

La gestión del proceso organizacional para la toma de decisiones / The management of the organizational process for decision making

María Mercedes Sánchez-De-Roux¹ mercedes@eghsc.co.cu, <https://orcid.org/0000-0002-7452-6588>

Institución de la autora

¹ UEB Gráfica Haydeé Santamaría de Palma Soriano, Santiago de Cuba, Cuba.

Este documento posee una [licencia Creative Commons Reconocimiento - No Comercial 4.0 Internacional](#)



Resumen

El presente trabajo permite diagnosticar el estado de la Gestión en la Gráfica “Haydeé Santamaría”, en el mismo se identifican un grupo de problemas mediante el Sistema de Innovación y Desarrollo, con el empleo de métodos cualitativos y cuantitativos, enfocado al desarrollo de la cultura organizacional de la entidad. Las técnicas estadísticas aplicadas permiten realizar el proceso de mejora continua y la recogida de información para la toma de decisiones. Para ello, se contó con un grupo de 7 expertos, la aplicación de encuestas y su análisis, proyectándose un proceso de innovación organizacional, y un plan de acción para su solución y el proceso de mejoras. Por otra parte, los resultados describen una evaluación del estado de la gestión, la identificación de debilidades que limitan la proyección estratégica, y la fundamentación de la factibilidad e impacto de una propuesta de innovación de tipo organizacional para alcanzar el buen desempeño organizacional.

Palabras clave: Gestión; Cultura organizacional; Mejora continua; Innovación organizacional; Desempeño organizacional.

Abstract

This work allows diagnosing the state of Management in the "Haydeé Santamaría" Graphic, in it a group of problems are identified through the Innovation and Development System, with the use of qualitative and quantitative methods, focused on the development of culture organization of the Company. The statistical techniques applied allow to carry out the process of continuous improvement and the collection of information for decision-making. In order to achieve this, a group of 7 experts were involved, the application of surveys and their analysis, projecting an organizational innovation process, and an action plan for its solution and the

improvement process. On the other hand, the results describe an evaluation of the management status, the identification of weaknesses that limit the strategic projection, and the justification of the feasibility and impact of an organizational-type innovation proposal to achieve good organizational performance.

Keywords: Management; Organizational culture; Continuous improvement; Organizational innovation; Organizational performance

Introducción

El proceso de perfeccionamiento Empresarial, en marcha en nuestro país ha propiciado la introducción de la variable tecnológica como herramienta indispensable para lograr eficiencia y competitividad en el sector empresarial cubano (Decreto Ley 252, 2018).

La UEB Gráfica Haydeé Santamaría, de la Empresa Ediciones Caribe y perteneciente al Grupo Empresarial de la Industria Ligera, quien a su vez es atendido por el Ministerio de Industrias; su actividad fundamental es la producción y comercialización de libros, folletos, impresos comerciales, revistas, plegables y otras impresiones con gran calidad. Es una organización en Perfeccionamiento Empresarial que reconoce la importancia del proceso de innovación, lo cual está avalado por la conducta positiva de sus trabajadores, técnicos y directivos con su participación en las actividades de la ANIR, Movimiento de FORUM de Ciencia y Técnica, Comité Técnico de Normalización y Comité de Calidad y en las actitudes positivas favorables a los cambios (Materiales Docente, 2014).

Cultura Organizacional

Permite identificar la forma de percibir, pensar, actuar y sentir con respecto a situaciones a enfrentar, separando intuitivamente lo correcto de lo incorrecto, lo verdadero de lo falso, lo aceptable de lo inaceptable. Esta se gestiona para crear una cultura organizacional positiva, en la que todos los implicados disfruten de su trabajo y mejoren el desempeño de la organización en el cumplimiento de sus objetivos (Sánchez, 2014 y Robbins, 2015).

Es la unión de normas, hábitos y valores que, de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos (James et al., 2014 y Robbins, 2015).

Se trata de un sistema que permite que todos los individuos respeten unas determinadas conductas y procedimientos ante las situaciones que se generen. Estas normas están redactadas y aprobadas en los manuales de gestión y organización, por lo que su cumplimiento

y respeto es obligatorio para todos (Decreto Ley 281, 2018). La deficiente cultura organizacional es un proceso a transformar, considerada la debilidad más fuerte, pues las demás son consecuencia de ésta.

Al realizar el estudio se identificaron debilidades que limitan el buen desempeño y la eficiencia en la gestión de la organización ante los cambios que el entorno más inmediato propone, en atención a ello, la presente investigación responde al siguiente diseño teórico metodológico:

Problema Científico: ¿Cómo mejorar el proceso organizacional de la UEB Gráfica “Haydeé Santamaría” ante los cambios del entorno?

