**Procedimiento para hacer de la estructura un instrumento de dirección y control estratégico**

Procedure to make the structure an instrument of strategic direction and control

**Esperanza Carballal del Río 1 y Zulem Pérez Rodríguez 2**

**1 Universidad de La Habana**

**2 CANEC**

# RESUMEN

**Introducción:** Siempre ha sido un reto que los dirigentes cuenten con un instrumento de dirección que facilite su trabajo en el desempeño de las llamadas funciones administrativas: Planificación – Organización – Ejecución – Control.

**Objetivo:** El objetivo de este trabajo fue diseñar y aplicar un procedimiento para hacer de la estructura un instrumento de dirección y control estratégico, a partir de una intervención consultiva realizada en una organización cubana.

**Métodos:** La intervención consultiva se realizó de manera participativa, con la presencia activa de directivos ejecutivos y funcionales. Se aplicó la técnica del trabajo en equipos. El procedimiento contiene nueve etapas.

**Resultados:** Se elaboró una guía donde los dirigentes de la organización cuentan con todos los aspectos esenciales para realizar su actividad de dirección y permite conocer las acciones que ejecutará su área, las del resto de las áreas de la organización y sus interrelaciones. Se muestran las principales herramientas que pueden ser empleadas por los directivos.

**Conclusiones:** Con el empleo del procedimiento, se logró alinear la estructura organizativa con la planeación estratégica y se generaron herramientas para facilitar el trabajo de los directivos. Esta experiencia puede ser aplicada en cualquier organización por su carácter general y flexible.

**PALABRAS CLAVE:** estrategia; organización, control estratégico; Cuadro de Mando Integral.

**ASBTRACT**

**Introduction:** It has always been a challenge for leaders to have a management tool that facilitates their work in the performance of the so - called administrative functions: Planning - Organization - Execution - Control.

**Objective:** The objective of this work was to design and implement a procedure to make the structure an instrument of strategic direction and control, based on an advisory intervention carried out in a Cuban organization.

**Methods:** The consultative intervention was carried out in a participatory manner, with the active presence of executive and functional managers. The technique of teamwork was applied. The procedure contains nine steps.

**Results:** A guide was elaborated where the leaders of the organization have all the essential aspects to carry out their management activity and allows to know the actions that will be carried out by their area, the rest of the areas of the organization and their interrelationships. It shows the main tools that can be used by managers.

**Conclusions:** with the use of the procedure, it was possible to align the organizational structure with the strategic planning and tools were generated to facilitate the work of the managers. This experience can be applied in any organization because of its general and flexible.

**KEYWORDS:** strategy; organization; strategic control; integrated dashboard.

**INTRODUCCIÓN**

Desde hace tiempo la frase “Los sistemas organizativos no son un fin en sí mismo sino un medio para alcanzar los objetivos organizacionales” (Gómez: 2000), ha constituido un paradigma para reflejar o expresar de manera directa que los sistemas organizativos son solamente un soporte de la estrategia organizacional.

Adicionalmente, en los trabajos de consultoría también se solicita de manera reiterada los servicios de reestructuración organizacional, pero una vez realizada la fase de diagnóstico preliminar, se llega a la conclusión que no solo se necesita un cambio de estructura sino también integrar la estrategia con la estructura o lo que es lo mismo hacer que la estructura facilite la obtención de los objetivos estratégicos.

Normalmente para los empresarios la estructura organizativa es sinónimo de organigrama, es por ello que cuando el consultor llega a la organización y solicita que le expliquen la estructura, lo que le muestran casi siempre es el organigrama. Porque se ha generalizado que un cambio de estructura lleva implícito un cambio en el organigrama, esto puede ser verdad, pero no es siempre necesario, puede cambiar diferentes elementos de la estructura, por ejemplo, los flujos informativos y no necesariamente implica un cambio de organigrama.

Por lo tanto, en el presente trabajo se muestra el procedimiento seguido en un proceso consultivo, donde se logra como resultado un instrumento de trabajo para la dirección, que integra de manera sistémica la estrategia, la estructura y los procedimientos organizativos, basándose a su vez, en conceptos tan necesarios como el control de gestión y los procesos.

Siempre ha sido un reto que los dirigentes cuenten con un instrumento de dirección que facilite su trabajo en el desempeño de las llamadas funciones administrativas: Planificación – Organización – Ejecución – Control.

