



ISSN: 2773-7349

Sociedad & Tecnología

Revista del Instituto Tecnológico Superior Jubones

2019

Volumen / 2

Número / 2

Julio / Diciembre

TABLERO ESTRÁTÉGICO PARA EL CAMBIO, PLAN PARA EL DESARROLLO

STRATEGIC BOARD FOR CHANGE, PLAN FOR DEVELOPMENT

Eduardo Nicolás Bonne Falcón¹

Email: enbonnef@uo.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6835-4302>

Niurka Tellez Rodríguez¹

E-mail: ntellez@uo.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7470-6311>

¹Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.

Cita sugerida (APA séptima edición)

Bonne Falcón, E. N., & Tellez Rodríguez, N. (2019). Tablero estratégico para el cambio, plan para el desarrollo. *Revista Sociedad & Tecnología*, 2(2), 22-35.

RESUMEN

Las crecientes demandas que se producen de forma natural y otras por política de los órganos decisores en función de alcanzar la satisfacción de las crecientes necesidades de la población, imponen más y más exigencias a todas las organizaciones de la estructura de la sociedad. Las contextualizaciones obligan a los gestores a proyectar las alternativas más efectivas para asumir las exigencias de los cambios, sean esos de índole organizacional, estructural, funcional, u otro. El Tablero Estratégico para el Cambio (TEC), es una herramienta para la transformación y el desarrollo, para la actuación colectiva, simple por áreas y de acciones personales bien orientadas, las que necesitan de escribirse y de constituirse en un documento orientador de las transformaciones. En las organizaciones, donde son diversas, convergentes, simples y complejas las acciones a cumplir, sí es muy importante tenerla bien escritas, bien definidas y bien orientadas hacia los objetivos colectivos.

Palabras claves:

Visión integral para el cambio desde el Tablero Estratégico, movilidad de la organización institucional promovido desde el tablero estratégico, la conquista de la efectividad una misión para mejorar la calidad de vida.

ABSTRACT

The increasing requests that are produced spontaneously and another one for policy of the organs decision makers in terms of attaining the satisfaction of the increasing needs of the population, they force more and more on requirements all of the organizations of the structure of the society. All country, with his natural resources and his social and productive infrastructures, with his roads of interior commerces and exteriors, affected his administrative and entrepreneurial institution is forced in the position of constant way to contextualizar for the various universal crises that today they coexist. The Strategic Chessboard for the Change, a tool for transformation and development, for the collective, simple acting for areas and actions in personam well guided, they are in need of writing to each other and of getting constituted in a guiding document of transformations. In the organizations, where actions are various, convergent, simple and complex to do one's job, definitely you are very important to have it good written, clear-cut and very guided toward the collective objectives.

Key words:

Integral vision for the change from the Strategic Board, mobility of the institutional organization promoted from the strategic

board, the conquest of the effectiveness a mission to improve the quality of life.

Introducción

Cada día es más exigente la acción social sobre los resultados de los directivos y los trabajadores. No puede ni debe ser de otra forma, las crecientes demandas que se producen de forma natural y otras por política de los órganos decisores en función de alcanzar la satisfacción de las crecientes necesidades de la población, imponen más y más exigencias a todas las organizaciones de la estructura de la sociedad. Todo país, insertado en los entornos de lo que aporta y debilita el mundo globalizado, con sus recursos naturales y sus infraestructuras sociales y productivas, con sus vías de comercios interiores y exteriores, afectados por las diversas crisis universales que hoy coexisten está obligado a contextualizar de forma constante su organización ya sea de la administración pública o empresarial.

Estas contextualizaciones obligan a los gestores a proyectar las alternativas más efectivas para asumir las exigencias de los cambios, sean esos de índole organizacional, estructural, de sus procesos, funcional, u otro que se requieran para el cumplimiento de la política establecida y los objetivos dados en el encargo social. Se ha de trabajar por llegar a conformar armónicos sistemas administrativos y empresariales. El primer reto está en el cómo facilitar que los cambios, las contextualizaciones sean expresión de una acertada estrategia que contribuya al logro de la cadena iniciada para el éxito.

Una de las vías para lograr realizar los sueños de una organización, de conducirla al reconocimiento por su efectividad, a la conquista de los retos reseñados en los objetivos administrativos o empresariales, es mediante la elaboración del TEC.

En los planos de actuación simple y acciones personales, esta guía tal vez no sea necesaria de escribirse y de constituirse en un documento orientador de las transformaciones. En las organizaciones, donde son diversas, convergentes, simples y complejas las acciones a cumplir, sí es muy importante tenerla bien escrita, bien definida y bien orientada hacia los objetivos colectivos, con el rigor que impone tener como meta mejorar la calidad de vida de

los ciudadanos, parte esencial del desarrollo humano. Donde se estuture y ordene la secuencia de los cambios para el desarrollo; el orden que se logre crea compromiso con el proyecto a seguir, incide en las decisiones y sus resultados, evita las divergencias e incertidumbres funcionales y operacionales, obliga por sus formas de construirse (si se sigue una lógica adecuada) a ser realistas, a que las motivaciones del patrimonio humano se sostengan, donde los resultados se ven más cerca y más rendimientos, con menos riesgos.

Lo anterior condiciona la necesidad de proponer elementos de estimulación al cambio de forma bien organizada, segura y con recursos para profundizar en el camino de conquistar el éxito. En el presente trabajo se proyecta exponer una herramienta que ordene, regule las acciones integradas, las vías más factibles y comprometidas para todos los actores de la organización para alcanzar las metas declaradas en los objetivos y registrar cada vez mejores resultados al nivel que la sociedad demanda.