Por lo que el objetivo de este estudio está dado en: proponer una alternativa de solución a las debilidades de la Estrategia Empresarial, mediante la aplicación de técnicas modernas de gestión, logrando integrar la filosofía gerencial con enfoque a la calidad, la formación del Capital Humano, la información, la comunicación e innovación y la protección al medio ambiente, con vista a mejorar la gestión organizacional de la UEB Gráfica “Haydeé Santamaría”.

Materiales y Métodos

En su desarrollo el trabajo se apoyó en diferentes métodos y técnicas de investigación. Entre ellos: el método dialéctico, que permitió analizar el contexto de proyectos de innovación para la cultura organizacional.

Del mismo modo se utilizó el sistémico y estructural en la explicación e interrelación de los elementos que fundamentan el análisis realizado.

Los métodos empíricos en el proceso de obtención de algunos resultados por medio de la utilización de: la observación directa, las encuestas, las entrevistas, la consulta de documentos para la recopilación de la información, entre otros (Delgado, 2012).

Los métodos cuantitativos particulares en la aplicación de técnicas estadísticas para procesar la información, fundamentalmente el Microsoft Excel y el Minitab para ganar en confiabilidad y validez de los datos. En la misma participan 7 especialistas miembros de la organización a quienes se dirigen las herramientas que les facilitan el diagnóstico organizacional.

Resultados

Se realizó un diagnóstico del estado actual de la gestión en la Organización, se refiere el objeto empresarial, la misión, visión, estructura organizacional, caracterización del Capital Humano, áreas de resultado clave, Objetivos de trabajo para el año. Se presenta la estructura de producción, se clasifican los procesos en estratégicos, claves y de apoyos; además se realiza

una evaluación de los estados financieros de los últimos dos años. Finalmente se identificaron las cinco debilidades más fuertes o de mayor peso en las relaciones interdepartamentales, relacionándolas con los Lineamientos de la Política Económica, comprobando su impacto.

Posteriormente se realizó un análisis de las diferentes variantes de un proyecto innovador, se evalúan la significación, impacto y factibilidad de posibles innovaciones a implementar para minimizar el impacto de las debilidades en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del nuevo período de trabajo. Concluyéndose con la propuesta de trabajar con un proyecto de innovación organizacional que no es más que la implementación de un sistema de Gestión para desarrollar la Cultura Organizacional en la Gráfica Haydeé Santamaría.

Dentro de los principales resultados obtenidos se logró identificar las cinco debilidades que más limitan el buen desempeño de la Organización, en el escenario de Actualización del Modelo Económico Cubano, así como la evaluación y selección del proyecto de innovación que da respuesta a estas debilidades, su significación, impacto y factibilidad de aplicación.

La Gráfica “Haydee Santamaría”, se encuentra ubicada en el Km 1½ de la Carretera de Barajagua en la Ciudad de Palma Soriano, Provincia Santiago de Cuba. La entidad aplica el Perfeccionamiento Empresarial desde el año 2007. Con una estructura de producción dirigida al Encargo Estatal en más del 70 % del total, así como un personal con alta calificación y experiencia en la Industria Gráfica.

Tiene como Objeto social: Producir y comercializar libros, folletos, revistas, plegables, libretas escolares, etiquetas y otras producciones de la industria gráfica.

Está conformada por 285 trabajadores, y 2 Técnicos de Nivel Superior en Adiestramiento Laboral.

Su Misión es: elaborar y comercializar productos y servicios vinculados con las artes gráficas. Y con la Visión de: “ser una organización de alto reconocimiento social por la producción de libros, folletos, envases y embalajes, y otros productos gráficos.

1. Identificación de las Debilidades Fundamentales

A continuación, se expone el diagnóstico realizado en la Gráfica “Haydeé Santamaría”, donde se definen los 5 problemas o debilidades fundamentales que hoy afectan el buen desempeño de la organización y sobre los que debe caer el peso del plan de acción (ver Tabla 1) para enfrentarlas y erradicarlas:

