

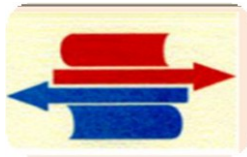


MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR


Revista Folletos Gerenciales

Edición Especial

X Congreso Internacional GESEMAP



*Veinte años contribuyendo al conocimiento y la
innovación en la Gestión Empresarial y Pública*



**Selección de
trabajos
Publicados en la**

**Revista
Folletos
Gerenciales**

Compiladores

Dra. Mariela Columbié Santana

Dra. Marisol Muñoz Guilarte

Dra. Tamara Batista Gutierrez

Dr. Antonio Iglesias Morell

Dr. Francisco Bermúdez Laguna

Dr. Armando Martínez Pedregal

Diseño y Maquetación

Ing. Javier Cruz Hernández

Maria Regla Gutierrez Fabré

*La Habana, del 28 de Junio al 30 de junio de 2016
Palacio de las Convenciones*

REVISTA FOLLETOS GERENCIALES

Es una publicación mensual arbitrada sobre temas de dirección, capacitación, gestión empresarial y administración pública, de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED) del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. Fundada en enero de 1997. Publica artículos inéditos originales, informes técnicos, normas o especificaciones, ponencias o comunicaciones a congresos, artículos breves, artículos de revisión, estados del arte, etc.

Lic. Gerardo Montenegro Morán
Director de la DCCED

Dr. Luis Abreu Mejías
Editor

Comité Editorial

Presidenta: Dra.C. Aurora Fernández González. Viceministra del MES

Vicepresidente: MSc. Gerardo Montenegro Morán. Director de la DCCED

Otros Miembros

Dr.C. Alexis Codina Jiménez.

Dr.C. Néstor Loredo Carballo

Dr.C. Humberto Blanco Rosales.

Dr.C. Néstor Loredo Carballo.

Dr.C. Pastor Castell - Florit.

Dr.C. Mariela Columbié Santana.

Se permite la reproducción si se hace debida referencia a esta publicación. Los artículos firmados son responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a FOLLETOS GERENCIALES ni a sus editores.

Inscrita en el Registro Nacional de Publicaciones Seriadas.

En versión impresa con el registro RNPS: 0488 y el
ISSN: 1726-5851.

En versión electrónica con el registro RNPS: 2087 y el
ISSN: 1817-1788

Publicación indizada en Latindex

EDITOR DE FOLLETOS GERENCIALES

Ya estamos nuevamente en contacto con ustedes, nuestros distinguidos lectores y en buena medida gestores de Folletos Gerenciales, publicación semestral de la Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior de Cuba. Ya contamos en nuestro haber con 20 años de intenso bregar y ello es razón más que suficiente para expresar con este número el regocijo que sentimos por la medida en que crece la cifra de nuestros cooperantes (lectores y autores), quienes constituyen la razón de existencia en nuestra publicación.

En el marco de tan importante evento, se presenta un número especial de Folletos Gerenciales dedicado exclusivamente al X Congreso GESEMAP 2016, pero la riqueza de tal encuentro nos obliga a incluir en nuestros próximos número, incluido el actual, trabajos presentados por los participantes del evento X Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública 2016.

Resultó inobjetable al culminar el evento GESEMAP, que se ha ido ampliando la calidad e intensidad de los intercambios en estos eventos y en el quehacer cotidiano de investigadores, docentes y otros expertos en el tema, lo que contribuye a la profundización de las motivaciones y los más genuinos intereses profesionales alrededor de las experiencias en ellos abordados.

De ahí que asumamos el compromiso de continuar difundiendo en los números futuros de nuestra publicación Folletos Gerenciales, las experiencias y aportes novedosos que le dieron relieve a GESEMAP 2016 y constituyen materias de especial motivación para nuestros lectores.



Índice

Dirección por objetivos. Desarrollo en Cuba	/6
<i>Dra Mariela Culumbié</i>	
¿Cómo medir los resultados?: Definición de los objetivos en términos de resultados: una forma de documentar los sueños	/16
<i>Dra. Esperanza Carballal del Río</i>	
El aprendizaje organizacional y el “capital intelectual”.	/25
<i>MSc. Sergio Gómez Castanedo</i>	
Procedimiento de diagnóstico para gestionar Integralmente el cambio organizacional	/41
<i>Dr. Juan García Gómez, Ing. Daniel Alfonso Robaina, Ing. Madián</i>	
Marcelo Pérez Mena y Ing. Edgard Arritola Rodríguez	
Evolución, crisis y búsquedas en las "teorías de la administración	/48
<i>Dr. C. Alexis Codina Jiménez</i>	
Legitimidad. Eficacia y participación: la gestión pública en procesos de cambio	/61
<i>Dr. Antonio Iglesias Morell</i>	
Consultoría y dirección estratégica en empresas Cubanas: Un Balance Preliminar	/71
<i>Humberto Blanco Rosales</i>	

**DIRECCIÓN POR
OBJETIVOS Y
DESARROLLO EN CUBA:**

Una
Experiencia
Inédita

*Dra.C. Mariela Columbié Santana
Asesora de la Oficina del Ministro
Ministerio de Educación Superior*

INTRODUCCIÓN

Si hace diez años a un grupo de cubanos se les hubiera preguntado su opinión sobre la posible aplicación en el país de las llamadas "técnicas modernas de dirección", una mayoría seguramente hubiera considerado muy lejana esa posibilidad, otros lo hubieran creído innecesario, algunos no habrían entendido la pregunta y no pocos se hubieran alarmado por la supuesta intención de introducir en el país los gérmenes de un mal característico de la sociedad capitalista.

Pero esa idea no es nueva; ya en el acto por el 26 de Julio de 1984, en la etapa en que se comenzaba el proceso de rectificación de errores y tendencias negativas, nuestro Comandante en Jefe había señalado: "...es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos".

A la luz de estos planteamientos, en 1986 se comenzaron en Cuba los estudios de las técnicas de dirección moderna, a partir de un reducido número de profesores universitarios y de empresarios, que asesorados por especialistas extranjeros de alto nivel, se fueron preparando en el dominio

de los elementos teóricos y prácticos que les permitieron plantear una nueva forma de dirigir y de administrar.

Poco a poco se fueron multiplicando estos conocimientos en nuevos grupos de profesores, se hicieron experiencias de consultorías en determinadas empresas y fueron surgiendo los Grupos de Técnicas de Dirección en las Universidades y posteriormente en algunos organismos.

Por el método de multiplicación en cascada, en todo este período se fueron preparando cientos de profesores y entrenadores, que fueron propagando y estabilizando los conocimientos y habilidades, creando así la posibilidad de un lenguaje común, asimilable para la mayoría de nuestros cuadros y reservas.

En algo más de una década el escenario mundial cambió tanto, el entorno actual es tan incierto y turbulento, que quien Hoy no se apreste a introducirse en las fórmulas que rigen los diferentes procesos, difícilmente podrá sobrevivir a la llegada del tercer milenio, que nos aguarda a la vuelta de sólo unos meses.

El V Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado a finales de 1997, constituyó un momento de profundas reflexiones acerca de la influencia que esos cambios han tenido, tienen y tendrán para la vida del país, sobre la justeza del camino emprendido por nuestro pueblo y sobre todo, fue el marco apropiado para el análisis y la aprobación de la estrategia económica y política ideológica para el período que nos separa hasta el próximo Congreso.

La Resolución Económica en una de sus partes dice: "El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, debe constituir prioridad del país, a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos."

Esta indicación es coherente con las líneas principales en que se trabaja para el perfeccionamiento de la gestión del gobierno, que se resumen en:

1.- La revalorización de la planificación, en lo que se destaca el paso de una planificación material a una planificación financiera y la priorización de los indicadores de eficiencia económica.

2- El reordenamiento de la organización y la estructura de los OACE y de los Gobiernos Territoriales, que tiene como base el concepto de la racionalización y la responsabilidad rectora de los ministerios, diferenciándola de la gestión empresarial. En esta línea se inscribe todo el proceso de perfeccionamiento empresarial que comienza a desplegarse.

3.- El perfeccionamiento de la dirección, mediante la implantación de la Dirección por Objetivos y de la introducción paulatina de la Proyección Estratégica, tanto en los OACE como en los gobiernos locales.

4.- La informatización como apoyo a la labor de dirección, teniendo en cuenta la necesidad de insertar la labor de dirección de la producción y del gobierno en las tendencias prevalecientes en el mundo moderno.

5 - El fortalecimiento de las Contabilidad y de las Finanzas, a partir de capacitar a los dirigentes y de exigirles por un estricto control económico, como única forma de lograr que la eficiencia se transforme "de concepto económico en modo de actuar, controlar y exigir, desde los que dirigen hasta cada trabajador".(1)

Cuando a principios de 1996 la Secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros tomó la decisión de comenzar un proceso paulatino de capacitación de los principales dirigentes y de implantación de la Dirección por Objetivos en todos los Organismos de la Administración Central del Estado y en los Consejos de la Administración de las provincias, se daba el primer paso en lo que hoy constituye una experiencia inédita: la implantación de un sistema de dirección a nivel de todo un país, como expresión de la voluntad de perfeccionar la labor de gobierno y de buscar las fórmulas más autóctonas y ajustadas a las condiciones y realidades específicas.

Se ha defendido el principio de considerar la DPO como un proceso mediante el cual los dirigentes y los trabajadores en una determinada organización o entidad identifican, de manera conjunta, sus metas y propósitos comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de las personas que intervienen en el proceso y utilizan los resultados como forma de evaluar la contribución de cada uno a la meta común, otorgando importancia e interés

no sólo a los objetivos más generales de la organización, sino también a los objetivos de cada individuo. (2)

Durante todo el año 1997 se trabajó en un amplio plan de preparación y de superación en todos los sectores, en el empleo de técnicas modernas de dirección, así como en la formulación y el trabajo con los objetivos, lo que fue permitiendo introducir nuevos elementos que paulatinamente se han hecho familiares para los principales dirigentes del Estado y del Gobierno en los diferentes niveles y se ha ido enraizando en el quehacer diario de mucho de los organismos.

El examen de los resultados obtenidos en este propósito hasta ese momento, se resumían en: la preparación básica lograda entre los cuadros de los OACE y de los gobiernos territoriales en los conceptos esenciales de la DPO y en la elaboración de objetivos a corto y largo plazo, el incremento de la calidad de los objetivos definidos para 1997, así como la toma de conciencia ya bastante generalizada entre los principales dirigentes sobre la necesidad y la importancia de dirigir por objetivos. (3)

Estos elementos favorables permitieron plantear en septiembre de ese año, un nuevo paso en la profundización del trabajo, al orientarse comenzar el proceso de elaboración de los Objetivos Estratégicos de 1998 hasta el 2000, derivando de ellos los objetivos específicos a cumplir en 1998. Pasábamos así de la etapa de la planificación a corto plazo a la planificación a mediano plazo.

En esa ocasión se ratificaron como elementos medulares de todo el proceso, la determinación de las áreas claves para el cumplimiento de las políticas trazadas, los compromisos económicos-sociales contraídos con el país por cada Organismo y territorio, los principales indicadores económicos de eficiencia y el máximo aseguramiento a las necesidades de la defensa. La idea fue establecer objetivos medibles y verificables dirigiendo los esfuerzos y los recursos a lo esencial (4).

Lo primero que se tuvo en cuenta para elaborar o actualizar, en los casos que ya las tuvieran, las estrategias a largo plazo para el trienio 1998-2000, fue materializar e instrumentar las orientaciones del CECM para el Plan Económico-Social y el Presupuesto para 1998, así como incorporar los elementos derivados de las Resoluciones del V Congreso del Partido, principalmente la Resolución Económica, los Escenarios Económicos hasta el 2000, los resultados de las visitas del Buró Político a las provincias y de los

Controles Gubernamentales a los OACE, los que constituyen material obligado y guía certera para definir hacia dónde dirigir los principales esfuerzos.

El éxito en la definición de los objetivos y en su posterior cumplimiento está estrechamente asociado al factor humano, a su motivación e implicación en el desarrollo de las metas comunes de su organización, en su sentido de pertenencia, en la complementación de las cualidades y de las insuficiencias de unos y de otros. Porque "la organización, por encima de todo, es un ente social. Es un grupo de personas. Su objetivo, por lo tanto, tiene que ser que los puntos fuertes de las personas sean eficaces y sus debilidades irrelevantes"(5).

Esto depende de muchos factores, entre los cuales ocupan lugares estelares la participación personal que se logre de dirigentes y dirigidos, en la etapa de elaboración y concertación entre los diferentes niveles, así como la elaboración y ejecución de programas de capacitación para adquirir los conocimientos y habilidades necesarios. Es imprescindible que todos se preparen conscientemente, lo que les permite además, crear una cultura de trabajo que aproveche las mejores experiencias con creatividad, y no importar ni copiar soluciones ajenas a la organización y a sus características.

Es por ello que la creación de métodos eficaces y participativos para las etapas de establecimiento, así como en la ejecución y control de los objetivos, es una premisa sin la cual probablemente no se logren los resultados esperados.

El Dictamen sobre los Objetivos Estratégicos hasta el 2000 (6), presentados por los diferentes organismos y territorios, resume los siguientes aspectos positivos en este trabajo:

- *Una tendencia favorable en la implantación de la DPO, expresada en una mejor y más homogénea calidad en la elaboración de los objetivos, los que a su vez son más concretos y medibles y el número de ellos se va ajustando a las necesidades y características de cada organismo y territorio.*
- *Un mayor dominio y uso de los términos asociados con la dirección moderna, como expresión del surgimiento de una nueva cultura entre los dirigentes.*

- *Una amplia participación de los equipos de dirección y de los trabajadores en los diferentes niveles en la etapa de definición y concertación de los objetivos.*
- *Un vínculo adecuado entre los objetivos y el Plan Económico Social y el Presupuesto.*

Como elemento interesante que va marcando una tendencia, se observa que los mejores resultados económicos y sociales se corresponden con los organismos y territorios que más han avanzado en la aplicación de métodos modernos de dirección, principalmente en la implantación de la DPO, y que han dado mayor prioridad a la capacitación de sus cuadros, en correspondencia con sus estrategias de desarrollo.

Independientemente de estas valoraciones, hay un grupo de aspectos en los que aún se detectan deficiencias y sobre los cuales es preciso continuar trabajando en esta etapa, en un proceso constante de perfeccionamiento del sistema, en la inteligencia de que debemos avanzar por aproximaciones sucesivas, sin saltar etapas, consolidando cada paso anterior. Las principales son:

- *Necesidad de ajustar el tiempo dedicado por algunos OACE y Provincias a la planificación, para evitar el finalismo y apresuramiento, que resta calidad y efectividad al proceso.*
- *Algunos OACE y Territorios no contemplan como área clave ningún objetivo asociado a la actividad de los recursos humanos, lo que constituye un elemento esencial para el logro de cualquier objetivo, si se tiene claro que el recurso más importante que posee cualquier organización, son sus trabajadores y dirigentes. En nuestro país este aspecto cobra una especial significación.*
- *Aún no se recogen con la precisión y el rigor necesarios entre los criterios de medida y las áreas claves, incluso en organismos con fuerte sector empresarial y de servicios, los requerimientos sobre CALIDAD y EFICIENCIA, planteados en los documentos del V Congreso del Partido.*
- *Debe lograrse una mayor participación de los dirigentes y trabajadores de todos los niveles en las diferentes etapas de definición y aprobación de los objetivos en cada área o sector. Esta es la premisa para una más*

alta implicación y por consiguiente, un mayor compromiso en su cumplimiento exitoso.

Si tenemos en cuenta que la Dirección por Objetivos no es una receta, ni forma parte de una ciencia exacta, debemos relacionarnos con ella con mentalidad abierta permanentemente al cambio, al perfeccionamiento. En esta línea, cada escalón alcanzado sirve de fundamento para empeños superiores.

En esta filosofía, nos proponemos avanzar en la búsqueda de formas y métodos más adecuados de control y evaluación de los objetivos. Los objetivos que no se controlan y evalúan difícilmente se cumplan y generalmente se quedan en formulaciones bonitas, que se guarden en una gaveta. Como señala Reyes Ponce (7) debe existir una revisión periódica de los resultados que se van obteniendo, lo que a su vez sirve de base para fijar los nuevos planes para el período siguiente. Esa evaluación tiene que ser necesariamente por los resultados concretos que alcance cada organismo y territorio.

En este sentido, resulta aconsejable y muy útil trabajar en las fórmulas que posibiliten la coherencia y armonía entre los indicadores establecidos para la emulación por la Sede del 26 de Julio y los Objetivos Estratégicos de los OACE y las Provincias. De la inteligencia y flexibilidad de los cuadros en cada lugar dependerá en gran medida, que ambos procesos se complementen y contribuyan, cada uno en su especificidad, a lograr el propósito común: la máxima eficiencia económica y los mayores resultados sociales en el país.

Otra vertiente en la que se requiere continuar trabajando es el perfeccionamiento del trabajo de los Grupos o Comisiones Asesoras de los Consejos de Dirección y Consejos de Administración para la implantación de la DPO, los que se conforman con especialistas o expertos de los propios organismos que dominen estas técnicas o que tengan las potencialidades para prepararse conjuntamente con los profesores universitarios, e impulsar desde dentro este proceso, a la vez que garantizan la necesaria continuidad. Estos Grupos o Equipos no sustituyen el papel de los jefes principales, muy por el contrario, su función es apoyar ese trabajo y posibilitar que aquellos jueguen su rol de manera más efectiva.

A esta altura del proceso resulta de vital importancia para poder avanzar en los niveles de calidad y efectividad de los objetivos propuestos, lograr la concertación precisa y oportuna entre los planes y propósitos de forma

vertical entre las diferentes instancias en los OACE y en los gobiernos locales, así como de manera horizontal, entre los OACE y los territorios.

Principalmente para estos últimos, resulta imprescindible poder contar con las precisiones de los organismos nacionales y provinciales que inciden en la localidad, partiendo del principio de que los objetivos no son del Poder Popular como organización, sino los de todo el territorio, que agrupa y encabeza los esfuerzos de todos, independientemente del nivel de subordinación, como gestor del desarrollo de la localidad.

VALORACIONES PRELIMINARES:

La experiencia cubana en la implantación de la DPO es aún muy joven, por lo que puede resultar prematuro, además de no ser una tarea fácil, el pretender hacer conclusiones o generalizaciones sobre su desarrollo. Sin embargo, el imperativo del propio perfeccionamiento continuo de los procesos de dirección del país, nos obligan a establecer algunas valoraciones preliminares sobre las características tan sui géneris en las cuales transcurre este proceso.

A continuación intentaremos exponer, como producto no acabado algunas de las tendencias principales que observamos:

- Es un proceso heterogéneo, en correspondencia con los diferentes estadios de desarrollo y las características y condiciones específicas de los organismos y los territorios.
- El proceso marcha aparejado a un amplio y permanente programa de capacitación de todos los dirigentes en los diferentes niveles.
- Generalmente se observa la resistencia inicial al cambio, que paulatinamente se va convirtiendo en comprensión hasta llegar a la aceptación plena, según se van conociendo los beneficios de la DPO.
- Las técnicas modernas de dirección, entre ellas la DPO, alcanzan los mejores resultados en los lugares donde son los máximos jefes quienes conducen el proceso.
- Para la definición de los objetivos se dispone de un conjunto de premisas que favorecen su calidad: los escenarios económicos hasta el

2000, el Plan Económico-Social, el Presupuesto.

- Aplicación creadora del método, teniendo en cuenta las características específicas del entorno cubano y de cada organización, lo que permite enriquecerlo con otras herramientas y variantes, articulados generalmente con una proyección estratégica del desarrollo, que apoyan el proceso de perfeccionamiento de la dirección.
- Los mejores resultados en este trabajo se corresponden generalmente, con los organismos y territorios que más han avanzado en la capacitación de sus cuadros y en la utilización de métodos modernos de dirección, incluida la aplicación de las experiencias más acabadas en el control y la evaluación de los objetivos por los resultados.
- En los lugares y organismos más avanzados ya se comienzan a corresponder estos métodos con la obtención de determinados incrementos en los niveles de calidad y eficiencia.
- Disponemos de algunas fortalezas muy propias de nuestro país:
 - o Voluntad y apoyo del Gobierno centralmente, expresado en directivas y orientaciones que favorecen la aceptación por todos los factores implicados.
 - o Apoyo y control del Partido, que vela por el cumplimiento de la política aprobada en esta dirección en los documentos y acuerdos del V Congreso del Partido, principalmente en su Resolución Económica.

