

Procedimiento para la integración del Sistema de dirección y gestión empresarial cubano

Procedure for the integration of the Cuban Business Management and Management System

Zoe María Vila Alonso, Noyla Machado Noa, Gislina Mesa Contreras

Universidad Central de Las Villas, “Marta Abreu”, Cuba

Datos de las autoras

¹ Ms.C. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE).) Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. zoeva@uclv.edu.cu

² Dra. C. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE) Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. noyla@uclv.edu.cu

³ Dra. C. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE) Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. gislenamc@uclv.edu.cu

RESUMEN

Introducción: La integración de sistemas y enfoques de gestión en la dirección empresarial constituye una alternativa factible pero aun es poco utilizada como vía del perfeccionamiento de la empresa en Cuba. La práctica muestra que la falta de enfoques y herramientas para gestionar un proceso de cambio constituye una de las limitantes para obtener resultados de mayor impacto.

Objetivo: Diseñar un procedimiento para la integración de sistemas y procesos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, que permita mejorar los resultados en las empresas cubanas.

Métodos: Se realizó un estudio bibliográfico y el diagnóstico de la situación actual del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano. Se validó el procedimiento a través del criterio de expertos.

Resultados: Se obtuvo el diseño de un procedimiento que permite la integración del sistema de gestión de dirección empresarial, validado por expertos.

Conclusiones: El diseño de este procedimiento constituye un paso de avance hacia el alcance de una gestión empresarial transfuncional y holística, alejada de los enfoques tradicionales que se centran en la optimización de las funciones de la empresa en detrimento de sus resultados globales.

PALABRAS CLAVE: integración; perfeccionamiento; dirección estratégica.

ABSTRACT

Introduction: The integration of management systems and approaches in business management is a feasible alternative, but it is still little used as a way to improve the company in Cuba. Practice shows that the lack of approaches and tools to manage a process of change is one of the limitations to obtain results of greater impact.

Objective: Design a procedure for the integration of systems and processes of the Business Management and Management System, which allows improving the results in Cuban companies.

Methods: A bibliographic study and diagnosis of the current situation of the Cuban Business Management and Management System was carried out. The procedure was validated through the criteria of experts.

Results: The design of a procedure was obtained that allows the integration of the business management management system, validated by experts.

Conclusions: The design of this procedure constitutes a step forward towards the reach of a holistic and transfunctional business management, far from traditional approaches that focus on optimizing the functions of the company to the detriment of its overall results.

KEYWORDS: integration; improvement; strategic direction.

RECIBIDO: 17/04/2019

ACEPTADO: 05/09/2019

INTRODUCCIÓN

La rapidez de los cambios económicos, políticos y sociales que se operan actualmente en el mundo, tales como los procesos de globalización, los nuevos enfoques sobre el mercado y la producción, el desarrollo de la informática, entre otros, hacen que las empresas se encuentren en una situación compleja lo cual afecta profundamente las instituciones, que no solo se enfrentan a los nuevos avances de la ciencia y la técnica, sino también a las modificaciones en los principios, enfoques y conceptos sobre el papel del hombre en las organizaciones.

La empresa es un sistema constituido por varios sistemas a su vez que deben actuar como un todo integrado; todas las transformaciones que se produzcan en ella tienen que garantizar que no se pierda la integralidad, la estabilidad y el cumplimiento de sus objetivos. Las empresas deben evaluar permanentemente los resultados alcanzados, utilizar como métodos el diagnóstico y el autocontrol, buscando mejorar sistemáticamente su actuación. La evaluación de la gestión debe corresponderse con la misión asignada.

La implantación del Sistema de Dirección y Gestión demanda la permanente coordinación al interior de la empresa, implicando a todos los procesos y factores que la integran; el estudio constante para la toma de decisiones utilizando la información actualizada; que se precise los detalles, meditar y pensar bien cada acción, actuar con rapidez y no perder nunca un minuto. Decreto No.281 (2007).