Tabla 1. Plan de Acciones

No	Problemas (debilidades)	Causas	Posibles soluciones	Responsable Fecha de cumplimiento
1	Elevado nivel de cuentas x cobrar	Insuficiente gestión de cobro	Seguimiento y control sobre las c x c. Efectividad en la gestión de cobros.	Dirección Producción y Ventas. Día a día.
2	Envejecimiento tecnológico y falta de piezas de repuestos	-No renovación tecnológica. -No importación de piezas de repuestos por más de 15 años. -Obsolescencia de la tecnología en el mercado actual.	-Proyección estratégica de inversión tecnológica. -Materialización de importación de piezas de repuestos para el mejoramiento de la tecnología. -Modernización de los sistemas electrónicos de los equipos.	Dtor General y Dtor Técnico 2019 -2021
3	Deficiente Cultura Organizacional	-Mentalidad atrincherada, incapaz de romper esquemas. -Falta de orientación de la actividad. -Brechas en el comportamiento del colectivo. -Falta de estudio y trabajo con los valores compartidos del colectivo.	Gestionar una cultura organizacional positiva, en la que todos los implicados disfruten de su trabajo y mejoren el desempeño de la organización en el cumplimiento de los objetivos, para esto se deberá: -Fomentar el trabajo con los valores compartidos, orientados a estrechar la relación entre la organización y sus trabajadores. -Estimular los comportamientos éticos. -Capacitación involucrando a todos los miembros de la organización	Consejo de Dirección. Cronograma y Programa de actividades a ejecutar para desarrollar una cultura organizacional positiva. Enero-Diciembre 2019.

4	Deficiente Gestión de los abastecimientos.	-Deficiente concepción de los procedimientos de compra. -Morosidad por parte de los técnicos y Especialistas. que ejecutan la actividad. -Falta de disponibilidad (de lo solicitado) en el mercado.	-Diseño, elaboración y aprobación de los manuales de procedimientos previstos en el Decreto 281 y Sistema de Gestión de la Calidad. -Incremento de la exigencia, seguimiento y control en el cumplimiento de tareas y funciones de los colaboradores.	Jefe de Área logística 4/4/2019
5	Insuficiente actividad de Control y supervisión	-Insuficiencias en el control interno. -Irresponsabilidad de directivos y especialistas. -Deficiencias en el cumplimiento de las funciones de dirección: planificación y organización	-Aplicación mensual de la guía de autocontrol al CI. -Uso del Manual de CI como herramienta de trabajo permanente	Jefes de Dpto. y Áreas. del 20 al 25 de cada mes -Jefes de Dpto. Cierre de cada trimestre.

Determinándose a partir de la técnica de la encuesta, que el problema o debilidad más fuerte en la organización es la deficiente cultura organizacional, ya que las otras problemáticas son consecuencias de ésta. En este ejercicio de identificación de problemáticas organizacionales que afectan el logro de los objetivos de la gráfica (Sánchez, 2014), se han tenido en cuenta todas las funciones de dirección, ya que se elabora un plan, con objetivos y metas claras y medibles, dígame la planificación como función básica de dirección, permite proyectar, establecer estrategias, prever y calcular. Se definen las formas y estructuras organizativas a través de las cuales se ayuda eficazmente a la consecución de los objetivos. A través de la función de organización se diseña el papel que debe jugar cada área de trabajo, cada departamento en la solución de los problemas identificados. El mando o la dirección están presentes en la solución del problema, como función más importante y decisiva, logrando que todo el personal se integre y participe en la solución de los problemas identificados. Y como se puede apreciar en el plan de acción, además de definir responsables en cada acción planificada, se prevé el control con fechas claras y precisas y se le asigna al máximo directivo de la entidad el papel de controlar todas las acciones a acometer por sus colaboradores.

Se requiere reorganizar la UEB con cambios profundos en los procedimientos que regulan el funcionamiento de la organización, así como la manera de hacer las cosas de la mejor forma,

donde la gestión de la Calidad es el proceso que calza la exigencia, eficiencia, el control e incremento de estos indicadores en los resultados; lo cual permite que el sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica sea fuente de desarrollo en la organización, potenciando la cultura industrial y organizacional con el fin de enfrentar las debilidades identificadas, propiciando soluciones en el corto y mediano plazo a las de mayor impacto en la eficiencia de la entidad, y en el mayor plazo a aquellas que conduzcan de manera sostenible a una mayor y mejor prestación de los servicios productivos, con mayor valor agregado mostrando una imagen diferente a los clientes.

La incentivación y desarrollo de una Cultura Organizacional adecuada, exige de la preparación de todos los miembros de la organización, desde el Consejo de Dirección hasta el último trabajador, la revisión de todos y cada uno de los procesos y metodología de trabajo, un estudio profundo de éstas y la determinación de las dimensiones de cada uno de los servicios, para obtener especialistas más capaces y preparados, generar productos y servicios de mayor calidad para satisfacer las necesidades de la sociedad y los trabajadores.

Análisis de la muestra: Se encuestó un pequeño grupo de Especialistas de los integrantes de las áreas de regulación y control (de 17), lo cual responde a una muestra de 7 trabajadores, para un 95% de nivel de confianza y una precisión del 5%. La muestra tomada para encuestar fue escogida seleccionándose de las áreas de regulación y control una representación de especialistas, que en lo adelante se denominará grupo de expertos.