NOTA FINAL

Como apuntamos anteriormente, no es aún el momento de hacer conclusiones sobre los resultados de la implantación de la Dirección por Objetivos en Cuba, pero si es ocasión de reflexionar acerca de lo que nos propusimos, de lo que hemos hecho y de lo que nos resta por delante.

Cuando en febrero de 1998 recibimos el encargo del Gobierno de desarrollar un programa para impulsar y apoyar, mediante la capacitación de los dirigentes, la implantación de la Dirección por Objetivos, estábamos ante la disyuntiva que surge de inmediato en estos casos: ¿De qué se trata, de realizar un proceso de Planificación Estratégica o de Dirigir por Objetivos? (8)

La respuesta fue clara y directa: se trata de trabajar profundamente en el perfeccionamiento de la dirección del país, de buscar las formas, los métodos y herramientas que nos permitan producir el cambio que se requiere para avanzar hacia los niveles de calidad y de eficiencia que la nación reclama.

El tiempo y las circunstancias han confirmado la justeza de esta decisión. Las valoraciones preliminares expuestas anteriormente son la muestra más elocuente de que avanzamos hacia el objetivo señalado: preparar a los cuadros y dirigentes y a sus organizaciones para dirigir estratégicamente, a través de un proceso de aproximaciones sucesivas, comenzando por lo más simple y elemental, que es aprender a elaborar objetivos, luego avanzar en la implantación de la Dirección por Objetivos y encaminarnos hacia lo que constituye el propósito final: perfeccionar la gestión de dirección e implantar la Planeación o Planificación Estratégica en todos los ámbitos.

Pero esa es una tarea de mucho más tiempo. Firmemente afincados en lo que hemos avanzado hasta hoy y armados con el mandato del V Congreso de nuestro Partido referido a la "asimilación crítica y ajustada a nuestras realidades de las más modernas técnicas de dirección", continuamos el camino del perfeccionamiento de la labor de dirección de nuestro Estado y Gobierno.

¿CÓMO MEDIR LOS RESULTADOS?

Definición de los Objetivos en términos de resultados:

Una forma de documentar los sueños

Dra. Lic. Esperanza Carballal del Río–Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED). Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana

INTRODUCCIÓN

Uno de los desafíos más importantes que tienen los directivos, a la hora de formular los Objetivos, es idear la manera de medir lo que se pretende lograr. Por lo general, no es difícil describir lo que hacen las diferentes áreas de la organización y, tal vez, la cantidad de tiempo que necesitan para hacerlo. No obstante, describir lo que se hace, en términos de logros, resulta mucho más difícil. Esto es particularmente cierto en aquellas organizaciones de servicio o de apoyo, donde no se cuentan con números definidos, como volumen de ventas o productos elaborados, con los que se puedan medir resultados.

En el caso de que elaborar objetivos medibles o verificables haya sido un problema para usted o para la organización que dirige, podría encontrar en el presente artículo una forma fácil y un método simple, que le permitirá lograr cumplimentar ese requisito.

El problema que muchas veces se presenta, es que las organizaciones formulan objetivos y, posteriormente quieren buscar los criterios de medida o criterios de desempeño, y no a la inversa, como le mostraremos.

Hay un principio administrativo relacionado con el vínculo entre la función de Planificación y de Control, y dice así: "*No debe planificarse nada que no se vaya a controlar y no se debe controlar nada que no se haya planificado*". Pero, caemos en lo mismo, ¿qué es primero el sistema de control o la planificación?. Según el ciclo administrativo, se comienza por la planificación, luego tenemos la organización, el mando y por último, el control. Pero, ¿será ésto posible de hacerse así? Dada mi experiencia, como consultora de diferentes organizaciones cubanas y extranjeras, la interpretación que he

realizado del principio anteriormente formulado es que, si voy a planificar, lo primero que tengo que conocer es cómo lo voy a controlar. Es por ello que, siempre, en el proceso de formulación de objetivos, hemos comenzado con la definición del sistema de medición como base para su elaboración.

Una reflexión importante es que se deberá premiar los *resultados* que se alcanzan y no en el *esfuerzo* requerido para lograrlos. Es por ello que una vez más tenemos ante nosotros una palabra clave: **RESULTADO**.

Cuando hablamos de resultado nos viene a la mente el concepto de Área de Resultados Clave (ARC), que son áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Por lo tanto, se hace necesario no sólo contar con las ARC, sino también conocer los Indicadores Claves de Rendimiento (ICR).

¿Qué son los Indicadores Claves de Rendimiento?

Son aquellos factores medibles dentro de un Área de Resultado Clave específica. Por lo general, describen que se medirá, no cuánto o cuándo (esto aparece en los criterios de medida y grado de consecución de los objetivos).

Su propósito fundamental es identificar los tipos de rendimientos medibles, deseados, en cada una de las ARC. Los ICR, seleccionados cuidadosamente, proporcionan información adecuada sobre los aspectos que deberán ser objeto de chequeo y control sistemático por parte de la dirección, para garantizar el logro de los resultados deseados.

Los ICR tienen, por lo menos cuatro usos en el proceso de planeación:

1. Identificar una lista de los posibles factores medibles en cada ARC
2. Seleccionar aquellos factores sobre los que se deben fijar los objetivos
3. Permitir el establecimiento de planes de acción para lograr esos objetivos
4. Evaluar el cumplimiento del rendimiento relacionado con los objetivos y los planes de acción
5. De esos usos, el más importante es el segundo, porque constituye la ayuda que permite definir los "blancos" específicos para cada objetivo.

¿Cómo definir los Indicadores Clave de Rendimiento?

Uno de los aspectos más importantes del proceso de identificación de los ICR, es el intercambio de ideas, evidente en el diálogo que se establece

entre los diferentes miembros del equipo de planeación. Muchas veces se discute y se profundiza en aspectos que, hasta ese instante, no se habían visto o analizado de esa manera. Es por eso que, aunque para algunas ARC los rendimientos u objetivos específicos sean tan obvios, que de inmediato se puedan fijar objetivos, en la mayor parte de las áreas se pueden obtener beneficios si se explora la mayor cantidad de indicadores que podrían utilizarse.

Si el equipo de planeación identifica la mayor cantidad de indicadores probables, adecuados para un ARC en especial, hay una mayor probabilidad de que se identifiquen los resultados adecuados, cuando se pase a la fase de elaborar los objetivos. Estos resultados podrían ser los mismos o diferentes, a los usados anteriormente o desde un principio parecían tan obvios. Pero no hay dudas de que el equipo saldrá más enriquecido y fortalecido en el conocimiento general de la organización y habrá un consenso entre los miembros, sobre cuáles son los aspectos críticos en donde se debe enfocar la atención.

¿Cuáles son los principios para identificar los Indicadores Claves de Rendimiento?

Deben ser factores medibles, que caigan lógicamente dentro de un ARC; en especial, sobre los que se puedan fijar objetivos. Hay muchos factores como: flujo de efectivo, normas de calidad, proyectos o programas de trabajo, que pueden ser muy útiles para evaluar el rendimiento a nivel de la organización total, pero podrían no ser útiles en la definición de los objetivos.

Debe identificarse lo que se medirá, no cuánto o en que dirección. El enfocarse de manera específica en el factor que se medirá, por lo general proporciona una mayor objetividad, ya que esto asegura seleccionar el indicador más adecuado. La fijación de cifras o de resultados específicos deseados antes de que se hayan considerado otras opciones, podría llevarlo a una selección prematura de los criterios de medida.

Deben representar factores que puedan evaluarse de manera continua. Puede que para algunas áreas, sea aceptable considerar indicadores que sólo se midan después de cumplimentado el período de planificación. Cuando se puedan evaluar de manera continua, son mucho más útiles como parte del sistema de control que se establezca.

El costo de identificar y controlar un indicador no debe ser superior al valor

de la información. Este es un principio de la función de control, que no puede ser olvidado. Si el costo del control es superior al beneficio que aporta en la toma de decisiones o su análisis, es mejor no considerarlo o tomar en cuenta otros indicadores que puedan proporcionar igual o similar información para la dirección.

¿Cuál es el proceso de selección de los Indicadores Clave de Rendimiento?

Una vez que el equipo de planeación haya definido la Visión de la organización y precisado sus Retos¹⁴ y ARC, estará en condiciones de pasar a la formulación de los ICR. Para cada ARC pueden encontrarse diferentes retos a partir de los elementos de Visión determinados, que estén asociados a la misma o solo tenga asociado un reto.

Ejemplo de Retos obtenidos de la Visión de una Empresa Comercial:

RETOS POR AREAS DE RESULTADOS CLAVES

1. FINANZAS Y CREDITOS

Facturación de 20 millones Se sobre cumplió el plan de exportaciones Disminuidas al mínimo las cuentas por cobrar Contamos con ofrecimiento de créditos externos por más de 50 millones

2. CALIDAD Y COMPETITIVIDAD

Control absoluto de la competencia Líderes en asistencia técnica y recambio Se logra la satisfacción del cliente Otorgamiento a la Empresa del premio de Excelencia Empresarial El cliente es considerado parte de nuestra casa.

3. PROFESIONALIDAD Y MOTIVACION DEL PERSONAL

Casas en la Playa para el disfrute de los trabajadores Nadie se quiere ir de la Empresa Alto nivel de profesionalidad, que otorga una mayor participación en el proceso de toma de decisiones.

4. ORGANIZACIÓN Y DIRECCION

Representaciones en todo el Caribe Mucha organización.

¹⁴ Se entiende por Reto, aquellas ideas de la Visión que son de vital Importancia para la organización, que sin ellas no podría alcanzarse la Misión, pero que, además, Requieren de un gran esfuerzo para alcanzarlas, que puede medirse tanto financiera, como en desgaste físico y mental.

5. TECNIFICACION E INFORMATIZACION

Se inaugura un gran centro de servicio tecnológico con la tecnología + modernas para todos los equipos Alto grado de tecnificación Se invierte en ese año 100 000 dólares en I + D.

Trabajando por ARC, y conducidos por un facilitador, se llevará al equipo a la siguiente situación: "Hoy es XX de XXXXX de 20XX, nos encontramos todos reunidos para evaluar el cumplimiento de los Retos que definimos en nuestra Visión, ¿qué preguntas realizaríamos para conocer si fueron o no cumplidos?"

Se deberá trabajar para cada ARC, por lo que en dependencia del tamaño del grupo se puede dividir éste en pequeños grupos que den respuesta a la pregunta anteriormente formulada.

A modo de ejemplo, y de acuerdo con los retos que detallamos, las preguntas que hizo este equipo de planeación para el ARC "**CALIDAD Y COMPETITIVIDAD**", fueron las siguientes:

1. ¿Conozco el grado de satisfacción de mis clientes?
2. ¿Se le otorgó a la empresa el premio de Excelencia Empresarial?
¿Qué hizo para lograrlo?
3. ¿Qué ofrecemos diferente de la competencia?
4. ¿Qué nos distingue de la competencia?
5. ¿Cuál es nuestra cartera de competidores?
6. ¿Vendemos lo que realmente necesitan los clientes?
7. ¿Qué valores añadidos incorporamos a nuestros productos y servicios?
8. ¿Conocemos el nivel de satisfacción de nuestros clientes internos?
9. ¿En qué medida se logró satisfacer las necesidades de arrendamiento del sector?
10. ¿Qué estudios realizamos para conocer a la competencia?
11. ¿Cómo logramos convertirnos en centro de referencia obligado para nuestros clientes?
12. ¿Los servicios brindados se ejecutan con la adecuada efectividad, eficiencia y eficacia?
13. ¿Se conoce efectivamente el mercado?
14. ¿Logramos ampliar nuestra cuota de mercado?
15. ¿Logramos satisfacer en calidad y surtido las necesidades de nuestros clientes?

Como se puede apreciar, no se incluyen cifras y tampoco en esta primera fase están todas las ideas formuladas como indicadores en sí, solo son preguntas, que serán la base de agrupación para la definición de los Criterios de Medida.

Una vez validadas y clarificadas las ideas, se realiza la formulación de las mismas, tratando de identificar cuáles de estas preguntas pueden constituir, realmente, Indicadores que permitan la medición de los Objetivos.

La primera formulación del ejemplo desarrollado fue la siguiente: Ya el grupo se encuentra en condiciones, de realizar un análisis de cada uno de estos indicadores para ver cuáles son posibles controlar o, lo que es lo mismo, evaluar en qué medida cumplen con los principios de formulación de los ICR.

Criterios	UM
1. Grado de satisfacción de los clientes/ tipo de servicio	%
2. Se otorga el premio de Excelencia Empresarial	fecha
3. Grado de conocimiento de la competencia (Estudio de análisis de competitividad)	fecha
4. Nuevos servicios de valor añadido creados	cantidad
5. Grado de satisfacción de los clientes internos	%
6. Grado de mejora del perfil de imagen corporativa	%
7. Se efectúan estudios de mercado	fecha
8. Cuota de participación en el mercado/ servicio	%
9. Se elabora el Plan Estratégico de Marketing	fecha
10. Cumplimiento de las normas de protección del medio ambiente para los equipos importados	%

Del análisis del grupo de planeación, pudieran surgir nuevos indicadores, que puedan servir de complemento de alguno que sería muy costoso, difícil o imposible de controlar en la empresa.

Para el caso concreto que nos ocupa, los indicadores que finalmente se aprobaron quedaron formulados, después de realizar el análisis correspondiente, de la manera siguiente:

Indicador	UM
Grado de satisfacción de los clientes/tipo de servicio 2. Se otorga el premio de Excelencia Empresarial 3. Cuota de participación en el mercado/ tipo de servicio 4. Grado de mejora del perfil de imagen corporativa 5. Nivel de quejas de los clientes/cantidad de clientes 6. Nivel de respuesta/reclamación	% Fecha % de incremento anual % % %

¿Cómo formular los Objetivos Estratégicos?

“La habilidad del equipo de dirección para plantear los objetivos y lograrlos, representa en sí misma el recurso más importante del sistema, la garantía de la firme elevación de la eficiencia.^{15 2}

Disponiendo de los ICR, que son la base del Control, será muy fácil poder definir el Objetivo Estratégico que debemos elaborar, siempre y cuando este refleje el cambio o transformación que realizaremos en la institución o empresa.

Los objetivos por escrito deben resaltar aquellas cosas de una importancia tan vital que se requiera un enfoque continuo en ellos. Para cada ARC, se puede identificar uno o más objetivos. Cuanto mayor sea el número de objetivos proyectados, menos probable será que cada uno de ellos reciba la atención necesaria.

² Lodos O; Mieres A. Organizar con un enfoque de sistema. Ed. UH. La Habana, 1991. Pag. 66

Los mismos deben, además de garantizar que sean “medibles”, cumplir otros requisitos, como son alcanzables, concretos, tensos y motivadores para todos los miembros de la organización.

En este caso concreto el objetivo estratégico formulado fue:

“Alcanzar un nivel de satisfacción de los clientes superior al de la competencia, en todos los servicios brindados, que posibilite obtener el Premio de la Excelencia Empresarial”.

Como se puede apreciar, en la formulación del objetivo están implícitos los indicadores que fueron previamente formulados, los cuales se deben convertir en los Criterios de Medida del Objetivo; elaborándose en este momento el grado de consecución para el horizonte de planificación previamente definido, o sea, los valores que deben ser objeto de medición cada año y que serán la base para la elaboración de los Objetivos Anuales.

Criterios	UM	2001	2002	2003
1. Grado de satisfacción de los clientes/ tipo de servicio: - Por el servicio de venta e insumo - Por el servicio de arrendamiento financiero de activos de alto valor económico - Por el servicio de asistencia técnica - Por el servicio de recambio - Por el servicio de alquiler de equipos - Por el servicio de exportaciones	%	60 75 60 60 60 90	70 85 80 80 65 95	95 95 90 95 90 95
2. Se otorga el premio de Excelencia Empresarial	Fecha		II Semest.	
3. Grado de mejora del perfil de imagen corporativa	%	60	85	95
4. Cuota de participación en el mercado/ servicio: - Por la venta de equipos - Por la venta de insumos - Por la venta de piezas de repuesto - Otros - Por el arrendamiento - Por el alquiler - Por la exportación (Mercado: Empresas con capacidad de productos exportables)	% Anual % Anual % Anual % Anual % Anual % Anual % Anual	5% de crecim. 5% de crecim. 5% de crecim. 5% de crecim. 5% de crecim. 10% de crecim. 10% de crecim. 5% de crecim.	5% de crecim. 5% de crecim. 5% de crecim. 5% de crecim. 5% de crecim. 5% de crecim. 10% de crecim. 5% de crecim.	5% de crecim. 5% de crecim. 5% de crecim. 5% de crecim. 5% de crecim. 5% de crecim. 5% de crecim. 5% de crecim.
6. Nivel de quejas/cantidad de clientes	%	10	5	5
7. Nivel de respuesta/ reclamación	%	75	90	95

¿Cómo documentamos los sueños?

Si analizamos el proceso seguido, observamos cómo realmente la formulación de los objetivos ha sido un proceso que ha permitido “documentar los sueños”.

Partiendo la Visión, las ARC y los ICR, el grupo cuenta con los elementos necesarios para facilitar la “difícil tarea” de elaborar sus Objetivos y garantizar la “medición” de los resultados.

Por lo tanto el dirigente debe y puede soñar hacia dónde quiere y desea que su organización se desarrolle. El problema es que no basta solamente con soñar, se necesita también dirigir esos sueños adecuadamente y para ello debe contar con el sistema de Indicadores de Medición que le facilite controlar si los objetivos planificados se cumplen y en qué medida se cumplen, como se indica en el Ciclo Administrativo:

Planificación- Organización

– Mando – Control.

Solo así podrá evaluar, en qué medida sus sueños se han hecho realidad.

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EL

“Capital
intelectual”

MSc. Prof. Sergio Gómez Castanedo
Asesor -MES

Centro Coordinador de Estudios de Dirección

PROPÓSITO

Este trabajo está dirigido a realizar un breve análisis de la vinculación del aprendizaje organizacional y el llamado “capital intelectual”, elementos que, asociados pueden y deben llevar a las organizaciones a enfrentar con éxito la vulnerabilidad que el cambio de época signa. Nuestras organizaciones empresariales, empeñadas en un proceso de perfeccionamiento no deben perder de vista estos aspectos.

Sirva este artículo para adelantar en la discusión y proveer de algunos elementos teóricos a quienes lo necesiten y lo quieran.

INTRODUCCIÓN

En tiempos del fin del management¹ y los que el cambio sigue presentándose como lo único permanente se demuestra la necesidad de “adaptarnos” al continuo cambio cultural. Esto se produce por la también muy actual presencia de la complejidad en las relaciones humanas, en sus procesos sociales.

Como señala el científico social José de Souza Silva: En las últimas tres décadas, la humanidad ha experimentado turbulencias de diferentes órdenes; inestabilidad de muchos procesos ambientales, sociales, económicos, políticos, tecnológicos e institucionales; desorientación de organizaciones cuyos marcos de referencia antes guiaban a los actores sociales, económicos, políticos e institucionales del desarrollo; discontinuidad de prioridades que antes orientaban a iniciativas de inversión y desarrollo; inseguridad de la vida humana y de otras formas de vida sobre el Planeta; e incertidumbre generalizada cuanto al futuro de los ciudadanos, sus organizaciones y

¹ Referencia al libro de Joan Goldsmith y Kenneth Cloke “El Fin del Management...” y el Surgimiento de la Democracia Organizacional. Traducido y Editado por: Dr., MSc., Ing. Ángel Luis Portuondo Vélez.. CETDIR – ISPJAE y CCED. La Habana, 2001

sus naciones. En definitiva, estos son los síntomas de un cambio de época, no de una época de cambios. Consecuencia: vulnerabilidad generalizada.²

La teoría de la complejidad es la nueva perspectiva sobre el cambio. Comenzó con un interés sobre cómo el orden surge del caos. De acuerdo con la teoría de la complejidad, la adaptación es más efectiva en sistemas que son sólo parcialmente interdependientes. El argumento central es que demasiada estructura provoca rigidez y demasiada poca genera caos. Consecuentemente, la clave del cambio efectivo está en un equilibrio al borde del caos. La teoría de la complejidad dirige el pensamiento directivo a las interrelaciones entre las diferentes partes de una organización y a la relación de sustitución entre control y adaptación.