En el estudio se realizó una investigación descriptiva, en la que se enlazan técnicas e instrumentos cuantitativas y cualitativas de investigación tales como la revisión de documentos, el estudio de 19 trabajos finales de diplomantes de Administración Pública y Dirección y Gestión Empresarial en lo referido a las características de sus propuestas de innovación a partir de la justificación de un problema real de la organización de procedencia; se tuvo como referencias la guía "Método para la innovación en la dirección y gestión empresarial" y la "Guía de evaluación integrada de la innovación", de Delgado (2017a).

Con apoyo de los métodos de análisis y síntesis, de inducción y deducción se revisaron informes de trabajos finales donde se observó carencias en las inferencias realizadas por los cursistas luego de efectuado el diagnóstico y la confirmación del problema, en los que se revelan una cantidad adicional de otros problemas junto al seleccionado para resolver y que se quedan sin abordar en la continuidad de la mejora de las organizaciones a las que pertenecen los cursistas. Se realizó la observación científica en función de conocer la realidad del valor de uso continuo de los resultados del diagnóstico aplicado en las organizaciones por los cursistas en función de incidir en una mejora sostenida de los resultados de su organización mediante la

aplicación de propuestas más generales e integrales que la alcanzada en el tiempo de recibir el diplomado.

En la observación se verifica que son muy pocos los que dan seguimiento práctico a sus propuestas de solución del problema y un elemento práctico singular como la Hoja de ruta para el cambio que es exigida en los trabajos finales del diplomado de Administración Pública, queda sin un valor de uso; una razón puede ser, lo restringido de esa propuesta a una sola situación problema identificada, la que en el estudio se verifica, que en 13 de los 19 trabajos revisados, es parte de otras situaciones de carencias que se enlazan y complementan, pero no son reveladas.

A partir de la base inicial se formuló la siguiente interrogante ¿Qué elementos debe poseer una herramienta de apoyo a la administración que permita organizar todo el sistema de acciones para trabajar de forma sistemática y con sistematización en la mejora continua de la efectividad de una organización?

DESARROLLO

Resultados. Conceptualización e incidencia del tablero estratégico para el cambio

El no crecimiento de la productividad de las empresas y los daños a los servicios, el déficit financiero de las naciones, el proteccionismo que se aplica en no pocos países sobre sus productos y empresas, las carencias de puestos de trabajo inducidas por las debilidades políticas y sociales en muchos contextos internacionales, está perturbando gravemente a las economías nacionales, aquejando a los usuarios y representantes de los bancos, perjudicando a un gran número de empresas sin importar su tamaño o incidencia local o internacional y la peor de todas las afectaciones, a las familias, entristecidas por ver a sus miembros sin recursos para vivir y muchas veces sin posibilidades reales de alcanzarlos.

Esas son razones para continuar estudiando, ampliando, precisando las características y alternativas de argumentación y actuación para llegar a lo que es una organización efectiva, una meta, que a la razón parece siempre irrenunciable en las organizaciones;

perseverar por ella, es saber cumplir los encargos sociales para su contribución a la mejora de la calidad de vida ciudadana. Se considera para ser una:

Organización efectiva

Tiene que **sobresalir** el desarrollo integral productivo y/o de los servicios internos y externos con **calidad** en el cumplimiento de los objetivos; alcanzada siguiendo una **hoja de ruta para el cambio**, con actuaciones colectivas intencionadas, coherentes resultados de una **administración participativa**, consciente de la **misión**, donde es cultura desde el proyecto de movilidad de la organización operar hacia la **eficiencia y la eficacia**, propiciando los **beneficios** y registrando los **impactos** de todos los participantes en la organización, de ella en los procesos y de los procesos en sí; se cumplen motivos para la satisfacción individual y colectiva; se desea actuar y seguir **tomando metas** desde los valores compartidos, de los **conocimientos** de las posibilidades y potencialidades del patrimonio humano y materiales que se disponen; donde existe amplia concreción de la **actividad innovadora, racionalizadora e investigativa**, como demostración del tránsito hacia la **excelencia**.

Existen herramientas muy productivas para incorporar a todos los actuantes en una organización al trabajo por la efectividad. De esas herramientas es conocida la identificación o construcción de la matriz DAFO, la espina de pescado para determinar causas y efecto de las carencias o problemas, etc (Codina, 2018).

Tienen como virtud funcional hacer sensible, visible y argumentada las carencias y problemas de la organización, sus causas y efectos, o de una parte de ellas; tienen las cualidades desde la valoración colectiva de ir identificando todas las situaciones determinantes que disminuyen la efectividad de una organización.

Establecer en una organización el Tablero Estratégico para el Cambio, fluye desde los elementos esclarecedores de partida del diagnóstico del contexto con todos sus escenarios, donde se detallan en líneas bien concretas la situación actual en la que está la organización, sus tendencias y realidades, sus resultados en cantidad y calidad.

