

FILOSOFÍA DIRECTIVA PARA EL DESARROLLO CON ÉXITO DE LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS EN LAS EMPRESAS CUBANAS

MSc. Miguel Ramírez Reyes

Escuela de Hotelería y Turismo “Hnos. Gómez” FORMATUR Camagüey

miguelito@ehtc.co.cu

MSc. Elizabeth Iglesias Huerta

Universidad de Camagüey

elizabeth.iglesias@reduc.edu.cu

Resumen

Las Organizaciones de éxito en el mundo, han probado que la innovación y el cambio son el secreto de los grandes adelantos hacia una mejor gestión de la producción, los servicios, el costo y la calidad total, con el objetivo a brindar el mejor desempeño tanto a los clientes como a los trabajadores del propio negocio. Las organizaciones necesitan nuevas disposiciones mentales que acepten y adopten el cambio como un elemento de presencia permanente, sobre la base de una preparación consecuente y consistente.

En la actualidad existen problemas de actitud en los miembros de la empresa, que no están en correspondencia con el cambio estratégico que se pretende desarrollar. Si tenemos en cuenta que, la empresa cubana es una unidad económica de producción de bienes y servicios para la sociedad, que debe constituir un sistema dinámico y vivo de adaptación, ajuste y reorganización que le permita sobrevivir en un ambiente de turbulencia, a partir de nuevos conceptos en la gestión de dirección., podemos asegurar que se hace necesario desarrollar una Filosofía Estratégica que contribuya al éxito de los Procesos Estratégicos Empresariales.

Los criterios básicos de una Filosofía Estratégica Empresarial que asegure que, el proceso estratégico sea consistente son los siguientes:

1. Entender la Relación Empresa – Entorno.
2. Reconocer la necesidad del Cambio.
3. Desarrollar el Liderazgo.
4. Considerar la Cultura Empresarial.

Se considera que el desarrollo de los procesos estratégicos empresariales estará en una relación directa con la existencia de una Filosofía Estratégica en el equipo directivo donde sus criterios básicos puedan operacionalizarse y en consecuencia determinar las acciones necesarias para garantizar el éxito del mismo. Para este fin un factor determinante lo constituye la adecuada selección de la caja de herramientas para:

- al iniciar el proceso hacer una evaluación lo más certera posible de la verdadera posición y disposición existente en el equipo directivo de la empresa en cuanto al reconocimiento de la necesidad de cambiar, que siempre trae consigo todo proceso estratégico y cuya base de análisis estará relacionada con el grado de coherencia existente entre el pensamiento estratégico y la actitud estratégica.

- evaluar el liderazgo existente y si es el que garantiza el éxito del proceso.

- evaluar el grado de entendimiento de la relación de la empresa con el entorno, y finalmente

Para hacer real y completo un proceso estratégico se requiere que los directivos empresariales además de mostrar coherencia entre su pensar y actuar sean capaces de transmitir el convencimiento de la utilidad del proceso que se desarrolla, involucrar y comprometer a los demás en ese convencimiento y liderar el proceso.

Es importante que los directivos conozcan a las personas y a sí mismos. La filosofía que debe subyacer no sólo en el desempeño de los equipos, sino en toda relación humana, es que no puede existir un desarrollo personal pleno y auténtico (competencias directivas de eficacia personal) sin el compromiso por facilitar el crecimiento de los otros (competencias directivas intratélicas).

Palabras claves: Filosofía Estratégica, Proceso Estratégico, Entorno, Cambio, Cultura Empresarial, Liderazgo

Introducción.

Las Organizaciones de éxito en el mundo, han probado que la innovación y el cambio son el secreto de los grandes adelantos hacia una mejor gestión de la producción, los servicios, el costo y la calidad total, con el objetivo a brindar el mejor desempeño tanto a los clientes como a los trabajadores del propio negocio. Las organizaciones necesitan nuevas disposiciones mentales que acepten y adopten el cambio como un elemento de presencia permanente, sobre la base de una preparación consecuente y consistente.

En la actualidad existen problemas de actitud en los miembros de la empresa, que no están en correspondencia con el cambio estratégico que se pretende desarrollar. Si tenemos en cuenta que, la empresa cubana es una unidad económica de producción de bienes y servicios para la sociedad, que debe constituir un sistema dinámico y vivo de adaptación, ajuste y reorganización que le permita sobrevivir en un ambiente de turbulencia, a partir de nuevos conceptos en la gestión de dirección. Podemos asegurar que se hace necesario contar con un procedimiento que permita identificar las limitaciones que existen en estos momentos, en los Procesos Estratégicos Empresariales, por no

entender, reconocer, desarrollar y considerar adecuadamente la relación empresa entorno, la necesidad del cambio, el liderazgo y la cultura.