Para el desempeño de estas funciones habitualmente existen en las organizaciones diversos manuales y reglamentos que soportan la dirección y gestión empresarial, escritos más para satisfacer requisitos legales y reglamentarios, que para ser empleados como herramientas metodológicas de la dirección. El volumen de esta documentación y su dispersión constituyen una barrera para su utilidad práctica, lo que es necesario buscar alternativas que permitan, desde una óptica integradora, poner a disposición de los dirigentes instrumentos que los auxilien en su labor.

El objetivo de este trabajo fue el diseñar y aplicar un procedimiento para hacer de la estructura un instrumento de dirección y control estratégico, a partir de una intervención consultiva realizada en una organización cubana.

**MÉTODOS**

La intervención consultiva se realizó de manera participativa, se contó con la presencia activa de directivos ejecutivos y funcionales, en equipos de trabajo, para que a partir del intercambio de ideas y opiniones cada uno ganara en comprensión del trabajo a desarrollar y de su importancia dentro de la organización.

Para una mejor comprensión desde el punto de vista metodológico el procedimiento contiene nueve etapas:

* Etapa I. Formulación planeación estratégica.
* Etapa II. Elaboración del Mapa estratégico.
* Etapa III. Definición de los Mapas de Procesos.
* Etapa IV. Diseño de la estructura organizativa.
* Etapa V. Elaboración de los Mapas de responsabilidad.
* Etapa VI. Diseño del Cuadro de Mando Integral.
* Etapa VII. Proceso de toma de decisión estratégica.
* Etapa VIII. Elaboración de los Planes de acción estratégica.
* Etapa IX. Implementación.

En la práctica cada una de ellas no se desarrolla de forma lineal sino iterativa, por lo tanto, aunque para su explicación serán expuesto en este orden.

**RESULTADOS**

Con el modelo que se presenta, no se niega la necesidad de que las empresas cuenten con toda la documentación que está establecida por los órganos reguladores, pero como resultado final se ofrece un producto que constituye la esencia o aspectos claves para el éxito de los objetivos estratégicos.

El resultado del proceso consultivo con esta concepción integradora, constituyó una guía donde los dirigentes de la organización cuentan con todos los aspectos esenciales para realizar su actividad de dirección, le permite conocer las acciones que ejecutará su área, las del resto de las áreas de la organización y sus interrelaciones.

A continuación se describen las etapas del procedimiento.

# Etapa I. Formulación planeación estratégica.

El proceso de planeación estratégico, no difiere de lo que se está acostumbrado a realizar en todas las entidades de nuestro país, en el mismo se define la cadena de objetivos que permita el cambio o la transición hacia el nuevo estado deseado.

En este ejercicio deberán participar todos los directivos de la organización, o sea todos los directivos ejecutivos y funcionales, a veces, en dependencia del tamaño de la organización pudiera ser un grupo grande, por lo tanto se hace necesario que el consultor tenga un buen dominio de las técnicas de trabajo en grupo y lo divida en pequeños grupos que traigan sus conclusiones a plenaria para ser a su vez discutidas y enriquecidas por todos los participantes.

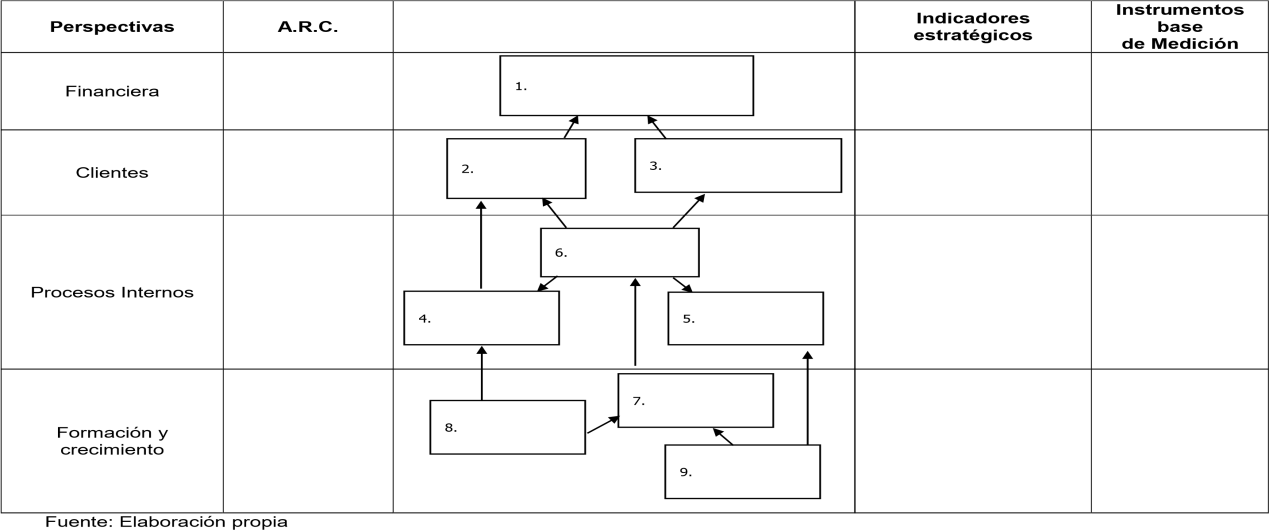
Puede resultar un proceso lento, pero garantiza una amplia participación en categorías, que constituyen a su vez, los valores finales de toda organización, como son: identidad, misión y visión.

