



dirección

noviembre del 2001

REFLEXIONES SOBRE LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA Y SU NECESIDAD DE IMPLEMENTACION

Resumen / Abstract

Se abordan las tendencias de los cambios de las organizaciones en la época actual, con el propósito de reflexionar sobre la necesidad e introducción de la Integración Estratégica, como una nueva filosofía en la administración moderna.

This articulates approaches the tendencies of the current changes in the organizations, with the purpose of meditating on the necessity and introduction of the Strategic Integration, as a new philosophy in modern management.

Palabras clave / Key words

Cambio, organización estratégica

Change, strategic integration organization

INTRODUCCIÓN

Actualmente, en todas las organizaciones de los diferentes sectores de la economía, y en particular en sus sistemas empresariales, los dirigentes en todos sus niveles están sometidos a crecientes exigencias y esfuerzos en busca de elevar la eficiencia, eficacia y competitividad, ya que operan en cambiantes condiciones internas y externas.¹

Es usual encontrar en las investigaciones, tanto nacionales como internacionales de las últimas décadas, tres macrocondiciones generales que deciden en gran medida sobre el éxito y el fracaso de las empresas. Estos son: la falta de tiempo, la escasez de dinero y el incremento de la complejidad en la actividad de dirección.

Lo anterior exige que la gestión y dirección empresarial se realice en condiciones totalmente diferentes a las de hace pocos años. Estas condiciones hacen que sea necesario cambiar y transformar la forma en que se venía dirigiendo.

Para cambiar el sistema de dirección con vistas a contrarrestar la influencia negativa de estos factores, la organización debe cambiar de forma **armónica, coherente, integrada** y con **enfoque en el sistema**. Por lo que en estos momentos son aspectos esenciales la **estrategia, estructura, liderazgo, valores, competencias, procesos, y filosofías**.²

En la práctica cotidiana se trata de desarrollar y transformar uno de los elementos mencionados aisladamente; y con frecuencia se gastan muchas energías con pocos resultados o se fracasa. Las relaciones que se establecen entre estos elementos del sistema le dan la calidad de estabilidad como un todo, por tanto, si se cambia uno de ellos el sistema se altera y pierde su coherencia e integración limitando su desarrollo, ahí comienza el desgaste de la **dirección**.

En estas reflexiones, se analizará por separado las tendencias que tienen cada uno de estos elementos dentro de las tendencias actuales del desarrollo de las organizaciones, para centrar el análisis final en la **filosofía de dirección** ("la forma en que se quiere actuar y pensar").

Juan García Gómez, Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Consultante y Titular, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), Ciudad de La Habana

e-mail:estame@ind.ispjae.edu.cu

Alejandro Hernández Lugo, Ingeniero Industrial, CETDIR, Facultad de Ingeniería Industrial, ISPJAE, Ciudad de La Habana, Cuba

e-mail:alejo@ind.ispjae.edu.cu

Las filosofías hacen el papel del imán que alinea las limaduras metálicas hacia la Visión, pero todos los elementos no tienen igual naturaleza, por ejemplo: "La naturaleza de las partes en el sistema".

Al tomar un grupo de limallas de diferentes metales, que cumplen algunas características comunes, y colocarlas en una superficie, no caen organizadas por sí solas, o no con el orden deseado. Quizás se puede, con las manos, ordenarlas, separarlas, agregar o quitar algunas; siempre con la acción dirigida sobre ellas.

Entonces se toma un imán y se sitúa bajo la superficie donde se encuentran; como se aprecia, este no se ve, ni las toca, en cambio, esta vez se pueden reordenar, alinear, incluso mover las limallas, mas, sin tener que forzarlas, pues se han empleado sus características propias. Además, aquellas que no responden a esta acción invisible, son descubiertas.

En primer lugar, se encuentra la obtención de los objetivos a través de la dirección forzosa de la acción, a diferencia de que los elementos se muevan por su propia naturaleza.

Descubrir las características de cada elemento componente del sistema, **conocerlas**; permite identificar quién está apto y quién no, cuáles se mueven por sí solos y cuáles por la inercia, se debe aprovechar lo que cada uno puede aportar, pero antes se debe saber qué es, y qué lo mueve.