Este proceso estará en función de fortalecer la posición de la empresa hacia su interior y hacia el entorno y, de lograr y mantener el nivel de competitividad deseado, a través de un grupo de objetivos estratégicos claramente definidos:

- Operar un salto cualitativo y cuantitativo.
- Transformar estructuras, procesos y estilos de liderazgo.
- Lograr un desempeño adecuado de la responsabilidad y sentido de pertenencia a través de una adecuada coherencia entre pensamiento y actitud estratégica.
- Incrementar la eficiencia en la gestión y lograr una adecuada relación entre los recursos utilizados y los resultados.
- Desarrollar una cultura de mejora continua.
- Identificar y desarrollar los valores asociados a la gestión de la empresa.
- Conformar un clima organizacional que permita asimilar y aplicar los conceptos de autodirección y autocontrol.
- Implementar programas de calidad total.
- Aprovechar oportunidades de negocios y estar en una mejor posición de relación con el entorno.

Desempeñar la gestión del liderazgo con una Filosofía Estratégica de mejora continua significa asumir una posición optimista ante la vida. Es creer que algo es posible, que vale la pena luchar por ello, es confiar en si mismo y en los demás. Es exponerse e influir en el colectivo con una visión estratégica, atreverse a hacerle frente a juicios, desafíos, decepciones y dar lo mejor de si mismo. El proceso de mejora continua lleva implícitos la excelencia y el éxito, como metas parciales de relevo que señalan el camino y es la obra de personas comprometidas, que reúnen todo su coraje y pasión en aras de la visión.

Esta debe ser la esencia del nuevo modo de enfocar las Estrategias Empresariales, o sea desarrollarlas a partir de sólida Filosofía Estratégica que asegure el éxito del Proceso Estratégico. Recordemos que la Filosofía como ciencia “tiene como misión entender la realidad” y es a través de ella que el hombre logra “interpretar, analizar y conocer mejor la realidad que lo circunda...” (Tomado del sitio <http://sobreconceptos.com/filosofia>), acercándose así de una forma más precisa a las respuestas de las “...eternas preguntas que desde siempre se ha hecho el hombre: ¿quién soy, dónde estoy y hacia dónde voy?...” (Tomado del sitio <http://filosofia.laguia2000.com/general/concepto-de-filosofia>”).

Esta Filosofía Estratégica plantea como premisas la necesidad de un Liderazgo (visionario, comunicador, transformacional) que reconozca la necesidad del Cambio (pensamiento estratégico, actitud estratégica, acciones de compromiso, comprometimiento) teniendo en cuenta la Cultura

Empresarial (valores, clima organizacional) con el objetivo de asegurar el Equilibrio Empresa Entorno que debe prevalecer para desarrollar el proceso estratégico de la empresa con resultados satisfactorios.

En el sistema empresarial cubano, parte de los procesos estratégicos empresariales que se desarrollan no están sustentados en una filosofía estratégica, es decir, carecen de un liderazgo consciente de la necesidad del cambio que la relación empresa entorno exige y que responda a la cultura existente en la empresa, por lo que adolecen de consistencia y utilidad. En respuesta a este problema, en este trabajo se fundamenta una propuesta de procedimiento que sirve al equipo directivo de cualquier empresa cubana en la actualidad para evaluar sus posibilidades de hacer real y completo un proceso estratégico a partir de la concreción de la caja de herramientas necesarias para evaluar cada uno de los pilares de la estrategia empresarial. .

Desarrollo

La Estrategia Empresarial como Filosofía.

Como base de un proceso estratégico que pretenda ser consistente y útil, la filosofía estratégica debe entenderse como una actividad racional a la que le corresponden entre otras la función:

- de clarificar nuestras ideas y conceptos relativos a la relación con el entorno que caracteriza la existencia de la empresa.
- crítica respecto a los supuestos en que descansa la cultura de la empresa y su alineación con la misión de la misma.
- función sistemática en cuanto al papel del liderazgo para hacer un hábito el reconocimiento de la necesidad del cambio en consonancia con las dos funciones anteriores.