Este punto de la visualización del encadenamiento y progresión de los cambios, parte del diagnóstico a realizar, para los cuales la organización deberá planificar a corto, mediano y largo plazo todas las alternativas y aseguramientos que garanticen la transformación prevista. Es significado de identificar los ítem incidentes, tanto en lo organizativo, en los procesos, en la estructura, en lo económico – financiero, en lo productivo o de los servicios, en las normativas, en los procedimientos, en las funciones de cada área y parte de la estructura y de todas las formas de hacer realidad la política, y sobretodo las cualidades a exigir al patrimonio humano. Las que estarán acompañadas de dimensiones e indicadores que permitirán ejecutar, controlar, evaluar y redefinir, si es necesario, los parámetros objetos de transformación (Bonne, 2019a).

Rasgos identitarios

En los colectivos de una organización para la definición oportuna y con créditos del TEC es potencialmente incidente:

Formas de expresión del equipo de administración para el cambio: por ser este colectivo directivo guía de la proyección del desarrollo integral de la organización con la participación de todos los actores, debe ser efectivo en las formas de expresar todo el proceso que motive y movilice a las personas para entender, asumir y participar responsablemente en las acciones para los cambios; asumiendo como esencial el valor de uso que le da a la atención a las necesidades del cambio (puntual o integral), revelado por el nivel de cumplimiento de los planes elaborados, el aprovechamiento efectivo de las competencias y capacidades en la actuación de cada actor, los datos e informaciones validados desde su sistema de comunicación y de control.

Jerarquía estratégica - táctica: distinción operacional - funcional para atender preferencialmente las carencias, debilidades y deficiencias que existan en la estructura, las funciones, los procesos y procedimientos que cumple la organización en dirección de lograr con efectividad su encargo social, mejorar la calidad de vida de la organización y contribuir a la calidad de vida ciudadana.

Cualidad institucional colectiva: partir de una valoración real de la categoría o nivel de

efectividades alcanzadas por la organización, comparadas y refrendadas en relación a otros; una vía es el resultado por haber incorporado técnicas actuales. Saber movilizar las transformaciones desde su propia gestión y hacer que la organización alcance otros referentes de potencialidad cuando tiene definido un Tablero Estratégico para el Cambio, que puede ser puntual, a mediano y largo plazos, propiciando que exista una unión natural con los propósitos y acciones que se definen desde un estudio prospectivo (Pardo, 2015).

Fuerza integradora y movilizadora: de atención sistemática por todos los actores y liderado por el equipo de administración de la organización a las necesidades de mejora continua, dando valía a sus propuestas; reconocer los méritos a los participantes; respeto a los que lo observan; protección a las innovaciones y creaciones que se logren; utilidad significativa a los resultados por su introducción inmediata en la práctica; informe de todas las etapas del trabajo, su valoración continua desde los resultados del control, con correspondencia a que se obtenga lo previsto, con la calidad prevista; certificado individual y colectivo del aporte para la efectividad; legitimidad de todas las acciones colectivas e individuales contribuyentes a la aplicación total del Tablero Estratégico para el Cambio (Bonne, 2019b). Es importante saber que existen elementos de “Posición personológica para triunfar en el proceso de cambio” que se expone en la figura 1, compendio que debe ser atendido para lograr los éxitos esperados.

Influencia en todos aquellos actores externos e internos: la participación de la estructura de una organización en la ejecución del Tablero Estratégico para el Cambio, de forma regular puede incluir a otras organizaciones por temas de alianzas, a las que puede presentarle temas de cambios. La oportunidad de participación en un proceso de cambio desde una organización en otras organizaciones, pueden recibir efectos de mejora. Cuando esto ocurre se favorecen los niveles de compromisos y corresponsabilidad de los actores internos al asumir desde la proactividad lo aprobado desde en entorno, convirtiéndose en un documento regulador. Lo pactado produce significado en todos los actores internos y externos de acogerse a las metas determinadas, si se logra desde la apertura a la participación colectiva, la construcción del TEC.

Fundamentos e inferencias probables como medios promotores internos que dan amplitud del significado, alcance y exigencias a cada área y proceso que promueve el cambio.

1. Los cambios vistos desde el TEC tienen que entrar en todos los aspectos y niveles de la planificación, hasta llegar al compromiso personalizado de todos los actores.
2. La concepción integral del cómo administrar tiene que asumir, como guía, lo aprobado en el TEC en unión a lo que no cambió, lo que se va a mantener; de esta forma está intencionado que cada acción directiva siga la guía del TEC.
3. Por lo revolucionario y transformador que mueve la ejecución intencionada y seguida en el TEC, es posible, pertinente y de visión futura realista, incorporar elementos de rigor de normas de acreditación de calidad; la proyección es progresivamente poder someter la organización al proceso de certificación de calidad según una de las normas aplicables y por revisores externos.

El Tablero estratégico para el cambio: es un plan que *ordena, gradúa, interrelaciona, enlaza y adapta de forma organizada las acciones de administración y productivas, desde la actuación colectiva, para mostrar la vía de desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazos, según sea la intencionalidad; que estandariza formas de proceder hacia las prioridades establecidas por cada acción y etapa para conquistar de la forma más exacta los resultados más completos e integrales que respondan a la misión de la organización; que aproveche sus potencialidades productivas (bienes y servicios) instaladas, las capacidades y competencias de su patrimonio humano y de sus recursos financieros y materiales, y toda acción busca resultados productivos convergentes hacia la diversidad productiva y la excelencia en calidad.*

El TEC tiene una proyección directa hacia la planificación estratégica u ordinaria, según sea el caso, y de satisfacción de guiar hacia la efectividad en el cumplimiento de las responsabilidades sociales. Contribuye a la ejecución óptima de los procesos en la organización en el tiempo previsto; contribuye a eliminar restricciones y violaciones de la

calidad. Por su incidencia en el sistema organizacional apoya ajustar de forma eficaz las gestiones profesionales de la organización, con la mayor participación y descentralización hacia los actores.