La novedad fundamental de este modelo está en que los objetivos estratégicos se formulan acorde con los requerimientos del Cuadro de Mando Integral (CMI). Después de realizar el ejercicio de proyección de los escenarios y definir cuáles serán las áreas de resultados claves de la organización (ARC), se desarrolla un proceso de análisis para imbricar las ARC con las perspectivas del CMI y se vinculan a los objetivos estratégicos a cada una de ellas.

# Etapa II. Elaboración del Mapa Estratégico.

Como resultado de esta etapa se obtiene el mapa estratégico, donde se muestran la relación causa-efecto entre los diferentes objetivos estratégicos. Esta tabla, resulta muy interesante y útil para los miembros participantes, ya que en la misma se demuestra que nos es posible alcanzar un objetivo si no se logra el efecto deseado en el objetivo de la perspectiva precedente, por lo tanto se va claramente, como los resultados financieros no podrán ser logrados si no se cumplen todos los objetivos que lo preceden. (Figura 1)

## Figura 1. Mapa estratégico- Relación de causalidad entre los objetivos estratégicos

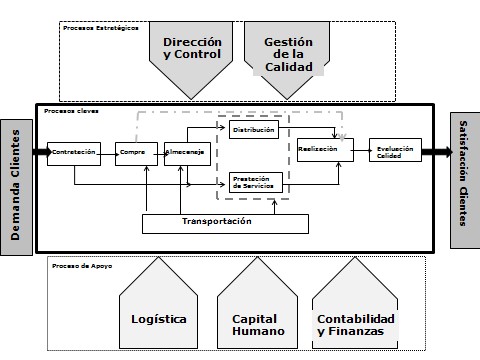


En esta etapa se establece también un vínculo entre los objetivos estratégicos y las ARC.

# Etapa III. Definición de los Mapas de Procesos.

En esta etapa se formulará el mapa del proceso general de la organización, donde aparecerá claramente definidos los procesos estratégicos, de operación y de apoyo, para cada organización, en base a su misión, visión y ARC, variaran estos procesos.( Figura 2)

## Figura 2. Mapa general de proceso



**Fuente:** Elaboración propia

El dibujo del mapa general de proceso también puede variar en base a la técnica de dibujo que se utilice, pero en el mismo debe quedar claro cuáles son las entradas y salidas, cual es el flujo principal de los procesos operacionales y cómo se vinculan los estratégicos y de apoyo con éstos.

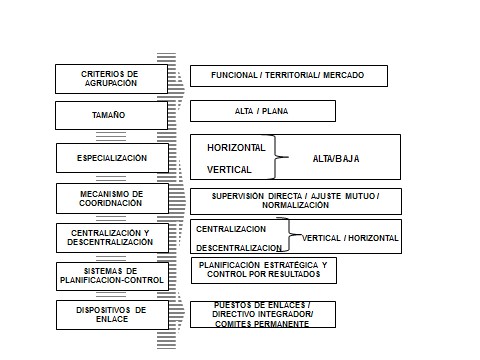
Con esta información definida, se debe hacer una tabla de relación que vincule: procesos, objetivos estratégicos y áreas.

# Etapa IV. Diseño de la estructura organizativa

Para el diseño de la estructura organizativa, se debe tener en cuenta todo lo elaborado hasta el momento y tomar decisiones acerca de los diferentes parámetros de diseño que son los que en definitiva condicionan el tipo de estructura que se obtendrá. Son los que se utilizan en las organizaciones para dividir y coordinar el trabajo a fin de establecer pautas estables de comportamiento.