Además, caracteriza la conducta que contribuye a dar una orientación a la vida de la empresa buscando mantener favorablemente el equilibrio dinámico con su entorno, concibiendo la dirección de la empresa económica y ofreciendo al mismo tiempo la metodología para organizar y conducir la empresa.

La filosofía estratégica ayuda a conformar un sistema de ideas, de opiniones teóricas generalizadas relativas a la dirección de una empresa económica pues precisa un conjunto de exigencias que se deben satisfacer en la vida empresarial y que muestran la adecuación de su proceso y posibilidad de materializarse a través de la estratégico en general, a cada empresa en particular, garantizando con ello que el mismo sea real y completo.

Se puede resumir que su valor filosófico está en su carácter orientador, educador y comprometedor. Orientador porque la Dirección Empresarial sin Estrategia Empresarial es ciega o incompleta en su materialización y/o sistematización, puede dejar de observar cuestiones importantes que después desgracian los resultados. Una Filosofía Estratégica consecuente refresca, oxigena la dirección empresarial y no la deja envejecer.

Educador porque permite la autorreflexión sobre las habilidades gerenciales conceptuales lo que posibilita la interiorización de dicha autorreflexión, la transformación de la forma en que pensamos y actuamos en nuestra práctica directiva;

Y finalmente comprometedor porque la integración de sus aspectos orientadores y educadores, revela que la Estrategia Empresarial es una necesidad de la empresa la cual no se puede eludir mientras se conserva la condición de directivos.

Los criterios básicos de una Filosofía Estratégica Empresarial que asegure que, el proceso estratégico sea consistente son los siguientes:

5. Entender la Relación Empresa – Entorno.
6. Reconocer la necesidad del Cambio.
7. Desarrollar el Liderazgo.
8. Considerar la Cultura Empresarial.

1. Entender la Relación Empresa – Entorno.

Significa entender que la empresa existe en un equilibrio dinámico con su entorno y por lo tanto la dirección debe estar dirigida al ajuste de la empresa a las condiciones cambiantes del entorno manteniendo un mecanismo de funcionamiento lo suficientemente viable que le permita estabilidad para obtener los resultados esperados. En este sentido es de vital importancia para el directivo entender la relación ya que, del grado de conocimiento e interpretación que tenga de esta, dependerá la posibilidad de llevar a la práctica las acciones para alcanzar el equilibrio dinámico deseado.

El tipo de relaciones dependerá de:

1. Cómo es y qué aporta el entorno.
2. Con quién es y cómo es la relación.

El entorno es fuente y destino del producto de la acción de la empresa; es complejo, dinámico y aleatorio y le permite a la empresa ajustarse a las condiciones cambiantes. En su sentido general, incide directamente en las empresas, garantizando todo tipo de entradas: suministros técnicos, tecnológicos, humanos, materiales, informativos, así como también mediante leyes, disposiciones, reglamentaciones y políticas. A su vez, exige de las entidades resultados productivos y servicios, reconocimientos e imagen social, que se convierten en el sentido de su existencia. De esta forma, la entidad tiene ante sí un reto para sobrevivir; adaptarse al entorno cambiante y satisfacer las necesidades del mismo. Por otra parte, la empresa por naturaleza debe integrarse al ambiente donde vive y se desarrolla, y en el que operan diferentes componentes, con los cuales se establece una relación de intercambio¹:

- Consumidores (Clientes): Persona u empresa que utilizan con regularidad los servicios de un profesional o empresa para satisfacer deseos, necesidades o intereses a través de la adquisición de un producto o servicio. Los consumidores intercambian recursos en forma de dinero, por los productos y servicios de la empresa. Un cliente puede ser una institución, otra empresa, o una persona física.
- Proveedor: Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades y empresas. Suministrar o facilitar lo necesario o conveniente para

¹ Bowman, Cliff; La Esencia De La Administración Estratégica. Prentice Hall 2001.

un propósito determinado. Incluyen a los proveedores de materias primas, energía, mano de obra especializada, componentes, etc. De los proveedores vamos a necesitar calidad y puntualidad en la entrega, dos aspectos vitales para el proceso.