En disímiles ocasiones, los humanos no comprendemos en toda su cabalidad, ni mucho menos, respondemos eficientemente a la dinámica que impone la transformación de la economía, la política y la cultura, a pesar de que somos los actores de dichos cambios.

Es en un contexto de dinámico cambio en el que hoy, nuevamente, se discuten las alternativas que las teorías contemporáneas de la gestión intentan plantear en el sinuoso camino que las organizaciones recorren en este cambio de época, que es mucho más que de milenio y de siglo.

Si bien es cierto que la característica fundamental de estos tiempos, es el cambio, también es cierto que uno de los rasgos distintivos de las organizaciones sociales es la capacidad para responder a los cambios en su entorno. La cuestión es, precisamente, que de no cumplirse tal condición las turbulencias de los tiempos actuales representan una permanente amenaza contra empresas e instituciones. El cambio es tan dinámico que cada vez es más difícil deducir el rumbo de las grandes tendencias económicas, políticas y culturales, cuya influencia en el plano nacional como en el internacional, es cada vez más patente. La globalización hace sus estragos al generar incertidumbre sobre el futuro inmediato y la sobrevivencia mediata.

Desde inicios de los 90 Lester Thurow se refería a la guerra del siglo XXI, en la que la sobrevivencia de la naciones, y por tanto de las organizaciones públicas y privadas, dependerá de la competitividad que desarrollen para garantizar su persistencia en el tiempo³. Este, que es uno de los elementos que conforman el paradigma que trata de imponer el llamado Nuevo Orden Mundial se presenta en la actualidad muy vigente.

² *El Cambio de Época, el Modo Emergente de Generación de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI. Versión revisada del trabajo invitado para la "I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural", organizada por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), realizada en Panamá, 16-19 de noviembre de 1999.*

³ *Lester Thurow. La guerra del siglo XXI. La batalla económica que se avecina entre Japón, Europa y estados Unidos, Vergara, Argentina, 1992.*

La solución de Thurow estaba asociada a las capacidades creativas e innovadoras de los talentos humanos. La discusión sobre el modelo japonés aparecía a los ojos de Occidente, como la gran lección que le exigía volver la mirada al único componente capaz de garantizar la adaptación continua al cambio. Si bien hoy el caso japonés ya no es exitoso, las bases de su "milagro" anterior es válida para prevenir el futuro y modelarlo.

Es reconocido que la tecnología por sí sola resulta insuficiente para generar mayor competitividad a la alcanzada hasta hoy y que los humanos armados de sus talentos representan un potencial inagotable que se puede orientar al ejercicio de un liderazgo compartido y hasta ubicuo y la organización del trabajo a partir de equipos. Precisamente esa es una de las tesis de Joan Goldsmith y de Kenneth Cloke en *El Fin del Management...*

Para nosotros dicha potencialidad radica, precisamente, en el papel que juega el conocimiento de las organizaciones para resolver un escenario de incertidumbre y alta competitividad.

La posibilidad de instrumentar una estrategia exitosa para iniciar o consolidar un proceso de aprendizaje que la proyecten hacia etapas de mayor eficiencia y competitividad reside en el capital intelectual con que cuentan las organizaciones.

Como escuche alguna vez. Y con razón: es probable que los activos intelectuales de la mayor parte de las compañías valgan por lo menos tres o cuatro veces el valor tangible asentado en los libros y, sin embargo, ningún director general sería capaz de afirmar con honestidad que utiliza más del 20 por ciento de su base de capital intelectual. Y no hay duda del destino que tendría cualquier director general que sólo fuera capaz de administrar el 20 por ciento de su capacidad de producción, eficiencia de inventario o de cualquier otro índice tradicional de rendimiento. Sin embargo, en ésta, el área de creación de riqueza más importante de todas, el 20 por ciento se considera normal, inevitable y bueno. Pues no lo es.

El aprendizaje organizacional.

La globalización y la innovación en los medios de comunicación electrónicos señalan la existencia de mercados cada vez más turbulentos, que amenazan constantemente a las organizaciones.

Como puntualizan los expertos japoneses Sachiko Nonaka y Nobuko Takeuchi: En una economía donde la única certidumbre es la incertidumbre, la única fuente segura para una ventaja competitiva duradera es el conocimiento. Lo que hace dirigir la atención

⁴ *Sachiko Nonaka y Nabbuko Takeuchi. La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías crean la dinámica de la innovación, Oxford University Press, México, 1999.*

a los elementos que posibilitan la acumulación de conocimiento en las organizaciones, esto es, en las condiciones que coadyuvan a generar un proceso de aprendizaje continuo.

El aprendizaje, entendido este en sentido no sólo del individuo, sino también de la organización, permite aprovechar la experiencia derivada de los problemas sufridos por la organización. El aprendizaje se convierte así, en el elemento capaz de utilizar los propios problemas de la organización, como elemento, a la vez reductor de los límites a la racionalidad, y multiplicador de las habilidades de decisión y de la racionalidad de las mismas, lo que en última instancia contribuirá a reducir la gravedad de los futuros problemas de la organización.

Para percibir claramente la importancia del aprendizaje organizacional, conviene recordar que la labor del directivo consiste en resolver los problemas surgidos de la necesidad de adaptarse al entorno o adaptar el entorno en el que opera la institución, la organización responsable de conseguir los objetivos en ese entorno y los propios objetivos que se trata de alcanzar.

Dicho proceso se materializa a partir de tres acciones: una, la generación de ideas con impacto; dos, su socialización, y tres, la identificación de las incapacidades de las organizaciones para aprender. Se trata de una nueva actitud que obliga a las organizaciones a mantener una actitud de cambio ininterrumpido, única posibilidad para garantizar la sobrevivencia y, quizás, el éxito. Evidentemente, esa solución depende de las capacidades del equipo humano (que no de los recursos, ya que los humanos no son recursos) para desaprender las conductas y prácticas del pasado, así como crear las bases para una nueva cultura organizacional en la que la innovación y la creatividad son elementos consustanciales.

Ello es así debido a que el aprendizaje organizacional tiene como objetivo fundamental el lograr un cambio radical a través de (1) Incrementar la capacidad de una persona para tomar decisiones efectivas y solucionar problemas, (2) Fomentar el pensamiento reflexivo y crítico y (3) Convertir la innovación en una estrategia básica de permanencia y crecimiento empresarial. Con esta idea, busca que toda la organización sea una comunidad de pensadores y hacedores, rompiendo el paradigma de que solamente en los niveles superiores se piensa y en los inferiores se ejecuta⁵.

⁵ Véase Gómez, Sergio. *EL CAMBIO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCACIONALES CUBANAS. Tesis de Maestría. ICCP. La Habana, 1996*

Como lo sugieren Yeung y sus colegas, aprender significa capacidad para asimilar ideas y experiencias nuevas de otros, y traducir esas ideas en actos a mayor velocidad que la de un competidor. Situación que refleja el papel que ahora se le asigna a las capacidades de los equipos humanos cuyas potencialidades están más allá de lo que hoy puede lograr la innovación tecnológica. Esto trae como consecuencia la discusión respecto de la relación organización-individuo, pues no se trata de un aprendizaje individual, sino de un proceso expansivo que influya en el conjunto de miembros que la conforman. De tal manera que el aprendizaje organizacional no puede ser contemplado como una suma de lo que aprende cada persona, sino de una experiencia compartida.

El propósito del aprendizaje continuo ha traído a la mesa de discusión, los temas de la permanencia del personal, en todos sus niveles, así como el papel que en lo sucesivo jugará la secuencia adiestramiento-capacitación-educación, como un proceso que eleva las habilidades humanas promueve la creatividad y la innovación como un valor compartido.

Conviene, sin embargo, diferenciar entre dos tipos de aprendizaje (Argyris, Ch. & Schon, D. A., 1978; Argyris, Ch. 1990): Simple, unidireccional o de ciclo único y complejo, bidireccional o de doble ciclo. El aprendizaje simple, consiste en un proceso en el que las consecuencias de las acciones pasadas son la base de corrección de las acciones futuras. Existe un ciclo de realimentación que liga la identificación de los problemas con las decisiones, éstas con las acciones y sus consecuencias que condicionan las identificaciones subsiguientes. Este tipo de aprendizaje suele resolver los problemas actuales y a corto plazo, pero no resuelve los problemas básicos, es decir, el porqué de tales problemas. El aprendizaje bidireccional, complejo, o de doble ciclo, añade un ciclo adicional al proceso de aprendizaje simple, ya que, las consecuencias de la acción conducen no solo a la corrección de las acciones futuras, sino también, a la modificación de los modelos mentales, a la modificación de los esquemas fundamentales que venían sustentando la identificación de los problemas y la posterior toma de decisiones. En consecuencia, el aprendizaje complejo no solo modifica las acciones sino también los modelos que soportan dichas acciones..

Sin embargo, el aprendizaje efectivo exige el buen funcionamiento de los dos ciclos anteriores. Es decir, que cada una de las relaciones existentes sea efectiva y que cada uno de los ciclos sea completado con la rapidez mínima suficiente para evitar que los cambios del mundo real dejen obsoleta la organización.

Estrategias del aprendizaje organizacional. Del aprendizaje individual al de la organización.

Las estrategias para implementar un proceso de aprendizaje continuo en las organizaciones, difieren a partir de los referentes utilizados por cada autor. En el caso de Yeung, Ylrich, Nason y Gliinow, tal planteamiento gira en torno a tres conceptos clave: el aprendizaje, las iniciativas para el cambio y el cambio de la cultura. El primero es comprendido como la acumulación de un conocimiento trasladado más allá de los aprendices individuales, a otras personas, unidades y funciones. Lo segundo, como

una serie de programas específicos de cambio que van más allá de la declaración de una nueva misión y valores renovados. Y el tercero, a la forma en que una organización evalúa, modifica y transforma sus valores, creencias y postulados compartidos. 6

Como se puede observar, estos tres conceptos señalan un proceso basado en el compromiso colectivo para realizar acciones concretas de cambio que transformen las prácticas y costumbres cotidianas. En ese sentido es claro que se hace necesario: a) la experimentación de nuevas prácticas organizacionales, b) la adquisición de nuevas competencias, c) los parámetros de referencia (*benchmarking*), y d) mejoras continuas. En ese sentido, la experimentación representa una actitud de búsqueda del cambio, el reconocimiento de las debilidades de la organización, la complejidad del conocimiento que puede nutrirse de las experiencias de la propia competencia y la transformación de una actitud que apunta a resolver los retos de un entorno en constante cambio.

La solución más exacta para enfrentar la vulnerabilidad y la rigidez de las organizaciones que hoy se ven amenazadas, es el desarrollo de nuevas capacidades que permitan flexibilizar las estructuras a tal grado que las turbulencias del entorno no constituyan un peligro para la subsistencia. El aprendizaje no se expresa solamente a partir de una nueva concepción respecto de los significados de las prácticas organizacionales, sino que se ha de traducir mediante una capacidad para alcanzar nuevas metas. Es decir, de una capacidad que permita observar el *desplazamiento de la organización* a situaciones de mayor eficiencia para relacionarse con el entorno, y por tanto, para sobrevivir.

El aprendizaje es la capacidad organizacional determinante para consolidar una *madurez* que permite reproducir permanentemente una actitud de *adaptación ininterrumpida*, y en algunos casos, sobre todo cuando hablamos de grandes empresas o instituciones públicas que han iniciado un profundo y verdadero proceso de transformación, la adaptación puede contemplar una situación organizacional que permita prever los cambios del entorno, adelantarse a ello, y por ello, desarrollar las capacidades para influir en los rumbos del futuro. Como lo sugieren Yeung, , Ulrich, Nason y Glinow:

"...la organización aprende cuando las ideas y los conocimientos que generan las personas que forman parte de ella, son compartidos más allá de los límites de espacio, tiempo y jerarquía..."⁷⁷

⁶ Yeung, et. al. Pág. 12

Esto confirma la idea respecto a la necesidad de socializar las *ideas de impacto*, los conocimientos, las perspectivas sobre la realidad que enfrenta la organización, sus acciones, desencuentros y acciones cuyo efecto permiten acercarse a las metas programáticas.

El aprendizaje constituye la posibilidad de distinguir lo sustancial de lo superficial, la capacidad de priorizar los cambios que permitirán *desplazar eficientemente a la organización* hacia una *situación deseada*, proyectada por la visión.

El aprendizaje representa en realidad un proceso mediante el cual las organizaciones tienen que aprender a olvidar sus prácticas y valores pasados que explicaban su *razón de ser*. Se trata de un proceso de *desaprendizaje* y de una acumulación de conocimientos que impriman nuevas energías a la organización.

Enfrentar la realidad es reconocer que la *situación actual* de la organización no es la adecuada respecto a los nuevos intercambios con el entorno, por lo cual la presencia de una visión permite encaminar todos los esfuerzos hacia la *situación deseada*. La visión constituye el elemento articulador de todas los niveles, cuyos integrantes pueden ver en la imagen de la organización proyectada al futuro, una situación atractiva, apremiante y suficientemente evocadora para generar un actitud emocional colectiva.

En la medida que la visión se nutre de un análisis estratégico, permite, en lo inmediato, definir las acciones más eficiente del proceso de transformación, y en lo futuro, crear las condiciones internas que hagan más estable la relación entre los subsistemas de la organización y, por ende, los intercambios con el entorno.

El carácter estratégico del cambio define cuales son los elementos de los subsistemas de la organización que jerárquicamente se transformarán primero para avanzar de una etapa a otra. Lo estratégico apunta a la elección de los procesos y actividades sustanciales para resolver la brecha entre una etapa de insuficiencia organizacional a otra con mejores condiciones de adaptación al entorno. Las estructuras de la organización y sus elementos deben coincidir con la visión, manteniendo correspondencia con las etapas del proceso de maduración. La transformación de la organización y la interdependencia de sus elementos deberá comprobar que el referente para definir las acciones estratégicas, parten de una percepción total del sistema.

Una percepción sistémica y un lenguaje adecuado para comunicar a los miembros de la organización el espíritu de la visión, así como sus implicaciones inmediatas y en el mediano plazo, impide el exceso de iniciativas de cambio bien intencionadas pero desorganizadas, o sobrecargas sobre el *sistema total* que provocan la frustración en los individuos comprometidos con el cambio.⁸ Se trata de "cerrar" las *brechas* que

⁷ Yeung, et. al., pág. 32

⁸ Robert H. Miles. "Liderear la transformación empresarial" en Conger, Spreitzer y Lawer III (comps) El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción, Paidós, Argentina, 2000. Pág.. 293.

separan a la *situación actual* de la organización y la *situación deseada*, lo que exige, también, establecer las acciones de más alta prioridad para resolver estratégicamente el orden de las iniciativas de transformación.⁹

El aprendizaje de la organización se plasma a través de una progresiva capacidad para consolidarse en una etapa más avanzada a la inicial, que la aproxima cada vez más, a los objetivos contemplados en la visión.

El aprendizaje también se expresa a través de una capacidad para reconocer que la transformación de la organización, si bien puede ser visible, es gradual. Por ello, su transformación representa un proceso en el cual se implementan las acciones que generan los cambios necesarios para consolidarse en etapas, cada vez más cercanas a la *situación deseada que proyecta la visión*. Esto supone el desarrollo de las habilidades de los empleados y las competencias organizacionales, promotoras de los cambios que permiten cerrar las brechas entre una etapa a otra.

El punto central que expresa la capacidad de aprendizaje de una organización, es generar un proceso de cambio sincrónico y cuantitativo que articule todas sus dimensiones y elementos, contemplando la “naturaleza” de los aspectos formales e informales. A manera de detectar los cambios que pueden ser cuantificables en lo inmediato, y las transformaciones de carácter más subjetivo que impiden observar, y por tanto medir, cambios cuantificables de la misma magnitud que las formales. El aprendizaje de la organización permite a los líderes del cambio, distinguir entre acciones de transformación que se ven reflejadas rápidamente, como es el caso de implementar una nueva estructura, el cambio de un reglamento, la transformación de las estructuras jerárquicas, etc., y la cultura organizacional que no responde con la misma dinámica. El desafío, entonces, es buscar la sincronía del cambio distinguiendo la especificidad de la esencia de cada dimensión organizacional. Por esa razón, Miles sugiere que:

*“La estructura y la infraestructura son generalmente los primeros instrumentos que se utilizan en la sincronización del contexto interno. ¿Por qué comenzar la reforma con estos instrumentos? Simplemente porque en general son los más rápidos de cambiar. Por lo general se requiere más tiempo para sincronizar al personal, la cultura y las competencias clave”.*¹⁰

Por ello, la transformación de las estructuras de la organización es fundamental para la reasignación de los recursos que favorecen el cambio. También permite definir las

⁹ Para Miles: “El análisis del sistema total basado en la visión que identifica las situaciones actual y futura de la organización prioriza las brechas , entre ellas produce una serie de iniciativas de transformación que proporcionan las especificaciones para la reforma de la organización.” Op. cit. Pág. 297.

¹⁰ Miles, op. cit., pág. 298.

nuevas pautas de autoridad, responsabilidades y toma de decisiones, cuyo efecto altera las relaciones de poder entre las diferentes unidades de la organización, que también constituyen uno de los principales *elementos de resistencia* contra el cambio.

La cultura es el elemento fundamental que permea y define las formas organizacionales de la situación actual, por ello la visión contempla cuáles son los cambios estratégicos en la mentalidad colectiva que permite transformar las prácticas. Así la visión, y la consistencia entre su discurso y práctica, evoca una nueva actitud, individual y colectiva, que supera el apego al pasado, a prácticas anacrónicas que dejen de corresponder con los esfuerzos de la organización para avanzar de la *situación actual a la deseada*.

Los líderes enfrentan el reto de reconocer los límites que tiene la transformación de los elementos formales de la organización, como instrumento causal del cambio en los elementos culturales. Una de las formas de expresión del aprendizaje de la organización se traducirá a través de la capacidad de los directivos para distinguir la complejidad del proceso de cambio, en el cual el *sistema total avanza sincrónicamente*, a pesar de la diferente naturaleza de sus subsistemas: los formales y los informales. Los primeros son *facilitadores* de los segundos, sin embargo, no garantizan su transformación mecánica ni inmediata obligando a los líderes del cambio a poner mayor énfasis en las acciones concretas que modificarán, poco a poco, la cultura prevaleciente en la *situación actual* de la organización.

El proceso de AO incluye dos elementos fundamentales: (1) la modificación de las estructuras que permiten la constitución del conocimiento en acción y (2) los procesos de formalización e institucionalización de dicho conocimiento (Argyris, 1991). Esta visión del AO es holística, (observa a la organización como un todo) más que prescriptiva (no dice cómo deben ser las cosas). Y también busca una explicación a los procesos de representación y de construcción del aprendizaje como formas de control instrumentadas por la coalición dominante. La estructura así propuesta invoca la idea de ocurrencia de un aprendizaje organizacional, pero que descansa en los procesos de abstracción generados por los individuos que la integran. El AO busca la promoción del aprendizaje como una reformulación del conocimiento anterior con las ideas nuevas, como una manera de generar información también nueva y que permita enfrentar los embates contextuales y concebir una toma de decisiones más apegada a la realidad organizacional. Constituyendo de igual forma, un conocimiento obtenido del ejercicio práctico que comparta bases epistemológicas sólidas que enriquezcan y den sentido a las estructuras cognitivas de los individuos que integran a la organización. Cabe destacar, que es necesario mediante estos mecanismos cerrar la brecha existente entre la visión académica y la pragmática en torno al conocimiento -aunque algunos autores piensen que son actividades distintas.¹¹

El “capital intelectual”.

¹¹ Gómez, S. Op.cit. p.89

La excelencia que requieren las organizaciones para enfrentar las turbulencias de hoy, es decir, la creatividad e innovación que garantice la calidad de los productos y servicios, dependen de las capacidades del *capital intelectual* con que cuentan.

La capacidad financiera de las empresas que bien puede traducirse en un salto cualitativo en el terreno de la tecnología, pierde significación si dicha capacidad no garantiza la diversidad e incremento del *capital intelectual*, pues de éste depende la creatividad e innovación que hoy exige la nueva competitividad que impone la globalización. Aún en las condiciones de Cuba y para lograr el desarrollo de nuestra economía tenemos que tener en cuenta esta situación.