Para lograr aunar los esfuerzos en una filosofía de dirección con integración estratégica se debe, no solo dirigir, sino activar en cada integrante de la organización los valores y actitudes, para lograr los objetivos, y además, formar aquellos que permitan llevar el desempeño, debe recordarse que no somos limallas y que **podemos aprender y enseñar**.

PROBLEMAS QUE ENFRENTAN

LAS ORGANIZACIONES EN LA ACTUALIDAD

Los mercados, la competencia, en general, el entorno político, social, y económico se han vuelto más dinámicos, se abren nuevas oportunidades pero aparecen nuevos riesgos. Las empresas deben reaccionar con rapidez, deben poder adaptarse al entorno cambiante a corto plazo; la rapidez se ha convertido en un factor estratégico de éxito, la calidad ha ido pasando a una condición necesaria pero no suficiente, es más requisito que ventaja, ganará quien, al mismo tiempo, cumpla con las dos.

El dinero no es escaso temporalmente, seguirá escaso, se plantea como un cambio irreversible y se hará más escaso, por tanto, será importante la optimización de los costos y la productividad, estos se convertirán en factores determinantes del pensamiento empresarial, será una fortaleza o ventaja competitiva de la organización.

La complejidad está relacionada con el incremento de las relaciones, estas vienen del medio social, las formas de comunicación, del entorno organizativo, de las relaciones económicas, retos que tiene que afrontar la dirección en las condiciones actuales.

Retos, tales como la realización de cambios organizativos orientados al:

- Desarrollo de un entorno de trabajo más social.
- La generación de rendimientos mediante sinergia, la flexibilización en las formas de trabajo.
- La organización de la formación y desarrollo del personal en función del cambio.
- La dirección y control mediante una comunicación más efectiva,
- La planificación del futuro sobre la base de escenarios complejos.

Por tanto, el factor fundamental será la integración, la cooperación y las alianzas, esta debe llevarse a cabo sobre la base de "liderar las relaciones internas y externas, actuales y perspectivas de la empresa con un buen sistema de comunicación y la utilización del mecanismo de coordinación por mutuo acuerdo".³ Pero cuidado, en una organización enferma no es viable, por eso antes se debe hacer un chequeo sanitario.

Para lograrlo, se trabaja mediante visiones e ideales, esto significa remontarse a unos pocos mensajes centrales que transmitan un sentido objetivo palpable y encausen el **comportamiento, es buscar un camino a seguir** filosofía. Esto no se logra como muchos piensan a través del gran show y de la documentación de la planificación estratégica, se logra a través de unas pocas ideas y principios, sencillos, comprensibles y comunicables a la base, apoyados en medidas prácticas de dirección y que sean creíbles como ideales, que hagan posible que cada colaborador sepa qué resultado debe tener como miembro de la empresa.

Lo antes expuesto se impulsa mediante las filosofías de dirección, es decir, la forma que se quiere trabajar y pensar en la empresa. Todo esto implica cualitativamente un cambio en el sistema de toma de decisiones para lo cual, el trabajo participativo y en grupo, así como las NTCI, como portadoras de información son la piedra angular para incrementar la integración y negociación en el funcionamiento del sistema de dirección.

Sobre estos aspectos giran, en esencia los cambios organizacionales actuales, la solución del problema, radica en ¿cómo hacerlo?, ¿cómo gestionarlo?, independientemente del nivel de desarrollo de la empresa, de ahí que en este material se formulen una serie de apuntes para la reflexión, basados en los aspectos blandos o software que configuran el sistema de dirección, tales como:

- Comunicación.
- Clima organizacional.
- Liderazgo.
- Procesos informativos.
- Grupos.
- Valores.
- Cultura.
- Filosofía de gestión.

...y haciendo énfasis en la correspondencia con la configuración de los factores duros o hardware, estructura, procesos, otros. Aunque los primeros son los determinantes para configurar.

"En una organización, lo más importante es que el sistema interno de dirección de la empresa esté configurado con un enfoque coherente entre los factores blandos y los factores duros en correspondencia con las características del entorno del sistema mayor, sea cual fuere las características del mismo".

LA ORGANIZACIÓN Y SU DISEÑO PARA EL CAMBIO

Hoy en día se requiere adaptar las organizaciones a las tendencias del mundo, independientemente del tipo de sociedad, y la rama a que pertenece, dadas las condiciones objetivas en que actúan los tres factores macros ya mencionados, esto no quiere decir copiar modelos, sin realizar estudios y adaptaciones. Uno de los elementos que más afecta al sistema de decisiones participativas y en el que hay que disminuir su efecto, es la jerarquía; esta tiene el poder de configurar los llamados factores blandos de la organización.