- Competidores: Están representados por todas las personas y las empresariales que compiten en el mismo mercado con productos o servicios iguales o similares, para los mismos clientes. Competencia o rivalidad de quienes se disputan una misma cosa o la pretenden. Con respecto a los competidores se tiene en cuenta fundamentalmente la calidad del producto o servicio, como elemento estratégico fundamental para mantener e incrementar la posición en el mercado.
- Gobierno (organismo superior): Aquel en que, bajo diversas formas, concurre la nación, por medio de sus representantes, a la formación de las leyes. Ministerio. El que tiene a su cargo los ramos de administración local, y demás concernientes al orden interior del Estado. Gobierno del Estado, considerado en el conjunto de los varios departamentos en que se divide. Conjunto de leyes, disposiciones, resoluciones, normas y políticas de trabajo.

Estos elementos expresan diversos intereses y puntos de vista, con los cuales la empresa tiene que interactuar y acoplarse desde una posición sólida, que le permita establecer una relación de equilibrio dinámico, en la que la información y la comunicación juegan un papel esencial. El equilibrio incide directamente en todo el proceso estratégico de la Empresa y se expresa a través del vínculo de sus elementos básicos; los hombres, los recursos tangibles e intangibles y la dirección de sus procesos, y a la vez, de todos estos como un todo único estructurado en interacción dinámica con el medio.

Para entender esta relación se requerirán de aquellas herramientas que aseguren el mayor entendimiento en cuanto a las posibilidades organizacionales de mantener el equilibrio dinámico con su entorno. Entre estas herramientas están las destinadas a la recopilación, análisis y presentación de datos, técnicas para el análisis interno de la empresa, análisis de cartera, de posicionamiento, etc.

2. Reconocer la necesidad del Cambio.

Significa percibir la necesidad de cambio y esto ocurre cuando en la empresa se detecta un problema, un desempeño inferior al aceptable o se tiene una idea creativa tanto por el influjo del ambiente interno como del entorno y se manifiesta coherencia entre el pensar y el actuar de los directivos en respuesta a esta percepción.

En los procesos estratégicos de las empresas cubanas se reconoce el cambio como un pilar de base permanente que se realiza a los tres niveles, sin embargo no se manifiesta consistentemente la coherencia necesaria entre el pensamiento directivo y la actitud estratégica, lo que generalmente provoca procesos formales. Un análisis para entender la necesidad de esta coherencia nos obliga a caracterizar ambos conceptos.

El Pensamiento Estratégico como componente de la filosofía estratégica:

- Proporciona las bases para la planeación estratégica.
- Lleva a la perspectiva.

- Trata los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso: misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa.²

El pensamiento estratégico individual hace que la mente de las personas se concentre en la dirección hacia la que deben avanzar, e incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos; es el cimiento para la toma de decisiones y el cambio estratégico y su propósito es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.³

La Actitud Estratégica determina la conducta de respuesta que debe corresponderse, no solo, consecuente y coherentemente con el pensar estratégico, sino que además materializa la coherencia necesaria entre ambos conceptos para que se garantice el éxito del proceso estratégico. La práctica demuestra la existencia de un grupo de aspectos, que caracterizan el pensamiento estratégico y la actitud estratégica de los directivos de empresas, que están relacionados esencialmente con “las necesidades, los deseos, las intenciones y las preocupaciones”, por una parte, y la conducta de respuestas que estos demuestran por llevar a su empresa a realizar cambios estratégicos para obtener una gestión más exitosa. Estos pueden ser⁴:

- * Los cambios que se derivan de las situaciones, fuerzas y factores del entorno y/o los que surgen a partir de las ideas y los intereses de los directivos por motivos estratégicos, teniendo como respuesta un programa donde se recogen las acciones de cómo y sobre qué se van a lograr estos.
- * El conocimiento del negocio en que está la empresa, analizando regularmente su misión social, la cultura empresarial y el saber quienes y como estarán relacionados con el cambio.
- * El necesario dominio de la situación interna de la empresa, por la relación que tienen con los cambios que se proponen realizar.
- * La preocupación y ocupación por conocer el comportamiento de los componentes y factores condicionantes del entorno empresarial: el ambiente natural y los elementos ajenos a la empresa que resultan relevantes para sus operaciones, sobre los cuales no pueden influir pero que si pueden impactar positiva o negativamente sobre el cambio propuesto.

² Morrissey, George L.; Pensamiento Estratégico. Prentice Hall 2000;

³ Bowman, Cliff; La Esencia De La Administración Estratégica. Prentice Hall 2001.

