo Profesional Del Docente Universitario*. Disponible: <http://www.sánchez.com>.

Título: La Dirección por Valores (DpV), su jerarquización en la empresa Refractarios Habana

Autor: Felix Fundora [felix@mayabeque.copextel.com.cu]

Introducción

El mundo en las últimas décadas se ha caracterizado por un proceso de globalización neoliberal caracterizado por la economía de mercado, la acelerada informatización y el desarrollo tecnológico, que ha traído como consecuencias la concentración de la riqueza en pocos países y la generalización de la pobreza en la mayoría de ellos. Ésta situación ha generado una crisis, que no solo abarca la esfera económica y financiera, sino también social.

En Cuba, a partir de los años 90 del pasado siglo, con la caída del campo socialista, en el plano económico se produce un decrecimiento del producto interno bruto de hasta un menos 34%, la pérdida del 85% del comercio de importación y exportación, la devaluación de la moneda nacional y la inflación económica, aspectos que repercutieron en toda la vida de la sociedad cubana; esta etapa se ha denominado Período Especial. Las consecuencias que han generado estas circunstancias, se han reflejado en la dirección de las empresas, por un lado y por otro no menos importante, en el sistema de valores de la sociedad cubana.

Para minimizar los efectos de tal situación, la dirección de la Revolución en el IV y V Congresos del Partido Comunista de Cuba (PCC) aprobó medidas para mantener las conquistas logradas y salvar el proyecto socialista de nación, entre ellas la despenalización del dólar, la creación de un sistema comercial donde circula la doble moneda y la apertura a la inversión extranjera.

En nuestro país se han ido creando las condiciones necesarias para asumir la Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores, como lo establece el Decreto Ley 252/07 “sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” y el Decreto 281/07. “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión Empresarial estatal” y la Resolución Conjunta No. 20614/2008 “**La Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores** y la preparación y superación de los cuadros del estado cubano y del gobierno y sus reservas”, refrendada por los Ministerios de Educación Superior y de Economía y Planificación.

El Decreto 281, en su Artículo 165 expresa: “Cada empresa u organización superior de dirección que aplica el Sistema de dirección y gestión, deberá implantar, la **dirección por valores**. Para ello es importante **identificar los valores**, cuáles se deberán jerarquizar para compartirlos con los trabajadores e ir incorporándolos a la evaluación del desempeño.

Concepción teórica de partida para el estudio de los Valores en la dirección.

La acción y efecto de dirigir es la dirección, entendida esta como “consejo, enseñanza y precepto con que se encamina a uno o conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad o establecimiento” (Gran Diccionario enciclopédico. 2001:393).

En relación a la dirección de una organización se define como “La Dirección es la influencia consciente, sistemática y estable, que ejerce un directivo sobre un grupo de personas logrando la motivación necesaria para obtener los resultados u objetivos previstos, con la mayor racionalidad en el uso de los recursos disponibles” (Pérez, A. Díaz, C. 2003: 18).

Varios autores se han adentrado en tratar la dirección de empresas y darle un carácter de ciencia, entre los que se destacan F. Taylor (1903,1911); H. Fayol (1916); Peter Drucker (1993); A. Maslow (1954); H. Koontz (1974); D. McGregor (1960); Max Weber (1964); R. Liker (1975); E. Mayo(1933); K. Lewin (1935) entre muchos otros.

Todos estos autores analizan la dirección desde diferentes ángulos, F Taylor y H Fayol lo hacen desde la organización científica o teoría clásica de la administración, esta escuela básicamente enunciaba ciertos criterios para organizar el trabajo, percibiendo al hombre solo como económico y sus satisfacciones solo se realizaban a través del salario, para ella la producción estaba regida por la capacidad física de los operarios; Drucker y Koontz lo realizan desde una posición neoclásica, entendida como la redención de la teoría clásica adaptada a las nuevas dimensiones de los problemas administrativos, teniendo en cuenta el tamaños de las organizaciones contemporáneas.

Para Elton Mayo, la posición asumida es desde las relaciones humanas, escuela que plantea que la producción no está regida por la capacidad física o fisiológica del individuo sino por las normas sociales y expectativas que lo rodean, mientras Weber asume una posición estructuralista que surge entre las ideas clásicas y humanísticas antes expuestas, ella pretende ser una síntesis de las teorías tradicionales clásicas y las humanísticas. Likert aboga por la teoría conductista o del comportamiento; estas teorías también incluyen a Maslow, C.Argyris, F. Herzberg y M. Porter entre otros.