Existen según Mintzberg (1991) cuatro grupos parámetros de diseño. En uno se define lo relativo a el proceso de división y agrupación de las unidades organizativas, en otro se estudian los relativos al contenido de trabajo y/o la manera en que debe desempeñarse o comportarse el trabajador, así como la manera en que se realizará la coordinación del trabajo. De esta forma queda creado el esqueleto de la organización; el tercer grupo describe el nivel de centralización y/o descentralización que tendrá la estructura, en base a ello se condiciona la manera en que se van a relacionar las diferentes unidades organizativas y niveles de dirección y por último se analiza los mecanismos de planificación y control y otros mecanismo de coordinación, que muchas veces es necesario en las organizaciones: los dispositivos de enlace.

**Figura 3: Los parámetros de diseño.**



**Fuente:** Elaboración propia

Al considerar los parámetros definidos, el mapa general de proceso y el mapa estratégico, se puede conformar una primera aproximación del organigrama de la entidad.

**Etapa V. Elaboración de los Mapas de responsabilidad**

Esta etapa pudiera haber sido considerada en la anterior, pero la misma constituye realmente uno de los documentos básicos de trabajo para la gestión y garantía de ejecución de las acciones necesarias en el logro de la estrategia. Siendo a su vez también lo que permite que la estructura se convierta en el soporte de la estrategia. En este documento (Ver figura 4) reside la esencia del proceso, ya que en el mismo cada área de la organización (Ejecutivas y Funcionales) deben dejar de manera explícita la misión que la misma tiene y que deberá estar en correspondencia con la misión de la organización. También deben definir cuáles son sus objetivos específicos en función de los objetivos estratégicos de la organización. El mapa también brinda dejar claro, quién es responsable de qué, o sea quién es responsable de los procesos y también de los objetivos estratégicos.

Figura 4. Mapa de responsabilidad

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Misión** | **Objetivos Estratégicos Rectores** | **Procesos**  **rectores** | **Objetivos del Área** | **Responsabilidades**  **(funciones/tareas)** | **Indicadores de cumplimiento** |
|  |  |  |  |  |  |

**Fuente:** Elaboración propia

Para la elaboración del mapa de responsabilidad, el área debe haber elaborado con antelación su mapa de proceso específico, donde detalle a su vez los procesos que para el área se consideran estratégicos, operacionales y de apoyo.

El mapa especifica las responsabilidades y funciones, así como los indicadores de cumplimiento, lo que permite tener un conocimiento exacto de las responsabilidades que tiene cada área. De esta manera esta simple hoja, presenta toda la información necesaria para poder establecer el proceso de dirección y control estratégico de cada una de las áreas de la organización. El mapa se complementa con la apertura del diagrama u organigrama del área en cuestión.

# Etapa VI. Diseño del Cuadro de Mando Integral

Con la elaboración los mapas de proceso y de responsabilidad, se cuenta con la información necesaria para definir cuáles serán los indicadores estratégicos, cuál es su base informativa y los valores a asignar para el horizonte de planeación, así como también los de cada uno de los años en el momento que le corresponda.

En este momento se elabora la ficha de cada uno de ellos, donde se describe su nombre, finalidad, fórmula de cálculo, frecuencia, responsable de la medición, tipo y fuente de los datos que utiliza, quien actúa tras la medición, uso y nivel. Esta ayuda a clarificar el soporte informativo necesario para el control estratégico y son un elemento indispensable para la construcción del Cuadro de Mando Integral de la Organización.

Es de vital importancia que el CMI sirva como una herramienta útil para el trabajo diario de toda la organización, el cual proporciona la información necesaria para tener una noción actualizada y un control estricto sobre la evolución de la estrategia de la empresa.

Para ello es necesario que éste sea actualizado continuamente con información actual y relevante. También se debe tener en cuenta que el CMI es una herramienta dinámica, y por tanto, se deben poder cuestionar continuamente los indicadores seleccionados y llegado el caso, ser sustituidos por otros que se consideren más adecuados, actuales o precisos. El despliegue en toda la organización exige diseñar los tableros de control para cada uno de los procesos a cada nivel y determinar los valores a alcanzar para cada indicador, teniendo en cuenta el comportamiento en periodos anteriores y las expectativas de las partes interesadas de la organización, así como las acciones a realizar para alcanzar los valores previstos en los indicadores.

# Etapa VII. Proceso de toma de decisión estratégica

Con la etapa anterior se termina la planeación y control estratégico, pero queda una etapa muy importante para toda organización, propiamente cuál será la estrategia que se debe acometer para garantizar lograr lo que está planificado. Estrategia es elección, dentro de una variedad de alternativas. En este caso es necesario tomar como fuente el análisis estratégico realizado: interno (debilidades y fortalezas) y externo (amenazas y oportunidades). Con esta información se puede utilizar como herramienta la matriz DAFO, que permite decidir entre una estrategia ofensiva, defensiva, reorientación o supervivencia.