⁴ Díaz Pontones, Vicente; Ramírez Reyes, Miguel; Palacios Hidalgo, Ángela; Estrategia Empresarial Un Nuevo Enfoque Para Su Ejecución. Folletos gerenciales, Ministerio de Educación Superior, 2000

- * El pensar y trabajar por objetivos, materializar las ideas de los cambios en la formulación de los objetivos que pretende alcanzar con los mismos.
- * El precisar cómo se van a realizar las tareas, elaborar y poner en práctica los planes estratégicos que permitan alcanzar las metas de la empresa, definiendo lo más claramente posible las formas, vías y métodos, etc., que se han de emplear o aplicar para que los cambios que se han propuesto se alcancen de la forma más eficaz y eficiente.
- * No solo la preocupación, sino además la ocupación por establecer y mejorar los mecanismos de control sobre el proceso de preparación e implantación de los cambios que se han de realizar.
- * El concebir y elaborar un programa de preparación para que todos participen de una forma u otra en el logro de los objetivos que se persiguen con el cambio y lo asuman como propio, logrando así el carácter participativo que se requiere.

Valorar el grado de reconocimiento de la necesidad del cambio existente en el equipo directivo requerirá de herramientas que muestren el grado de coherencia entre cómo piensan y actúan y si esa coherencia asegura el éxito del proceso.

3. Desarrollar el Liderazgo.

Significa que para hacer real y completo un proceso estratégico se requiere que los directivos empresariales además de mostrar coherencia entre su pensar y actuar sean capaces de transmitir el convencimiento de la utilidad del proceso que se desarrolla, involucrar y comprometer a los demás en ese convencimiento y liderar el proceso.

Es importante que los directivos conozcan a las personas y a sí mismos. La filosofía que debe subyacer no sólo en el desempeño de los equipos, sino en toda relación humana, es que no puede existir un desarrollo personal pleno y auténtico (competencias directivas de eficacia personal) sin el compromiso por facilitar el crecimiento de los otros (competencias directivas intratélicas).

4. Considerar la Cultura Empresarial.

Significa resulta casi imposible lograr el desarrollo de un proceso estratégico con éxito si este no considera las creencias, valores, actitudes y comportamiento arraigados en la empresa y su alineación con la misión de la empresa ajustada para satisfacer los posibles cambios que pudieran alterar su relación con el entorno.

El estudio y análisis de la cultura empresarial ocupa un lugar destacado en cualquier proceso estratégico, ya que ésta sirve de marco de referencia a los miembros de la empresa y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa. Considerarla como una identidad dentro de la empresa es de vital importancia para el proceso

estratégico y constituye una guía de acción para todos los implicados, la cual se desarrolla de acuerdo a las exigencias del entorno y las necesidades propias de la entidad.⁵

Considerar la cultura empresarial exige de herramientas que aseguren la valoración adecuada de los valores existentes y el grado de alineación entre los individuales y los organizacionales.

Integración de los criterios básicos del proceso estratégico.

Una visión integrada del proceso estratégico visto bajo la óptica de una sólida Filosofía Estratégica nos muestra que se está hablando de un hecho donde la segunda sustenta conceptualmente la conducta que debe asumirse en el quehacer directivo y que en la práctica pasa en primer lugar por las actitudes que deben dar respuesta a las exigencias de los criterios básicos del proceso estratégico desde una perspectiva de interrelación. Esta interrelación debe interpretarse de forma general al equilibrio dinámico que existe en la relación de la empresa con su entorno, y que para mantenerlo y lograr a partir de este, el desarrollo de la empresa y su aporte a la sociedad, resulta necesario un liderazgo efectivo, donde el pensamiento y la actitud estratégica están en función del cambio permanente sobre la base de una variedad y unidad de valores acordes con las exigencias del sistema y que en consecuencia promuevan un clima empresarial positivo.

1-LIDERAZGO Y RELACIÓN DINÁMICA EMPRESA ENTORNO.

