

SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA

Resumen / Abstract

En la actualidad, la insuficiente integración de la planeación estratégica, con los procesos para su implantación y control, limita a la organización en el logro de los objetivos estratégicos. En este trabajo se diseña un modelo de control de gestión, para la integración de estos procesos a través de la integración de la gestión del riesgo, la gestión por competencias y la gestión por procesos a la gestión estratégica, que son exigencias actuales a la empresa cubana para elevar el nivel de eficiencia y eficacia.

At the present time the insufficient integration of the strategic planning, with the implantation and control processes, limits the organization in the profit of its strategic targets. In this work a model of management control is designed, for the integration of these processes through the integration of the risk management, the proficiency management and the processes management to the strategic management, that they are present exigencies to the cuban company to elevate level of efficiency and effectiveness.

Palabras claves / Key words

Control de gestión

Management control

INTRODUCCIÓN

Sobre la empresa cubana están accionando una serie de exigencias del propio desarrollo del entorno, dadas por:

1. *El Decreto Ley 187/98 Bases generales del perfeccionamiento empresarial*¹, que busca el perfeccionamiento continuo de la empresa.

2. *La Resolución No.297-2003 del Ministerio de Finanzas y Precios*,² que ya va a un paso superior en cuanto al control interno referido en el *Decreto Ley 187/98 Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial*,¹ porque amplía el concepto más allá de los términos económico-financieros y plantea el control como una función de dirección que se realiza en toda la organización y a todos los niveles asociado al alcance de la estrategia empresarial, centrado en los procesos de la organización y teniendo en cuenta las competencias, tanto organizacionales como de cada puesto de trabajo; además, introduce la gestión de riesgos asociados al cumplimiento de la estrategia empresarial.

3. *NC ISO 9001 – 2001*³ que exige que los procesos de la empresa estén identificados y documentados.

4. *Resolución del Ministerio del Trabajo* referida al capital humano que plantea el trabajo con las matrices de competencias laborales.

5. *Resolución 013/03 del MAC*⁴ referida también al control interno.

6. *Resolución conjunta MES-MEP* para la introducción de la dirección estratégica y la dirección por objetivos.

María Elena Albert Díaz, Ingeniera Industrial, Máster en Dirección, Asistente, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail:mealbert@ind.cujae.edu.cu

Maritza Hernández Torres, Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Auxiliar, Secretaría General, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail:maritza@tesla.cujae.edu.cu

Recibido: Octubre del 2007

Aprobado: Diciembre del 2007

La problemática que se presenta es la falta de integración en la organización de todas estas exigencias, de manera tal que el trabajo de una refuerce el trabajo con la otra, logrando un trabajo real en sistema, para la implementación de la estrategia trazada.

Investigaciones realizadas en la práctica empresarial cubana evidencian que se ha avanzado en la introducción de la *dirección por objetivos* y la *dirección estratégica* pero aún se observa que las funciones se llevan a cabo dentro de las fronteras de cada departamento, planes de acción operativos insuficientemente coordinados con los objetivos globales de la empresa, la urgencia del día a día desplaza a lo estratégico, marcada tendencia a la gestión funcional y visión a corto plazo que conduce a la obtención de bajo impacto en términos de resultados sostenibles, deficiente definición y precisión de los objetivos, no son medibles, los objetivos a corto plazo o se sustentan en una visión a largo o mediano plazo, no son retadores, se fijan por la alta dirección sin dar participación a los implicados, no se derivan los objetivos hacia todos los miembros de la organización, no se controla ni evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos, poco vínculo con el desempeño individual.

De ahí que este trabajo se plantee como *objetivo*: Diseñar y validar un modelo de control de gestión para lograr la integración entre los procesos de formulación, implementación y control estratégicos para elevar el nivel de eficiencia y eficacia de la empresa cubana.