SUPRESIÓN DE BARRERAS JERÁRQUICAS

En la época actual y futura se necesita transformar las barreras que van creando las jerarquías, que imponen un alto burocratismo, demora en la toma de decisiones, alto volumen de información, cuellos de botella en el flujo de información y por ende, limitación de los trabajadores en la actividad empresarial.

En fin, existe una cultura orientada hacia adentro (hacia el control interno) que no se corresponde con la configuración y necesidades del sistema externo de la empresa moderna, claro está, esto no significa abolir la jerarquía, ya que es imposible por la naturaleza de la organización, significa conjugarla con la flexibilidad.

En muchas empresas se necesitan profundas reestructuraciones que solo tienen sentido si se basan en consideraciones estratégicas a largo plazo e inteligentes. Tiene que haber una respuesta convincente a la pregunta:

¿Cuáles son las actividades principales con las que es posible tener éxitos en el futuro y en las que hay que centrarse, sobre la base del *know how* específico?

En modo alguno, basta con adaptar las estructuras (como se hace con frecuencia), es más importante optimizar la dirección, la comunicación y la cooperación (relaciones); hay que conseguir llevar el pensamiento y la actuación empresarial **al frente y a la base**. Se trata de un exigente proceso de desarrollo de ideas y formas de actuar, si no lo hacen no tienen perspectivas de futuro.

CONFORMACIÓN DE LOS FACTORES BLANDOS O SOFTWARE DE UNA ORGANIZACIÓN

Una organización no solo se compone de hardware (estructuras, procesos técnicos y administrativos), si no de factores blandos, es decir, de software configurados de formas diferentes, motivación, clima laboral, estilos de dirección, el

flujo de información, el modo y forma de la toma de decisiones, o la facilidad o dificultad con que se realizan los cambios necesarios

En los sistemas informáticos las limitaciones se encuentran fundamentalmente en los software y no en los hardware, algo parecido ocurre en las empresas, el problema está en cómo se configuran los factores blandos, es decir, el desarrollo correspondiente a la cultura de la organización.

Cuando el tiempo y el dinero se vuelven escasos y al mismo tiempo aumenta la complejidad, no se puede seguir administrando como en el pasado con organizaciones marcadamente jerárquicas y una alta división del trabajo, lo cual lo lleva a una burocratización y desmotivación en el frente empresarial.

Las tendencias para hacer frente ante esta situación son las siguientes:

- Reducción de distancia al mercado y a los clientes.⁴
- Desplazamiento de las competencias operativas decisionales, hacia el frente y hacia la base para obtener rápida capacidad de reacción y flexibilidad.
- La motivación, la comunicación, las relaciones y la cooperación son la base para el aumento de la productividad y de la calidad, como antídoto del efecto de las jerarquías.
- Simplificar los procesos y la superestructura con vistas a reducir los costos.

En el campo de las estructuras y la organización de empresas lograr el camino de conformación de los factores "blandos" trae la necesidad de:

- Descentralización de las decisiones.
- Regionalización.
- Estructuración por grupos empresariales, y alianzas, para aliviar el financiamiento y aumentar:
- Nivel de integración.
- Organizaciones en red.
- Fijar una filosofía de trabajo para operar la organización.
- Organización por proyectos.
- Tercerización en la dirección y la producción.
- Calidad como una prioridad.

Todos estos elementos conducen hacia un modelo de **organización en red**, la cual se caracteriza por:

- Una jerarquía plana,
- Una elevada independencia entre las unidades de la organización.
- Una elevada multiplicidad de formas de organización localmente diferentes.