Varios son los esfuerzos realizados por los investigadores cubanos por concebir modelos de gestión que conlleven a la concepción de empresas cada vez más integradas, pero estos esfuerzos se pierden en la integración funcional; y en el diseño de una estructura de procesos cuyos objetivos están completamente desalineados con el planteamiento estratégico y con las necesidades y expectativas de la sociedad y los clientes que desde ellos deben ser satisfechas. (Alfonso, 2007).

En las empresas cubanas aún se percibe insuficiente coordinación entre las áreas, procesos y sistemas diseñados, así como retraso en la entrega de información de un área a otra, insuficiente trabajo en equipo. Además existe duplicidad de información y registros, los directivos sufren una sobrecarga administrativa por el esfuerzo repetido para implantar y operar en la práctica cada sistema.

El objetivo de esta investigación fue diseñar un procedimiento para la integración de sistemas y procesos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, que permita mejorar los resultados en las empresas cubanas.

MÉTODOS

- Se realizó un estudio bibliográfico y diagnóstico de la situación actual del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano.
- Para el diseño del procedimiento se consideraron las tendencias nacionales e internacionales sobre el tema en estudio.
- El procedimiento se estructuró en 3 etapas y 11 pasos para lograr la integración de los sistemas de la dirección empresarial.
- Se diseñó el herramental metodológico que soporta la aplicación del procedimiento, así como los elementos centrales para el cálculo del NISDE en las empresas.
- Se realizó un estudio bibliográfico y el diagnóstico de la situación actual del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano.
- Se validó el procedimiento a través del criterio de expertos.

RESULTADOS

Como resultado del estudio y análisis de todo el conjunto de criterios se diseñó el procedimiento para la integración de sistemas y procesos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, el cual se estructuró en 3 etapas y 11 pasos. (Figura 4)