Si se ubica en una caja de fuerzas las contradicciones que se pueden presentar, aunque vista desde lo general, dan pautas para el cambio, idealmente presentado en el Tablero Estratégico para el Cambio, lo que sería (Figura 2).

Como resultado para el trabajo, del TEC se obtienen:

Desde el Tablero Estratégico para el Cambio se facilita precisar el alcance y retos de los objetivos de la organización, de una forma clara, ajustada, abierta, inmediata y transparente. En correspondencia provee, explica y simplifica diseñar las líneas estratégicas específicas de todos los procesos de la organización de forma que se integren, se complementen de la mejor manera posible, mostrando las etapas a seguir de forma ordenada y estableciendo prioridades.

A partir del esclarecimiento de la misión y la visión, que constituyen puntos de partida para la elaboración del TEC, se debe detallar de manera organizada y real, todos aquellos aspectos que afectan a la organización, comparándolo con la efectividad directiva, la racionalidad en la dirección, carencias en la capacidad competitiva de la organización.

Partiendo de que en la práctica uno de los valores de la visión de la organización es el efecto de un proceso de exploración participativa de todas las personas con el fin de identificar las cualidades positivas y negativas integrales de que se dispone para determinar un futuro probable; es un movimiento reflexivo resultante de la experiencia y la acumulación objetiva de la información necesaria puesta en función de los cambios requeridos y del futuro que se proyecta conquistar, proceso que converge a conocer el centro para luego transformarlo. Dicha transformación es la visión de futuro de la organización, se llega a identificar las cualidades de calidad que debe lograrse en un lapso de tiempo, lo que se sintetiza en la idea específica que queda como meta compartida y responde a los objetivos a largo y mediano plazo.

Una posición práctica de la misión es dirigir la inversión que garantice el futuro escrito; con pensamiento de preactividad y proactividad analizar posibilidades y oportunidades de los actores, causa que motivarán la construcción o reajuste de escenarios que mejoren las condiciones y vías de llegar al éxito, al cumplimiento de la efectividad de la responsabilidad social y motivo central de ser de la organización; subordinará y restringirá las actividades de gestión presentes y futuras; provee unidad en la actuación, siguiendo una lógica para la gestión y guía en la toma de decisiones. La misión ha de interpretarse con seguridad para alcanzar el quiénes, el cuándo, el dónde, el con qué, el para qué, el cómo y el por qué de lo que se trabaje para lograr el qué presentado en los objetivos.

Para llegar al TEC a través del diagnóstico es fundamental contar como datos e informaciones: con el mapa de procesos, catálogo de indicadores, los resultados de la actividad económica integral, los riesgo económico conductuales, de comunicación, de financiamiento, de insumos, de suministros, estado de la disponibilidad técnica, nivel de preparación del patrimonio humano, estado de ánimo de los actores obtenido por encuestas, controles internos y externos para dominar los niveles de satisfacción, resultados de la autoauditoría y auditorías externas, cómo se establece el equipo de administración, su nivel de liderazgo, en particular sus condiciones para la creatividad, los estados emocionales, de inteligencia emocional colectiva, la externalización.

Premisas y condiciones para ejercer la elaboración del TEC:

1. Tiene sus bases en la unidad de actuación, proyección de que existe una unidad de pensamientos convergente a la necesidad del cambio, en función de la misión de la organización.
2. Requiere de niveles de coordinación y cooperación, como factores integradores, que viabilicen la complementación para evaluar e intervenir en todos los procesos y personas, con las normativas que lo requieran.
3. Atender de forma dinámica, intencional y con aplicación de la base jurídica y procedural actualizada las contradicciones identificadas entre necesidad de resultados y realidad de

resultados, y las que se revelen en el proceso de diagnóstico.

4. Se debe lograr efectiva imparcialidad, responsabilidad y compromiso entre las personas participantes.

El declarar el tiempo en que se lograrán los resultados de los cambios, declara los recursos necesarios que facilitarán los cambios, permite derivar los objetivos operativos, de trabajo, hacerlos más tangibles y medibles en función de los objetivos (estratégicos o no).

Ser un equipo de administración de emprendedores, con espíritu optimista, sin temor a los riesgos y capaces de ver lo positivo en cada resultado.

- ✓ Saber desde la caracterización, las potencialidades del patrimonio humano, sus aptitudes, mover mediante la administración inteligente las actitudes colectivas e individuales que lleven al querer hacer, apoyado en un certero estudio y uso de los recursos, como base del poder hacer.
- ✓ Asumir la decisión de emprender los cambios en el mejor momento de exigencia de los resultados no buenos de la organización, atendiendo a las potencialidades y posibilidades de la mejora de los resultados.
- ✓ El TEC es un buen camino para los emprendedores.
- ✓ Sostener la identificación de los objetivos como la meta irrenunciable; el destino lleva el encargo social, las aspiraciones y expectativas de los clientes, es determinante sostener el rol de protagonista que tiene el cliente.
- ✓ El seguimiento, evaluación y control han de ser el GPS del Tablero estratégico para el cambio; admitir los ajustes necesarios, hacer los altos reflexivos en el camino ejecutivo de las acciones.
- ✓ Sostener las exigencias en rubros como: cumplimiento en el tiempo con la calidad exigida en la meta; sostenibilidad de lo planificado y que esté asegurado con recursos materiales y financieros; veracidad en los controles internos y externos con instrumentos que hagan

factibles las mediciones y cuantificables los resultados.