"Para que esto funcione, lo más importante, es tener una organización unida por objetivos y estrategias comunes y consensuadas".⁵

Todo lo anterior es válido, tanto para un grupo empresarial como para las empresas con tendencias a dirigir por proyectos

La organización en red está extendida como parte del desarrollo de la naturaleza, desde sus inicios, pero todavía esta no ha entrado con toda su amplitud en las relaciones humanas de producción, pues debe ser una necesidad y requiere de cambios:

organizativos. La organización en red, tiene ventajas que permiten adaptarse a la era moderna, como son las siguientes:

- Supera en mayor grado las dificultades que se presentan con la complejidad en la gestión de las empresas ante el entorno.
- Garantiza una alta flexibilidad ante los cambios del entorno.
- Puede adaptarse de forma especialmente flexible a las nuevas condiciones.
- Es menos susceptible a los trastornos y las crisis, si hay un fallo en una parte del sistema, este vuelve a reorganizarse con pocos gastos ya que las funciones parciales están integradas en las partes de la red, en general, aumenta la capacidad de regeneración, productividad y supervivencia.

Sin embargo, hacerlo, lograr adquirir estas ventajas, como se dice en buen cubano, no es "soplar y hacer botellas", requiere de un programa, de un chequeo sanitario (diagnóstico), de un proyecto y de gestión del cambio para su funcionamiento.

PRINCIPIO ESTRUCTURAL

A veces se hace la estructura primero y después se establecen las funciones, *structure follows function*, es un viejo principio de arquitectura que dice que al principio está la idea, la visión y la formulación de un ideal, de ellos se deducen los objetivos de la organización y las estrategias para alcanzarlos, de estas bases resultan los procesos necesarios y las funciones concretas para cumplimentar estas tareas, de ahí se configuran las estructuras.

En la práctica empresarial cubana, e internacional, en ocasiones, se considera que una estructura es el organigrama, dibujado en grandes silos, sin tener en cuenta que la organización trabaja mediante procesos y el entorno es cambiante con imitaciones de recursos. Hoy en día la configuración de la organización para su mejor desenvolvimiento debe estar **orientada hacia los procesos** aptos funcionalmente y hacia cadenas lógicas de procesos en función de los clientes, y **hacia nada más**.

En la época de estabilidad y continuidad, las funciones pueden mantenerse invariables por largos períodos de tiempo, se piensa en el organigrama y, si la empresa es muy avanzada, se verifican las descripciones de puestos.

En la medida que el entorno sea más inestable, las funciones y con ello los procesos para su perfeccionamiento están más sometidos a cambios constantes, de ahí que el pensamiento organizativo, se desarrolle convirtiéndose en un pensamiento de cadenas de procesos que cambian rápidamente.

Cuando todo está en proceso, el entendimiento rápido y calificado se convierte en una cuestión de supervivencia y al mismo tiempo de éxito; los flujos de información están acoplados a la cadena de procesos, existe una mayor oportunidad para establecer mejoras, y se posibilita la interconexión y relaciones entre todos los miembros de la empresa. En este momento, se puede evidenciar el papel de los procesos claves, de la cadena de valor. Los departamentos funcionales organizan sus procesos como suministradores de los procesos claves del negocio.²

Las jerarquías establecidas, comúnmente, no son lo suficientemente permeables para la dinámica de la información y su fiabilidad, cada eslabón intermedio modifica el mensaje si es que llega a transmitirlo, porque "nadie desea transmitir algo que

llegue a perjudicarlo", pero al contrario, a todo el mundo le gusta transmitir algo que se supone que puede ser útil y así sucede trabajando por procesos.

La efectividad y la productividad en una situación de cambio continuado, requieren que la información, cuando esté disponible, se lleve por la vía más rápida y directa posible a donde se necesita, "la vía directa transcurre a través de los procesos", en este punto se hace resaltar el rol tan importante de las NTIC.

Todo nivel jerárquico dentro de una organización por procesos, si quiere vivir tiene que justificar su existencia mediante el valor añadido que consigue en el marco de las cadenas de procesos definidas y en las monstruosas jerarquías, esto no siempre sucede, cuando las jerarquías comienzan a aplanarse, "no por una aplanadora, como la eliminación de jefes o por moda", los trayectos se hacen más cortos, pero para eso necesita el trabajo participativo en grupos.

LOS GRUPOS Y SU DESARROLLO

Estos modelos de estructuras planas o con una tendencia de cierto nivel de aplanamiento, solo son efectivos en la medida en que se estructuran los grupos y su relación con los procesos, lo que se logra con un alto grado de comunicación y cooperación por mutuo acuerdo, mediante el rompimiento de las barreras de las relaciones internas dentro de los grupos y la organización en general.