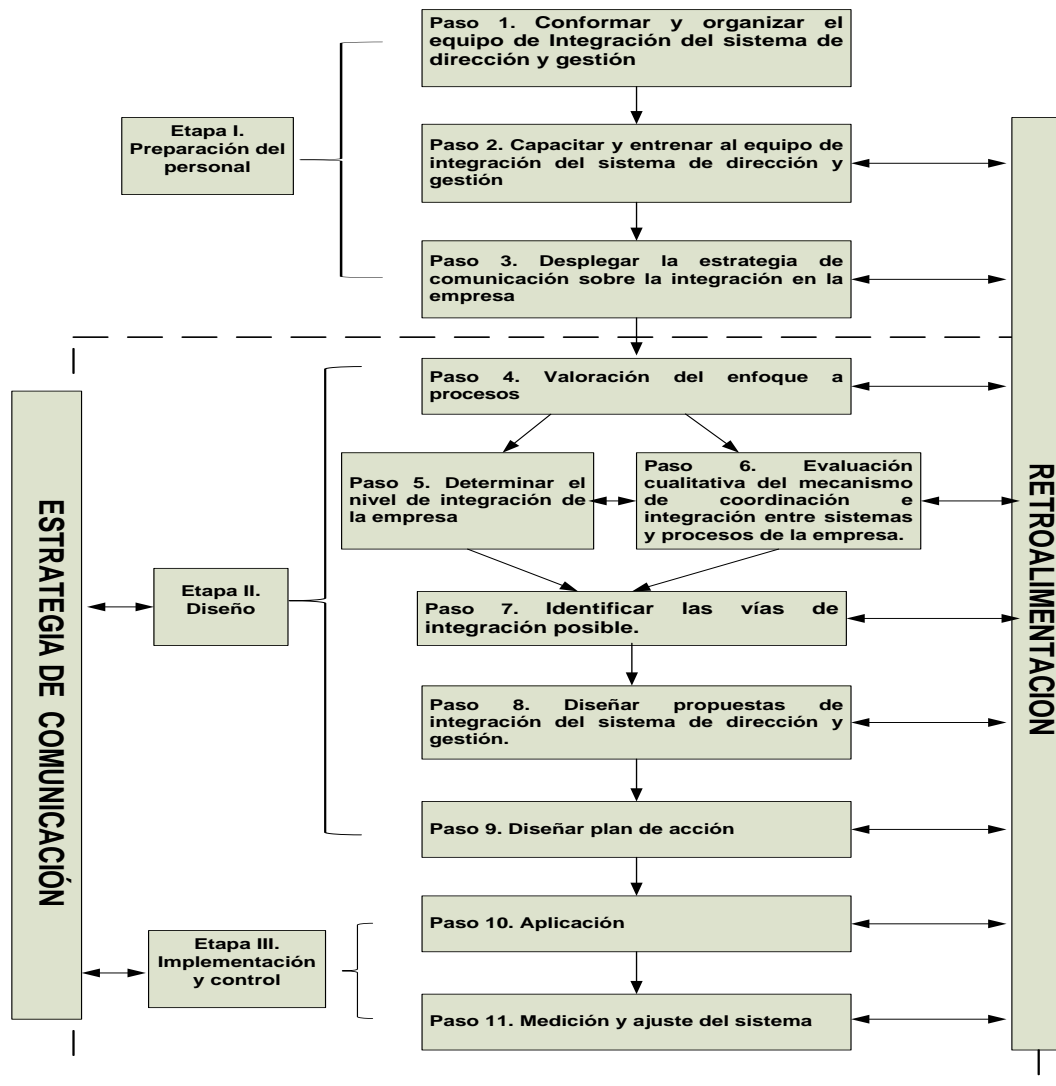


Figura 1: Procedimiento para la integración del sistema de dirección en Empresas en Perfeccionamiento.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detallan los pasos, objetivos, herramientas a utilizar y la finalidad que se persigue.

Etapa I: Preparación del personal: En la primera etapa de este procedimiento se realiza para lograr una preparación inicial del grupo de integración máxima responsable del cambio deseado en la organización.

Objetivo: Preparar al equipo de integración en el manejo de un sistema integrado siendo estos actores los principales agentes de cambio. Además de examinar las mejores prácticas que sobre el tema se desarrollan en el sector nacional e internacional.

Paso 1: Conformar y organizar el Equipo de Integración del Sistema de Dirección y Gestión. En esta etapa se forma el equipo que será el encargado llevar a cabo el proceso de integración en la empresa, el cual debe estar conformado en gran medida por los miembros del grupo de perfeccionamiento, personal con mucha experiencia ya que trabajaron en la fase de confección del expediente inicial y en las modificaciones posteriores. Este paso debe culminar con la selección de un responsable del equipo que conducirá el proceso.

Paso 2: Capacitar y entrenar al equipo de Integración del Sistema de Dirección y Gestión en la necesidad del cambio. Para la realización del cambio se debe comenzar con una preparación que permita crear las condiciones y sobre todo, el establecimiento de los compromisos para llevar a vías de hecho el cambio planificado. Esta nueva forma de ver a la organización implica cambios en la forma de pensar de los directivos y los trabajadores a la hora de estructurar los procesos y sistemas, por tanto, la preparación del personal se convierten en un factor de éxito para la integración. Se conforman las actividades a desarrollar con el equipo de trabajo. Es recomendable realizar un seminario con el equipo de integración sobre Gestión por Procesos y dirección estratégica, con vistas a que ganen en conocimiento y comprensión sobre la misma para que se apoderen de técnicas y habilidades que ayuden a la aplicación.

Paso 3: Desplegar la estrategia de comunicación sobre la integración en la empresa. Este paso tiene como objetivo socializar en la empresa los objetivos y avances del proceso de integración. Se define una estrategia de comunicación a partir de las necesidades de cada nivel organizativo (estratégico, táctico y operativo).

La estrategia de comunicación se dividirá en 4 partes:

- I parte: Difundir los objetivos de integración.
- II parte: Discutir y/o debatir acerca del proceso de integración entre áreas, grupos de trabajo y/o UEB.
- III parte: Búsqueda de soluciones.
- IV parte: Retroalimentación en la aplicación de mejoras.