Estas teorías sirvieron de basamento a las distintas formas de dirigir que evolucionaron en el tiempo, ellas fueron fruto del desarrollo de las ciencias y de la necesidad de adaptar la forma de dirigir a las condiciones históricas concretas del desarrollo de la humanidad. Es criterio del autor que la evolución antes descrita se da en espiral, aunque no se representa así en el grafico de Shimon Dolan Y Salvador García (1997), (**anexo 1**); afirmamos esto porque cada nueva forma de dirigir no desecha todo lo anterior sino que toma lo positivo de estas en concordancia con las leyes del desarrollo enunciadas por el Marxismo.

En el gráfico de Shimon Dolan y Salvador García se observa que la Dirección por Valores surge a finales del siglo XX, está técnica no entra en contradicción con su antecesora sino que la complementa, “Hablar de Dirección por Valores no significa que los objetivos queden relegados. Ambos forman un conjunto inseparable, de forma que los primeros son elementos críticos de éxito, atractores, alrededor de los cuales deben estructurarse los objetivos. Y este es el mecanismo por el que las organizaciones verdaderamente orientadas al desarrollo organizativo pueden gestionar la doble vertiente de su complejidad: el riesgo y la creatividad” (Bolívar C, Sánchez E, García S. Gran Centre Granollers on line 2006).

Una de las dificultades de esta novedosa técnica radica en definir que valores deben escogerse, el DrCs Carlos Díaz Llorca expresa “dirigir teniendo en cuenta una estrategia de valores no es dirigir en función de todos los valores, sino trabajar por impulsar aquellos de carácter positivo que se **jerarquizan** como predominante sin olvidar el resto” (Díaz Llorca 2009:36).”

Antes de penetrar en la de este trabajo, el autor considera que se debe tratar desde el punto de vista semántico lo relativo a la palabra **jerarquizar**. En el Diccionario Ilustrado de la Lengua Española Aristos se define como jerarquía: al “orden o grados de otras personas o cosas” (Diccionario Aristos, 1985: 373).

En el caso que ocupa este trabajo, a partir de la interpretación de la definición, se podría inferir entonces que los valores se pueden ordenar o graduar, ya que entra en el concepto “cosas”, que a la vez es entendida como “todo lo que tiene entidad, ya sea corporal o espiritual real o abstracta” (Diccionario Aristos, 1985: 174).

El hecho de que el que suscribe lo asocie al concepto “cosa”, no limita la esencia humana de los valores, porque la definición anterior fusiona lo material y lo espiritual, así como lo verdadero y a cualquier cualidad que excluya al sujeto, es decir, las cualidades que se pueden separar intelectualmente para considerar lo esencial de estas.

En relación con lo expuesto anteriormente, para este trabajo es válido el criterio que: “tener valores es estimar un objeto, un principio (...) es ubicar las cosas en orden de importancia, es decidir lo que es más importante de un determinado momento y la

lucha por ello (...) es ubicar y jerarquizar los bienes materiales y espirituales en orden de importancia” (García, G. 2006: 199).

Del análisis de los párrafos anteriores el autor que suscribe infiere que:

- Se pueden jerarquizar los valores de las diferentes esferas de la vida: escuela, familia, comunidad, trabajo, ambiente físico, ambiente sociocultural y otros.
- En los valores se fusionan los aspectos que pueden jerarquizar: culturales, de relaciones humanas, de carácter político, ético, personal y social.

Otro autor, en esta misma línea de análisis, plantea que: “resulta importante no perder de vista el asunto de la jerarquía, objetivamente, tanto los valores como los problemas que afectan al hombre están ordenados jerárquicamente” (Fabelo Corzo, 2003: 106). Coincidimos con el criterio que “no resulta fácil la determinación de la escala jerárquica de los valores” (Fabelo Corzo, 2003: 133).

Este autor plantea tres aspectos a tener en cuenta para la jerarquización de los valores, los cuales asumimos. Estos son:

1. El grado de objetividad que posea.
2. El nivel de socialidad que alcance.
3. El papel que desempeña en la dinámica social.

En el primer aspecto refleja que un valor portador en cualquier sujeto, crece en jerarquía en la medida que es más objetivo, en la medida que se acerca a la realidad de la vida del hombre, de sus demandas y exigencias en relación con el progreso.

El segundo se expresa, cuando el valor dado es compartido por un conjunto cada vez más amplio de personas, debido a su nexo con intereses humanos de mayor nivel de generalidad.