La capacidad de un auténtico trabajo de equipo se convierte en un factor de éxito, pero cuidado. Los equipos deben estar claros en lo que realmente a la empresa le hace falta resolver, en otras palabras, las acciones de abajo deben tener coherencia con los elementos claves de la empresa (o de arriba), de lo contrario, como sucede muchas veces, es un desgaste y derroche de energía.

Otro aspecto importante es el desarrollo de habilidades para trabajar en equipo, muchas veces se le da una tarea al equipo sin habilidades, dan la solución y se está contento. Eso es la burocratización del trabajo en equipo. Pues en realidad el trabajo de equipo constituye un cambio de cultura, de valores; debe contar, con una tecnología adecuada a las características de la organización, es un trabajo más serio y profundo, no es salir del paso, ni una moda.

Una coordinación lógica en el grupo requiere que en todos los niveles se piense empresarialmente y se actúe en bien del interés global, es importante el liderazgo de la dirección en este sentido para dar posibilidad de actuar a los grupos. Hay un refrán que dice:⁶

"Actúa sobre pedido, contra pedido, actúa sin pedido, pero actúa en interés de la empresa".

Ahora bien, no se puede olvidar cómo se determinan las relaciones en los trabajos grupales, se establecen con la **comunicación**. Esta es la base del mantenimiento de las relaciones, es la alternativa más importante para eliminar o disminuir los efectos negativos que pudiera producir la jerarquía, la actividad

de comunicación es la cualidad más importante del ser humano, ya sea con cualquier soporte, sea tecnológico o personal, por tanto, el factor humano es la clave del éxito de cualquiera organización, ya que esta es un sistema social en primera instancia. Para introducir una comunicación efectiva se requiere influir sobre los demás, facilitar las relaciones internas y externas, así como enfocarlas hacia el futuro, es decir, liderar la comunicación mediante la eliminación de las barreras en las relaciones.

Para **liderar** la comunicación se requieren tres cosas:

1. Compromiso personal.
2. Capacidad de comunicación, sistema informático y la voluntad para hacerlo.

3. Disposición a la cooperación

Este último, es el más difícil, ya que los sistemas tienden a premiar el rendimiento individual y su responsabilidad con instrumentales directivos establecidos, y comparativamente muy poca estimulación en cuanto a la cooperación.

Por tanto, se requiere como base para el diseño del sistema de estimulación, el impulso de la motivación hacia la cooperación y la identificación con la visión, el plan, los objetivos, con la empresa, para lograr una comunicación más eficiente y mejorar las relaciones en todos los niveles, cuando el **tiempo** y el **dinero** son escasos y la complejidad es alta.

Todos identifican como primer factor, la estimulación material, claro, en época de problemas económicos aparece como el síntoma fundamental de la motivación, entonces se olvida proporcionar un trabajo interesante, unos cometidos exigentes o que tiendan a darle mayores posibilidades de utilizar las capacidades creadoras del ser humano, y con mayores márgenes de maniobras. Una vía para lograrlo, es mediante nuevas formas de trabajo, tales como, enriquecimiento de la labor, y su amplitud, entre otras.

En relación con la identidad empresarial, es más difícil, pues no se puede cambiar de la noche a la mañana, se requiere una cultura empresarial fuerte y viva, basada en la franqueza y la confianza. Una organización, como se vio al principio, no solo se compone de hardware, si no también de factores blandos, pero sus limitaciones se encuentran fundamentalmente en los software; las dificultades están regularmente en cómo se configuran los factores blandos, es decir, el desarrollo correspondiente de la cultura de la organización.

Como en los sistemas técnicos, los hardware y los software tienen que estar sintonizados cuidadosamente entre sí, también se cumple en los sistemas sociales, de hecho los primeros son un reflejo y una extensión de estos últimos. Hoy en día, se toma como principio, que la estructura siga a la estrategia, mas, hay que tener presente otra importante visión, la cultura sigue a la estrategia por lo que se forma un sistema de tres elementos desglosados:

estrategia — cultura — estructura

La cultura tiene que ser viva, cooperativa y orientada al equipo, donde los problemas se detecten y se proporcionen soluciones a tiempo. Una cultura en la que se piense y se hable de forma

crítica, cuenta con el mejor sistema de aviso precoz, y si dirigentes y trabajadores se identifican y se comprometen con el éxito común de la empresa, hacen de su estructura un pilar firme, cada vez más fortalecido, para llevar a cabo sus estrategias.