Debilidades fundamentales

- ✦ Elevado nivel de cuentas por cobrar y pagar.
- ✦ Envejecimiento de equipos y falta de piezas de repuestos para reparar oportunamente.
- ✦ Deficiente Cultura Organizacional.
- ✦ Problemas en la gestión de abastecimientos.
- ✦ Insuficiente actividad de Control y supervisión.

Las debilidades están muy relacionadas con el dejar de hacer, incumplimiento de normativas y falta de valores que impiden la generalización de las buenas prácticas; todo esto es consecuencias de una *deficiente Cultura Organizacional*, la cual se expresa a través de las características personales y profesionales de las personas dentro de la organización, que condicionan el comportamiento individual y colectivo; y esa es la problemática a resolver.

Relación entre los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución con las 5 debilidades fundamentales:

De los 313 lineamientos totales, 35 se relacionan con las debilidades fundamentales, para 11% de relación con los Lineamientos. El capítulo I “Modelo de gestión Económica” es el de mayor incidencia, pues de 37 lineamientos 16 tienen relación con las debilidades; 14 de los Lineamientos Generales y 2 de la Esfera Empresarial. Con la debilidad más fuerte de la Organización que es la *deficiente cultura organizacional* se relacionan la mayor cantidad de Lineamientos: 15 para un 43% de los 35 totales. (Ver tabla 2).

Tabla 2. Relación entre los Lineamientos con las 5 debilidades fundamentales

Capítulo	Total, de lineamiento x cap.	DEBILIDADES					Suma	Peso especif.	Lineamient o más frec.
		1	2	3	4	5			
I	37	8,10,11, 15,	9.10	4,5,7,12, 15,	9.10	5,11,12,	16	0.43	5,9,12,15
II	34			50,55,63, 70			4	0.12	
III	44		88		87.88		3	0.07	88
IV	13		116,117,				2	0.15	
V	11		134.135	130,134, 135			5	0.45	134.135
VIII	40		220	216,220, 253	220		5	0.13	220
Suma	313	4	8	15	5	3	35	0.112	

Debilidades

1. Elevado nivel de cuentas por pagar y cobrar.
2. Envejecimiento de equipos y falta de Piezas de Repuestos
3. Deficiente Cultura Organizacional.
4. Deficiente Gestión de los abastecimientos.
5. Insuficiente actividad de Control y supervisión.

Procesamiento y análisis de la información

Con el empleo del software profesional IBM SPSS Statistics en su versión 22.0, a las encuestas realizadas, se pudo hacer una valoración para un diagnóstico integral de innovación.

Orden de las estrategias genéricas

Presentes en la organización según el criterio de los encuestados.

- ✦ El **Liderazgo**: aparece identificado en la escala 1 de mayor importancia por el 60% de los trabajadores encuestados, y el restante 40% lo ubican en la escala del 3 y 4, ratificando que una correcta y eficiente dirección conduce a la eficacia de cualquier proceso.
- ✦ La **Calidad**: fue identificada en un 90% por los encuestados en la escala del 2, y el restante 10% la ubican en la escala del 1, lo que reafirma que se trabaja en función de brindar un producto con calidad y rapidez en la entrega a los clientes, constituyendo ésta una prioridad para la organización.
- ✦ Los **Costos**: tienen una importancia vital para el correcto desempeño y cumplimiento de los objetivos planificados con eficiencia, lo cual se traduce en el aporte de utilidades al presupuesto del estado y al beneficio económico de los trabajadores, cuestión que se reconoce por los encuestados donde el 100% de los mismos así lo afirmaron, colocándolo en la escala del 3 y 4.
- ✦ En cuanto el **Enfoque al Mercado**: se reconoce por los encuestados que, aunque está garantizado y es estable (seguro en un 70 %), se les presta una adecuada atención acorde a las condiciones del entorno que así lo requiera, esto es recocado en la escala 3 y 4 en un 50 % y 30 % respectivamente.
- ✦ La **Innovación**: sobre los activos tangibles e intangibles impiden que se paralice la producción por roturas eventuales y carencias de piezas de repuesto, a pesar de ello se reconoce este tema en una escala pobre, 7 y 8, el 60 % y el 40 % respectivamente, no hay una correspondencia con lo que sucede en la práctica.

Los encuestados identificaron dentro de los objetivos de la actividad innovadora como extremadamente importante: mejorar la calidad de los productos y las condiciones de trabajo, así como disminuir los tiempos perdidos, las producciones rechazadas y los costos de producción, en más del 70 %; como muy importante, casi en el 60 %: la disminución del consumo de energía y materiales, conservando el mercado y proyectando extender la gama de productos reduciendo los daños al medio ambiente; y como importante con el 43 % de los encuestados, mejorar la flexibilidad de la producción.