El tercer aspecto, está asociado a la dinámica social concreta; en este se mantiene un mismo grado de objetividad e igual nivel de socialidad, diferentes valores pueden ocupar diferentes lugares en la escala jerárquica, debido a que las condiciones sociales hacen que unos sean más necesarios que otros (J.R. Fabelo, 2003).

Esta toma de partido para la investigación presupone una argumentación del porqué es esta y no otra posición. Las explicaciones que se emiten a continuación así lo demuestran:

- Es un intento valioso para acercar a investigadores, directivos y personal que lo necesite a ordenar o graduar los valores en el contexto en que se desenvuelven.
- Relaciona lo natural y lo social, lo material y lo espiritual, lo individual y lo colectivo, lo económico y lo político y lo ético y lo ideológico en el ordenamiento de los valores.
- Propicia los fundamentos teóricos para la elaboración de instrumentos que indaguen en los valores y su **jerarquización**.

Varios autores han dividido los valores desde la óptica de la dirección: Salvador García y Shimon Dolan (1997); Blanchar O'Connor; Robins (1999); Díaz Llorca (2009):

Autor	Clasificación
S. García y S. Dolan (1997)	Valores finales y valores operativos o instrumentales, Valores tácticos
K. Blanchar y M. O'Connor (1997)	Valores básicos o nucleares y los valores operativos, según su criterio, pueden ser de carácter ético, sensitivos y rentables, además nombran valores culturales operativos, valores con el entorno, clientes, etc., valores respecto al manejo de los recursos económicos, a los procesos humanos
Robins (1999)	Valores centrales y valores primarios básicos, de conformismo, existenciales
Allport y asociados citado por Robins 1999	Teóricos, económicos, estéticos, sociales, políticos y religiosos
García S. Conferencia de Pamplona (2000)	Valores de expansión y los valores de orientación al sistema o a la empresa y valores de orientación a la personas

Díaz Llorca (2009)	Valores estratégicos, valores Tácticos
--------------------	--

Fuente: Elaboración propia

El autor de estas líneas se adscribe al criterio de Díaz Llorca (2010) porque es una síntesis de los anteriores estudios, la misma tienen en cuenta el futuro de las organizaciones (Visión) y su carácter innovador así como establece como prioritario la Misión entendida esta como “la razón de ser de la empresa” Díaz Llorca (2009; 45), a esto lo llamó valores estratégicos y lo hace acompañar de la identidad en las organizaciones.

Una buena declaración de Misión y Visión necesita un cauce para que oriente y guíe el actuar de los trabajadores, es decir los **Valores Tácticos**: “son aquellos que trabajamos cotidianamente y de esta forma se presentan como el cauce estratégico para alcanzar la misión y visión” (Díaz Llorca 2010; 45). Son los valores básicos que deben guiar la conducta cotidiana de todos. Estos son clasificados en éticos, prácticos y de desarrollo” los cuales quedan definidos de la siguiente forma:

Valores éticos: “Son aquellos que nos expresan cómo debemos relacionarnos con nuestro entorno” (et all; 46).

Valores de desarrollo: “describen cómo debemos crear, crecer, desarrollar la organización” (et. all; 46).

Valores prácticos: “nos dice cómo debemos relacionarnos entre nosotros” (et. all;46).

Estos valores se ponen de manifiesto en las organizaciones en un grado mayor o menor, por lo que se hace necesario determinar en qué medida se cumplen estos o se encuentran en los grupos o en el ápice estratégico, teniendo en cuenta que ellos son vitales para el buen funcionamiento de la empresa.

Caracterización de la empresa Refractarios Habana.

La Empresa “Refractarios Habana”, integrada al Grupo Industrial de la Siderurgia ACINOX y subordinada al Ministerio de la Industria Sidero Mecánica, es productora y comercializadora de materiales refractarios, conformados y no conformados, única de su tipo en el país; tiene su domicilio legal en Finca Rinconada Km.7, Carretera San José de las Lajas, Güines, Provincia Mayabeque, a 51 Km, de la Capital, con vías de acceso por la Carretera Central y la Autopista Nacional.

Sus producciones abarcan una amplia gama de surtidos, a partir de materias primas nacionales, se fabrican refractarios de baja alúmina (de 32 y 42 %) y el resto (desde 60 a 94%) con materiales nacionales y de importación, cubriendo las necesidades de entidades de su ministerio, fundamentalmente Antillana de Acero, ACINOX Tunas y otros clientes pertenecientes al SIME, MINAZ, MINBAS, MINAL, MICONS, MININT, MINTUR, entre otros.