FILOSOFÍAS DE DIRECCIÓN

Se denomina filosofía de dirección a la forma de pensar y actuar que debe existir en cualquier sistema de dirección, es decir, cómo se desea que las personas trabajen y actúen en la organización. Es una necesidad y un camino, no una meta para las condiciones actuales. Su centro lo conforma el trabajo en grupo y participativo, pero cuidado, no son fáciles de introducir en un sistema de dirección, ya que significan un cambio en la forma de pensar y actuar. Estas filosofías se definen sobre la base de uno o varios enfoques extraídos de los elementos de sistema de dirección, teniendo como fundamento el grado de participación de los trabajadores en las decisiones de dirección así se tiene por ejemplo:

- Dirección por objetivos (DPO), para esta filosofía la participación colectiva en el proceso de fijación, compromiso y evaluación de los objetivos es el enfoque central.⁴
- Calidad total, donde el centro es la calidad (TQM). Tiene como base las satisfacciones actuales y futuras de las necesidades del cliente interno y externo.
- Marketing total, donde el centro es la determinación de las necesidades actuales y futuras de los clientes, posesionando la mente de estos.
- Logística total, donde todos son suministradores de todos
- Mejoramiento continuo, todo trabajo o proceso está sujeto a perfeccionar o mejorar, sobre el principio de "lo que no está mejorando, está empeorando".
- Dirección por valores (DPV), se centra en los valores compartidos sobre el principio de que se puede gestionar la conducta de las personas, es decir, su forma de actuar y pensar por supuesto, la toma de decisiones se llevará a cabo de acuerdo con estas presunciones.
- Dirección por competencia, se basa en lograr las competencias de la organización (*Corp. Competency*) a través de la dirección, de forma tal, que las competencias gerenciales y laborales aseguren las corporativas.
- La planificación estratégica, forma de planificar en entornos cambiantes con planes que provoquen resultados a corto, pero sobre todo a largo plazo.

Otras como la reingeniería (una forma de cambio drástico) que algunos no consideran una filosofía, también plantea una nueva forma de actuar, pero su alto nivel de fracaso generado en la aplicación a limitado su expansión.

En todas las organizaciones, desde el punto de vista formal las filosofías se definen como buenas intenciones en los documentos, pero cuesta mucho trabajo aplicarlas dado, la cultura, la falta de liderazgo y voluntad para aplicarlas, o muchas veces se quieren aplicar en una organización enferma, sin un chequeo sanitario.

La no aplicación de una de estas filosofías trae como posible consecuencia la falta de integración del sistema de dirección y e

fortalecimiento de las jerarquías impidiendo el cambio de cultura en la organización. Sin embargo, la organización debe identificar cuál de ellas es la más factible aplicar, dada sus condiciones objetivas para no ser seleccionada sobre la base de la moda o los cantos de sirenas de un consultor.

En Cuba es muy acertado la introducción de la DPO y el mejoramiento continuo, así como el comenzar a trabajar con los valores dado que esa es una de las cualidades potenciales la elevada conciencia y cultura de la sociedad, con respecto a la ética, la moral, las buenas conductas, y el trabajo para alcanzar objetivos comunes.

En una organización pueden existir o integrarse diferentes filosofías, aunque siempre habrá una más prioritaria que las demás, a eso es lo que se llama enfoque. Entre los problemas actuales observados en empresas con la implantación del perfeccionamiento empresarial están:

- La poca comprensión de la dirección de las mismas en la necesidad de desarrollar el camino a través de estas filosofías.
- La falta de liderazgo para abrazar una filosofía.
- La falta de integración de las filosofías de gestión, con el sistema dirección, y la poca utilización del trabajo en equipo, la falta de un enfoque para proyectar, gestionar e integrar coherentemente el cambio organizacional.

La **integración estratégica** es una de ellas, y se basa en un liderazgo de relaciones en toda la organización, estas relaciones son de carácter interno y externo, actuales y futuras (estratégico) con vistas a romper todas las barreras formales y jerárquicas que limitan la toma de decisiones efectiva en función del cumplimiento de la visión.