La preocupación por delimitar una línea de conducta para el desarrollo de la gestión de la Empresa, en el futuro, responde a la necesidad de una actuación pensada y medida en términos de **valores, objetivos y medios**, hacia la empresa y hacia el entorno. Se trata de proporcionar un eje de orientación mediante el que se exprese una voluntad fundamental que evite, a partir de una gestión adecuada de los cuatro criterios básicos (Equilibrio empresa entorno, el cambio, el liderazgo y la cultura empresarial), que la Empresa se encuentre expuesta a factores adversos tales como:

- La posibilidad de una disminución de sus ingresos por pérdida de mercado debido a que:
- Los proveedores de recursos vitales para la industria pueden imponer precios elevados, reduciendo así las utilidades a causa de la elevación de costos de los insumos.
- La Contratación Económica no constituye un Instrumento de dirección.
- No existe un sistema de información que provea a la empresa de la información adecuada sobre el mercado, el criterio del cliente y la promoción de los productos.
- No existe tradición en los envases y embalaje de los productos y estos carecen de marcas y nombre comercial.
- No se presta el servicio de Post- Venta.
- No existe un presupuesto para la actividad de mercadotecnia.
- No existe publicidad, no se participa en ferias de negocios.

⁵ Ramírez Reyes, Miguel, Iglesias Huerta Elizabeth; "Procedimiento para el estudio de la cultura empresarial" Tesis de Maestría, 2003

- Se ha deteriorado la calidad del producto.
- La aparición de productos sustitutos en el mercado.
- La rivalidad frente a frente de empresas que fabrican productos similares y los venden en el mismo mercado.

Las empresas que tienen su rumbo de desarrollo claramente definido, logran éxitos sostenidos y saben hacia dónde se dirigen y como llegar, tomando en cuenta el dinamismo de su entorno. Sus líderes fomentan un modo de pensar que responde a las particularidades propias de su relación con el ambiente externo, a partir de la interacción e intercambio constante de información y recursos de todo tipo. Relación esta que le imprime un carácter único para cada empresa, y debe estar caracterizada por un determinado equilibrio que le permita alcanzar la posición competitiva deseada. En este sentido es de vital importancia para el líder entender la relación ya que, del grado de conocimiento e interpretación que tenga de esta, dependerá la posibilidad de llevar a la práctica las acciones para alcanzar el equilibrio dinámico que se requiere; el cual a su vez exige un liderazgo transformacional con una visión concreta de futuro basado en la diversidad y unidad de valores que se desean promover en función del proceso estratégico que se pretende llevar a cabo.

De hecho existirá una permanente interacción con los diferentes componentes que operan en el entorno, entre los que se encuentran: Proveedores, Clientes, Competidores y Gobierno (organismo superior). Y las relaciones van a estar condicionadas por factores de distinta naturaleza: económicos, políticos, tecnológicos, demográficos, legales, ambientales y socio-culturales.

En este sentido el líder debe desarrollar su gestión en función de:

- Orientar positivamente la empresa y propiciar que todos persigan una meta en común: Lograr que los productos o servicios que se proporcionen al cliente, tengan un alto contenido de beneficios, utilidad y valor para este.
- Negociar contratos adecuados y coherentes con sus proveedores, con el objetivo de suministrar o facilitar lo necesario o conveniente para su proceso productivo, garantizando puntualidad en la entrega.
- Desarrollar una actividad de mercadotecnia acorde con las metas que persigue la Empresa, dándole el tratamiento adecuado a todos los ingredientes del mercado.
- Se debe aplicar y desarrollar progresivamente, como elemento estratégico fundamental, un sistema de gestión de la calidad que satisfaga las expectativas de los clientes y permita mantener e incrementar la posición de competitividad deseada en función de lograr la excelencia.

2- LIDERAZGO Y RECONOCIMIENTO DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO.

También existen problemas de funcionamiento, los que en muchas ocasiones se deben a la falta de visión, la incoherencia entre el pensamiento y la actitud estratégica y la inadecuada atención a los implicados; reflejándose en la práctica en que:

- No se domina en su totalidad y con profundidad la Misión y Visión de la Empresa.
- La planificación estratégica no se proyecta adecuadamente a las Unidades de Producción y Servicios.
- No se mide el desempeño respecto a los planes a largo y a mediano plazo.

- Los planes de capacitación no responden del todo a las necesidades inmediatas y perspectivas de la empresa.
- Falta de preparación técnica para enfrentar cambios de tecnología para nuevos productos.
- No se aprecia una correcta interpretación de la necesidad del cambio sobre la base de valores asociados.
- No se elaboran, ni ponen en práctica estrategias de planificación sólidas.
- Existen deficiencias en el control interno.
- No se realizan sistemáticamente controles de la disciplina tecnológica.
- No se aprecia un compromiso de todos los trabajadores con respecto a la empresa.