Diagnóstico de los valores en Refractarios Habana.

Para conocer cuáles eran los valores existentes, los anti valores, los valores que deseaban compartir y aquellos que pudieran ayudar a encauzar la Misión y la Visión se realizó una encuesta a 58 personas que representa el 41.43% del total de todos los trabajadores, la misma determinó que:

A la pregunta de ¿Qué valores Ud. considera están presentes en su colectivo de trabajo?, del total de todos los valores escogidos (30), los más seleccionados fueron los siguientes: compañerismo, responsabilidad, honestidad, respeto, disciplina, unidad y colectivismo.

Es muy amplia la gama de antivalores seleccionados (27) por la muestra como presente en la empresa, los cuales pueden considerarse como una amenaza a la hora de aplicar una estrategia de valores; los más elegidos fueron: individualismo y autosuficiencia

Los valores que desean compartir no están bien definidos, dentro de estos se destacan: honestidad, respeto, esmero, sinceridad, disciplina, responsabilidad, colectivismo, humanidad y creatividad

Se enfatiza que 3 de los valores coinciden con 9 de los valores que el Buró Político del Partido Comunista de Cuba en su documento del 2006 planteó como valores que no deben faltar en la sociedad cubana actual.

La respuesta a las tres preguntas anteriores demuestra que no se ha trabajado en los valores, por lo tanto los encuestados no los definen a partir de los deseos de la organización, sino basado en la formación recibida y el intercambio con los grupos en los cuales ellos interactúan.

Al preguntar, para lograr los valores estratégicos (Misión y Visión) de la empresa ¿cuáles son los valores que deben compartir los miembros de la organización? Menciónelo y enumérelolo de acuerdo a la importancia que le confiere. Se destaca en primer lugar que no conocían el término valores estratégicos, esto no es un simple tecnicismo sino todo lo contrario, desconocen que la Misión y la Visión son los elementos claves que describen el trabajo de la organización, sin olvidar que los valores tácticos enrutan el trabajo de la empresa y sirven de base a estos últimos.

Las respuestas fueron discrepantes y se eligieron 33 valores, que no tienen en cuenta la Misión de la empresa; los más escogidos por los encuestados fueron: unidad, profesionales, honestidad, sentido de pertenencia, sinceridad, solidaridad y exigencia.

Estos valores que encauzarán la Misión y la Visión no son una redundancia de los descritos anteriormente por los encuestados que objetivamente ellos observan en la empresa o que desean compartir; en una investigación realizada por el autor de esta investigación en la Empresa Calzado Mayabeque en el 2008 titulada “La jerarquización de los valores en la Empresa Calzado Mayabeque”, se demostró que los valores que deseaban compartir los trabajadores no eran los que la empresa tenía institucionalizados, también se comprobó que los valores que estaban de forma objetiva presentes en el colectivo tampoco eran los que las personas deseaban compartir.

Para jerarquizar los valores (Estratégicos o tácticos) se realizaron de manera general distintas acciones contempladas en el Artículo 188 del Decreto 281/07, Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión Empresarial estatal, a este le realizamos algunas modificaciones uniendo algunas de ellas y agregando otras, para ello tuvimos en cuenta varios autores cubanos y de otros países, las acciones quedaron de la forma siguiente:

Acción general I. Sensibilización y formación del equipo encargado del diseño de los valores

Acción general II. Diagnóstico del sistema de valores de la organización y clarificación de la misión, visión y valores tácticos

Acción general III. Primera alineación del nuevo sistema de valores.

Estas acciones generales se ejecutaron a través de un sistema de actividades interrelacionadas entre sí, las mismas se relacionan a continuación:

Actividades.

- 1- Reunión con el director general para la explicación del proceso de forma general y su consentimiento para comenzar los trabajos.
- 2- Conferencia del DrCs. Carlos Díaz Llorca para estimular el trabajo con los valores.
- 3- Reunión con el equipo de dirección para aprobar el comienzo del trabajo para introducir los valores.
- 4- Aprobación del presupuesto para que contemple el costo aproximado de la introducción de los valores en la empresa.
- 5- Creación del grupo de trabajo que se encargará de introducir los Valores a la Dirección Estratégica y por Objetivos.
- 6- Entrevista con cada miembro del grupo de trabajo.
- 7- Reuniones con los trabajadores para dar a conocer el proceso que se comienza.
- 8- Reunión con los factores políticos del centro y explicar detalladamente todo el proceso para que ayuden en su desarrollo.