Para dar cumplimiento al objetivo de esta etapa, la alta dirección, conjuntamente con los miembros del equipo de integración, emplearán todos los medios que estén a su alcance para dar a conocer, a los trabajadores, todo lo que se pretende lograr con la aplicación de este procedimiento en la empresa.

Etapa II. Diseño

Objetivo: Diseñar las propuestas de integración del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

Paso 4: Valoración del enfoque a Procesos. En esta paso se analizan los procesos de la organización, que son las bases para evaluar el nivel de integración, que se propone la organización y se finaliza con la clasificación de estos. Tiene como objetivos:

- Seleccionar todos los procesos relevantes y claves en la organización.
- Clasificar los procesos de organización.

Además se analiza la existencia o no de Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), de la respuesta afirmativa o negativa se determina si es necesario diseñar o rediseñar los procesos en la organización.

Una vez identificado el listado de procesos relevantes, se necesita establecer prioridades para poder seleccionar cuáles de éstos pueden considerarse críticos para la organización, aportan mayor valor al producto y repercuten directamente en el cliente externo. Para la determinación de estos procesos claves es utilizado el **enfoque integrado de selección**, (Machado, 2003), el cual se basa en la integración de tres enfoques existentes en la literatura, resultando insuficiente la aplicación de cada uno de ellos. Estos enfoques son:

- **Enfoque de selección gerencial:** Implica la participación de los directivos en la determinación de los procesos que comprometen el cumplimiento de las estrategias, en particular de los objetivos estratégicos.
- **Enfoque con Información:** Implica la recolección de información interna / externa referida a los procesos seleccionados, atendiendo a los criterios del cliente; a los que se les solicitan criterios referidos a los distintos productos y/o servicios que se le brinda, además de utilizar informaciones disponibles en las distintas partes de la organización.
- **Enfoque Ponderado de Selección:** Teniendo en cuenta los resultados anteriores el consejo de dirección y el equipo de trabajo, elabora la matriz de objetivos estratégicos vs. Impacto con el proceso, repercusión con el cliente (Amozarrain, 1999) y el peso del proceso, este último elemento aportado en esta investigación.

El equipo de trabajo analiza los siguientes aspectos para su mejor comprensión y así facilita la elaboración la matriz:

- **Impacto del proceso:** Contribución actual y potencial de cada proceso al cumplimiento de los objetivos estratégicos y/o metas de la organización,
- **Repercusión en el Cliente:** Impacto en el cliente externo. ¿Satisface una necesidad básica del cliente? o ¿Contribuye indirectamente a satisfacerla?
- **Peso:** Se incluyen dos elementos; el éxito a corto plazo del proceso y los recursos necesarios, incluyendo los costos.

Con estos criterios se debe conforma la matriz de Impacto del Proceso /Objetivo Estratégico / /Repercusión con el cliente/peso, éxito a corto plazo, recursos. Se le da una puntuación a cada proceso (Harrington ,1998) donde:

- 0 = ninguna repercusión
- 5 = moderada repercusión
- 10 = alta repercusión

Se realizara el análisis por cada uno de los procesos relevantes de la siguiente manera, según la expresión 1:

$$TP = IP + RC + P_{ECP+R} \quad (1)$$

Donde:

- TP: Total de Puntos
- IP: Impacto del proceso
- RC: Repercusión en el Cliente
- P: Peso
- ECP: Éxito a corto plazo
- R: Recursos

A continuación se muestra un ejemplo de como quedará la matriz después de haber procesado la información. (Tabla 1)

Tabla 1: Ejemplo de Matriz de Objetivo Estratégico/Impacto del Proceso/Repercusión con el cliente/Alcance(A), Tamaño (T), Tiempo (I), Recursos(R).