El capital intelectual es el conjunto de conocimientos con que cuenta una organización, éste se divide en conocimiento cognitivo, capacidades técnicas avanzadas, comprensión de los sistemas y la creatividad auto motivada. Estas características hacen aparecer al capital intelectual asociado a la formación profesional, lo que, hace observar a los equipos humanos que se han preparado formalmente.¹² No obstante, el capital intelectual es el conjunto de conocimientos que las organizaciones profesional o de la experiencia que adquieren sus miembros a la largo de su vida laboral. Poseen, independientemente que provengan de una formación.

De los cuatro aspectos que expresan lo que es en la práctica el *capital intelectual*, es la *creatividad auto motivada*, la que garantiza que las habilidades anteriores se actualicen, se renueven. Ésta hace que tanto el conocimiento cognoscitivo, los técnicos y la comprensión de los sistemas adquieran un carácter efectivo en un entorno cambiante que responde a una ola de adelantos.

Los tres primeros elementos del *capital intelectual* se encuentran en los sistemas de la organización, en las bases de datos o en las técnicas operativas, mientras la *creatividad auto motivada* se inscribe en la cultura, donde el carácter social de dicho recurso se hace evidente. De hecho, el reconocer la dualidad de la cultura organizacional, de su expresión *formal* e *informal*, es lo que obliga a replantear al *capital intelectual* como un elemento que se encuentra más allá del conocimiento profesional que ciertos miembros confieren a la organización. Ya que el conocimiento va más allá de lo *formal*, y en ese sentido es que la potencialidad que ofrece este recurso se ha de rastrear a partir de evaluar con toda precisión las habilidades con que cuentan todos los miembros de la organización. Es así como el buscar el capital intelectual representa descubrir las potencialidades subyacentes a los humanos con recursos que anteriormente no eran capitalizados a favor de la empresa o institución.

¹² James B. Quinn, Philip Anderson y Sydney Finkelstein. "Administrar el capital intelectual: hacer lo mejor con lo mejor" en Dave Ulrich (comp.) Evaluación de resultados, Granica, Montevideo, 2000.

La *creatividad automotivada* está más allá de lo que puede ofrecer la formación profesional de uno o varios grupos de trabajo que posee la organización. Así, entonces, aparece el carácter profundo y complejo de la cultura pues, como señalan Allaire y Firsirotu:

*En la medida que capital intelectual sugiere un conjunto de conocimientos de carácter científico, y por ello resulta difícil separarlo del impacto y manejo de la tecnología, es necesario distinguir entre la tecnología "dura" y la tecnología "blanda" donde la primera se plasma materialmente en todos los recursos tecnológicos que suman valor agregado al capital intelectual que posee la organización, y el conocimiento que permite incidir en los métodos y procesos de trabajo, las formas de comunicación, en la organización formal e informal de la empresa o institución.*¹³

...la organizaciones están provistas de facultades intelectuales, de sistema cognitivo y de memoria; ellas elaboran mapas mentales y conceptos del mundo, además de mitos definidos como: las interpretaciones de la realidad que sostienen los actos organizacionales, y que son construcciones del espíritu almacenadas en los cerebros humanos.¹⁴

De hecho, lo que llama la atención es que en la actualidad, y en general las organizaciones que no han iniciado un proceso de aprendizaje, no invierten o generan acciones para descubrir e incorporar como capital creativo y de innovación, al conjunto de conocimientos "dormidos" que poseen las empresas e instituciones. Normalmente, todas las organizaciones, incluyendo las que han demostrado voluntad y capacidad de cambio, no explotan el potencial de su capital intelectual. Los modelos mentales que predominan y conservan el status quo, se resisten a tal descubrimiento pues dicho fenómeno impondría un nuevo equilibrio de poder al interior de la organización.¹⁵

La evolución del *capital intelectual* cifrada en la *creatividad automotivada*, supone el haber iniciado un proceso de confrontación con los modelos de pensamiento imperantes que intentan bajo cualquier recurso abrir espacios a las propuestas de renovación que coincidan con sus puntos de vista.¹⁶

¹³ Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu. "Teorías sobre la cultura organizacional" en Abravanel et. al., Cultura organizacional. Aspectos teóricos prácticos y metodológicos, Legis, Colombia, 1992.

¹⁴ Allaire, et.al Op.cit

¹⁵ Peter M. Senge. *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Granica, México, 1998.

¹⁶ Quinn, Anderson y Finkelstein, op. cit., pág. 380.

¹⁷ Michel Crozier y Erhard Friedberg. *El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial, México, 1990. Los subrayados son nuestros. Pág. 30.

¹⁸ Quinn, Anderson y Finkelstein, op. cit., pág.385.

Una de las principales fuerzas que se oponen al descubrimiento de nuevo *capital intelectual* es, precisamente, el *modelo mental autocomplaciente* que evita la crítica.

Sin embargo, y en sentido estricto, descubrir las nuevas canteras del *capital intelectual* no obedece a una voluntad de los principales dirigentes de la organización, sino de una *negociación entre los nuevos líderes del cambio y los miembros de la organización que están acostumbrados, uno, a imponer su punto de vista, y otros, a ser ignorados*. Por ello, dicho proceso está atravesado por el conflicto y, desde luego, por la negociación. Sin ello es prácticamente impensable que a un llamado de la dirección acudan los cuadros desplazados de la toma de decisiones. Como lo señala Crozier y Friedberg refiriéndose a los procesos de cambio:

*Es un proceso de creación colectiva a través del cual los miembros de una determinada colectividad aprenden juntos, es decir, inventan y determinan nuevas formas de jugar el juego social de la cooperación y del conflicto (en pocas palabras, una nueva praxis social) y adquieren las capacidades cognoscitivas, de relación y organizativas correspondientes. Es un proceso de aprendizaje colectivo que permite instituir nuevos constructos de acción colectiva que crean y expresan una nueva estructuración del o de los campos.*¹⁷

En ese sentido, superar los efectos de un visible conflicto provocado por una decisión que marca una nueva ruta de relaciones de la organización, *inter y extrasistémicas*, proyecta las posibilidades concretas entre una organización con voluntad de cambio y otras que olvidan la crítica constructiva y la limpieza selectiva de los modelos mentales convencionales. 18

La formación profesional supone la convergencia de la elite que comparte paradigmas cognitivos que se traducen en prácticas concretas y toma de decisiones sesgadas a partir del área del conocimiento que provienen los líderes formales. Lo cual constituye un gran obstáculo para el cambio, como bien lo señalan Quinn, Anderson y Finkelstein:

*...la tendencia de la ciencia es considerarse a sí misma como una elite con valores culturales especiales que pueden obstaculizar el camino de los aportes interdisciplinarios. Muchos profesionales tienen poco respeto por lo que está afuera de su campo, incluso cuando todos estén procurando alcanzar la misma meta*¹⁹.

Como se puede observar, no se trata solamente de una barrera que se levanta en contra de una nueva forma de pensar, sino que la misma actitud proveniente

¹⁹ Quinn, Anderson y Finkelstein, *op. cit.*, pág. 390.

generalmente de un liderazgo autocrático se vierte en contra de todo proceso tendiente a generar una nueva cultura organizacional en la medida que cuestiona el status quo. En el caso de la idea anterior es claro que una actitud elitista atenta contra la formación de equipos de trabajo y contra la interdisciplinariedad que hoy se exige.

La responsabilidad de los líderes del cambio después de concebir una visión futura de la organización es, en primera instancia, “manejar” más que vencer las resistencias que desde el poder impone el propio capital intelectual. El conflicto constituye, entonces, un punto de partida del proceso de aprendizaje, y la *sinergia* que produce la *activación del capital humano* es producto de la relación dialéctica entre dos partes pensantes: los líderes formales y el resto de los miembros de la organización.

Esperar una *creatividad automotivada* sin resolver la convergencia de los miembros que estratégicamente deberán formar parte del *equipo del cambio*, sería absurdo si antes los miembros que han sido marginados de la toma de decisiones no se convencen de la veracidad del proyecto que presentan los líderes del cambio. Para hacer suya la nueva visión que la organización socializa, los nuevos miembros que se integran al proceso de aprendizaje tendrán que hacer suyo el proyecto de cambio. Sin ello las capacidades de creatividad estarán restringidas a la formalidad que subyace en la organización. Para desatar la potencialidad del *capital intelectual* será necesario un mínimo de tiempo en el que los miembros de los equipos que aprenden a reformular a su organización, acepten la congruencia entre el discurso y las acciones. Y en ello va el papel fundamental de los líderes del cambio quienes habrán de mostrar la consecuencia entre lo que se predica y lo que se hace.

En ese sentido, el primer instrumento que han de utilizar los líderes del cambio para convocar al *capital intelectual oculto*, es el de la comunicación que en la práctica cotidiana de la organización reproduce finalmente los *modelos mentales prevalecientes* en estructuras que se resisten *proceso de aprendizaje*.

Uno de los grandes retos de los líderes del cambio lo constituye el crear las condiciones organizacionales para que el *capital intelectual* genere la transformación necesaria para inducir la creatividad e innovación requerida. Uno de los principales problemas radica en los efectos que provoca la globalización, y otras condiciones económicas internas en las percepciones de los miembros de las empresas e instituciones, pues es inevitable que una forma de percepción respecto a lo que acontece en el entorno provoca decisiones que afectan el ambiente organizacional.

La *incertidumbre* que es una característica de estos tiempos y que se proyecta como una amenaza sobre la organización, afecta de manera directa a los empleados quienes se sienten víctimas de las turbulencias del entorno. Si la *incertidumbre* se apodera de toda la organización y las decisiones tomadas para adaptarse a las nuevas condiciones afectan la *estabilidad de los empleados*, entonces, difícilmente se podrá esperar de ellos una *creatividad automotivada*.

Es en ese contexto que el *capital intelectual* puede comenzar a dejar ver sus beneficios, pues precisamente la capacidad de adaptación de la organización radica en las capacidades y habilidades para descubrir nuevas estrategias que restablezcan el *equilibrio entre el sistema y el entorno*. Es el *capital intelectual* el único recurso que puede concebir una *condición deseada de la organización*, estableciendo las diferencias con la *situación actual*.

La construcción de una *visión* que proyecta a la organización en el futuro de corto, mediano y largo plazo, es una tarea que el *capital intelectual* lleva a cabo mediante sus cuatro elementos: el *conocimiento cognitivo*, *capacidades técnicas avanzadas*, *comprensión de los sistemas* y *creatividad automotivada*.

La reconstrucción de la relación entre la organización y su entorno, la radiografía de las estructuras organizacionales y la evaluación de las capacidades y habilidades de sus humanos con talento, es lo que permite establecer una estrategia fundada en criterios objetivos que permiten combatir la incertidumbre. Un trabajo sustentado en la *racionalidad* que ofrece el *capital intelectual* representa la posibilidad de *restablecer el equilibrio*, de *recuperar la certidumbre* que permite tomar decisiones cada vez más acertadas. El trabajo en equipo que imprime potencia al *capital intelectual* poco a poco *restablece la confianza* y, por tanto, genera las condiciones en el ambiente organizacional que permite *la convergencia de diferentes expresiones del pensamiento intelectual*. Ello abre las puertas a la creatividad e innovación que resolverá el intercambio de la organización con un entorno turbulento.

Los dinámicos cambios del entorno exige la presencia de *directivos* capaces de generar los puntos de reencuentro y convergencia sobre los cuales se propicia el compromiso colectivo. Una *nueva cultura* sólo es posible *si el capital intelectual tiene la capacidad de reinventar a la organización*. La *sinergia* subyacente al *capital intelectual* sugiere el efecto que tiene la presencia de nuevas ideas, en la medida que éstas generan el desencadenamiento de la *creatividad e innovación*, pues la mente humana es el único recurso capaz de encontrar permanentemente cómo hacer mejor las cosas.

En este proceso, se requiere una completa y correcta evaluación de las potencialidades de los equipos humanos involucrados, pues es necesario determinar *qué se hace y qué se podría hacer* a partir de los conocimientos y habilidades de los miembros que no han sido aprovechados por las organizaciones. Tal diferencia puede orientar las *estrategias del cambio*, de hecho representan las *brechas* entre la situación actual de la organización y la *situación deseada*, proceso sinérgico que explica el eslabonamiento del *aprendizaje continuo de toda la organización*.

Por ello es fundamental contar con los instrumentos que permitan medir el cambio, los efectos estratégicos de las acciones promotoras del desplazamiento de la organización, pues sin esos criterios es imposible definir el grado de *acertividad* de las decisiones tomadas, de los esfuerzos individuales y colectivos realizados para impulsar el cambio, acciones que han de acompañada por un reconocimiento material y

simbólico que sugiere la instauración de una nueva cultura organizacional que exalta la *vocación de servicio* como un valor fundamental del cambio.

Lo dicho hará posible que a partir del “capital intelectual” de cada organización se pueda crear una organización que aprende, aquella con capacidad para crear, adquirir y transferir conocimiento y para modificar su conducta con el fin de reflejar nuevo conocimiento y consideraciones.

A modo de conclusión.

El aprendizaje organizacional, es sin duda el elemento principal en el que sustentarán las organizaciones en el siglo XXI. Es un fenómeno de doble vía que debe comprender al todo y las partes. En una visión organizacional, propiciar la actividad de ésta y permitir el reconocimiento de los individuos que la integran. Al contemplar el mundo desde esta visión dialéctica, pocas organizaciones se encuentran bien preparadas para afrontar las distensiones organizacionales que les provocará esta carrera incesante por el cambio.

Es indispensable desechar como un paradigma organizacional la posibilidad de un aprendizaje parcial, que una parte de la estructura general eche a andar sin importar si existe una voluntad compartida, una *visión* respecto a la *condición actual* y la *condición deseada* de la organización. En ese sentido, por la propia calidad integral de un proceso de aprendizaje, tendremos que reivindicar que todo aprendizaje duradero, continuo, es un proceso sistémico pues contempla la totalidad: *organización-entorno*.

Para generar un proceso de aprendizaje que sea propositivo y, por tanto, productivo, es necesario reconocer que primero *se debe desaprender* todos aquello heredado por una cultura organizacional ajena al cambio.

Al *capital intelectual* le toca la responsabilidad de generar la conciencia necesaria para definir, en última instancia, que la organización puede desarrollar la *capacidad para influir en los cambios*, que una actitud pasiva ante las turbulencias del entorno le hará pasar de la incertidumbre a la precariedad organizacional. Es el *capital intelectual* el que permite a las organizaciones reconocer que una actitud estática pone en peligro su *persistencia en el tiempo*, que la inamovilidad se puede romper mediante acciones estratégicas que permitan a la organización iniciar un *proceso de aprendizaje* que capitalice a su favor los cambios del entorno. La interacción, la deliberación constante resultan requisitos para el cambio consciente y efectivo y pueden ayudar en la consolidación de esos cambios

Esta situación solo es posible alcanzarla, como decíamos más arriba, si la organización tiene la voluntad de generar *nueva información que dibuje un mapa real* de sus condiciones internas, de sus relaciones con el entorno, de las grandes tendencias que emergen como retos futuros ha de resolver.

Sin el aprendizaje que adquiere materialidad a partir del *capital intelectual*, la cultura organizacional tampoco puede transformarse, pues no se puede justificar porque se han de cambiar las conductas individuales y colectivas. Así, la comunicación, como una de las formas de la *nueva información* que la organización genera, emerge como el instrumento imprescindible del cambio, al difundir la visión y las ideas de impacto requeridas para *estrechar las brechas de eficiencia organizacional*, al generar conciencia del nuevo compromiso que se va a asumir, al proyectar los nuevos valores que, poco a poco, permiten construir una *nueva cultura, cifrada en el compromiso, la innovación y la creatividad*. Todo este proceso sólo es posible a partir de recuperar la *capacidad total del capital intelectual*, una actitud adecuada a los tiempos del cambio.

Bibliografía

- -Argyris, C. La dirección y el desarrollo organizacional. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1976.
- Argyris C., 1977, "Double Loop Learning in Organizations", *Harvard Business Review*, Septiembre-Octubre.
- Argyris C., 1991, "Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio
- -Reasoning, Action Strategies and Defensive Routines. The Case of OD Practitioners. Research in Organizational Change and Development. Vol. 1. 1976.
- -Problems in Producing Usable Knowledge for Implementing Liberating Alternatives. David E. Bello, Howard Raifa and Amos Tversky Eds. En Decision Making. Cambridge University Press 1988. p.540-561.
- -Argyris,C.,Putnam,R.y McLain,D. Action Science. Jossey-Bass. San Francisco, 1987
- -Argyris, C.y Schön, D.A. - Theory in Practice Jossey-Bass. San Francisco, Ca., 1982
- -Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley. Ca.,1978
- -Agulla, Juan Carlos. Educación, Sociedad y Cambio Social. Biblioteca de Cultura Pedagógica. Ed.Kapelusz. Buenos Aires,1973.
- -Basil,D. y W. Cook. Administración del cambio Ed. Diana. México, 1979.
- Buzan, Tony, Tony Dottino y Richard Israel. *La inteligencia del líder.Técnicas para desarrollar la capacidad creativa e innovadora en la empresa*, Deusto, España, 1999.
- Crozier, Michel y Erhard Friedberg. *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*, Éditions du Seuil, France, 1994.
- — *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, France, 1977.
- Gómez, Sergio. El aprendizaje organizacional y el cambio educativo en las insituciones educacionales. aspectos teoricos. (Tesis para la obtención del título de Master en Investigación Educativa) ICCP. La Habana, 1996
- Gore, Ernesto. La educación en la empresa. Granica, 1996
- -March, J.G. Decision and Organizations. Basil Blackwell Inc. Massachussets, 1988
- -Marx, Carlos. El Capital. tomo I Ediciones Venceremos. La Habana, 1965.
- Miles.,Robert H. "Liderear la transformación empresarial" en Conger, Spreitzer y Lawer III (comps) *El manual del cambio para líderes. Una guía esencial para establecer el rumbo y pasar a la acción*, Paidós, Argentina, 2000. Pág. 275-321.
- Martínez, Griselda V. "La importancia del management socioeconómico para las pequeñas y medianas empresas mexicanas", en José Flores y Ricardo Estrada (comp.) *Organización, administración y cambio en México*, UAM-X, México, 2000.
- Montesinos, Rafael. "Un modelo para armar. La política desde la teoría de los sistemas", *Revista Estudios Sociológicos*, Núm. 49, enero-abril, 1999.
- — y Griselda Martínez V. "El aprendizaje sistémico" , 2000 (en prensa)

PROCEDIMIENTO DE DIAGNÓSTICO PARA GESTIONAR INTEGRALMENTE

El Cambio Organizacional

*Dr. Juan García Gómez, Ing. Daniel Alfonso Robaina
Ing. Madián M. Pérez Mena y Ing. Edgard Arritola Rodríguez
Centro de Estudio de Técnicas de Dirección” CETDIR”
Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría*

INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas actuales que confronta la gestión empresarial para llevar a cabo los procesos de cambios organizacionales lo constituyen la falta de herramientas o técnicas en la proyección e implantación de cambios, dentro de este aspecto los diagnósticos representan la entrada para iniciar todo proceso de cambio

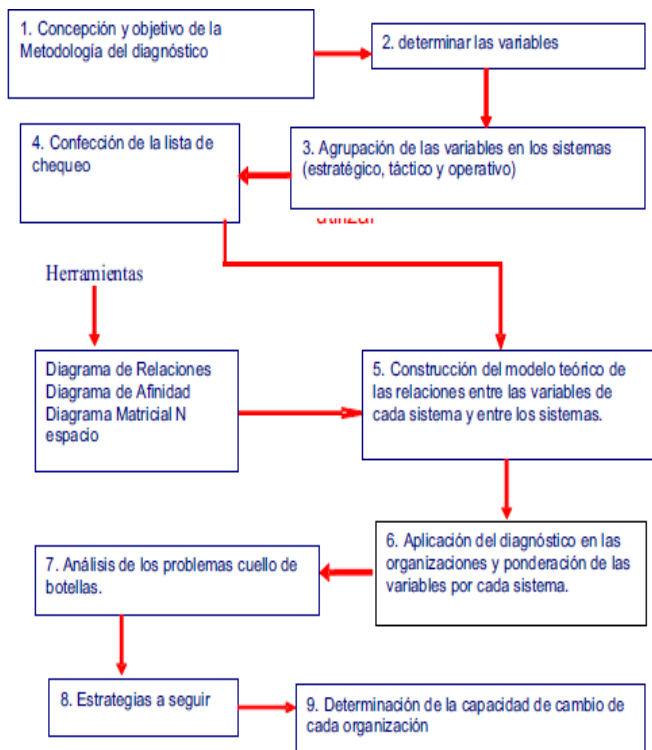
Sin embargo, la práctica empresarial demuestra que se utiliza un mismo tipo de diagnóstico en ocasiones para determinar el estado actual de cualquiera organización. Este trabajo parte de concebir un diagnóstico con objetivos definidos y variables propias, sobre la base de la plataforma para gestionar y liderar integralmente el cambio organizacional, como una necesidad para el desarrollo de el PNCT 0161 del programa nacional de cuadros de la Academia de Ciencia.