En este sentido el líder debe caracterizarse por dominar en su totalidad y con profundidad la Misión, la Visión y la estrategia que le permita alcanzar los objetivos propuestos; así mismo debe garantizar que este proceso trascienda de forma coherente a su equipo directivo y a los demás implicados. Sus acciones deben responder del todo a las necesidades inmediatas y perspectivas de la misma a partir de:

- Estar preparado para la presencia permanente del cambio.
- Profundizar en el conocimiento de los negocios en que esta su empresa.
- Elevar el dominio de la situación interna de la empresa.
- Conocer comportamiento del entorno.
- Trabajar por objetivos y medir el desempeño respecto a los planes a largo y a mediano plazo.
- Diseñar las estrategias y trabajar por precisar como se van a realizar las tareas.
- Mejorar los controles haciendo énfasis en los mecanismos, la responsabilidad y la auto-evaluación.
- Desarrollar acciones de preparación de todos los implicados para lograr un carácter participativo en los cambios.

Las acciones del pensamiento estratégico se materializan a través de la actitud estratégica como conductas de respuesta, que se corresponden consecuentemente con los aspectos del pensar estratégico, estableciéndose la relación: pensar y hacer. La coherencia entre pensamiento y actitud estratégica, individual y a nivel de Empresa, es el cimiento para la toma de decisiones y el cambio estratégico, y permitirá:

- * La coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva, buscando el bien común y el éxito de la empresa en su conjunto, definiendo la capacidad para poner en práctica los planes estratégicos, que permitan alcanzar las metas, considerando la situación actual del entorno y su evolución en el futuro.
- * Que se oriente positivamente la empresa, se conozcan y se controlen adecuadamente las debilidades y fortalezas.
- * Que se logre un diseño empresarial efectivo.
- * Que la dirección del proceso se realice en función de lograr, la confianza en el desempeño adecuado de la responsabilidad.

El proceso de cambio empieza habitualmente por el director y el equipo directivo, pero para que sea efectivo, debe trascender de inmediato al resto de la empresa. Para conseguir este propósito las

acciones deben estar encaminadas a poner de común acuerdo a directivos y trabajadores, de forma tal que se asimile correctamente el proceso de cambio que se debe efectuar en la empresa y se aprecie un correcto funcionamiento de procesos y sistemas, sobre la base de:

- Los objetivos que se persiguen en la realización de cada uno de los cambios propuestos.
- Los principios que sustentan el comportamiento en cada uno de ellos.
- Los requisitos que se necesitan cumplir para desarrollarlos.
- Las facultades con que cuentan los participantes para su ejecución.

Los pasos a seguir en su desarrollo.

El líder y su equipo directivo, son responsables de verificar que el proceso descienda a todos los niveles bajo su liderazgo, y son los encargados de explicar, orientar y dotar de conocimientos y habilidades al resto de los miembros de la empresa, con el objetivo de que se transformen de participantes en implicados.

En este sentido los valores, además de jugar un papel esencial en la formación de las normas, aportan utilidad desde el punto de vista estratégico y organizativo en su función como elementos reguladores del flujo de procesos cotidianos, entre la situación actual de la empresa y la visión de su futuro deseado, y ayudan a mantener un determinado equilibrio al enfrentarse al ambiente externo. Los valores tácticos u operativos son principios explícitos de acción que han de regular la conducta cotidiana de las personas para conseguir la visión, la misión y desarrollar con éxito la estrategia empresarial.

Si se analizan todos estos elementos resulta evidente que se puede proponer un esquema de análisis que permita valorar en que medida en una empresa existe la Filosofía Estratégica adecuada para asegurar el éxito de la gestión empresarial.

3- LIDERAZGO Y CULTURA EMPRESARIAL.

Un Liderazgo ineficaz que no considera adecuadamente la Cultura Empresarial, puede provocar la pérdida de la posición competitiva de la Empresa, y entre las causas que lo provocan pueden citarse:

- Promoción de valores equivocados, que en su conjunto no están bien encausados y carecen de una estrategia de incorporación y desarrollo.
- Existe un débil trabajo en equipo.
- Se aprecia un clima desfavorable, por un deficiente conocimiento de una adecuada comunicación para la solución de los problemas que existan o surjan.
- La Gestión se basa en los sistemas y las estructuras, y no en las personas.
- No existe una correspondencia adecuada entre responsabilidad, autoridad y medios.
- Existen deficiencias en la aplicación de los procedimientos para la utilización sistemática de la estimulación moral y material basados en los resultados finales de la producción.
- No está definido el flujo informativo que debe funcionar en la Entidad.
- Violación y desconocimiento de normas y procedimientos establecidos en Resoluciones.
- Deficiencias en el control interno.