DESARROLLO

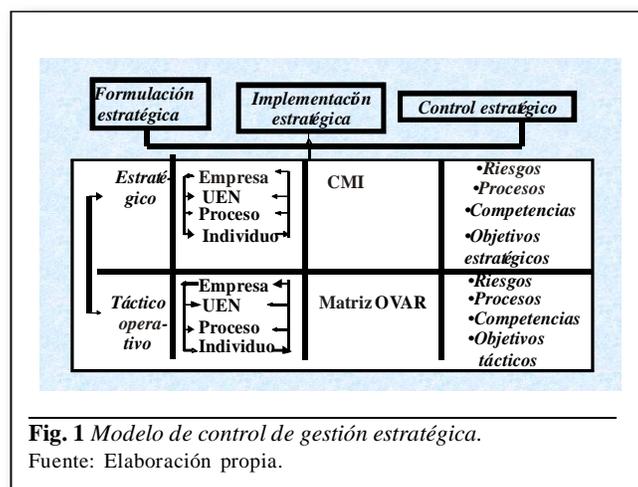
Se propone un modelo de control de gestión estratégico (figura 1), que se fundamenta metodológicamente en:

- Enfoque de sistema que permita la adaptación de la organización a los cambios del entorno.
- Proceso de desarrollo de la estrategia basado en el concepto de cuadro de mando integral, de Kaplan y Norton.⁵⁻⁷
- Las funciones del ciclo administrativo de dirección (Planificación, organización, dirección y control) y el sistema de decisiones estratégicas, tácticas y operativas.
- La plataforma para gestionar integralmente el proceso de cambio en las empresas. planteada en la referencia 8.
- La teoría de la integración estratégica de los consultores norteamericanos Kenneth Cloke y Joan Goldsmith, conceptualizada para las condiciones de Cuba como dirección estratégica integrada por un colectivo de autores del CETDIR.

Cualidades del modelo

- El fundamento de su diseño es un sistema intervinculado de mapas estratégicos de objetivos, procesos, personales y de riesgo, que se integran sobre la base de los relaciones causa-efecto, lo que brinda dinámica y proactividad al proceso de dirección estratégica.
- Integra la gestión de riesgo al proceso de dirección estratégica, lo que permite gestionar la incertidumbre, haciendo más estratégico el modelo.
- Se basa en el análisis de los procesos transfuncionales y la mejora continua.

- Propone la integración de las competencias personales al proceso de dirección estratégica, propiciando la unión de la mejora continua con los programas de aprendizaje y desarrollo individuales.



Premisas del modelo

- Existencia de una planificación estratégica en la organización.
- Existencia de una red informática.
- Compromiso de la alta dirección y trabajadores facultados, lo que equivale a la delegación del proceso de toma de decisiones y liderazgo.
- Actitud y aptitud para el cambio.
- Condiciones propicias para el trabajo en equipo.
- Procesos claves de la empresa identificados y documentados.

Principios del modelo

- Considera las relaciones causa-efecto de manera integral en todo el sistema de decisiones: Estratégicas y operativas.
- Se basa en el enfoque transfuncional o de proceso (independientemente de las fronteras departamentales y funcionales de la empresa).
- Se concibe como un proceso de mejoramiento continuo sobre la base del trabajo en equipos.
- Las necesidades de aprendizaje de los trabajadores, como elemento principal de la dirección empresarial, surgen en el propio proceso de cambio, ejecutándose su formación a través de la formación acción.
- Las necesidades son el principio y el fin el proceso: Desde su identificación hasta su satisfacción.
- Se basa en la integración de la gestión estratégica con la gestión del riesgo, la gestión por procesos y la gestión por competencias, como se muestra en la figura 2.

1. Este esquema⁹ se puede representar para los diferentes niveles estructurales de la organización. empresa, unidad estratégica de negocio, proceso y grupo laboral estratégico o nivel de puesto de trabajo. Así, se presentan vínculos de relación causa-efecto entre ellos, o sea, los objetivos estratégicos, la prevención de riesgos, el desarrollo de competencias, así como los procedimientos en el nivel del puesto de trabajo contribuirán al

cumplimiento de los objetivos de los procesos, y estos a su vez al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la UEN y estos a los de la Empresa.¹⁰⁻¹²