- ✓ Atención al patrimonio humano, haciendo perceptible los valores compartidos, su contribución al rendimiento colectivo, al logro de los beneficios e impactos colectivos e individuales.
- ✓ Elaborar una el TEC en positivo, que transmita optimismo, compartido por todos, aprobado por consenso, que sea un recurso que a pesar de ser retador, exigente, abre las puertas del corazón para el comprometimiento con la meta. Cuando algo no queda bien, con la aspiración de la meta, todos se incorporan a la búsqueda de la respuesta a la interrogante ¿Qué está sucediendo?
- ✓ Se fortalece la capacidad colectiva en la toma de decisiones se crean de forma formal redes de asistencia, de apoyo, de cooperación. Todo incide en el sistema organizacional y funcional de la organización.
- ✓ En la negociación del sistema de acciones y planificación colectiva e individual del Tablero estratégico para el cambio, hay un pensamiento convergente, son visibles y realizables las iniciativas, el espíritu de superación, la perseverancia colectiva; hay un incremento de la confianza colectiva, asumidas desde las individuales; todos identifican, afrontan y resuelven los problemas, las soluciones son apoyadas con la innovación y los resultados de la ciencia.

Principios fundamentales que rigen el pronóstico desde el TEC

- ✓ **Exactitud y fidelidad:** deben registrar, con apego a la veracidad, la actualidad de todas las áreas de la organización, registrar la valoración de todos los procesos en que se identifiquen carencias o no resultados, ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados.
- ✓ **Coordinación, la cooperación y la comunicación:** uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación desde un TEC es su

determinación a partir de la proactividad, apoyado en todas las vías de la comunicación institucional, de todas las posibles y potenciales coordinaciones, cooperaciones y el sistema de información.

- ✓ **Integración y unificación:** es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados que sean determinados entre todos los escenarios, asumiendo prioridades según la política de la organización, respondiendo al encargo social, garantizando que los resultados sean convergentes con los objetivos.
- ✓ **Autenticidad y precisión:** es necesario poner todo el empeño en alcanzar una proyección ajustada a las necesidades de la organización, según sus tradiciones, sus reglas, sus normativas, sus éxitos y fracasos; que contemple transformaciones objetivas y decisivas para la organización; que sean retadoras para la conducta individual y colectiva; factibles de ser ejecutadas.

Factores claves que se movilizan desde la ejecución del TEC en función del éxito:

- Aumento de la producción (bienes y servicios).
- Estímulo de la eficiencia y la eficacia en todos los procesos, premisas de la efectividad.
- Aumento de la productividad del trabajo, trabajar de forma colectiva.
- Pueden estimular la mejora de los salarios.
- Verificar de forma sostenida el cumplimiento de los convenios y contratos.
- Monitorear de forma sostenida los aseguramientos, la revisión de los inventarios, el comportamiento de los ingresos, las cuentas por pagar y por cobrar.
- Revisión y ajuste de normas, fijarlas más exigentes, que sean retos para los colectivos, aplicadas según alguna norma ISO con visión de llegar a la excelencia.

- La capacitación del patrimonio humano para que asuma los cambios como un objetivo priorizado.
- Mejora en la actitud de los actores ante sus responsabilidades, con incidencia en el nivel de motivación, estimulación y compromiso de los trabajadores.
- Mejora o ajuste en el sistema de preparación y superación de los cuadros y sus reservas.
- Mayor nivel de explotación de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.
- Movilidad de los trabajadores hacia una mayor actuación para la innovación tecnológica, de productos y servicios.
- Actualización constante del sistema de comunicación, como más alternativas de publicidad y promoción.
- Reducción o eliminación de factores contaminantes que afecten el medio ambiente, cumplir las regulaciones existentes.

En la concepción y continuidad de aplicación del TEC se establece una relación constante entre el actor, que con plena objetividad va a promover el cambio, y el objeto, constituido por todos los procesos que atiende desde lo funcional la organización.

El primer punto para un fracaso del TEC es que se dé una desconexión del actor (todo el personal que se relaciona con la organización o parte de ella) con la realidad que se pretende cambiar; los factores de la subjetividad humana, en el que se incluye el temor multifactorial al cambio, son experiencias que desde la acción intencional incide en la responsabilidad hacia el objeto a cambiar. Esta percepción del riesgo se da desde una perspectiva del fenómeno en la relación sujeto - objeto.

Del actor o patrimonio humano, es preciso el análisis de sus cualidades, habilidades profesionales, laborales y sociales; sus emprendimientos desde las iniciativas, la seguridad en sus actuaciones, la práctica de su autopreparación. Deben ser además valoradas su perseverancia, poder de resiliencia, autoestima, cómo en la conducta y el

pensamiento asume los riesgos, si es flexible, si sabe del trabajo en equipo, de comunicarse bien, con precisión, capacidad de relacionarse con los otros en los distintos contextos, capacidad de exponer y defender las propias ideas ante los demás.