Dados, los tres macroproblemas mencionados, la integración estratégica como filosofía y nuevo modelo de dirección, se concibe como el liderazgo (L) de relaciones sustentado y enfocado por las NTCI (I) y las finanzas (F) (relaciones económico-financieras). La primera permite, en sus relaciones, unir, brindar conocimientos, rapidez en la toma de decisiones (reducir tiempo y complejidad); la segunda, brida las relaciones para aliviar la escasez de dinero y su utilización eficiente y eficaz. Las NTCI y las relaciones de finanzas permiten desarrollar en la organización un sistema de alto grado de coordinación por mutuo acuerdo. Por lo que se denomina **integración estratégica LIF**, pues hasta el momento estos son los tres elementos que relaciona como forma de actuar y pensar.

La integración estratégica, al igual que cualquiera otra filosofía, debe basarse en los valores de la organización, y en particular, focalizar los valores que son específicos para ejercer el liderazgo de relaciones.

Para proyectar y gestionar el cambio en las nuevas condiciones, los empresarios requieren de un enfoque o plataforma de instrumentación, pues se enfrentan a un conjunto de elementos inconexos, como si fueran fichas de un rompecabezas (5). La integración estratégica no está en contradicción con la DPO, ni el mejoramiento continuo, al contrario se complementan, es un camino a seguir, teniendo siempre en cuenta dónde se puede introducir.

Para esto es posible realizar preguntas como, ¿qué modelo de dirección es el más apropiado para la empresa?, ¿se tienen en cuenta los valores y relaciones entre todos los trabajadores?, ¿la comunicación interna y externa es efectiva, es la apropiada, y soporta

todas las relaciones que se establecen, y al sistema de dirección?, ¿se efectúa una gestión financiera que respalde a la dirección y al funcionamiento de toda la organización?, quizás muchas respuestas sean las barreras internas y externas que afectan los procesos de trabajo de la empresa, entonces podría preguntarse, ¿quiénes somos?, ¿quiénes queremos ser?, trazar una visión, misión y estrategias que derriben las barreras para alcanzar este deseo es un buen comienzo para llegar a la integración estratégica.

CONCLUSIONES

Las teorías de administración y en particular las relacionadas con las teorías clásicas y neoclásicas, presentan como elemento básico la coordinación como una función de la organización y dentro de esta sus mecanismos.

El uso y desarrollo, en esencia, del mecanismo de coordinación de mutuo acuerdo es una necesidad para llevar a cabo la gestión de la empresa en las condiciones actuales y futuras, en las cuales se manifiestan, "la escasez de tiempo", "la escasez de dinero", y un "incremento de la complejidad" en la dirección.

El éxito de un programa de cambio está en configurar los factores blandos o software de acuerdo con el desarrollo que se propone la organización en correspondencia con los factores duros o hardware, permitiendo una integración dinámica del sistema de gestión de la empresa.

Las filosofías de dirección constituyen el "pegamento" para alinear la gestión al cumplimiento de la visión.

Los elementos claves para conformar la filosofía de dirección son: comunicación, motivación, integración, información, trabajo en equipo, ideas, procesos claves y sentido de pertenencia.

Las filosofías de dirección están llamadas a integrar y darle participación a todos los trabajadores en el mejoramiento de la gestión de la empresa. Todas estas filosofías desde el punto de vista organizativos van a mejorar la coordinación por mutuo acuerdo.

Para llevar a cabo la implantación de una filosofía se requiere de las transformaciones del liderazgo, de cambio en las habilidades o competencias, en las estructuras, en las estrategias, y en la utilización de los valores para alinear las conductas, todos ellos configurados de forma compatible. ☐

REFERENCIAS

1. *Decreto Ley 187/98: Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial.*
2. **HERNÁNDEZ TORRES, MARITZA Y JUAN GARCÍA GÓMEZ:** *Enfoque para la proyección y gestión del cambio organizacional*, ISPJAE, Ciudad de La Habana, 2002.
3. *Dirección integrada de proyecto. Project Management*, 3ra. ed., Ed. Escuela Técnica de Ingeniería Industrial de la IPM, Madrid, 1998.
4. **DICHTER, S.:** *El liderazgo en los procesos de cambio*, Ed. Harvard Deusto Business Review, junio, 1993.
5. **DOPPLER, KLAUS:** *Change Management*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.
6. *Proyecto de investigación: Gestión del perfeccionamiento en la empresa*, CETDIR, ISPJAE, Ciudad de La Habana, 2001.