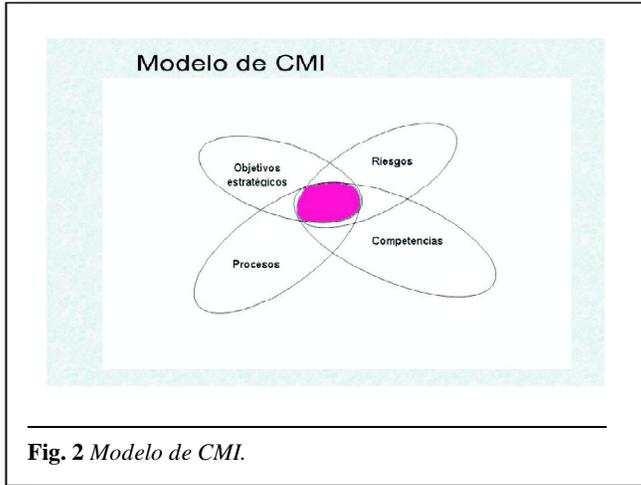


Fig. 2 Modelo de CMI.

Para una mejor comprensión se presenta la tabla 1.

Analizado en uno de los niveles de la organización, la presencia de las competencias adecuadas, que se derivan de las competencias del nivel superior, permitirán un buen desarrollo de los procesos, que posibilitará la prevención o erradicación de los riesgos identificados, y de esta forma se contribuirá al cumplimiento de los objetivos estratégicos de ese nivel, y por lo tanto al cumplimiento de los del nivel superior.

Cada nivel estructural debe elaborar sus objetivos estratégicos con el empleo del CMI, de manera tal que exista una derivación de los niveles superiores a los inferiores y por lo tanto un tributo en el cumplimiento de los inferiores a los superiores, así como un proceso de adecuación constante de un nivel con el otro, en función de los cambios internos y externos.^{5-7,10-13}

TABLA 1 Concepción del modelo				
Nivel Estructural	Mapa de objetivos estratégicos	Mapa de riesgos	Procesos	Competencias
Empresa	De la empresa	De la empresa	Claves de la empresa	De la empresa
Unidad estratégica de negocio	De la UEN	De la UEN	Claves de la UEN	De la UEN
Proceso	De un proceso clave	De un proceso clave	Procedimiento	De un proceso clave
Individuo	De un grupo laboral estratégico	De un grupo laboral estratégico	Procedimiento	De un grupo laboral estratégico

Procedimiento para la elaboración del sistema de control de gestión

En el procedimiento para la elaboración del sistema de control de gestión (figura 3), se observa que se establece una relación causa-efecto entre los niveles estratégico y táctico operativo de la organización, dado porque para lograr una implementación de la estrategia no es posible quedarse solamente en el nivel de decisión estratégico, sino que es necesario trabajar los niveles táctico-operativo, de manera tal que se establezcan objetivos anuales que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para establecer la conexión entre los niveles estratégicos y táctico operativos se propone el empleo de la técnica de la matriz OVAR.¹⁴