Este procedimiento de diagnóstico su diseño se basa en la combinación de un grupo de técnicas nuevas, para el análisis cualitativo de los problemas de dirección. Con las mismas se determinan las variables específicas para el tipo de diagnóstico y se construye un modelo teórico de relaciones. Con esta base instrumental se evalúa el desempeño del sistema de variable en cada empresa, con una duración de dos a cuatro horas, convirtiéndose así en una herramienta eficaz, sencilla y rápida para los directivos cubanos.

Desarrollo

El método científico seguido se fundamentó en el siguiente procedimiento:

1. Concepción y objetivo de la metodología del diagnóstico:



La concepción de este trabajo se basa en un enfoque de procesos de los niveles o sistemas estratégico, táctico y operativo que conforman la plataforma para liderar el cambio organizacional, la cual se toma como objeto de análisis para el establecimiento y selección de las variables de diagnóstico en correspondencia con el nivel estratégico, táctico y operativo

La metodología tiene el objetivo de crear un procedimiento el cual permita orientar a los directivos de las empresas el rumbo a seguir, según los resultados del diagnóstico y determinar la capacidad de cambio organizacional según los problemas detectados.

2. Determinación de las variables:

La determinación de las variables para el diagnóstico se basa en el método del análisis estructural basado en la herramienta de la prospectiva, la cual plantea que el listado de variables debe ser menor que 70 variables, según la “Ficha No 6 del Análisis Estructural” desarrollado en la caja de herramientas de las protectivas de Michael Goudet, (2000) [14]. En este proceso se tuvo en cuenta las opiniones de especialistas y directivos a través de los criterios de trabajo en grupo y consulta de expertos. Estas preguntas fueron elaboradas sobre la base de cada elemento de la plataforma de cambio, teniendo en cuenta:

- Las particularidades y relaciones que presentan cada uno de los circuitos (estratégico, táctico y operativo) que conforman dicha plataforma.
- El análisis del entorno y la retroalimentación del avance y resultados de la gestión del cambio organizacional (circuitos operativos) con el nivel estratégico de la entidad (circuitos estratégicos).
- Proceso de formación orientada al aprendizaje según las necesidades del proyecto de cambio, el cual es paralelo con el funcionamiento de los tres circuitos.

3. Agrupación de las variables en los sistemas (estratégico, táctico y operativo).

Las variables seleccionadas se agruparon por cada sistema y su vez por los elementos que conforman la plataforma para gestionar integralmente el cambio organizacional. A continuación se presenta los resultados de dicho proceso:

Sistema 1 (Estratégico), de la pregunta 1 hasta la 11 (11 variables)

- Variables relacionadas con el ENTORNO, de la pregunta 1 hasta la 4
- Variables relacionadas con CONSTITUIR EL GRUPO DE CAMBIO EMPRESARIAL, de la pregunta 5 hasta la 6.
- Variables relacionadas con PREPARAR A TODOS LOS TRABAJADORES, de la pregunta 7 hasta la 9.
- Variables relacionadas con FIJAR EL RUMBO ESTRATÉGICO, pregunta 10.
- Variables relacionadas con TRADUCIR LOS OBJETIVOS EN RESULTADOS MEDIBLES, pregunta 11.

Sistema 2 (Táctico), de la pregunta 12 hasta la 21 (10 variables)

- Variables relacionadas con CONSTITUIR EQUIPOS DE MEJORAS FUNCIONALES Y DE PROCESOS CLAVES, de la pregunta 12 hasta la 16.
- Variables relacionadas con DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES DE LOS PROCESOS FUNCIONALES Y CLAVES, de la pregunta 17 hasta la 20.
- Variables relacionadas con PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN DE LAS SOLUCIONES, pregunta 21.

Sistema 3 (operativo), de la pregunta 22 hasta la 33 (12 variables)

- Variables relacionadas con IMPLANTACIÓN, de la pregunta 22 hasta la 27.
- Variables relacionadas con SUPERVISIÓN Y AJUSTE, de la pregunta 28 hasta la 33.

4. Confección de la lista de chequeo

Con la agrupación de las variables se confecciona una lista de chequeo con 33 preguntas agrupadas por cada nivel de decisión, mediante preguntas por niveles situacionales. Esta lista se evalúa con una escala Likert, para encerrar las deficiencias a detectar en cada organización.

5. Construcción del modelo teórico de las relaciones de las variables de cada sistema y entre los sistemas:

A partir de selección de las variables se establece un modelo teórico (en forma de red de interrelaciones) por niveles de decisiones (estratégico, táctico y operativo) fundamentado en las relaciones causa efecto entre ellas. En la construcción de este modelo de relaciones teórico se utilizaron 4 de las nuevas técnicas para solución de problemas cualitativos entre estas se encuentran el diagrama de afinidad, el inográff, el diagrama de relaciones, el diagrama matricial de N espacios así como el método de expertos.

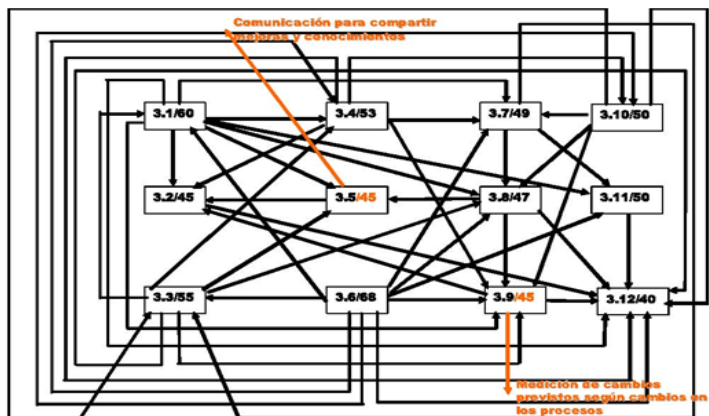
6. Aplicación del diagnóstico en las organizaciones y ponderación de las variables por cada sistema:

Una vez construido la red teórica de relaciones de causa efecto entre las variables de los tres niveles se pasa a diagnosticar el nivel de desempeño de cada variable en una empresa en particular, con vista a la proyección e implementación del cambio organizacional, con la ayuda de un software. Todo lo anteriormente se fundamenta en la teoría de restricciones de Goldrat.

En el diagnóstico del nivel de desempeño se utiliza la lista de chequeo antes mencionada, esta se le aplica al consejo de dirección y a algunos expertos por cada organización, con la lista se recogen las ponderaciones por cada variable.

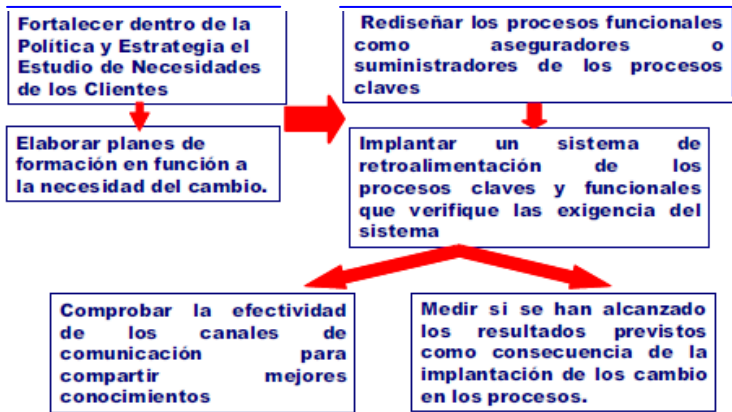
7. Análisis de los problemas cuello de botellas:

Los valores obtenidos en la lista de chequeo, se estudian y se sacan las variables de menor puntuación, analizándose en los diagramas de relaciones las ponderaciones de cada variable por sistema, viéndose las relaciones causa y efecto entre ellas. Como resultado final se obtiene por separado la variable que limita cada nivel de decisión y mediante la matriz de N espacio se determina la variable limitante en la interacción del sistema. A continuación se presenta un ejemplo específico de las variables que limitan el desarrollo empresarial del nivel operativo de la organización “Quality Cuories International S.E.A”.



8. Estrategias a seguir:

Auxiliándose del diagrama matricial de N espacios se puede determinar las relaciones entre las variables de cada sistema y entre los sistemas, lo que permite al directivo establecer el rumbo estratégico por cada nivel de decisión (estratégico, táctico y operativo), lográndose al final una consecución entre las estrategias de cada nivel, las del nivel estratégico relacionadas con las del táctico y el operativo, a su vez las del táctico con las del operativo, existiendo una retroalimentación permanente entre la implantación de lo proyectado y el rumbo a seguir por la entidad. A modo de ejemplo se expondrá a continuación las estrategias a seguir para el caso particular de “Quality Cuories International S.E.A” donde se utiliza lo anteriormente expuesto.



9. Determinación de la capacidad de cambio de cada organización

Posteriormente sobre la base de la variable cuello de botella de todo el sistema se determina la capacidad de cambio que tiene la organización la mejorarla. En esta capacidad de cambio las variables genéricas que se toman en consideración parten del principio que en todo cambio organizacional está determinado por dos elementos:

- Factor social: este está relacionado con el aspecto de las cualidades de las relaciones humanas. En la aplicación del diagnóstico en 10 empresas Cubanas se pudo constatar que este factor es el más ha incidido.
- Factor tecnológico: está relacionado con los factores blando y los factores duros.
- Producto de lo anterior se ha diseñado e impartido un curso de gestión del cambio, cuyo objetivo es incrementar las competencias en el personal y la organización para gestionar el cambio.

Resultado del trabajo y sus aplicaciones:

Este procedimiento de diagnóstico se ha aplicado en el 2003 en 8 empresas pertenecientes al MICONs, lo cual ha permitido que dichas organizaciones puedan identificar en el sistema de decisiones (Estratégica, táctica y operativa), cual es su variable limitante o cuello de botella, para incrementar el desempeño de la misma.

Así mismo ha potenciado la integración estratégica con el sistema operativo de dichas empresas, trayendo determinado impacto económico, social, organizativo y de desarrollo para las mismas, contando con los avales de los resultados científicos.

En este trabajo se han innovado en:

- Primer lugar: técnica para el análisis cualitativo para el tratamiento de la administración, entre ellas tenemos: el diagrama matricial de N espacio, la matriz de posiciones y el diagrama de relaciones.
- En segundo lugar: se han integrado en un procedimiento las nuevas técnicas de dirección con las técnicas tradicionales.
- En tercer lugar: se ha desarrollado un nuevo enfoque de diagnóstico que vincula los problemas causa- efecto con la capacitada de cambio de la empresa.
- En cuarto lugar: la aplicación del diagnóstico es muy sencilla ya que los empresarios solo tienen que ponderar el valor de desempeño de cada variable y mediante un software es procesado por los consultores, para una empresa esto le puede llevar de dos a cuatro horas

EVOLUCIÓN, CRISIS Y BÚSQUEDAS EN LAS

Teorías De Administración

*Dr. C. Alexis Codina Jiménez.
Profesor Titular. Centro de Estudios de Técnicas de
Dirección (CETED) Universidad de La Habana*

RESUMEN

Este artículo indaga en las distintas evoluciones, crisis y búsquedas de las “teorías” de administración desde el taylorismo. Hace ver coincidencias en criterios con distinto enfoque, pone an claro la validez de las teorías de administración y refuta elementos dados como ciertos a lo largo de la historia.

Concluye que, con independencia de las limitaciones que puedan presentar y la insatisfacción con que nos dejen para comprender algunas cosas, las teorías sobre la administración no son “abstracciones ni cosas del pasado”.

Palabras claves: Teorías, administración, organizaciones

“No hay nada más práctico que una buena teoría”. Lenin (1918) Peter Drucker (1956).

Según especialistas, los que dirigen organizaciones se caracterizan por ser gente práctica, disponen de poco tiempo y tienen que tomar decisiones constantemente, muchas veces guiados más por la experiencia y la intuición que por el análisis de información sistematizada.

Minztberg, en su investigación “cronómetro en mano” sobre lo que hicieron cinco gerentes generales durante dos semanas, que fue la base de la formulación de su teoría sobre los “roles directivos”, encontró que “... sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad, están fuertemente orientados hacia la acción y no les gustan las actividades

reflexivas...” (Mintzberg, 1991, p. 10). Años después, Kotter hizo una investigación parecida llegando a conclusiones similares “...el trabajo de los que dirigen se caracteriza por una gran variedad, mucha intensidad y poco tiempo para pensar ...”. (Kotter, 2000, pp.7-8).

Makridakis se lamenta de que “...la tarea aislada más importante que normalmente se descuida en la dirección es aprender...”. (Makridakis, 1993, p. 13). Según Stoner “...los directivos se impacientan al estudiar teorías, que piensan son cosas del pasado...”. (Stoner, 1989, p. 30). Por estas razones, es comprensible su reacción hacia las teorías. Son sinceros en reconocerlo, cuando vas a impartirles algún programa de desarrollo directivo te dicen: “Profe, nosotros no queremos teoría, lo que necesitamos son cosas prácticas”.

Con mucho respeto trato de explicarles que las teorías no son elucubraciones de especialistas para hacerles la vida difícil a los dirigentes. Hago referencia a la cita que encabeza este trabajo y les comento que me llamó la atención que coincidieran dos pensadores de ideologías tan diferentes: Lenin, fundador del primer estado socialista del mundo y; Peter Drucker, el principal ideólogo del “management” del capitalismo desarrollado.

¿Qué son las teorías?

Las teorías no son más que generalizaciones de la práctica, interpretaciones que hacen especialistas sobre lo que sucede. En lo que se refiere a las teorías de administración Stoner ofrece la siguiente definición: “*Grupo coherente de supuestos que se presentan para explicar la relación entre dos o mas hechos observables y proporcionar una base sólida para predecir futuros eventos*”. (Stoner, 1989, p. 30).

En esta, y en cualquier otra definición, se pueden destacar tres aspectos: los “supuestos”, que es el “marco teórico”, los sistemas conceptuales de los que parte el que formula la teoría para la interpretación de lo que ha observado (o estudiado); los “hechos observables”, que son los eventos que cualquier otra persona puede comprobar y; finalmente, las “predicciones”, que expresa la posibilidad de que la teoría nos ayude a pronosticar lo que podrá pasar en el futuro.

No siempre las teorías cumplen todos estos “requisitos”. A veces, los “supuestos” no son convincentes ni compartidos por todos; los “hechos” que se han tomado como base no son fácilmente “observables”. La posibilidad de que nos sirva para “predecir el futuro” es el aspecto más cuestionable, en un mundo que se caracteriza por la celeridad de los cambios.

En el caso de las teorías sobre la administración, en el texto de Koontz-Weirich, el más difundido en la enseñanza de la administración en América Latina, se destaca que hasta los años cincuenta los aportes principales no procedían de académicos sino de especialistas empíricos. Sólo en las últimas cuatro o cinco décadas es que se ha producido “...un verdadero diluvio de investigaciones y trabajos procedentes de recintos académicos...”. (Koontz-Weirich, 2004, p. 14). Se lamentan de la enorme variedad de enfoques sobre el análisis administrativo, la gran cantidad de investigaciones y el considerable número de opiniones divergentes que han dado como resultado “...una terrible confusión acerca de qué es administración, qué son la teoría y la ciencia de la administración...”.

A pesar de esto, que Koontz llamó “la selva de las teorías administrativas”, todos los especialistas consideran que la administración es una mezcla de ciencia y de arte. El arte está dado en la habilidad para hacer las cosas adecuadas, en función de una situación y momento determinados. “Aún así – destaca Weirich- los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados acerca de la administración, que es lo que constituye la ciencia”. (Idem anterior).

¿Por qué y para qué estudiar administración y sus teorías?

A la pregunta *¿Por qué estudiar administración?* Robbins (1994) responde: .

Primero, porque todos tenemos un interés permanente en el mejoramiento de la forma en que se administran las organizaciones, porque interactuamos con ellas todos los días de nuestra vida. *Las organizaciones bien administradas satisfacen mejor a sus clientes y todos somos clientes*, plantea Robbins.

Segundo, Porque cuando usted empiece a hacer su carrera, en algún momento podrá tener que administrar algo o será administrado por alguien. En resumen, nos interesa conocer estas cosas:

1. Como clientes de las organizaciones;
2. Como sujetos potenciales del proceso administrativo. (dirigir personas).
3. Como posibles objetos (ser dirigidos).

En estas respuestas sencillas se puede identificar la administración como, los procesos a través de los cuales se organizan y dirigen los recursos y las personas para producir bienes y servicios, en lo cual todos estamos involucrados de alguna manera.

Los factores que intervienen, los procesos que se ejecutan, las interrelaciones que se establecen y los posibles efectos de todo esto son las

cosas que se expresan en las teorías de administración que, por supuesto, están influidos por la interpretación del que la formule.

Sobre la necesidad de la dirección, Carlos Marx, en *El Capital*, expresó:

“Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala requiere en mayor o menor medida una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que broten de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales. Un violinista sólo se dirige él mismo, pero una orquesta necesita un director”. (Marx, 1962, p. 286).

A la pregunta *¿Por qué estudiar teoría de la administración?* Stoner responde que, al menos, por cuatro razones, que se resumen a continuación.

Las teorías guían las decisiones administrativas.

El estudio de la teoría contribuye a la comprensión de los procesos sobre los cuales trabaja el que dirige. Con este conocimiento, puede elegir el curso de acción mas adecuado. Las teorías, como generalizaciones de la práctica, permiten predecir qué sucederá en determinadas situaciones. *“Con este conocimiento – concluye Stoner- podemos aplicar distintas teorías a situaciones diferentes..”.* (Stoner, 1989, p. 30).

Las teorías conforman nuestro concepto de administración.

El estudio de las teorías sobre la administración permite identificar de dónde provienen las ideas acerca de las organizaciones y la gente que las integra. La teoría de la administración científica, que fue la base de la organización de la producción en cadena, en la primera planta de la Ford, donde el hombre era virtualmente una extensión de la máquina, partía de considerar que el trabajador era una pieza más, que su función se limitaba a la utilización de sus energías físicas. Estudios posteriores, que dieron origen a las teorías de las ciencias del comportamiento, reconocieron que la productividad estaba influida por la interacción entre la gente y que su participación en el proceso de producción podía elevarse si, además de sus energías físicas, aplicaban sus mentes y participaban en los procesos de decisión.

Las teorías ayudan a comprender el ámbito de los negocios.

Cuando se estudia la evolución de las teorías sobre la administración se comprende como estas son producto de los cambios que se han producido en el entorno en el que se mueven las organizaciones, influido por factores tecnológicos, económicos, sociales y políticos. Este conocimiento ayuda a

comprender por qué determinadas teorías son adecuadas para determinadas circunstancias. Esto explica por qué el enfoque taylorista, que prevaleció en los primeros años del siglo XX, era válido en una situación en la que escaseaba la mano de obra calificada. Pero, que sería contraproducente, en condiciones de una fuerza de trabajo con niveles de calificación y expectativas superiores.

Las teorías son fuente de nuevas ideas.

Las teorías dan la oportunidad de considerar diferentes maneras de ver y hacer las cosas. Deben asumirse, por tanto, como estímulos al pensamiento. Stoner nos alerta de que ninguna teoría predomina en este campo. Por el contrario, el enfoque ecléctico, la costumbre de tomar principios de distintas teorías según lo requieran las circunstancias, es algo muy común en la teoría y la práctica administrativa. Por tanto- concluye Stoner- es necesario mantener la mente abierta y familiarizarse con cada una de las principales teorías que en la actualidad coexisten.

Koontz-Weirich, fundamentan la necesidad de estos estudios en lo siguiente: "A menos que los practicantes de la administración, como de cualquier otro campo, aprendan a fuerza de "prueba y error" (se ha dicho que los errores de los administradores son las pruebas de los subordinados), no encontrarán una orientación significativa en otra parte que no sea el conocimiento acumulado subyacente en su práctica". (Koontz-Weirich, 2004, p.14)

Con independencia de las limitaciones que pueda presentar una teoría, siempre nos ofrece la posibilidad de comprender fenómenos, interpretar acontecimientos y procesos que, si no existiera la teoría, nos resultaría más difícil explicarnos.