Distinciones que describen la conducta al trabajar en función del TEC

- Ser receptivo al cambio, asumirlo con decisión de ser una vía para la mejora.
- Respeto al cumplimiento de lo pactado con sentido preciso en el tiempo para los cumplimientos.
- Fortalecer las salidas de los valores éticos, profesionales, laborales y culturales compartidos.
- Adherirse con preferencia al nuevo comportamiento organizacional.
- Indagar constantemente a los actores internos y externos, así como el respeto a las normas de protección al medio ambiente.
- Que el control y la evaluación sean recursos con un enfoque autocítico acerca de la organización y de la conducta de sus colectivos.
- Responder a casos situacionales de lo no previsto, de las emergencias, las insatisfacciones, los conflictos, las normas de seguridad y salud del trabajo, con principios de la flexibilidad.
- Priorizar la preparación de dirigentes y trabajadores en todos los detalles que se manifiestan desde el TEC.

Cuando se emprende el TEC, las miradas directivas están en rectificar los procesos con deficiencias (incluidos los de administración) o lograr ampliar la producción (bienes y servicios) con calidad; lograr cumplir con patrones, reglas y normativas, códigos, indicadores y calidad de los procesos y procedimientos, alcanzar los resultados planificados en la calidad y cantidad planificadas; llegar a determinar y experimentar, si procede, el reemplazo o sustitución de lo que se pone a disposición de la sociedad para el consumo común, con mejor

calidad y más cantidad, llegando a su modificación parcial o total (Delgado, 2017b).

Una herramienta operacional para determinar los factores a cambiar queda identificada en el TEC (tabla 1).

La elaboración del TEC bajo el concepto de reconocer los problemas, carencias o barreras que están afectando la productividad de la organización tiene como efecto saber leer, saber interpretar los resultados del diagnóstico integral de la organización y que se organiza en él.

Es preciso hacer triangulaciones y un ordenamiento de la información que se controla, base para reconocer e intervenir en todos de forma armonizada, con una secuencia según las prioridades que se determine como decisión del equipo de administración de la organización, con la opinión expuesta de todos los actores internos y externos. Así se podrá elaborar la secuencia de ejecuciones sucesivas y sostenidas que den solución a todos los temas que se abordan.

La lectura vertical dará una identificación del nivel de afectación que tiene cada efectividad y por su significado contextualizado, se determina el orden de prioridad a seguir para atender cada situación.

La lectura horizontal dará cómo incide un mismo indicador en las afectaciones de las distintas efectividades.

Las dos lecturas pueden conducir a revelar los niveles de enlaces que existan entre los problemas, barreras o carencias de los distintos escenarios y los que pueden ser abordos de forma simultánea, integrados o aislados, propiciando establecer prioridades según la disponibilidad de recursos de aseguramientos disponibles. Como parte de la interpretación del TEC saldrán las áreas de la organización que se vinculan a los problemas, barreras o carencias de los distintos escenarios, dando además la visión de que actores deben ser partícipes esenciales de los procesos de solución.

La zona de transición debe ser llenada con todos aquellos elementos que constituyen aseguramientos para resolver los problemas, barreras o carencias de los distintos escenarios, se describen las nuevas barreras que sean detectadas, las que deben ser

explicadas en el proceso de solución. La complementación de las soluciones a los problemas, barreras o carencias de los distintos escenarios vistos en el TEC deben ser fluidos y esperar por las decisiones administrativas, las que tienen que ser oficializadas en el plan estratégico de desarrollo de la organización.

La primera implicación ejecutiva que ha de movilizar la definición de un TEC está en las actuaciones de las personas. Las personas que estarán en mejores condiciones de sus cualidades para participar en la definición, conducción y evaluación final de los resultados de un TEC son las que tengan: iniciativa, autonomía, seguridad, autoconocimiento personal, espíritu de superación, perseverancia, autocontrol, confianza en sí mismo, creatividad, asunción de riesgos, flexibilidad al trabajo en equipo, capacidad de comunicación, capacidad de relacionarse con el entorno, empatía, assertividad, capacidad de exponer y defender las propias ideas ante los demás.

La segunda implicación ejecutiva está en el registro y legitimización de todo lo que se construya; tiene varios propósitos: establece una forma ordenada, oficial, sistemática y profesionalizada de comunicación entre los miembros del equipo de administración, entre los actores y permite al profesional administrativo desarrollar intervenciones y buscar resultados.

La tercera implicación del TEC es que como resultado de la interpretación precisa de las afectaciones identificadas en los escenarios, con sus variables concretas que están en carencias o deficiencias, donde es probable que existan intersecciones y escenarios que se complementan, emergen las distintas notificaciones de trayecto de trabajo específicas para cada área o integración de áreas de la estructura de la organización; notificaciones de trayecto de trabajo para procesos concretos afectados de forma individual o que sea complemento de otros, con precisión de las prioridades en los casos en que exista para un área más de un escenario en que se debe trabajar.

Cada notificación de trayecto de trabajo tiene decretada los resultados e intervenciones señaladas en aquellas líneas en que tienen que aportar cambios, qué cambios debe aportar, con la calidad y cantidad necesarias. En estos entornos de trabajos estratégicos es

insustituible la utilización de los dos factores integradores: la coordinación y la cooperación.