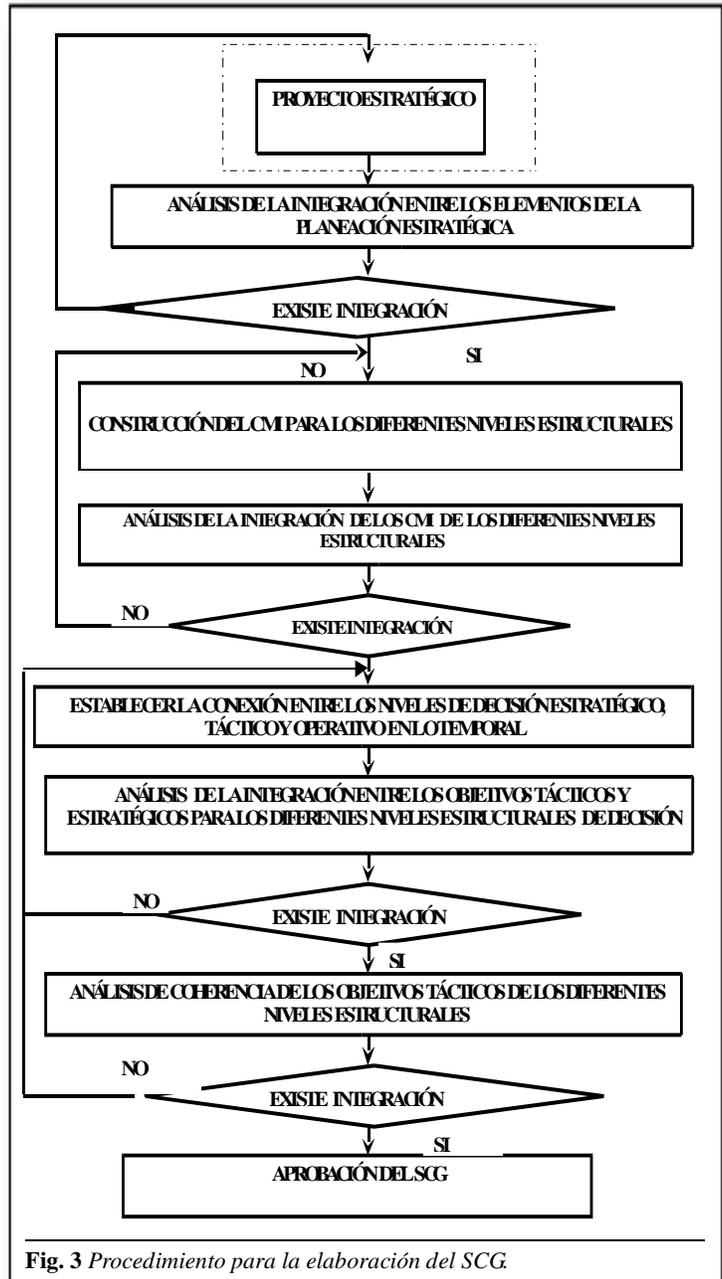


Fig. 3 Procedimiento para la elaboración del SCG.

Entre las ayudas que puede brindar la matriz OVAR se encuentran las siguientes:

1. Favorece un diálogo constructivo entre el equipo directivo
2. Permite un aprendizaje colectivo.
3. Conduce a un mejor control de la empresa.
4. Facilita la descentralización de responsabilidades.
5. Permite una mayor integración ascendente.
6. Ayuda a detectar problemas estructurales.
7. Facilita la información pertinente para el seguimiento.
8. Ayuda a la medición del desempeño de los colaboradores.

En la figura 4 se puede observar un ejemplo de una matriz OVAR, donde RP es el responsable principal de la parrilla y C1, C2 y C3 los colaboradores directos de ese RP, dueños de los procesos claves.

		Objetivos			Responsables			
		1	2	3	RP	C1	C2	C3
Variables de acción	1		X	x	X	x	x	x
	2	X	X		x		X	
	3	x		X			X	X
	4	X				X		x
	5		X	X	X	x		
	6		x	X	x			X

Fig. 4 Matriz OVAR.

Algunas consideraciones para la confección de la matriz OVAR

- La planeación estratégica por rudimentaria que sea constituye un punto de partida necesario para la implementación de la matriz OVAR, propiciando el vínculo de las metas a corto plazo con los propósitos a largo plazo, lo cual permite la integración de los esfuerzos en todos los niveles de la organización.
- No se le pide a nadie que construya su parrilla si no tiene poder de decisión sobre las acciones.
- Los responsables de una parrilla son el que la construye y sus colaboradores directos.
- Los objetivos expresan resultados a alcanzar, no acciones y deben ser: Cuantificables o medibles; Se seleccionan los objetivos más prioritarios, no los rutinarios y los objetivos tienen que representar un reto.

Es muy importante en la aplicación del método OVAR tener en cuenta que su gran valor lo constituye precisamente su procedimiento de elaboración (figura 5), donde de manera independiente, cada responsable primero elabora su parrilla teniendo en cuenta la estrategia planteada, lo que permite la construcción mental de cada puesto de trabajo o su función por el propio responsable que además se representa también las funciones de su superior jerárquico, etc, sus subordinados, sus colegas, sus clientes, sus proveedores, y después se realiza la junta de integración donde se enriquecen las parrillas de cada uno de los responsables incluyendo la del director general, a través de la integración horizontal, vertical, ascendente y descendente.