9-Capacitar al equipo de trabajo encargado de introducir los valores en la empresa (24 conferencias).

10-Análisis con el grupo de trabajo del diagnóstico efectuado.

11-Jerarquizar el sistema de valores que los trabajadores desean compartir, enunciando su contenido.

12-Reformular la Misión y la Visión.

13-Conocer las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene la empresa para introducir los Valores como base a la Dirección Estratégica y por Objetivos.

14-Establecer el primer nivel de comunicación y alineación en todos los puestos de trabajos.

15-Asambleas de grupos para discutir, analizar, enmendar y aprobar los valores jerarquizados.

16-Aprobación en asamblea general de los nuevos valores.

Por la importancia que para este trabajo reportó, nos interesa explicar el contenido de la actividad número 11

Actividad: Número 11

Título: Jerarquizar el sistema de valores que los trabajadores desean compartir, enunciando su contenido.

Método: Trabajo en grupo (para definir los valores a jerarquizar).

Recursos: Gasto de salarios de los 16 miembros del equipo encargado de introducir los valores en la organización; utilización del salón de reuniones con su correspondiente gasto de iluminación, uso del **Data Show** por espacios de 3 horas, utilización de pizarras y pancartas para poder cotejar los valores y poder distinguir de manera precisa los mismos.

Procedimientos: Para introducir los **valores tácticos** en la empresa, se formó un grupo de trabajo (16) con los miembros del Consejo de Dirección y trabajadores escogidos por su años de experiencias y reconocido prestigio, estos tomaron el diagnóstico previo y realizaron los siguientes pasos: se unieron a los valores que se identificaron como predominante los anti valores convirtiéndolo en su opuesto y además se le agregaron los valores que deseaban compartir en el futuro, dando una lista total de 63 valores.

Posteriormente se cotejaron los valores eliminándose los que estaban repetidos o tenían significados iguales, y ulteriormente se agruparon según la denominación en éticos, prácticos y de desarrollo.

Para seleccionar los valores que se desean jerarquizar se utilizó el método Delphi por rondas (Ramírez Cruz, 2009) para los tres tipos de valores: éticos, prácticos y de desarrollo, para estos se establecieron las preguntas discriminantes en cada ronda y se definieron los puntos de cortes para cada paso; Para enunciar el contenido de los valores se realizó por consenso de cada uno de los 16 participantes, para ello se utilizó el Diccionario de la Lengua Española y la experiencia práctica de cada participante, resultando lo siguiente:

Valores Éticos

Honestidad: Actuamos de manera consecuente con lo que decimos y pensamos.

Lealtad: Somos veraces con la información que brindamos o el servicio que prestamos.

Valores prácticos

Responsabilidad: Nos entregamos por entero y con amor al desempeño cabal de la palabra empeñada, orientada a la solución de los problemas, al cumplimiento de las metas y a la satisfacción del cliente (interno y/o externo). Cumplimos siempre con la disciplina laboral y protegemos los medios y recursos individuales y colectivos.

Rentabilidad: Somos capaces de producir beneficios en nuestro puesto de trabajo.

Calidad: Hacemos lo que hay que hacer bien, en el momento oportuno. Somos idóneos en el desempeño de nuestro puesto de trabajo.

Valores de desarrollo

Creatividad: Innovamos y buscamos alternativas de soluciones a las tareas asignadas en el desempeño de nuestras funciones.

Al elegir estos valores, el grupo los comparó con la misión y la visión que hasta ese momento existía en la empresa y se percató que era necesario reformular la misma. Esto se realizó con el grupo de trabajo dividiéndolo en dos subgrupos, dándole respuesta a la pregunta que para ello realiza el DrCs. Díaz Llorca en su libro “Hacia una estrategia de valores; 2009”

1-¿Quiénes somos?

2- ¿Qué nos prestigia o nos hace sentir orgullosos?

3- ¿Qué es lo más genuino, singular o auténtico que nos identifica?

4- ¿A qué nos dedicamos o qué es lo que les ofrecemos a nuestros clientes en términos de producto?

5- ¿Dónde estamos físicamente?

6- ¿Para qué existimos o qué es lo valioso para nuestros clientes?

7- ¿A quiénes prestamos servicio o quiénes son nuestros clientes?

8- ¿Qué particularidades caracterizan la forma en que realizamos nuestro trabajo o cómo prestamos nuestros servicios?