Se identifica la consolidación del movimiento del FORUM de Ciencia y Técnica, y el movimiento de innovadores, como fuente principal de aporte a la actividad innovadora en la organización, estimulándose la creatividad del colectivo laboral, fortaleciéndose su participación en la solución de los problemas tecnológicos y el mejoramiento de la calidad de los servicios internos contribuyendo al cumplimiento de los objetivos del centro. Tema que recibe prioridad en la atención que brinda la alta dirección. Las actividades internas de I+D y el sistema de Marketing,

son fuentes que nutren la actividad innovadora, así como la participación en Ferias, Eventos y Exposiciones y la capacitación y entrenamiento actualizado. La alta Dirección de la organización mediante sus proyecciones estratégicas, también es una fuente a tener en cuenta, así como las necesidades constantes que surgen en el proceso productivo como tal. Los factores que obstaculizan la innovación considerado como extremadamente importante, en un 71 %, han sido los costos elevados y la alta resistencia al cambio, a lo cual se deberá dar prioridad con un tratamiento intencionado para desarrollar la innovación integral en la organización, permitiendo cerrar el ciclo Demy (obstáculo calificado de **muy importante** en un 60 % de los encuestados), lo cual conllevará a desarrollar la cultura tecnológica de directivos, técnicos y especialistas (importante en el casi 50 % de los encuestados) como motor impulsor en el desarrollo de la innovación organizacional.

Definiéndose como **objetivos de la actividad innovadora a desarrollar**

- ✦ Incrementar la calidad de los productos.
- ✦ Mejorar las condiciones de trabajo
- ✦ Disminuir las producciones rechazadas y los tiempos perdidos por esta causa.
- ✦ Disminuir los costos de producción.
- ✦ Incrementar la eficiencia en los resultados finales.

Para lo cual se identificaron oportunamente como **fuentes principales de aporte a la actividad innovadora en la organización:**

- ✦ El FORUM de Ciencia y Técnica, y el movimiento de innovadores.
- ✦ La participación en Ferias, Eventos y Exposiciones.
- ✦ Las actividades internas de I+D y el desarrollo del sistema de Márquetin.
- ✦ La capacitación y entrenamiento actualizado.

Todo esto permitirá actuar para minimizar los **factores que obstaculizan la innovación** en la organización, reconocidos tales como:

- ✦ Costos de producción elevados.
- ✦ Alta resistencia al cambio.
- ✦ Desarrollar la cultura tecnológica de directivos, técnicos y especialistas.

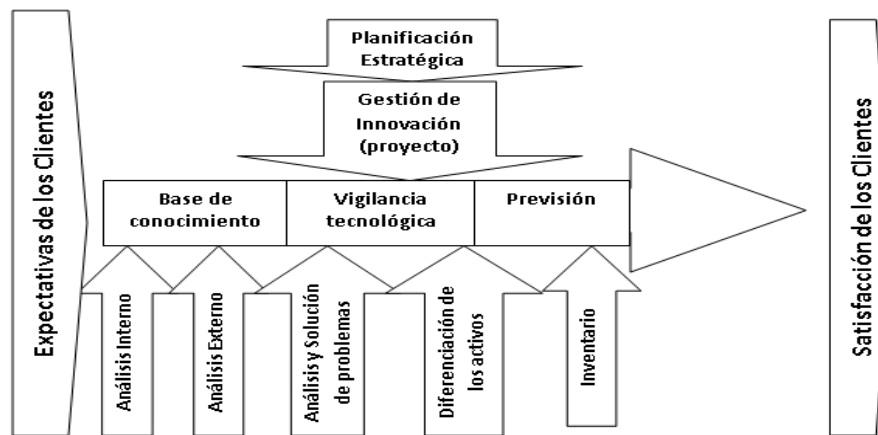


Figura 1. Mapa de proceso de innovación

Los expertos encuestados califican la estrategia de organización y el despliegue de la misma como Excelente (80-100 %), la cultura de innovación como buena (55-79 %) aun cuando ésta debe incrementarse, se reconoce que hay dominio y desarrollo en el tema. La innovación de la cadena de valor se evalúa desfavorable (26-54 %) en un 48 % evidenciándose la falta de innovaciones durante años en los procesos productivos, la sistematicidad o introducción nula de mejoras en la cadena de suministros, los servicios de postventas y atención al cliente; por lo que también califican de insuficiente los resultados de la innovación en la organización.