Procedimiento para la construcción del CMI

Este modelo fue validado en las Empresas ASTICAR, COMELEC y REFRITEL, pertenecientes al Grupo Empresarial ARGUS del Ministerio de la Pesca. Ver figura 6.

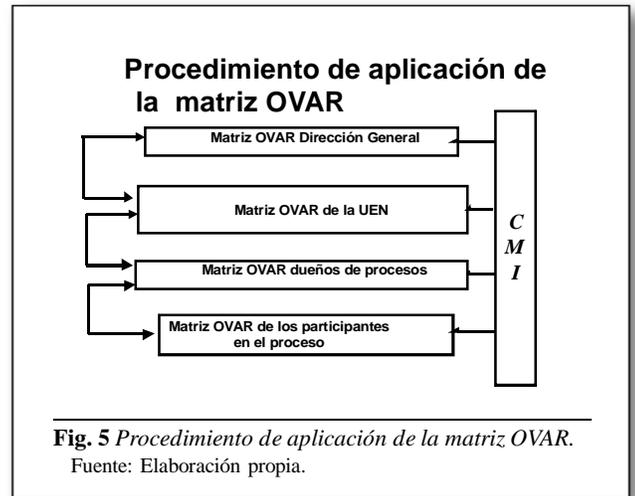


Fig. 5 Procedimiento de aplicación de la matriz OVAR. Fuente: Elaboración propia.

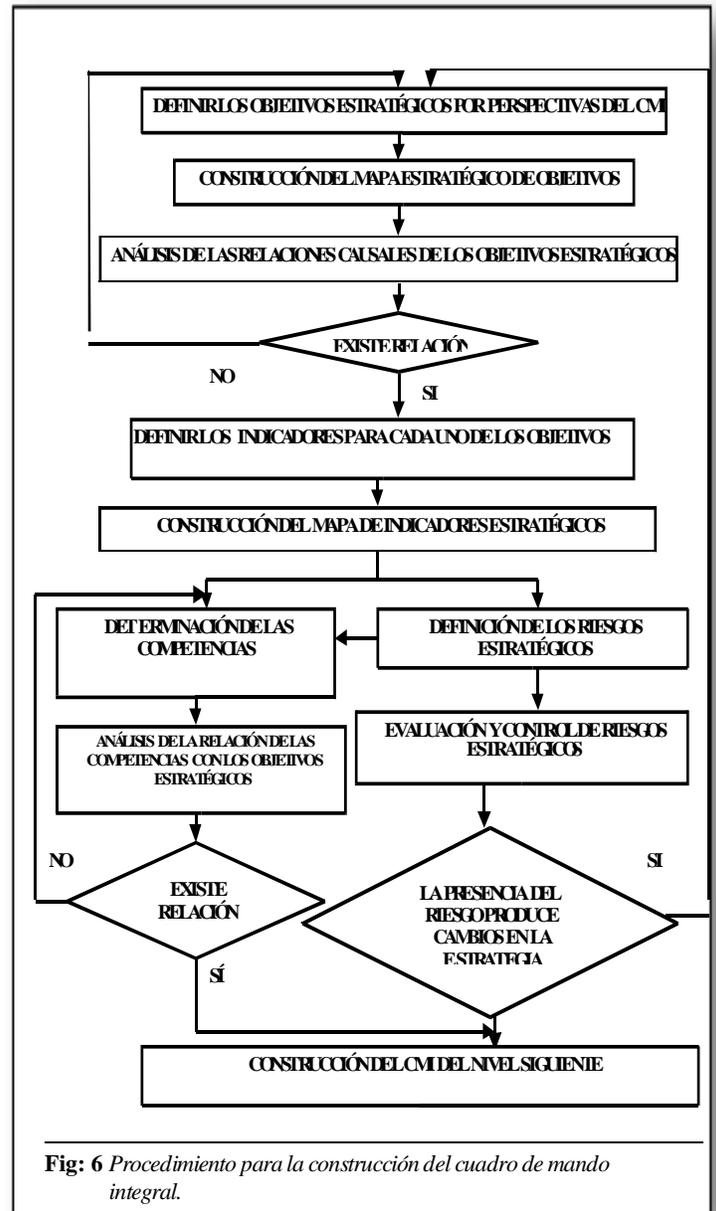


Fig. 6 Procedimiento para la construcción del cuadro de mando integral.