Después de responder las mismas por cada uno de los subgrupos, se trajo a debate de forma colectiva y por aceptación se le dio respuesta a cada una, para los cuales se emplearon varias jornadas de trabajo; como resultado se arribó a la Misión siguiente:

Misión

Garantizamos seguridad y protección en el funcionamiento de hornos de alta temperatura con **materiales refractarios de calidad certificada al calor de su exigencia**, contamos con experiencia como únicos productores nacionales.

El trabajo de enunciar la visión se siguió idéntico procedimiento pero las preguntas a responder se detallan a continuación:

1- ¿Qué clase de organización deseamos ser?

2- ¿Qué imagen ofreceremos a nuestros clientes?

3- ¿Cómo nos veremos cuando realicemos esta visión?

4- ¿Qué deseamos digan acerca de nosotros como resultado a nuestro trabajo?

5- ¿Cuáles son los valores más importantes para nosotros?

6- ¿De qué modo esta visión representa los intereses de nuestros clientes y los valores que son importantes para nosotros?

7- ¿Qué lugar ocupa cada implicado en la misión de esta visión de futuro?

Visión

Como líderes en la producción y comercialización de **materiales refractarios**, cubrimos la demanda nacional y **exportamos** nuestros productos hacia **América y el Caribe** con **calidad competitiva** y certificada, garantizamos la satisfacción de nuestros clientes brindando servicios de asistencia técnica de **pre y pos venta**, así como soluciones integrales .

Conclusiones.

- 1- La Dirección por Valores no contradice a la Dirección por Objetivo sino que la complementa.

- 2- Se pueden jerarquizar los valores de las diferentes esferas de la vida: escuela, familia, comunidad, organizaciones, ambiente físico, ambiente sociocultural y otros.
- 3- La principal metodología de trabajo que se seleccionó es derivada de la obra "Hacia una Estrategia de Valores en las Organizaciones. 2009", del DrCs Carlos Díaz Llorca, porque nos brinda los principales pasos a seguir en el trabajo de los valores en las organizaciones aunque no se asumió textualmente.
- 4- En el trabajo se hace evidente que la Empresa Refractarios Habana no dirigía orientado por sus valores
- 5- Fue necesario hacer un plan de capacitación con enfoque de aprender mediante la acción para orientar a los directivos a trabajar de acuerdo a los objetivos que se pretenden alcanzar y orientarlos hacia los valores.
- 6- Como resultado del sistema de actividades se identificaron y se introdujeron en la empresa los valores tácticos y se reformuló la misión y la visión.

Bibliografía

1. Bolívar C, Sánchez E, García S. Gran Centre Granollers .2008. un caso genuino de dirección por valores. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/65/cb/ArticuloCasoGCGV9.pdf> [Consultado: 12 de diciembre de 2010].
2. Cruz, Ramírez. M. 2009. "El método Delphi en las investigaciones educativas", Editorial Academia. La Habana, 2009.
3. Decreto Ley 252 del Consejo de Ministros. "sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano". 2007.
4. Decreto 281. "Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de Dirección Y Gestión empresarial Estatal. Gaceta oficial de la República de Cuba Número 41. 2007.
5. Díaz, Llorca. C. 2009. "Hacia una estrategia de valores en las organizaciones, editorial ciencias sociales. Habana. 2009.
6. Díaz, Llorca. C. 2010. "Como utilizar una estrategia de valores en las organizaciones". Fondo editorial, Venezuela. 2010.
7. Diccionario Aristos. 1985. Editorial Científico – Técnica. La Habana, 1985.
8. Fabelo, J. R. 2003. Los valores y sus desafíos actuales. Editorial José Martí. Ciudad de la Habana, 2003.
9. García, G. 2006. ¿La formación de valores es también un problema pedagógico? Editorial Ciencias Médicas. La Habana, 2006.
10. Gran Diccionario Enciclopédico. 2001.
11. Pérez, A. Díaz, C. 2003. El Directivo y la ideología organizacional, Editorial de Ciencias Sociales. Habana. Cuba. 2003.
12. Pérez, A. Díaz, C. 2003. El Directivo y la ideología organizacional, Editorial de Ciencias Sociales. Habana. Cuba. 2003.
13. Resolución 20614/2008. La Dirección Estratégica y por Objetivos basada en Valores y la preparación y superación de los cuadros del estado cubano y del gobierno y sus reservas. Ministerio de Educación Superior/Ministerio de Economía y Planificación. 2008.

Anexo 1. Gráfico de Shimon Dolan y Salvador García.