Dos de los temas que trabajo en programas de desarrollo directivo, motivación y liderazgo, son de los más prolíficos en la cantidad de teorías que se han generado. Algunas, con una base amplia de evidencias e investigaciones, otras con menos "consistencia científica". No obstante, es difícil prescindir de alguna cuando se estudian estos temas. A Maslow le critican que su teoría sobre la "Pirámide de necesidades" no tiene suficientes evidencias empíricas que la sustenten. Sin embargo, nadie que trabaje el tema de motivación puede prescindir de analizarla.

Cuando trabajo alguno de estos dos temas, después de analizar las formulaciones de las teorías principales, los grupos tratan de identificar ¿qué nos puede servir de cada una de estas teorías en nuestro medio?. Siempre llegamos a dos conclusiones:

1-Ninguna de las teorías nos sirve para interpretar, en forma completa, nuestras realidades.

2-En todas las teorías hay “algo que nos sirve”. Ninguna de las teorías, incluyendo la de Maslow, se desecha completamente.

Evolución de las teorías sobre la administración.

Los conocimientos sobre administración son muy antiguos. Desde que el hombre tuvo que organizarse para relacionarse con la naturaleza fue necesario hacer una división de funciones y tareas, establecer jerarquías y estructuras, entre otras actividades administrativas. En la Biblia se recogen referencias sobre procesos de administración. En el tema “Delegación” se utiliza como “bibliografía” el pasaje en el que Jetro, suegro de Moisés, le sugiere como proceder para poder multiplicar la atención de los feligreses, de lo que surge el “Nombramiento de los Jueces”. (Libro Exodo, versículo 18).

Estos conocimientos primitivos vinieron a sistematizarse con la creación y funcionamiento de los estados, los ejércitos y la iglesia. La creación de las primeras grandes empresas: automotrices, siderúrgicas, y comerciales en EEUU a fines del siglo XIX se formaron con estos conocimientos y experiencias. Por estas razones, Hammer y Champy, en su libro “Reingeniería”, se lamentan de que “...el problema de los negocios norteamericanos es que entrarán en el Siglo XXI, con compañías diseñadas con patrones del Siglo XIX...”. (Hammer-Champy, 1992, pp.93-94).

A pesar de estos antecedentes, las “teorías de administración” empiezan a formularse y reconocerse como tales a inicios del siglo XX. Desde ese momento, estas teorías han tenido una evolución que, en un esfuerzo de síntesis, pueden resumirse en las siguientes etapas o escuelas principales::

-La Administración Científica.

Se inició con los estudios de tiempo y movimiento de Taylor sobre los que Lenin dijo, en los años veinte, “... reúne en sí toda la refinada ferocidad de la explotación burguesa y muchas valiosísimas conquistas científicas sobre el estudio de los movimientos durante el trabajo, la supresión de movimientos superfluos y torpes, la elaboración de los métodos más racionales...La República Soviética debe adoptar las conquistas más valiosas de la ciencia y la técnica en este dominio..”. (Lenin, 1963, p. 254).

Realizaron aportes a esta escuela otros especialistas: Gantt, estableciendo mecanismos de estimulación a los supervisores; los esposos Gilbreth, en los estudios sobre movimientos y la fatiga; Fayol, estableciendo los “14 principios de la administración”; Weber, con la administración burocrática, que propone jerarquías, normas y lineamientos de autoridad; entre otros. (Stoner, 1989).

-Escuela de las Ciencias del Comportamiento.

Las limitaciones del “taylorismo”, que analizaba al hombre como una prolongación de la máquina empezaron a cuestionarse. Chaplin lo ridiculizó en la película “Tiempos Modernos”. Psicólogos y sociólogos empezaron a interesarse por los problemas de la productividad. Se realizaron una serie de estudios que revelaron que la productividad no era un problema exclusivo de ingeniería sino que influían en esto las relaciones jefe-subordinado, las dinámicas de los grupos, entre otros factores sociales. Según Stoner, “...la atención fue centrándose cada vez mas en enseñar las destrezas administrativas y menos las habilidades técnicas...”. (Stoner, 1989, p. 48).

-La Escuela Cuantitativa: la investigación de operaciones y las ciencias administrativas.

Surge de las experiencias de la II Guerra Mundial en que se desarrollaron técnicas económico-matemáticas para la industria militar (investigación de operaciones, la Ruta Crítica, entre otros). Al concluir la guerra estas herramientas se “liberaron” para su utilización en la esfera civil y, con el advenimiento de las primeras computadoras, se incorporaron al arsenal de enfoques y herramientas para la gestión de las organizaciones. Con esto, se constituyó lo que se denomina “escuela de las ciencias administrativas”.

Estas son las tres escuelas principales del pensamiento administrativo, que siguen conservando su influencia en la teoría y las prácticas administrativas, con evoluciones posteriores. Pero, como reconoce Stoner, los límites de las diversas escuelas se diluyen cada vez más.

Después de estas escuelas, las tres perspectivas principales que se identifican en la bibliografía son las siguientes:

-el “enfoque de sistemas”, que analiza las organizaciones como un sistema integrado y que incorpora conceptos como: sub-sistemas, sinergia, sistemas abiertos y cerrados y retroalimentación, entre otros;

-el “enfoque de contingencia”, que parte de que “no existe un sistema óptimo de administración” sino que, los enfoques y técnicas más adecuadas, dependen de las circunstancias y situación específicas en un momento determinado, lo que puede ser bueno en un momento o lugar determinados no lo es necesariamente en otros;

-finalmente, el llamado “nuevo movimiento de las relaciones humanas”, que incorpora los conceptos de cultura, valores organizacionales, entre otras cosas, a los componentes que deben atenderse en los procesos de dirección.

Críticas y limitaciones de las teorías de administración.

Hasta los años setenta, las teorías de administración, al igual que el entorno en el que se movían las organizaciones, permanecieron en una “relativa

calma”. Los especialistas no se cuestionaban su capacidad para interpretar los procesos administrativos, ni para orientar el trabajo práctico de los administradores y las organizaciones.

Con los cambios que empezaron a producirse en el entorno en el que se mueven las organizaciones a partir de los años setenta del siglo pasado ¹muchos especialistas empezaron a cuestionarse la capacidad de los enfoques que habían estado prevaleciendo en la teoría y la práctica de la administración desde principios de siglo. Peter Drucker, el gurú principal del “management contemporáneo”, fallecido recientemente, expresó:

“Hacia fines de la década del sesenta, o principios de la del setenta, comenzaba a verse claramente que el conocimiento en que se basaba el boom de la administración ya no bastaba. Incluso en la mayoría de las áreas básicas se manifestó la necesidad de nuevos conocimientos... La administración científica ya no podía aportar una mayor productividad... los administradores tendrán que olvidar las cosas que saben con tanta rapidez como aprendan las cosas nuevas que deben saber...” (Drucker, 1973, p. 20).

Hammer y Champy (1992) son más traumáticos cuando, en la portada de su libro Reingeniería, ponen como subtítulo, “Olvide lo que usted sabe sobre como debe funcionar una empresa. Casi todo está errado”.

Las limitaciones principales que se le señalan a las teorías que orientaban el pensamiento y la práctica de la administración hasta los años setenta pueden resumirse en lo siguiente:

- Estaban centradas “hacia adentro” de la organización.
- Abordaban aspectos específicos del trabajo de administración.
- Estaban muy sesgadas por situaciones coyunturales del momento en que fueron formuladas.
- Su preocupación central era optimizar los procesos gerenciales internos.
- Poca consideración de la influencia del entorno, o considerarlo como algo relativamente estable y predecible.

Makridakis presenta lo que denomina “..errores importantes (cometidos tanto en el campo de la dirección como en otros), que debemos evitar si queremos progresar en el terreno de la dirección”. (1993, pp.13-16). A continuación un resumen de lo que plantea:

¹ Para mayor información puede consultarse el trabajo “¿Por qué el cambio?. Tendencias en el entorno de las organizaciones que impactan en los enfoques gerenciales”. <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=278&colaborador=alexis#inicio>

1. *Las teorías son pasajeras.*

Según este autor, se ha demostrado que la gran mayoría de las teorías de dirección no duran mucho. Recomienda a los que dirigen que las asuman para orientar sus ideas y facilitar o mejorar su toma de decisiones, pero que no den nada por sentado, que sean selectivos y busquen con lupa para encontrar la teoría que pueda resultar más conveniente en una situación determinada.

2. *Extrema simplicidad de las teorías.*

El propósito de las teorías de dirección es contribuir a crear modelos de la realidad (al ser la realidad demasiado compleja para tratarla), que puedan conducir el proceso de pensamiento para mejorar la toma de decisiones. Para esto, no pueden ser tan complejas que haga difícil su asimilación. Pero, tampoco tan simples que ofrezcan explicaciones fáciles de la realidad. Como ejemplo, se señala el "behaviorismo" que fue muy popular durante veinticinco años, y todavía atrae a algunos, pero explica el comportamiento humano en términos muy simples. También incluye entre sus críticas la Matriz de Cartera, el Director en un Minuto, la Rejilla Empresarial, entre otros.

3. *Principios básicos o supuestos no apropiados o incorrectos.*

El descontento con una teoría aparece cuando la observación no concuerda con las predicciones teóricas. Esto requiere una nueva teoría para explicar y corregir las discrepancias. Para Makridakis, un serio problema que complica la evaluación de las teorías de dirección es que rara vez se plantean sus supuestos explícitamente, incluso aquellos que están en la mente del autor. Por tanto, el "usuario" de la teoría está limitado para valorar su consistencia.

4. *La demanda crea su propia oferta.*

La demanda de teorías crea una amplia oferta, no necesariamente motivada por el deseo de un conocimiento más avanzado o de mejora de la dirección, sino por una compensación económica, para los que "venden" la teoría, ironiza este autor. Hoy en día, las teorías de dirección, están en el mismo punto en que estaban las teorías médicas antes del siglo XX, lo que significa que hace falta una evaluación crítica de las ventajas concretas de la teoría antes de decidirse a usarla, concluye Makridakis.

5. *Verdades generales contra predicciones detalladas.*

El hecho de que una teoría sea válida no significa automáticamente que pueda utilizarse para llegar a predicciones precisas. Ni siquiera en las ciencias "exactas" como la física y la química esto es absolutamente válido. En el campo de la dirección, con más razón, las teorías no pueden establecer las trayectorias de una forma precisa, porque influyen muchos factores, como organización, recursos, liderazgo. Makridakis no lo menciona pero, otro aspecto que expresa las limitaciones de las teorías de administración en sus posibilidades predictivas, es que muchas experiencias demuestran que, lo que ha dado resultados en un entorno (empresa) específico, no resulta exitoso en otro diferente.

6. El mañana cambiante.

A diferencia de lo que sucede con la física, u otras ciencias “exactas”, el mundo de los negocios se caracteriza por cambios acelerados, que modifican rápidamente el entorno en el que se mueven las organizaciones. Lo que dió resultados en el pasado, no necesariamente lo dará, en un futuro difícil de predecir. Drucker ha dicho que, cuando Dios quiere castigar a una empresa, le concede treinta años de éxito.

A pesar de sus críticas “irreverentes” sobre las limitaciones de las teorías de administración, Makridakis concluye que “Las teorías de dirección son indispensables. La práctica sin la teoría es un ejercicio peligroso, no menos arriesgado que una teoría inadecuada”. (Makridakis, 1993, p. 17).

Propuestas y búsquedas.

Como respuesta a estas insatisfacciones con las teorías sobre el “management” que habían prevalecido desde inicios del siglo XX, desde inicios de los años ochenta del pasado siglo, empezaron a proliferar teorías y propuestas.

Entre las que tuvieron más difusión en su momento, que generaron libros que resultaron “bestsellers”, (algunas de las cuales todavía conservan influencia, tanto en medios académicos como empresariales), se encuentran: Teoría Z, de William Ouchi (1982); el enfoque de la Excelencia, de Tom Peters, Waterman y Austin (1987, 1992); las Ventajas y Estrategias Competitivas”, de Michael Porter (1990, 1991); la “Teoría de las Restricciones (TOC)”, de Goldratt, presentada en diferentes libros “novelados”.

Más recientemente, los “Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”, de Covey; la “Inteligencia Emocional”, de Goleman; la “V Disciplina y las Organizaciones que aprenden”, de Senge; la “Dirección por Valores”, de Dolan y Blanchard; la “Dirección por Procesos”; la “Gestión por Competencias”, entre otras. Además, herramientas gerenciales, como la Reingeniería, el Benchmarking, el Outsourcing (terciarización), el Empowerment y el Coaching, entre otras.

Los años ochenta y noventa del pasado siglo XX han sido los mas prolíficos en la generaron de teorías y herramientas sobre la dirección. Pero, como plantea un destacado especialista latinoamericano, Enrique Sarabia (1991):

“La velocidad de la innovación tecnológica lleva a la rápida obsolescencia del conocimiento. Los hallazgos científicos y técnicos son rápidamente superados. Ello ocurre también con el conocimiento vigente en el campo de la administración. El “ciclo de vida” de los modismos organizacionales es cada vez más breve...”.

Ante las insatisfacciones con las “teorías de administración” que surgen y pierden actualidad con tanta rapidez, muchos especialistas del “management contemporáneo” plantean buscar respuestas a los nuevos retos en otras disciplinas “mas maduras”. Nada nuevo, muchos conceptos, teorías y herramientas del “management” han sido importados de otras disciplinas como: las ciencias militares, la ingeniería, la economía, la psicología, la sociología, para mencionar algunas.

Entre las críticas a los que se ocupan de las “teorías de administración” está el señalamiento de que son oportunistas y pragmáticos. Efectivamente, en cuanto economistas, ingenieros, psicólogos o especialistas de cualquier otro perfil, formulan alguna teoría, sistema de conocimientos o herramientas que puedan utilizarse en la dirección, inmediatamente la incorporan al “arsenal” conceptual del “management”.

Sobre esta búsqueda en ciencias más maduras Makridakis plantea :

“La administración es un campo muy joven, en relación con otras disciplinas, se está exagerando mucho sobre su contribución al aumento de la eficiencia en las organizaciones y de la calidad en las decisiones empresariales. Deben comprenderse y aceptarse tanto las limitaciones como las ventajas del entorno de la dirección... debemos buscar en otras disciplinas más maduras (por ejemplo, la estrategia militar) aquellos conocimientos significativos que podamos aplicar después al campo de la dirección...”. (Makridakis, 1993, p. 162).

Otros autores coinciden con esto. Han proliferado los trabajos y libros que acuden a clásicos de las ciencias militares o al análisis de campañas y batallas militares para extraer principios y enseñanzas que puedan aplicarse al campo de la administración. Entre los clásicos militares más “citados” por especialistas de “management” se encuentran: Alejandro Magno, Clausewitz y Sun Tzu. A continuación, se presentan referencias a algunos ejemplos.

J.B. Quinn (1991), en su trabajo Estrategias para el cambio, destaca lo que puede encontrarse en las “enseñanzas” de Sun Tzu, Napoleón, Clausewitz, Marshall, o Montgomery destacando que “..los principios básicos de la estrategia fueron registrados mucho antes de la era cristiana..”. Consecuente con esto, analiza en detalle batallas de los macedonios Filipo y su hijo Alejandro Magno (alumno de Aristóteles) en el año 339 a.c., extrae conclusiones y hace propuestas para las estrategias empresariales.

Ries y Trout (1985), en la introducción de su libro “La guerra de la mercadotecnia”, que fue un bestsellers cuando se publicó a inicios de los años ochenta, plantean: “El mejor libro sobre mercadotecnia, a nuestro entender, no es obra de un profesor de Harvard, tampoco de algún colaborador distinguido de la General Motors...es el que escribió en 1832 un general prusiano en sus días de retiro Karl von Clausewitz titulado “Sobre la guerra” que describe los principios estratégicos observados en todas las

guerras triunfales..".En todos los capítulos del libro sus autores utilizan profusamente referencias al trabajo de este clásico militar, extraen conclusiones y proponen estrategias para aplicar en "La Guerra de la Mercadotecnia"..

El autor de temas militares más "citado" en los últimos años, es Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-320 a.c., del que se están editando versiones de su obra cumbre "El Arte de la Guerra" (Sun Tzu, 2001). También abundan libros que aplican sus enseñanzas en esferas específicas del "management". Entre otros que se informan en internet están "Sun Tzu y el Arte los negocios" de Mark McNeilly. En "Sun Tzu: el Arte de la Guerra para Directivos", la editorial presenta a su autor Gerald Michaelson como "...líder mundial de las estrategias de Sun Tzu para negocios modernos..". En el año 2004 se hizo un Simposio Internacional "El Arte de la Guerra. Aplicaciones de las estrategias de Sun Tzu en los negocios". En la película Wall Street, el personaje principal, que interpreta Michael Douglas, hace referencia a sus enseñanzas.

También se está acudiendo a las experiencias "gerenciales" de entrenadores deportivos exitosos, para encontrar experiencias que puedan extenderse a la administración de empresas. Pat Riley, (1995) famoso entrenador de la NBA, en "Forjador de Exitos. Como optimizar el trabajo en equipo", relata enfoques y prácticas que condujeron al éxito a los equipos que entrenó, incluso utiliza citas de jugadores famosos como Magic Johnson, cuando expresó "No preguntes qué pueden hacer por ti tus compañeros de equipo. Pregunta lo que puedes hacer tú por ellos..".

Conclusiones principales:

1. Como sucede con otras ciencias sociales, la mayoría de las teorías de administración no se han anticipado a los acontecimientos, sino que han sido el resultado de los mismos. Han tenido un carácter más empírico que predictivo.
2. Ninguna teoría, en ningún momento de la evolución de este proceso, ha sido capaz de integrar en forma absoluta todos los fenómenos y procesos de la administración.
3. La interpretación teórica de los procesos de dirección ha estado más fraccionada y dispersa que integrada en un cuerpo conceptual coherente. Esto fue lo que llevó a Koontz a hablar de "la selva de las teorías administrativas". La gran aspiración de Einstein, que no llegó a cumplir, de poder expresar en una formulación única el movimiento de la naturaleza, también es una asignatura que está pendiente en las teorías de administración.
4. Las teorías de administración se encuentran en un cuestionamiento profundo, pero todavía nos siguen siendo útiles, al menos nos hacen reflexionar sobre los problemas de los que tenemos que ocuparnos.
5. La administración es una actividad compleja, integradora y universal, que puede y debe continuar acudiendo a otras disciplinas "mas

maduras”, para nutrirse de enfoques y experiencias que puedan resultarles útiles, tanto para la interpretación teórica de algunos fenómenos como para la formulación de estrategias y la toma de decisiones y acciones prácticas.

La conclusión principal que puede extraerse de todo esto es que, con independencia de las limitaciones que puedan presentar y la insatisfacción con que nos dejen para comprender algunas cosas, las teorías sobre la administración no son “abstracciones ni cosas del pasado”. Son interpretaciones sobre los procesos de administración que ayudan a entender muchas cosas. En el peor de los casos, contribuyen a desarrollar la cultura profesional sobre una de las actividades más importantes en cualquier sociedad.