En estos procesos el registro de todo lo que se haga es de vital trascendencia para las acciones y las tomas de decisiones; es conceptualizado como un documento específico, estructurado y custodiado que forma parte de la historia de la actuación de los actores en cada una de sus esferas, en la cual se debe describir cronológicamente cada una de las situaciones, la evolución del estado de las cosas, la efectividad en todos los tipos de gestiones y las intervenciones que los profesionales brindan a las personas, a los procesos y el cumplimiento de los procedimientos y normas.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos confirman la utilidad del TEC en la caracterización, ordenamiento y priorización del abordaje de los problemas, carencias y barreras que existan en las organizaciones y afecten el cumplimiento de los objetivos.

Para cada organización que decida utilizar recursos de la actividad científica como el diagnóstico integral y la elaboración del TEC para resolver la falta de productividad, estarán creando mejores condiciones para el desarrollo sostenido y un mejor aprovechamiento de los recursos materiales, financiero y del patrimonio humano disponibles.

El TEC es una herramienta que exige la proactividad en el proceso de mejora continua, depende para su elaboración del consenso, de participación responsable y comprometida de todos los actores que se vinculan a la organización. Su uso apoyará resolver de forma económica diversos temas que afectan el cumplimiento de la misión legalizada, responde a trabajar por la visión declarada y apoya obtener resultados que contribuyan a la mejora de la calidad de vida ciudadana.

BIBLIOGRAFÍA

Bonne Falcón Eduardo Nicolás, (2019a). La organización efectiva. Un enfoque hacia la calidad de vida. Ruta de administración para el éxito. Parte 1.

Bonne Falcón Eduardo Nicolás, (2019b). La organización efectiva. Un enfoque hacia la calidad de vida. Administración con pensamiento estratégico. Parte 2.

Codina Alexis, (2018). Deficiencias en el uso del DAFO. Causas y sugerencias. Septiembre 28

Delgado Fernández Mercedes (2017a) Enfoque y métodos para la innovación en la administración pública y empresarial. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/79>

Delgado M. (2017b) Temas de Gestión Empresarial. Vol. II. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela. 117 p

Pardo Fernández et al., (2015). Matriz de balance de fuerzas innovada. BAFI. Facultad de ciencias médicas. Guantánamo. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/149>

Tabla 1: Herramienta operacional para determinar los factores a cambiar

Resultados del estudio de los escenarios Variables afectadas de los distintos escenarios	PROBLEMAS O CARENCIAS O BARRERAS ACTUALES CONDUCENTES A PRIORIDADES DE INTERVENCIÓN PARA LA MEJORA EN LAS EFECTIVIDADES						
Pueden estar vinculado a:	Productiva	De administración	En los bienes y servicios	En las relaciones de administración, humanas y de comunicación	Actitudes	En la responsabilidad social	Zona de transición
Sistema organizacional							
Capacitación y competencia del patrimonio humano		Ubicar en cada celda la formulación del problema o carencia o barrera identificada resultado del diagnóstico y cada evaluación de los escenarios y en correspondencia con la (o las) efectividad que deteriora					
Funciones laborales							
Efectividad de los procesos							
Estructura							
Desarrollo tecnológico							
Inversiones							
Investigación e innovación							
Criterios de medición y control							
Zona de transición							