El Liderazgo y la Cultura aportan un grupo de elementos al proceso estratégico que, en la práctica integran a los cuatro pilares que conforman la Filosofía Estratégica de la Empresa. Estos elementos son: Posicionamiento, imagen, ventajas competitivas, ética, valores, estrategias, y respaldo.

La cultura existe a través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la empresa, los que condicionan el comportamiento de la Empresa y el modo de pensar, sentir y actuar de las personas. Un valor es una convicción o creencia estable en el tiempo que refleja un determinado modo de conducta, cualidad moral que mueve a acometer resueltamente grandes empresas y a afrontar sin miedo los peligros. Los valores dicen lo que es ético, bueno, valido, competitivo, adecuado, hermoso o deseable, y se van generando y reforzando a lo largo de la vida.

Como esencia de la filosofía para alcanzar el éxito en la empresa, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. Conformar, desarrollar y recompensar valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo líder ha de desempeñar. Este debe conocer de antemano que el sistema de valores de una empresa debe ser tomado en cuenta como un verdadero activo y que por tanto debe ser adecuadamente gestionado.

La sintonía de creencias y valores sustentados por la empresa en su totalidad, es una importantísima fuente de ventaja competitiva. En las empresas de vanguardia, las personas son dirigidas en la práctica diaria mediante valores, se basan en lo que saben hacer verdaderamente bien, dentro de una estructura simple y ágil, con autonomía, orientación al negocio y proximidad al cliente.

A modo de resumen podemos plantear que un requerimiento fundamental para la implantación de estrategias consistentes y útiles en el contexto empresarial cubano, es el dominio y conocimiento del papel que juegan los cuatro criterios básicos de la filosofía estratégica y su integración en el desarrollo práctico del proceso estratégico.

CONCLUSIONES.

Se considera que el desarrollo de los procesos estratégicos empresariales estará en una relación directa con la existencia de una Filosofía Estratégica en el equipo directivo donde sus criterios básicos puedan operacionalizarse y en consecuencia determinar las acciones necesarias para garantizar el éxito del mismo. Para este fin un factor determinante lo constituye la adecuada selección de la caja de herramientas para:

- al iniciar el proceso hacer una evaluación lo más certera posible de la verdadera posición y disposición existente en el equipo directivo de la empresa en cuanto al reconocimiento de la necesidad de cambiar, que siempre trae consigo todo proceso estratégico y cuya base de análisis estará relacionada con el grado de coherencia existente entre el pensamiento estratégico y la actitud estratégica.
- evaluar el liderazgo existente y si es el que garantiza el éxito del proceso.
- evaluar el grado de entendimiento de la relación de la empresa con el entorno, y finalmente
- evaluar la cultura empresarial y su nivel de alineación con la misión de la empresa.

Bibliografía

1. Bowman, Cliff; Prentice Hall 2001; LA ESENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.
2. De Duero, Aranda; sun productivity 2000; ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.
3. F. Stoner James A; Freeman R. Edward y Gilbert Daniel R., Jr. Prentice Hall 2002; ADMINISTRACIÓN SEXTA EDICIÓN.
4. Lozano Minetti, Marcela; GestioPolis.com 2002; ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES.
5. Quinn Robrt E; Prentice Hall 1996; SABIDURÍA PARA EL CAMBIO.
6. Morrissey, George L.; Prentice Hall 2000; PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.
7. Lorenzo García, Raquel; La Habana, diciembre del 2001; ALTO DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS.
8. Morell Alfonso Maria de los Ángeles; Ramírez Reyes Miguel y García Colina Fernando; Presentación 2002; LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.
9. Microsoft; Biblioteca Encarta 2004.
10. Cloke, Kenneth y Goldsmith, Joan; 2000; EL FIN DEL MANAGEMENT.
11. Chiavenato, Adalberto; México, 1988; ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,
12. Díaz Pontones, Vicente; Ramírez Reyes, Miguel; Palacios Hidalgo, Ángela; ESTRATEGIA EMPRESARIAL UN NUEVO ENFOQUE PARA SU EJECUCIÓN.
13. Ramírez Reyes, Miguel e Iglesias Huerta Elizabeth; PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA EMPRESARIAL. Tesis de Maestría, 2002