Referencias bibliográficas:

- Drucker, Peter. (1973). *LA GERENCIA. Tareas, responsabilidades y práctica*. Ed. El Ateneo, Buenos Aires.
- Hammer, Michael; Champy, James. (1992). *REINGENIERÍA*. Grupo Editorial Norma, Barcelona.
- Koontz, Harold, Weirich, Heinz. (2004). *ADMINISTRACIÓN. Una perspectiva global*. 12ª. Edición. Mc Graw Hill, México.
- Kotter, John P. (2000). *¿Qué hacen los líderes?*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Lenin, Vladimir I. (1963). *Obras Completas, Tomo 27*, pp. 254-255.
- Makridakis, Spyros G. (1993). *PRONOSTICOS. Estrategias y Planificación para el Siglo XXI*. Editorial Díaz de Santos S.A. Madrid.
- Marx, Karl. (1962). *EL CAPITAL*. Editora Nacional de Cuba. La Habana. T-1.
- Mintzberg, Henry. (1991). *El Trabajo Directivo: folklore y realidad*. En: “Mintzberg y la Dirección”. Ed. Díaz de Santos, Madrid. (pp 5-25).
- Ouchi, William. (1992). *TEORÍA Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés*. Fondo Educativo Interamericano. México.
- Peters, Thomas J.; Waterman Jr, Robert H. (1992). *EN BUSCA DE LA EXCELENCIA. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*. Editorial Folio. Barcelona.
- “ ” . Austin, Nancy. (1987). *PASIÓN POR LA EXCELENCIA. Características Diferenciales de las Empresas Líderes*. Editorial de Ciencias Sociales. La Habana.
- Porter, Michael. (1990). *VENTAJA COMPETITIVA. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Continental, S.A. México.
- “ ” “ ” . (1991). *ESTRATEGIA COMPETITIVA. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Continental, S.A. México, D.F.
- Quinn, James B. (1991). *STRATEGY FOR CHANGE*. En “The Strategy Process. Concepts, Context, Cases. Prentice Hall. New Jersey (pp 3-19).
- Ries, Al; Trout, Jack. (1985). *La Guerra de la Mercadotecnia*. Mc Graw Hill Hispanoamericana, México.
- Riley, Pat. (1995). *FORJADOR DE EXITOS. Como optimizar el trabajo en equipo*”. Editorial Grijalbo. México.
- Robbins, Stephen P. (1994). *ADMINISTRACIÓN. Teoría y Práctica*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Saravia, Enrique. (1991). *Notas de conferencia impartida en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia*.
- Stoner, James. (1989). *ADMINISTRACIÓN*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Sun Tzu. (2001). *El Arte de la Guerra*. Editorial Panamericana. Colombia.

LEGITIMIDAD, EFICACIA Y PARTICIPACIÓN:

La Gestión Pública En Procesos De Cambio

*Dr. Antonio Iglesias Morell.
Universidad de la Habana*

Resumen

La llamada “crisis de legitimidad” del Estado moderno se asocia, entre otros factores, al problema de la eficiencia, la eficacia y la participación ciudadana. Enfrentados a nuevos y complejos problemas de política pública, los gobiernos de muchos países han intentado mejorar en los últimos años la calidad de los servicios públicos a partir de supuestos criterios de eficiencia con una lógica de mercado, lo que para algunos autores y críticos ha ido en detrimento de la dimensión democrática de la gestión pública. En el trabajo se analiza la participación ciudadana como realización sustantiva de la democracia y su condicionamiento al entorno local para alcanzar una efectividad real. Se reflexiona además sobre factores como la legitimidad y la educación cívica, considerados factores importantes por el autor para alcanzar eficacia real en la gestión local, incluyendo algunas experiencias en cubanas en este campo.

Palabras claves

Participación ciudadana, democracia, legitimidad, gestión local

Introducción

Hoy día es ampliamente reconocido por políticos y especialistas que las administraciones públicas contemporáneas se enfrentan a necesarios procesos de cambio, como exigencia de una dinámica del mundo contemporáneo que ha puesto en crisis la legitimidad de muchos Estados. Las reformas del Estado y de las administraciones públicas en los últimos años han sido justificadas desde diferentes perspectivas en diversos países y regiones del mundo: desde el reconocimiento de la presencia de una “crisis de legitimidad” ante la sociedad y la necesidad de tomar medidas para “recobrar la confianza ciudadana”, hasta el reconocimiento de una supuesta “ineficiencia innata” del aparato del Estado, incapaz de dirigir el desarrollo

económico del país, o bien porque constituye un obstáculo para la puesta en marcha de determinadas políticas económicas, encaminadas a promover procesos de desarrollo.

Desde estas perspectivas, las administraciones públicas enfrentan los nuevos retos, aunque con diversos niveles de eficacia, según analistas. En cualquier caso, con frecuencia se argumenta por académicos y especialistas la necesidad de desburocratización del gobierno, el mejoramiento de su eficiencia, la descentralización de las decisiones y la desconcentración político-administrativa, la optimización en el uso de todo tipo de recursos, la puesta en práctica de sistemas de evaluación de políticas y programas, así como una mayor apertura hacia la participación de otros agentes, incluyendo la sociedad civil y los ciudadanos. Entonces se manifiesta un aparente consenso de las necesidades actuales y hasta se incorporan nuevos términos al debate público, para algunos desconocidos o “intraducibles”, como es el caso de “governance”, empowerment”, “accountability”, “responsiveness” y otros, aunque sólo sea por el afán de “entonar melodías de moda”.

Sin embargo, fuertes corrientes de pensamiento económico conservador imperantes en muchos países desvalorizan, entre otras cosas, el papel que puede jugar la sociedad civil en los procesos de desarrollo y en la solución de problemas sociales. (Iglesias, Pérez, 2003). El acento se pone en el mercado, en los incentivos económicos, como motor impulsor del desarrollo, por lo que se alienta la tendencia en los servicios públicos de maximizar utilidades e incrementar eficiencia de los programas a contrapelo de necesidades o intereses ciudadanos. Mientras tanto, la sociedad civil se percibe como un mundo secundario, que requiere de un apoyo limitado, en el que no se depositan responsabilidades relevantes, lo que alimenta a su vez gruesos errores en políticas públicas.

Sobre este particular, la propia CEPAL alerta acerca de que muchos aspectos del accionar público son de carácter intangible, conceptual, que no se prestan a medición, así como que el sector público debe intermediar, conciliar, equilibrar objetivos (de eficiencia, equidad, estabilidad, crecimiento) e intereses ciudadanos o sociales de diversa índole que compiten con los escasos recursos disponibles, lo que requiere con frecuencia de una valoración política de las opciones disponibles. (CEPAL-ILPES, 2000).

Legitimidad y reforma de la Administración Pública.

Muchos especialistas en la última década fundamentan desde diferentes planos de análisis la necesidad de reforma de la Administración Pública como una respuesta a la crisis de legitimidad del estado contemporáneo (Cabrero, 1995). Si se parte de una perspectiva de eficiencia, para dar respuesta prioritariamente a problemas de crisis fiscal, las propuestas se han encaminado ante todo al redimensionamiento del aparato del Estado (“downsizing”) y la racionalización de todo tipo de recursos, por lo que se recomiendan, políticas de recortes de plantillas de personal, de proyectos y de presupuestos; se promueven procesos de privatización de empresas y “terciarización” de servicios públicos, descentralización y desregulación, entre otras.

Sin embargo, si bien podemos coincidir en la necesidad ineludible de incrementar la eficiencia de la gestión pública y hacer un uso más racional de los escasos recursos

disponibles en la mayor parte de los países subdesarrollados, este elemento por sí solo no puede resolver la crisis de legitimidad del aparato estatal. La práctica en muchos países ha demostrado que “achicar” y “recortar” no necesariamente generan eficiencia. Con frecuencia los “ajustes” presupuestales y la interrupción de proyectos en curso tienen un costo asociado y un efecto negativo, tanto económico como social. (Cabrero, 1995:20)

La implementación de este tipo de reforma en países de diferentes niveles de desarrollo ha mostrado el fracaso de este modelo, al no producirse un desempeño económico y social satisfactorio, equilibrado, especialmente en los menos desarrollados: si bien en algunos casos se han registrado avances en indicadores macroeconómicos, su efecto social ha resultado muy negativo, con el incremento de índices de pobreza, desigualdad y corrupción. (Oszlak, 2002). Evidencias empíricas demuestran que un gobierno “empresarial”, sin frenos ni mecanismos fiscalizadores confiables, transparentes y responsables desde el punto de vista ético, puede acarrear consecuencias impredecibles a la sociedad y poner en crisis la legitimidad política.

De ahí que se haya comenzado a retomar la necesidad de reforzar el rol de Estado, partiendo de que “sin un Estado eficaz, el desarrollo es imposible”. (Banco Mundial, 1997). Desde esta perspectiva la Administración Pública se ha convertido en un aparato ineficaz, incapaz de alcanzar objetivos, metas, programas o proyectos. Se enfatiza entonces en la necesidad de un Estado renovado y eficaz, equidistante tanto del antiguo Estado Benefactor, sobredimensionado, burocrático, lento y centralizador, como del Estado mínimo y mutilado que proclama el radicalismo neoliberal. Sin embargo, como señala Cabrero (1995), sólo con identificar y proponerse alcanzar las metas estatales no se resuelve la crisis de interlocución Estado-sociedad: se puede contar con un aparato más eficaz, aunque no necesariamente más legítimo ni sensible a las demandas sociales. En otras palabras, “la eficiencia económica y la eficacia gerencial...no constituyen los únicos valores que orientan las decisiones y acciones administrativas en el sector público” (Santana, 2003: 63). Se evidencia que, por su propia naturaleza, el Gobierno tiene que funcionar en un ambiente de transparencia, abierto y sujeto a escrutinio de la opinión pública y el electorado. Junto a la eficiencia y eficacia deben primar valores de justicia, equidad, responsabilidad social, representatividad, rendición de cuentas, honradez y austeridad en la gestión pública

En el documento aprobado por la VII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado celebrada en Madrid, España, en junio de 2005 se reconoce que “la innovación en la gestión estatal para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y especialmente de los grupos más vulnerables constituye un desafío singular y urgente. Las relaciones entre el Estado y el tercer sector, así como las demás formas de promoción y participación de las organizaciones, son mecanismos de emprendimiento social que pueden contribuir significativamente a la equidad, la integración e inclusión social.” (Consenso de Madrid, 2005).

No es fortuito entonces que otro de los prerequisites indispensables que debe estar presente en los procesos de modernización de la Administración Pública en América Latina, según analistas, sea el elemento de **la legitimidad**. Aquí de lo que se trata en esencia es del cambio de las formas de interlocución Estado-sociedad, empleando diversos mecanismos que permitan un diálogo fluido, comunicación, concertación y, sobre todo, participación real de la comunidad. Esto, por supuesto, no se limita a la participación política de los ciudadanos vía elecciones o a la posibilidad de presentar demandas, sino, sobre todo, a los procesos de gestión y seguimiento de políticas y proyectos que se desarrollan, a las formas colectivas locales de solución de problemas de la ciudadanía.

Dicho en otros términos, participar es “tomar parte” o “ser parte” de algo (Briceño, 2002), tener acceso a espacios de poder, lo que implica que junto con la capacidad de participar debe existir la posibilidad de decidir, no sólo de manifestar intereses o plantear demandas, sino de influir en la conformación y manejo del bien común.

Al mismo tiempo, no se trata de recobrar legitimidad a toda costa, con acciones populistas o demagógicas, en búsqueda de apoyo político de grupos sociales. El proceso deviene mucho más complejo, de interacción sostenida con la comunidad, del que puedan generarse valores compartidos, reconocidos por todos y aceptados como formas auténticas de participación. Esto parece surgir como una exigencia creciente de nuestra época, a la vez que se reconoce cada vez más ampliamente la superioridad, en términos de efectividad, de la participación comunitaria sobre las formas organizativas tradicionales de corte vertical.

Participación ciudadana y descentralización administrativa

Otro problema frecuentemente analizado es el relacionado con la llamada crisis de representatividad del Estado contemporáneo. Se afirma que los centros de decisión se alejan cada vez más de los electores, es decir, de los interesados, creciendo de forma intempestiva el número de actores políticos organizados y de niveles intermedios de gestión y solución de las demandas populares, lo que provoca como consecuencia oleadas de insatisfacción, descrédito y desinterés político. De ahí que uno de los retos más acuciantes del Estado moderno sea crear vías, espacios, que propicien la participación real de la ciudadanía en el ejercicio del poder y, consecuentemente, lograr eficacia en la gestión para la solución de los problemas comunitarios, acercar a la base la toma de decisiones sobre aquellos temas que afectan directamente a la comunidad y convertir a los vecinos en sujetos de control directo de la gestión, es decir, del poder. (Pérez, 2003)

Se trata entonces de un proceso de descentralización de las decisiones a favor de los órganos locales, los municipios, y con ello, de acercar el poder a la base, como necesidad ineludible para el logro efectivo de fines estatales con frecuencia reconocidos jurídicamente.

Si embargo, el análisis de este tipo de descentralización se extiende más allá del acceso al poder, que como se ha señalado más arriba, no se debe reducir a las vías electorales, sino que se basa en la acción ciudadana consciente, en los procesos de formulación de políticas y en la toma de decisiones, a partir de la consulta popular y de la elaboración de agendas que contemplen las demandas ciudadanas. Ello, por supuesto, no excluye la pervivencia de la representación para los niveles intermedio y superior de decisión, en especial, para la atención de aquellos asuntos de interés más general, sino que supone en esos casos estrechar el vínculo representante-ciudadano, activando o creando los mecanismos de control sobre la autoridad delegada o el mandato conferido.

Por consiguiente, la descentralización debe estar dirigida a propiciar el poder del pueblo a través de la institucionalización de mecanismos concretos de participación, a fin de que el ejercicio del poder sea realmente un derecho popular. De poco sirve una conformación de voluntades si no se cuenta con canales de expresión institucionalizados constitucional y jurídicamente. En tal sentido, la práctica cubana en este campo muestra que, más allá del ejercicio directo o a través de representantes que se haga del poder, resulta imprescindible reconocer jurídicamente los vínculos representante-ciudadano, incluyendo los mecanismos de control, a saber: determinación de la responsabilidad individual, rendición de cuentas, posibilidad de revocación en cualquier momento del mandato otorgado por incumplimiento, por que se defraude la confianza o se excedan las cuotas de decisión reconocidas o establecidas. (Pérez, 2003).

Por su parte, en su aspecto subjetivo o ideológico, se exige la acción consciente del Estado en la educación del ciudadano sobre su función de autogobierno, lo que presupone la formación de una conciencia política activa que le permita conocer cómo, dónde, por qué y para qué participar. No se trata de un proceso expedito ni exento de obstáculos. Investigaciones desarrolladas en varios gobiernos locales de países de América Latina que se han propuesto crear espacios institucionales para la participación popular, han chocado con escepticismo y apatía de los ciudadanos, “acostumbrados al populismo, al clientelismo, a no razonar políticamente, a pedir cosas”. (Harnecker, 2000: 5). Esta experiencia llevó a la conclusión de que no toda asamblea era sinónimo de participación, que las asambleas no eran

productivas si la gente no tenía la información adecuada, si no estaba politizada, por lo que se decidió comenzar por allí, por informar, politizar y desarrollar capacidades para tomar decisiones.

Ahora bien, descentralizar funciones y decisiones no significa reducir el papel del Estado, separarlo del control económico ni de las funciones sociales que debe desarrollar. Tal descentralización supone la distribución de los asuntos públicos en dos niveles, para lo cual resulta imprescindible armonizar el proceso descentralizador con la unidad de fines del Estado y su fundamento. Es decir, ha de tenerse en cuenta que para el logro de esa armonía, las relaciones funcionales entre los órganos superiores y locales deben desarrollarse partiendo del principio de que los inferiores estén bajo el control de los superiores y que éstos últimos garanticen la unidad estatal a través de políticas y normas de carácter general y obligatorio que, lejos de limitar, estimulen la iniciativa y responsabilidad de los órganos locales en un actuar más autónomo. (Pérez, 2003).

En realidad, uno de los serios problemas no resueltos de las democracias modernas es cómo conjugar el sistema representativo con formas de participación popular que mantengan permanentemente el flujo y el contacto entre gobernantes y gobernados, que no quede limitada a las campañas electorales, caracterizadas a su vez en muchos países por altos índices de abstencionismo que ponen en crisis la legitimidad de los gobiernos.

De ahí la importancia que le concedemos a la necesidad de ampliar la capacidad decisoria de los gobiernos locales, no solo en asuntos propios de su competencia, sino en problemas más generales, de carácter provincial o nacional. Para ello se hace imprescindible alcanzar determinado equilibrio centralización-descentralización, que permita la activa participación de los entes locales en las decisiones de los superiores, eleve el papel del ciudadano como centro de poder y consolide el consenso activo como expresión real de legitimidad de los gobiernos.

Múltiples experiencias demuestran que en la misma medida en que la participación se fortalece y se redimensiona el control popular, la efectividad de las decisiones, así como lo eficacia en la solución de los problemas y la satisfacción de las necesidades, tenderán a aumentar. No es fortuito que organismos internacionales insten a todos los Estados a fomentar una democracia que “facilite el desarrollo de la equidad y la justicia y aliente la participación más amplia y plena de sus ciudadanos en el proceso de toma de decisiones y en el debate sobre diversos problemas que afectan la sociedad”. (ONU, 2003).

Es evidente que la participación es un elemento sustantivo de la democracia. Entonces la crisis de la democracia y la gobernabilidad no pueden verse

como fenómenos aislados: uno presupone invariablemente al otro. Los Estados no pueden satisfacer las demandas populares, las crecientes expectativas de los pueblos, si no mantienen una retroalimentación constante, si el gobierno no está obligado a tener en cuenta los planteamientos de los ciudadanos. Por ello se dice que si quisiéramos saber cuál ha sido el desarrollo de la democracia y de la soberanía en determinado país, no se debiera comprobar si ha aumentado el número de aquellos con derecho a participar en las decisiones que les afectan, sino si han aumentado los espacios en los que pueden ejercer este derecho. (Pérez, 2003).

Dicho en otros términos, la democracia puede convertirse en una realidad si fortalecemos la vida política a partir de los órganos locales de gobierno y, desde ellos, estrechamos los vínculos con los ciudadanos y el Estado. La efectividad de la gestión de los gobiernos locales está vinculada directamente con la capacidad de cubrir expectativas y necesidades de la población local y de involucrar a la propia comunidad tanto en la implementación como en el control de las políticas sociales.

Eficacia y legitimidad de la gestión local.

Mientras tanto, es en el municipio, parroquia, comuna u otra forma de organización de base, el área político-administrativa donde actúan directamente las diferentes instituciones y entidades locales, donde puede concretarse la representación de intereses y la participación política de la población en su heterogeneidad. La efectividad social que alcance la gestión del gobierno local se convierte con frecuencia en parámetro evaluador del desempeño estatal, del consenso popular, así como del grado de legitimidad del poder. Y es que el gobierno municipal es irremplazable para conocer las necesidades, actuar con rapidez en su gestión y lograr eficaz y responsablemente una solución a problemas de la comunidad.

La eficacia puede verse también incrementada con la activa participación ciudadana que física, política y estructuralmente está en mejores condiciones para contribuir a la realización colectiva de los fines del órgano de poder local, con la satisfacción de determinadas necesidades de la comunidad a partir de iniciativas propias y potencialidades. Ello incentiva la responsabilidad ciudadana en la gestión de su propio desarrollo, lo que en Venezuela actualmente identifican con frecuencia como “desarrollo endógeno”.

Desde otra perspectiva de análisis, el desarrollo de muchos pueblos se ve frenado por la presencia de instituciones representativas en crisis, por la existencia de sistemas electorales viciados o por el incumplimiento de los compromisos asumidos, que distorsionan la voluntad popular, deslegitiman los sistemas y sus gobernantes. Ha quedado históricamente demostrado que los proyectos sociales y políticos son más sostenibles en la medida en que sus beneficiarios se comprometen con su formulación

y puesta en práctica, ya que no basta con una supuesta finalidad popular de la democracia, es necesario perfeccionar también las vías y métodos para alcanzar esos fines. De ahí la necesidad de que cada país deba adoptar un sistema institucional propio, que garantice el pleno ejercicio democrático, a tenor de su propia cultura y tradiciones.

En la mayoría de los países de nuestra área geográfica hoy es ampliamente reconocida la existencia de un importante potencial de trabajo voluntario que, de crearse las condiciones y encauzarse adecuadamente, podría resolver muchos problemas acuciantes. Se cuenta con múltiples ejemplos positivos de iniciativas desarrolladas por sectores de la sociedad civil en la solución de problemas locales, aunque se consideran aún muy reducidos los avances reales en la implementación efectiva de programas con altos niveles de participación ciudadana en la gestión de sus propios asuntos. (Harnecker, 2000). Siguen predominando las decisiones impuestas desde arriba, donde los diseñadores y decisores son “los que saben” y la comunidad acata y es objeto de la acción. No faltan tampoco los casos en que se habla de programas supuestamente participativos y en los que la intervención comunitaria en la toma de decisiones es mínima. Como apunta Kliksberg (2001): “El discurso dice sí a la participación en la región, pero los hechos con frecuencia dicen no”.