Elaboración autores

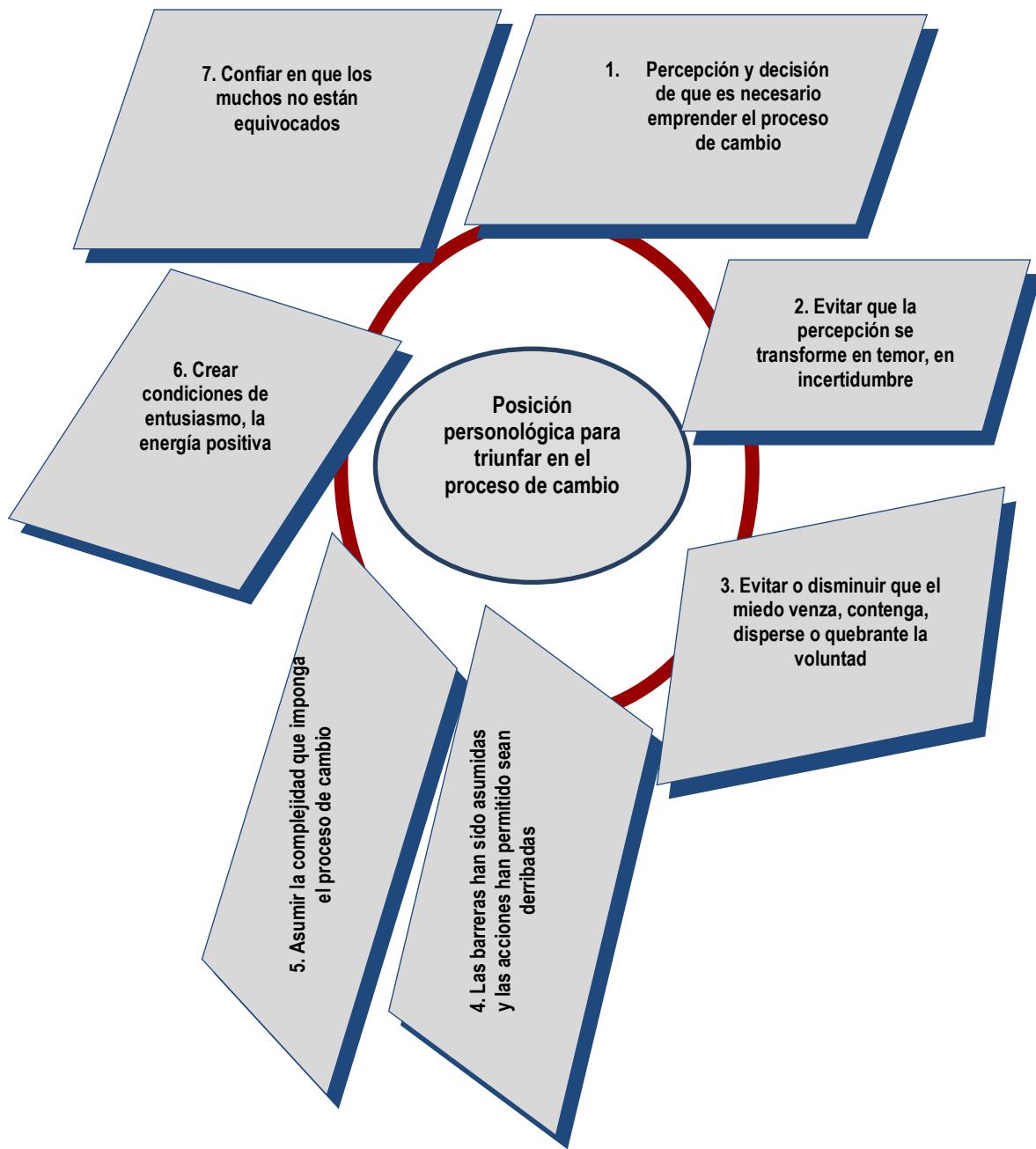


Figura 1: Proceso de cambio
Elaboración autores

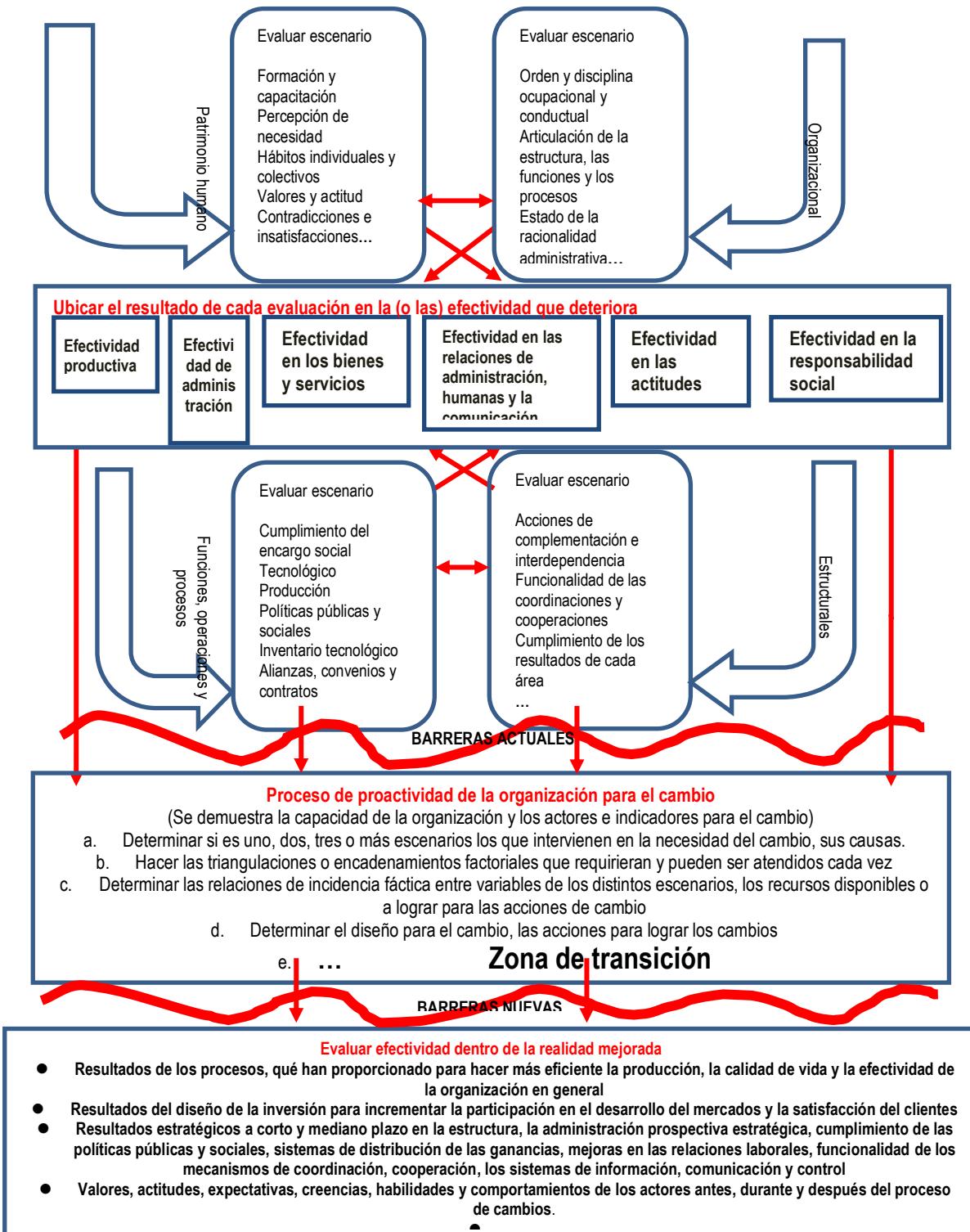


Figura 2: Tablero Estratégico para el Cambio
Elaboración autores