Proceso	Objetivos estratégicos			IP	RC	P		TP
						ECP	R	
A	0	10	5	15	5	5	5	30
B	5	10	0	15	0	0	5	20
C	0	0	5	5	0	0	5	10
D	5	10	10	25	10	10	10	55
E	0	5	10	15	0	10	10	35

Fuente: Adaptación de Amozarrain (1999).

Una vez dadas las puntuaciones se determina la tendencia central de cada proceso y se calcula la puntuación media para seleccionar los procesos clave a través de expresión 2:

$$M_{pc} = \frac{\sum P_{tp}}{N} \quad (2)$$

Donde:

M_{pc}: Media de los procesos claves.

P_{tp}: Puntuación total de proceso.

N: Número total de procesos.

Los procesos claves son aquellos que tienen valores por encima a la media total calculada; por ser los que mayor puntuación alcanzaron en cada una de las categorías. (Machado, 2003). El número final de procesos claves estará relacionado directamente con la misión y visión de la organización, de este resultado también se determinara el orden de prioridad con que serán estudiados y analizados los procesos claves que previamente fueron seleccionados, ya que a veces no es posible acometer el estudio y diseño de todos los procesos claves al mismo tiempo, por lo que es necesario trabajarlos con determinado orden que facilite, en primer lugar, que el equipo de integración, gane en experiencia y también que el cambio en la organización no sea tan traumático, sino más gradual, en base a como éstos se vayan implantando.

Paso 5: Determinar el nivel de integración de la empresa. Anteriormente en este trabajo se explica cómo determinar este indicador (NISDE), partiendo de la determinación de los procesos claves, los principales proveedores, clientes. Mientras

más se acerque a 1 el valor determinado mejor es la integración de procesos y sistemas en la empresa. Sí se aleja de 1 entonces hay que analizar qué está sucediendo, cuáles son las causas que afectan el mejor desempeño de la organización.

Paso 6: Evaluación cualitativa del mecanismo de coordinación e integración entre sistemas y procesos de la empresa. En este paso se debe ejecutar un análisis de los mecanismos de coordinación e integración reales existentes en la entidad. A medida que la organización crece surgen más problemas de coordinación entre funciones, divisiones, sistemas. El Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano consta de 18 sistemas que deben entrelazarse. Al analizar el Decreto No. 281(2007) se puede inferir las relaciones que se establecen entre los diferentes sistemas

Todos los sistemas se interrelacionan por lo que es necesario definir en una tabla el nombre del sistema, su objetivo, sus entradas y salidas y los mecanismo de coordinación existentes entre este y otro sistemas.

Los **pasos 5 y 6** se ejecutan al unísono.

Paso 7: Identificar las vías de integración posibles. Seleccionar cuáles son las distintas vías a emplear para mejorar la integración constituye el objetivo de este paso.

Paso 8: Diseñar propuestas de integración del Sistema de Dirección y Gestión. Aquí se propone la estrategia de integración atendiendo a los resultados del paso 7.

Paso 9: Diseñar plan de acción. En este paso es necesario explicar cómo se aplicarán las propuestas de integración del Sistema de Dirección y Gestión, bajo qué condiciones, sus responsables y recursos que se necesiten.

Etapas III. Implementación y Control.

La implementación y control, más que una etapa enmarcada en un momento específico debe ser una constante desde el inicio mismo del proceso de capacitación y entrenamiento del equipo de integración. Implica emprender acciones correctivas que se desprenden de posibles cambios en el entorno, problemas en la valoración del enfoque a procesos y en su ejecución, en la determinación del nivel de integración, en la evaluación de los mecanismos de coordinación e integración, las vías para ejecutarla; además, actúa como guía de las decisiones que se tomarán para llevar a cabo los ajustes necesarios. Los pasos que integran esta etapa no están separados en el tiempo.

Paso 10: Aplicación. En este paso se introducen las mejoras al proceso de integración, se continúa la aplicación de la estrategia de comunicación.