CONCLUSIONES

El modelo desarrollado, así como los procedimientos de apoyo poseen un alto valor metodológico para la empresa cubana porque:

- Le ofrece herramientas para integrar su gestión o que permita incrementar su eficiencia y eficacia.
- Permite la conexión de las decisiones estratégicas con las táctico operativas, en los planos temporal y estructural para elevar el nivel de integración.
- Permite la inserción de manera natural en su gestión estratégica, la gestión del riesgo estratégico
- Permite la integración de las competencias del personal con el CMI, o sea, la consecución de perfiles de competencias alineadas con la estrategia empresarial, constituyendo un pilar fundamental para el alcance de la estrategia.
- Favorece el diálogo constructivo entre los miembros del equipo de dirección, lo cual contribuye a reforzar la convergencia de objetivos en el equipo directivo y en toda la organización.
- Contribuye a alcanzar un impacto positivo en los recursos humanos dado por la posibilidad de su participación en la toma de decisiones que contribuye al incremento de esta forma de su motivación laboral y su desempeño.
- Integración de los niveles estratégicos, tácticos y operativos en lo temporal a través de las herramientas la matriz OVAR y el cuadro de mando integral, tratadas por separado por los autores respectivos, como herramientas de control de gestión y por lo tanto palancas fundamentales en la implementación y control de las estrategias planteadas, que como demuestra la práctica internacional y la literatura consultada son las dos fases de la dirección estratégica menos logradas. 

REFERENCIAS

1. *Decreto Ley 187/98 Bases generales del perfeccionamiento empresarial*, Cuba, 1998.
2. *Resolución No.297-2003*, Ministerio de Finanzas y Precios, Cuba, 2003.
3. *NC ISO 9001-2001*.
4. *Resolución No.013- 2003*, Ministerio de Auditoría y Control, Cuba, 2003.
5. **KAPLAN, ROBERT S.:** *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: La organización orientada a la estrategia*, Ediciones Gestión 2000 S.A., 2000.
6. **KAPLAN ROBERT, S. Y DAVID P. NORTON:** *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2002.
7. ———: *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, 2004.
8. **ALFONSO, D.; M. HERNÁNDEZ Y J. GARCÍA:** "Diagnóstico para la gestión integrada de proceso de cambio organizacional", en *Construyendo la empresa integrada*, Cujae-UCI, Ciudad de La Habana, 2004.

9. ALBERT DÍAZ, MARÍA ELENA Y MARITZA HERNÁNDEZ TORRES: *Sistema de control de gestión para la integración estratégica. Propuesta de soluciones en la Empresa Naval Cubana*, Memorias Evento Metanica, Ciudad de La Habana, 2007.

10. TRULLENQUE, FRANCISCO: "Balanced Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica", *Estrategia Financiera*, No. 161, abril, 2000.

11. ———: *El Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica del valor*, 2000.

12. ———: *Gestión estratégica del riesgo: Cómo gestionar la incertidumbre*, 2003.

13. RAMPERSAD, HUBERT K.: *Cuadro de mando integral, personal y corporativo: Una revolución en la gestión por resultados*, Editorial McGraw-Hill, 2004.

14. FIOL, MICHEL Y HUGES JORDAN: *El enfoque OVAR. Mejorar la coherencia y la cohesión de un equipo directivo*, cuarta edición del DEADE, Cuba, 2002-2003.

Disponemos de un departamento informatizado, dotado con tecnologías que nos permiten realizar todo el proceso de edición de revistas científicas así como de otros materiales.

Visítenos!!!