Teniendo en cuenta los aspectos evaluados por los integrantes del Grupo experto se puede afirmar que, se aprende de todos y cada uno de los aspectos señalados referentes al conocimiento, activo intangible, fuente inagotable de innovaciones aplicables en todos los procesos encaminados a cumplimentar e introducir mejoras continuas para satisfacer a los clientes de la Empresa y estimular la capacidad de generar, adquirir y aplicar el conocimiento dirigido en lo fundamental al desarrollo de la cultura organizacional. El porcentaje de aprendizaje de la empresa dio un 52 % demostrando que en sentido general existe una tendencia a que el aprendizaje de la organización se manifiesta con cierta frecuencia.

4. Alternativas de innovación relacionadas con las debilidades

Considerando las cinco debilidades diagnosticadas, se hace necesario identificar los posibles proyectos de innovación a realizar en la Organización, para lo cual fueron utilizadas diferentes técnicas (Matriz de innovación).

Atendiendo a las debilidades identificadas se define la existencia de dos tipos de proyectos de innovación:

- ✦ Innovación de Proceso, debido a la necesidad de transformar y perfeccionar los procedimientos que regulan los procesos de Gestión de cobros, aseguramiento logístico,

así como los de supervisión y control, para alcanzar un mejor desempeño en el cumplimiento de funciones en estas áreas.

- ✦ Innovación Organizacional, ya que se hace necesario implementar nuevos métodos organizativos, desarrollar la capacidad de aprendizaje, que facilita a la organización atemperar su desempeño con las exigencias del entorno, perfeccionar habilidades y alcanzar metas mayores.

Con el propósito de identificar dentro de las innovaciones la de mayor índice de impacto y factibilidad, según el criterio del grupo experto, se aplicó la siguiente matriz (ver tabla 3) que resume el consenso de las valoraciones:

Tabla 3. Matriz Impacto – Factibilidad

Innovaciones	Impacto(I)	Factibilidad(F)	Índice(I x F)
Perfeccionamiento de la Gestión de cobro	9	8	72
Incentivación de la Cultura Organizacional	10	10	100
Perfeccionamiento de la Gestión logística	10	9	90
Diseño efectivo de los procedimientos de Control y Supervisión	10	8	80

Estas valoraciones en resumen indican que los proyectos de innovación de Incentivación de la Cultura Organizacional y Perfeccionamiento de la Gestión Logística, son las de mayor impacto. Los resultados matriciales indican el orden de prioridad en cuanto a la implementación de las innovaciones, sin olvidar que aparejado a ésta se deben desarrollar programas de formación, capacitación y gestión del conocimiento del personal, con el objetivo de desarrollar las competencias que permitan en un posterior momento de implementación integrar a la filosofía gerencial el enfoque de satisfacción de los clientes (internos y externos) y la mejora continua de los diferentes procesos.

El grupo experto al evaluar la relación de la innovación de mayor impacto con los ámbitos de actuación de la Organización, aportaron los siguientes criterios:

- ✦ En el ámbito de la Logística: mejoraría la integración entre los procesos, con un desempeño mejorado del servicio que brinda, ya que se lograría una optimización del capital humano en función de lograr la coherencia entre el puesto, el ocupante y sus competencias, así como favorecería la intercomunicación y el servicio enfocado a los clientes internos y externos.

- ✦ En el ámbito de la Dirección: lograr identificar la ausencia de un sistema de gestión integrado de dirección y deficiencias en las mejoras continuas en los diferentes procesos, es un momento importante que indica la necesidad de perfeccionar la secuencia lógica respecto a las funciones del ciclo de dirección, por las que se debe transitar para materializar la innovación organizacional. Este hecho permite la nueva comprensión de la realidad del desempeño individual y las responsabilidades de los trabajadores en el cumplimiento de su misión para lograr el cambio que se exige de sistematicidad, integralidad, prevención y transformación continua en el desarrollo de las funciones del ciclo directivo, logrando una alineación de los niveles estratégicos, táctico y operativo a la filosofía y cultura organizacional en función de los procesos, actividades y tareas que determinan mejores resultados y el éxito de la gestión.
- ✦ En el ámbito del Capital Humano: permitirá aplicar la gestión por competencias, las mejoras de los procedimientos y la gestión del capital intelectual, incorporando los aspectos relacionales que también impactan los procesos cotidianos en busca de mejores prácticas que agreguen valor y eficiencia a la Gestión de la Organización. El estudio organizacional permite delimitar las funciones de los puestos de trabajo, definiendo además la carga, la plantilla proyectada y competencias de los trabajadores, lo que incidirá directamente en la productividad y eficiencia de la Organización.
- ✦ En el ámbito de la Calidad: es impostergable reorientar las actividades y competencias por puestos de trabajo, con el objetivo de obtener un producto y/o servicio altamente competitivo, cuya fortuna sea la capacidad de la Organización de optimizar los procesos, disminuir los riesgos, sistematizar las mejores prácticas y elevar la satisfacción de los clientes (internos y externos).
- ✦ En el ámbito de la Innovación: se hace imprescindible identificar las actividades que intervienen en los procesos de implementación de la Incentivación y Desarrollo de la Cultura Organizacional, así como en el desarrollo y formación del Capital Humano, siendo prioridad determinar cuáles son los medios más adecuados para estimular cada uno de ellos, facilitando la comunicación y el trabajo conjunto de los diferentes agentes sociales.
- ✦ En el ámbito Medio Ambiente: la optimización de los recursos materiales y la preparación de los recursos humanos; como causante principal de las emisiones residuales y del agotamiento de los recursos renovables, permitirán a la Organización incidir positivamente en el ahorro y consumo eficiente de los portadores energéticos.