Paso 11: Medición y ajuste del sistema. Aquí se recalculará el Nivel de Integración del Sistema de Dirección (NISDE), una vez concluido el año se compara el desempeño $NISDE_n$ con $NISDE_{n-1}$ y se toman acciones correctivas en caso de que los resultados no sean los esperados. De igual forma sí a partir de las valoraciones cualitativas de la aplicación del paso anterior se van adecuando los avances y se enriquece el proceso de aplicación.

DISCUSIÓN

Un procedimiento constituye un método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas. Es la secuencia de acciones concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permite cumplir un fin u objetivo predeterminado. Es una herramienta que orienta los pasos esenciales y los requerimientos para cumplir con un objetivo lógicamente ordenados e interrelacionados en calidad de sistema. (Mesa y Vila, 2013). Tomando en consideración las características específicas de la empresa cubana en perfeccionamiento, se evidencia la necesidad de observar la nueva propuesta de integración de sistemas y procesos sobre la base de los principios siguientes:

- **Adaptabilidad:** Facilita para el Sistema de Dirección y Gestión el desarrollo permanente de la capacidad de reajuste a condiciones concretas, ante los cambios del entorno, tanto externo como interno, dado el efecto que a partir de los sistemas y procesos y sobre ellos se ejerce de forma permanente.
- **Mejoramiento permanente:** El enfoque de mejoramiento en todo momento es el resultado de la sucesión efectiva de cambios cuantitativos a cualitativos, desde la administración diaria a la estratégica. El diagnóstico permanente se fundamenta en el aprendizaje mediante la acción, con la participación de todos los implicados, en el enfoque al cliente y el estímulo constante al compromiso.
- **Pertinencia:** Dada su actualidad y adaptabilidad, posee las condiciones necesarias y la posibilidad real de aplicación de sus etapas y pasos propuestos en la entidad objeto de estudio.
- **Proactividad:** Su carácter proactivo es el efecto del enfoque de mejoramiento permanente que lo sustenta, el diseño de las etapas debe permitir mayor nivel de integración dentro de la organización y hacia el entorno.
- **Parsimonia:** A pesar de analizar un proceso complejo, es presentado de manera sencilla y transparente. Permitiendo su comprensión y aplicación con relativa facilidad.

- **Enfoque sistémico:** En el desarrollo del procedimiento se puede evidenciar la interrelación existente entre cada una de las fases siendo la salida de una la entrada de la que le sucede.
- **Participación:** Sus etapas y pasos consideran y facilitan la participación de los miembros de la entidad en su aplicación comprometiéndolos con sus resultados.

CONCLUSIONES

- El procedimiento propuesto para la integración del sistema de dirección sistematiza tanto la tendencia internacional como nacional en el tema estudiado.
- El diseño de este procedimiento constituye un paso de avance hacia el alcance de una gestión empresarial transfuncional y holística, alejada de los enfoques tradicionales que se centran en la optimización de las funciones de la empresa en detrimento de sus resultados globales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfonso Robaina, D (2007): Modelo de dirección estratégica para la Integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis doctoral. ISPJAE, La Habana
- Amorrazarain, M (1999): La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Corporativa, España.
- Consejo de Estado (2007). Decreto - Ley 252: Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. C. Habana.
- Consejo de Ministros. Decreto No.281 (2007). Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. C. Habana.
- Decreto - Ley 252/98: Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. C. Habana, 1998.
- Harrington, H. J.: Mejoramiento de los procesos de la empresa. Ed. McGraw Hill, Santa Fe de Bogotá DC, Colombia, 1998. pp. 17.
- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011.
- Machado Noa, N (2003): Curso de Control de Gestión. Diapositivas de apoyo a la docencia en la Maestría en Dirección. CEDE. UCLV.
- Mesa Contreras, G y Vila Alonso, Z (2013): Resultados científicos de investigación en la disciplina de administración-dirección. Material Digital. Presentación en Sesión Científica del Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Vila Alonso, Z: Procedimiento para la dirección Estratégica integrada en la Planta Trópico perteneciente la INPUD "1ro de Mayo", Tesis de Maestría, 2004.