En el caso de los resultados fundamentales para la organización, según la perspectiva del CMI se corresponde con la financiera y la de cliente. En el caso de la primera se puede seleccionar entre una estrategia de crecimiento, solvencia o madurez. Los indicadores y objetivos estratégicos que se encuentran contenidos en esta perspectiva responderán, además, al ciclo de vida en que se encuentre la empresa.

Las estrategias financieras son una respuesta a este ciclo, de ahí la perfecta coherencia que tiene que existir entre la perspectiva cliente y la perspectiva financiera.

Para la perspectiva cliente se puede seleccionar entre las estrategias de diferenciación, enfoque o líder en costo. Acorde con la decisión tomada para estas dos perspectivas y también los resultados de la primera herramienta, condicionarán las acciones que se deben implementar para lograr la combinación seleccionada.

# Etapa VIII. Elaboración de los Planes de Acción estratégica

Posteriormente se elaborarán las estrategias específicas que respondan a la decisión estratégica general tomada, para cada una de ellas se desarrollará un plan de acción.

A partir del cumplimiento de los planes de acción estratégica (figura 5) y asignación de responsabilidades se garantiza su cumplimiento, cada una de estas acciones también se debe integrar al mapa de responsabilidades para que el mismo no se vea como algo aislado o que no forma parte de todo el accionar de la organización.

**Figura 5. Planes de Acción**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Estrategia:** | | | |  |
| **¿Cómo?**  **Tareas** | **¿Quiénes?**  **Responsable Ejecutores** | | **¿Cuándo?**  **Fecha de cumplimiento** | **¿Con qué? Recursos** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia

# Etapa IX. Implementación

En la etapa de implementación de la estrategia será necesario ejecutar las mediciones necesarias con la frecuencia establecida en la ficha de indicadores, para evaluar el comportamiento real de cada uno de ellos y tomar las acciones necesarias para corregir las desviaciones. Esta etapa puede conducir a ajustes en las metas definidas inicialmente en el diseño, para que sean retadoras pero alcanzables y constituyan un incentivo para el logro de los resultados.

**CONCLUSIONES**

* La novedad fundamental de este modelo está en que los objetivos estratégicos se formulan acorde con los requerimientos del Cuadro de Mando Integral (CMI)
* La intervención consultiva realizada, con el empleo del procedimiento, permitió alinear la estructura organizativa con la planeación estratégica y la generación de la herramienta para facilitar el trabajo de los directivos encargados de la implementación.
* Esta experiencia puede ser aplicada en cualquier organización por su carácter general y flexible.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

* Amat, J.M.; (1993). El control de gestión, una perspectiva de dirección. Edit. Gestión 2000, Barcelona, España.
* Ballvé, A.M.; (2000). “Tablero de control. Organizando información para crear valor. Edit. Macchi, Córdova, Argentina
* Carballal, Esperanza; (2011). Las estructuras colaborativas: el tránsito de una estructura jerárquica a una colaborativa. Edit. Félix Varela, La Habana, Cuba.
* Díaz, I; (2010). Estrategia organizacional”, Edit. Félix Varela, La Habana, Cuba.
* Gárciga, R, (1999). Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. Edit. Félix Varela, La Habana, Cuba.
* Hernández, A., (2011). La consultoría de organizaciones cubanas: experiencias y aprendizajes. Edit. UH. La Habana, Cuba.
* Kaplan, R; Norton, D., (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”, para implantar y gestionar su estrategia. Edit. Gestión 2000, Barcelona, España.
* Martínez, D; Milla, A, (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, Edit. Díaz de Santos, Madrid, España.
* Mintzberg, H: 1991 “La estructuración de las organizaciones”, Edit. Ariel Economía, Barcelona, España.
* Schein, E.; 2002 “La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica”. Reproducción MES, La Habana, Cuba.
* Serra, R.; Kastika, E. 1994: “Re-estructurando empresas. Las nuevas estratégicas de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo. Edit. Macchi. Córdova, Argentina.

RECIBIDO: 11/10/2016

APROBADO: 10/01/2017

**Datos de las autoras:**

* Dra. C. Esperanza Carballal del Río – Centro de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana, Profesora Titular; ecrio@ceted.uh.cu
* Ms. C. Zulem Pérez Rodríguez – Consultoría Económica (CANEC S.A), perteneciente a la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC).direcgral@canec.co.cu