- ✦ En el ámbito Económico: la implementación del proyecto de innovación para desarrollar la Cultura Organizacional propiciará el desarrollo y formación continua del Capital Humano, posibilitando a la Organización bajar los costos productivos, disminuir los márgenes de errores, lo cual permitirá incrementar la eficiencia y la eficacia del desempeño en los diferentes procesos, incrementando los ingresos. El proyecto de innovación propuesto conlleva al único camino que existe en el día de hoy, donde la competencia cada vez es mayor, así como la necesidad de lograr productos exportables y sustitutos de importaciones.

5. Rediseño del Mapa de Estratégico de la Gráfica “Haydeé Santamaría”

En el mapa estratégico actual se identifica la relación de los diferentes procesos y como éstos tributan a las mejoras continuas, con el fin de lograr la satisfacción del cliente, por lo que amerita rediseñarlo agregándole el proceso de innovación, al que por su propia naturaleza integradora, tributan en ambos sentidos los procesos estándar de la Empresa (Sánchez, 2014 y Materiales Docente, 2014).

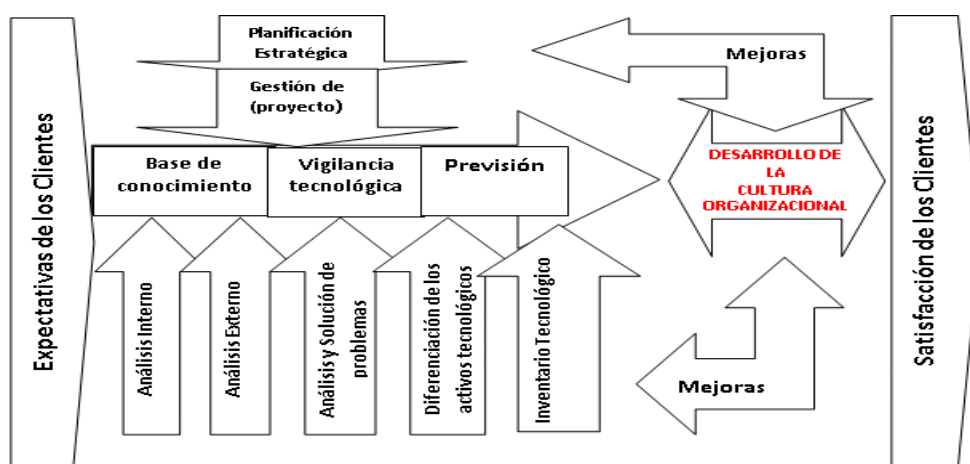


Figura 2. Mapa Estratégico enfocado a la Empresa Innovadora

6. Análisis del Costo/Beneficio del proyecto de innovación

La formación y desarrollo de los recursos humanos para desarrollar una Cultura Organizacional adecuada, permiten a los miembros de la organización, mejorar el desempeño de su trabajo actual (Robbins Stephen, 2015) Comportamiento Organizacional...) y sus beneficios pueden prolongarse para toda su vida laboral, colaborando en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades, por lo que es muy beneficioso tanto para la organización como para los empleados.