Por último, si bien es cierto que la democracia presupone la participación ciudadana, de los electores, en los asuntos propios de la comunidad y de toda la sociedad, también es imprescindible para ello desarrollar vías que pongan a su alcance los conocimientos y habilidades necesarios para hacerlo posible. Como regla, estas habilidades se obtienen como resultado de una encauzada, sistemática y progresiva educación que contenga entre sus objetivos una amplia y sólida formación cívica

En esta dirección, la experiencia cubana ha demostrado que el fortalecimiento de políticas públicas que estimulen la participación comunitaria, requiere a su vez del desarrollo de una conciencia cívica ciudadana. Si se analizan de forma integral las diferentes dimensiones que puede alcanzar su contenido y su estrecha relación con la formación de valores y el fortalecimiento de la legalidad, su importancia se multiplica. Por su esencia, la educación cívica entraña la preparación de los ciudadanos para el cumplimiento de sus deberes y el reconocimiento de los derechos propios y ajenos, la promoción de los principios que rigen la sociedad, su organización sociopolítica y funcionamiento, así como el sentido de responsabilidad individual y colectiva ante esa sociedad. (Pérez, 2003)

Desde hace algunas décadas ha quedado demostrado con la práctica cubana que muchos de los logros alcanzados en el plano social, cultural, económico, educacional o asistencial, no hubieran sido posibles sin una amplia participación de la comunidad. Desde la Campaña de Alfabetización en 1961, que permitió erradicar el analfabetismo en el país, el desarrollo de

campañas sanitarias, los programas masivos de vacunación contra enfermedades infecto-contagiosas, donaciones de sangre, recogida de materias primas, censos de población, ayuda a ancianos y discapacitados, lucha contra el delito, hasta los más recientes programas sociales y para el desarrollo de un alto nivel de Cultura General Integral en la ciudadanía, involucran activamente a amplios sectores de la población en su ejecución, desde la comunidad hasta el nivel nacional.

Se ha demostrado además que los programas sociales hacen mejor uso de los recursos, logran mejor sus metas y crean autosustentabilidad si las comunidades implicadas participan desde el inicio y comparten tanto la planificación y la ejecución, como el control y la evaluación de los resultados alcanzados. En nuestro caso se ha hecho evidente que la comunidad multiplica los recursos escasos, sumando a ellos incontables horas de trabajo voluntario, y es generadora de continuas iniciativas innovadoras.

La presencia de la comunidad y del control social puede además ser un medio efectivo de prevención de la corrupción, mal que atenta permanentemente contra las “buenas prácticas” de gestión en nuestra área geográfica.

Conclusiones.

Por supuesto, aún queda mucho por hacer en el campo de la participación y la legitimidad de la gestión local. No siempre es conveniente estandarizar formas y vías de resolver los problemas sociales que incumben a colectivos y situaciones diferentes. La estandarización puede llevar a la burocratización de los procesos, en detrimento del desarrollo de la iniciativa y la innovación.

En cualquier caso, la práctica en los últimos años indica que en la medida en que la participación ciudadana se fortalece, se descentraliza poder, se incrementa la formación en gestión de los funcionarios públicos, la formación cívica de los ciudadanos, la cultura política y el control populares, la efectividad de las decisiones de los gobiernos locales, así como la eficacia en la solución de los problemas y la satisfacción de las necesidades de la comunidad, tienden a crecer, lo que a su vez, hace más legítimos los Estados ante sus ciudadanos.. Ejemplos tenemos en Latinoamérica. El caso venezolano es una elocuente muestra reciente de ello.

Bibliografía.

- Briceño, Claudio A. (2003) “Participación y municipio. Estudio social.” **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**
- Cabrero, Enrique.(1995) *Del administrador público al gerente público*. INAP, México.
- Colino, César. (2002) “Democracia, participación ciudadana y problemas de gestión de los gobiernos locales en Europa: equidad, eficacia y capacidad”. *VII Congreso del CLAD, Lisboa, Portugal, 8-11 oct.* www.clad.org.ve

- CEPAL/ILPES. (2000) "Modernización del Estado, Reforma Administrativa y evaluación del desempeño de la gestión pública". *Oficina Nacional de Estadísticas, la Habana*.
- Consenso de Madrid (2005). VII Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Madrid, España, 23-24 de junio. www.clad.org.ve
- Elizalde H., Antonio. (2002) "Democracia representativa y democracia participativa". www.rle.fao.org/prior/raenat/pdf/demrep.pdf
- Gomà, Ricard; Blanco, Ismael. (2002). "Gobiernos locales y redes participativas: retos e innovaciones". VII Congreso Internacional del CLAD, Portugal, 8-11 de octubre. www.clad.org.ve
- Harnecker, Marta. (2000). "Gobiernos locales: un camino alternativo". *Ezquierda Unida-País Valencia. Resumen del Capítulo VI de "La izquierda en el umbral del siglo XXI". Ed. Siglo XXI.*
- Iglesias, Antonio y Pérez, Lissette. (2003). "Gestión local y participación ciudadana. Experiencias y retos para Cuba". *Seminario Internacional "La Administración Pública en el Siglo XXI: retos para la investigación y el desarrollo humano. CEAP-UH 8-9 dic., mimeo.*
- Kliksberg, Bernardo. (2001) "Diez falacias sobre los problemas sociales en América Latina". *Revista CLAD "Reforma y Democracia". No. 19. Feb. pp.123-162.*
- Navarro G., Carmen. (2002) "Gobernanza en el ámbito local". VII Congreso Internacional del CLAD. Portugal, Lisboa, 8 - 11 octubre. www.clad.org.ve
- Nickson, Andrew. (2002). Transferencia de políticas y reforma de la gestión del sector público en América Latina: el caso del *New Public Management*". *Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 24. Octubre.*
- ONU. (2003) "Fortalecimiento de la participación popular, la equidad, la justicia y la no discriminación como bases esenciales de la democracia". *Resolución de la comisión de Derechos Humanos. 57 Sesión, 23/4/2003.*
- Oszlak, Oscar. (2002) "Sistemas de servicio civil en América Latina y el Caribe: situación actual y desafíos pendientes". En *Goñi, F. y Heidy, R. Memoria del III Congreso Internacional "Innovaciones, organizaciones y desarrollo", San José, Costa Rica, 20-24 feb.*
- Pérez, Lissette. (2003). "La participación ciudadana y la efectividad de la gestión municipal". *Facultad de Derecho. Universidad de la Habana, mimeo.*
- Santana, Leonardo. (2003) "La transformación del gobierno y la formación ética de los servidores públicos". *Revista de Administración Pública. Vol. 33-34. Universidad de Puerto Rico*

CONSULTORÍA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS CUBANAS:

Un Balance
Preliminar

Humberto Blanco Rosales
Dr. C. Profesor Titular y consultor gerencial
Centro de Estudios de la Economía Cubana
Universidad de la Habana

Resumen

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

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

Introducción

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

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

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

La Dirección Estratégica: proceso, acuerdos, desacuerdos, tendencias

La Dirección Estratégica representa uno de los enfoques de mayor consistencia y significado en la ciencia y práctica de la Administración de las últimas 5 décadas y constituye una invariante de la gerencia contemporánea, como paradigma de la interacción entre la organización y su contexto, entre la estabilidad y el cambio, entre el pensar y el actuar para crear, desde el presente, la organización del futuro.

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

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

A lo largo de su evolución histórica, se han distinguido varias escuelas de pensamiento estratégico en la administración, caracterizadas por el énfasis en el contenido o el proceso, en la simplicidad o complejidad de la formulación, en el papel del líder o del colectivo, en un aspecto particular del concepto estratégico, en opciones preestablecidas o únicas, en el análisis

interno o externo, en el proceso formal o informal de creación de la estrategia.¹

Sus principales áreas de convergencia se reseñan a continuación:

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

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

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

Sobre esto último, lo más significativo en los últimos años en materia de enfoques y técnicas sobre la Dirección Estratégica resulta la introducción del Cuadro de Mando Integral y los Mapas Estratégicos (*Kaplan y Norton, 1992, 1996, 2004*) como un enfoque más orgánico de integración entre formulación, implementación y control de las decisiones estratégicas, a fin de

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

medir, alinear y gestionar el desempeño de una organización y sus diferentes estratos en función de sus estrategias y objetivos.

Consultoría de Procesos y Dirección Estratégica

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

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

- El consultor ayuda a definir los problemas del cliente y a solucionarlos, pero sin hacerlos suyos. Los problemas y las soluciones le pertenecen al cliente
- El consultor actúa como un facilitador de procesos, aportando enfoques, herramientas, conceptos y experiencias extraídas de otras empresas, orientándose hacia cómo se identificarán y abordarán los problemas, y sobre todo extrayendo las potencialidades existentes en la propia organización para el cambio y la mejora del desempeño.

La determinación de los problemas y de sus soluciones provienen de la propia organización, que protagoniza activamente el proceso consultivo

El cliente aprende a aprender, desarrollando capacidades y habilidades sostenibles de autodiagnóstico y cambio, en una especie de relación terapéutica con el consultor que prevé un apoyo decreciente del mismo en la medida que el cliente desarrolla tales aptitudes

Para iniciar una consultoría de procesos, basta que el cliente perciba que las cosas no marchan bien o sencillamente que tenga el deseo real y la voluntad de mejorar el desempeño organizacional, y para ello de involucrarse en un proceso de esta naturaleza, aún y cuando no tenga suficiente claridad o experiencias previas sobre dicho modelo

El modelo de la consultoría de procesos resulta esencialmente una perspectiva de cómo interactuar con el sistema organizacional más que un estilo o “tecnología” determinada de intervención. Así mismo, resulta el modelo más indicado para emprender procesos consultivos relacionados con

² Schein, Consultoría de Procesos, Tomo 2, Addison Wesley, 1988, p.35

el subsistema gerencial, por el objeto de intervención y el nivel en el que el consultor debe realizar su trabajo:

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

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

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

Con posterioridad, y gracias al desarrollo y extensión de la Consultoría Integral Colaborativa y de sus practicantes, se fue derivando hacia otras formas más complejas y elaboradas de intervención consultiva, entre las cuales se encuentran las relacionadas con la Dirección Estratégica.

El proceso para la toma y puesta en práctica de las decisiones estratégicas constituye una dimensión de singular importancia en la administración. Dado

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

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

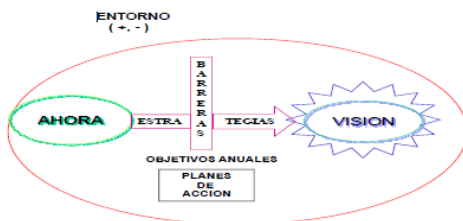
que estas decisiones producen cambios de diversa magnitud, y las afectaciones que de una forma u otra siempre provocan en el subsistema humano, el significado de un proceso adecuado no puede obviarse.

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

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

Definido también como “un proceso dirigido a mejorar los procesos para el desempeño de cualquier tarea y para el logro de cualquier objetivo”⁶, entre las principales características distintivas del DO se encuentran el orientarse en primera instancia en el subsistema humano de la organización y a partir de ahí intervenir también en aspectos tecno estructurales, considerar las organizaciones como sistemas socio técnicos complejos, estimular que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas y propiciar la participación en la gestión de todos los niveles organizacionales.

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



⁵ Beckhard R.: Organizational Development: Strategies and Models, Addison Wesley, 1969,

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

La “salud organizacional” como concepto originario del DO posibilita, en conjugación con el más conocido de eficacia, la evaluación del estadio alcanzado por una entidad en su funcionamiento. Sus criterios básicos de medición son: **la adaptabilidad**

o habilidad para resolver problemas y responder con flexibilidad a cambios en el entorno, **el sentido de identidad** como comprensión por parte de la organización de quién es, cuáles son sus metas y qué debe hacer para lograrlas y **la capacidad de percepción**, entendida como la capacidad de conocer e interpretar las condiciones reales del medio interno y externo, en particular de aquellas esenciales para el funcionamiento y supervivencia de la organización.⁷

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

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

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

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

⁷ Bennis W.: *Changing Organizations*, Mc Graw Hill, 1966, p.41

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

⁹ ⁹ French y Bell, ob.cit. p.217

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

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

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

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

Como parte sustancial de esa contribución desde el campo de las universidades, deben mencionarse la aparición de los *Folleto Gerenciales* editados desde 1997 por el Ministerio de Educación Superior a través de su Dirección de Capacitación a Cuadros y Estudios de Dirección, así como la elaboración de las *“Indicaciones metodológicas para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores”* , que cuenta ya con dos ediciones.

Sin embargo, a pesar del tiempo transcurrido y de la difusión de estos enfoques en el país en todos sus niveles de dirección, persisten importantes insatisfacciones en la implementación de la Planeación Estratégica, entre las cuales aparece en primer lugar la implicación de los niveles de base, donde

aún no se han logrado los estadios necesarios ni se ha avanzado lo suficiente.

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

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

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

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

En dicho Decreto Ley se hace explícitamente mención al papel de la Planeación Estratégica, en el capítulo relativo a Métodos y Estilos de dirección, resaltando que **La Planificación Estratégica**, en estrecha correspondencia con la Dirección por Objetivos, constituye una de las herramientas fundamentales en la dirección empresarial”¹⁰ así como la

¹⁰ Decreto Ley 187, Gaceta Oficial de la República, 14 de septiembre de 1998, página 14

responsabilidad de la empresa en este proceso, en el capítulo correspondiente a Organización General, donde se enunciaba entre sus funciones dirigir el proceso de elaboración de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por los niveles de dirección superiores a la empresa ¹¹

Estas afirmaciones tenían su complemento en el subsistema de Planificación , donde se establecía que: **La organización económica (organización superior de dirección empresarial, la empresa o la unidad empresarial de base) teniendo en cuenta el comportamiento del entorno, con sus amenazas y oportunidades, y el desempeño de la organización, con sus fortalezas y debilidades, define su visión de futuro y los objetivos estratégicos a alcanzar, así como el conjunto de acciones para**

lograr los mismos ¹²

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

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

En los subsistemas correspondientes a la Organización General y Estilos y Métodos de Dirección se ratifican el papel de las organizaciones superiores de dirección y las empresas en la elaboración de sus respectivos planes y objetivos estratégicos , el uso de la DPO integrada al plan estratégico, el análisis del entorno y de la organización para delimitar eventos relevantes para sus objetivos y se adicionan explícitamente el significado y utilización de los valores en la dirección estratégica y cotidiana de la empresa , así como su concreción en comportamientos e indicadores de desempeño. Sin embargo, en el subsistema 12 relativo a la Planificación, donde, a partir de las

¹¹ Ibidem, página 9

¹² Ibidem, página 38

¹³ Decreto Ley 252, 7 de agosto de 2007, documento impreso, página 1

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

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

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

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

Principales logros:

1. Interés por parte de la mayoría de los miembros de los equipos de dirección (especialmente de los más jóvenes) por conceptos y categorías de la Dirección Estratégica y su aplicación.
2. Se genera en la mayoría de los casos un debate abierto acerca del destino de las organizaciones que contribuye además a una mayor cohesión y trabajo en equipo de los implicados.
3. Resulta una oportunidad de potenciar el Aprendizaje Organizacional como proceso de adquisición, difusión y utilización de conocimientos útiles en función de mejorar el desempeño, transformar la organización y reforzar las funciones básicas de la cultura, a saber: adaptación externa e integración interna.
4. Se ha desarrollado una especie de “escuela” para el desarrollo de los procesos estratégicos a través de la rica experiencia de los facilitadores y demás actores en las intervenciones consultivas, cuyos enfoques, metodologías y técnicas empleadas aún están por sistematizar
5. Se han logrado completar en la mayoría de las organizaciones intervenidas los diseños estratégicos hasta el nivel de planes de acción y proyectos a implementar.

Principales insatisfacciones:

1. Algunos directivos en las organizaciones no conceden suficiente importancia a los procesos estratégicos. En varias ocasiones deben suspenderse sesiones de trabajo por la ausencia de los mismos.

2. Las restricciones y presiones externas impiden ver las reservas y posibilidades que aun en ese contexto se tienen para emprender acciones dirigidas al avance de la organización.
3. La dinámica cotidiana, la emergencia, lastran la consolidación de estos procesos y limitan el pensamiento y la acción estratégicas, generándose una contradicción en el sentido de que quienes exigen se desarrolle la planeación estratégica desde organismos superiores a la empresa obligan en la práctica a la misma a relegar su diseño estratégico para dar respuestas a las crisis operativas u otras prioridades.
4. De lo anterior se infiere que los diseños elaborados – que significaron tiempo, esfuerzos y desgaste mental en los equipos directivos- no son suficientemente implementados en la práctica. Así, se convierten sólo en un documento bien redactado listo para ser mostrado a quien lo solicite.
5. La rutina de continuar haciendo lo de siempre sobrepasa la intención de cambio que prevalece en estos procesos.

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

- El uso inadecuado o nulo de conceptos de la administración estratégica empresarial como son la definición del ámbito de negocios, los factores claves de éxito en dicho sector (*Blanco, 2008*), y las competencias centrales o distintivas de la empresa.
- Lograr una mayor coherencia entre las categorías básicas del proceso, tales como Misión, Visión, Valores, Objetivos y Estrategias.
- El predominio de acciones encaminadas a eliminar o atenuar debilidades internas en detrimento de otras igualmente relevantes para la estrategia empresarial como son fortalecer la posición en el sector de negocios, responder o anticiparse a cambios del entorno, potenciar los recursos y habilidades propias de la empresa, y conformar alianzas con otras organizaciones.
- La no actualización sistemática del diagnóstico estratégico de la organización como síntesis y jerarquización de sucesos externos e internos que favorecen o no el cumplimiento de los objetivos.
- Aún persisten formulaciones de objetivos ambiguas, poco orientadas a resultados, y carentes de criterios de medida o verificación de su cumplimiento, y visiones concebidas desde el presente, excesivamente detalladas, incluso con cifras, y dudosamente compartidas, lo que tiende a desvirtuar la naturaleza de este concepto y su credibilidad.
- Las estrategias propuestas, por lo general derivadas de la matriz DAFO, no siempre dan respuesta a todos los objetivos fijados para el plan estratégico y su definición no suele estar acompañada de una evaluación de la factibilidad, impacto y nivel de aceptabilidad de dichas estrategias.
- Disonancias entre las decisiones estratégicas y el soporte organizacional necesario para su implementación (cultura empresarial, liderazgo, sistemas de información gerencial, medición y evaluación del desempeño...).

- El solapamiento o mezcla entre los niveles clásicos de la estrategia, fundamentalmente el nivel corporativo y el de las unidades de negocio, propio de formas de organización empresarial como los grupos empresariales y las uniones.

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

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

Consideraciones finales

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

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

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

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

estratégico global de desarrollo , para reforzar el papel de la planeación estratégica y contribuir a eliminar el problema ya mencionado de la poca incidencia de los eslabones de base en la generalización de este enfoque.

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

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

Bibliografía

- Blanco Humberto: Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, La Habana, 2000
- Factores Clave del Éxito, estrategia y sostenibilidad empresarial, ponencia al Evento Anual del CEEC, La Habana, 2008
- Beckhard R.: Organizational Development: Strategies and Models, Addison Wesley, 1969
- Bennis W.: Changing Organizations, Mc Graw Hill, 1966, p.41
- C.A: "Indicaciones metodológicas para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores", DCCED, MES, La Habana, 2da edición, 2007, ISBN 959 – 16 – 0312 – 6
- DCCED, MES: documentos sobre la marcha de la implementación de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en Valores, 2007 y 2008
- Decreto Ley 187, Gaceta Oficial de la República de Cuba, septiembre 1998
- Decretos Leyes 252 y 281, Gaceta Oficial de la República de Cuba, septiembre 2007
- French W., Bell C.: Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, 5ta edición, Prentice Hall, 1996
- Kaplan R, Norton D: Cuadro de Mando Integral (1992) , La organización orientada a la estrategia (1996) , Mapas Estratégicos (2000) , Gestión 2000
- OIT: Consultoría a Empresas: Guía de la Profesión, Limusa, 1986
- Pérez Narbona J.: El Proceso de Consultoría Integral Colaborativa, CETED, UH, 1989
- Ronda G.: Estado del Arte de la Investigación en Dirección Estratégica: un estudio empírico, Folletos Gerenciales, DCCED MES, noviembre 2008, pp. 5-24
- Schein E.: Consultoría de Procesos y el Desarrollo Organizacional, Tomo 2, Addison Wesley, 1988
- Thompson A; Strickland A; Strategic Management, 15th edition, Mc Graw Hill, 2007
- Vaill P.: Seven Process Frontiers for Organization Development, NTL Institute, 1989