Beneficios para la Organización

- ✦ Incremento de la productividad y la calidad del trabajo.
- ✦ Conduce a una mayor rentabilidad y a actitudes más positivas.
- ✦ Desarrollo de la creatividad y responsabilidad de las personas, abriendo nuevas puertas para el ahorro, la calidad, la innovación y expansión de conocimientos.
- ✦ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✦ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ✦ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✦ Refuerza el compromiso con la organización.
- ✦ Crea mejor imagen.
- ✦ Mejora la relación entre jefes y colaboradores.
- ✦ Tiene el propósito de lograr agilizar la toma de decisiones y la solución de los problemas.
- ✦ Promueve el desarrollo con vistas a mayores desempeños.
- ✦ Califica, apoya y consolida los cambios organizacionales.
- ✦ Crea, difunde, refuerza y actualiza la cultura y los valores de la organización.
- ✦ Reduce el número de accidentes y el margen de errores.
- ✦ Reduce la rotación, deserción, el ausentismo y la indisciplina laboral
- ✦ Ayuda a mantener bajos los costos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización

- ✦ Empleados más motivados y comprometidos.
- ✦ Prepara al individuo para participar en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- ✦ Permite el desarrollo multifacético de los trabajadores y su realización personal.
- ✦ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✦ Se forjan líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✦ Eleva el nivel de satisfacción con el puesto.
- ✦ Facilita el logro de metas individuales.
- ✦ Elimina los temores a la incompetencia individual.

El desarrollo de una Cultura Organizacional positiva, beneficia las relaciones humanas, las relaciones internas y externas y la adopción de políticas, pues mejora la comunicación entre grupos y entre individuos, ayuda en la orientación de nuevos empleados, proporciona información sobre disposiciones oficiales, hace viables las políticas de la organización, alienta

la cohesión de grupos, proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje y convierte a la organización en un entorno de mejor calidad para trabajar. Evidentemente los beneficios de la aplicación del proyecto de innovación, cualitativamente son superiores a los costos en los que se pudiera incurrir por concepto de capacitación para preparar al personal que materializará el proyecto en su implementación.

Conclusiones

1. Se alcanzan los objetivos específicos propuestos, pues mediante la utilización de métodos matriciales y con la participación del Grupo Experto, se logró diagnosticar la situación real de la Organización, identificando las principales debilidades presentes en la Empresa, para responder a las nuevas exigencias en el período estratégico 2019-2020, clasificando el proyecto de innovación a implementar en el de tipo organizacional.
2. A partir de los resultados obtenidos en la investigación se puede concluir que la Gráfica Haydeé Santamaría debe reorientar su estrategia y gestión empresarial, ya que se demostró científicamente la necesidad de Incentivar y Desarrollar la Cultura Organizacional, para alcanzar la eficiencia y competitividad a que se aspira que llegue la Empresa Estatal Socialista de estos tiempos.

Recomendaciones

- Aplicar el proyecto de innovación seleccionado: Incentivación de la Cultura Organizacional en la Empresa Ediciones Caribe y sus UEB, en busca de resultados superiores en la Organización, minimizando el impacto de las debilidades sobre los objetivos estratégicos en el nuevo escenario.
- Implementar el Mapa de Proceso propuesto.
- Superar las deficiencias identificadas en el Diagnóstico Organizacional, para orientar la gestión a la integración de los preceptos de la filosofía gerencial que aseguren el crecimiento de la competitividad ante el nuevo escenario estratégico.

Referencias Bibliográficas

- Delgado, M. I. (2012). *Guía de evaluación integrada de la innovación*. La Habana: Facultad de Ingeniería Industrial, CUJAE.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba (2018). Decreto Ley 281, "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
- Gaceta Oficial de la República de Cuba (2018). Decreto Ley No. 252, "Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano".

- James, A. F., Stoner, Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. (2014). Administración. 6ta. Edición. https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Partido Comunista de Cuba (2010). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución* [Informe VI congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC)]. La Habana.
- Robbins Stephen, P. (2015). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. VII Edición.
- Sánchez De-Roux, M. (2014). *Incentivación de la Cultura Organizacional en la Empresa Gráfica "Haydeé Santamaría"*. [Tesis de Diplomado/no publicada]. Universidad de Oriente.
- Universidad de Oriente (2014). *Materiales Docente del Diplomado en Dirección y Gestión de Empresas*. VII Edición, (Parte I y II).

Síntesis curricular de la autora

Ing. María Mercedes Sánchez-De-Roux mercedes@eghsc.co.cu, <https://orcid.org/0000-0002-7452-6588>, Ingeniera Mecánica, graduada en 1986 en universidad de Santiago de Cuba. Se desempeña actualmente como directora de la UEB Gráfica Haydeé Santamaría de Palma Soriano, provincia Santiago de Cuba.

Institución de la autora

UEB Gráfica Haydeé Santamaría de Palma Soriano, Santiago de Cuba, Cuba.

Conflicto de intereses

La autora declara que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado

Fecha de Recepción: 05 de octubre 2021

Fecha de Aprobación: 10 de diciembre 2021

Fecha de Publicación: 31 de enero 2022