

DIRECCION ESTRATEGICA INTEGRADA:

Conceptualización en las condiciones de Cuba

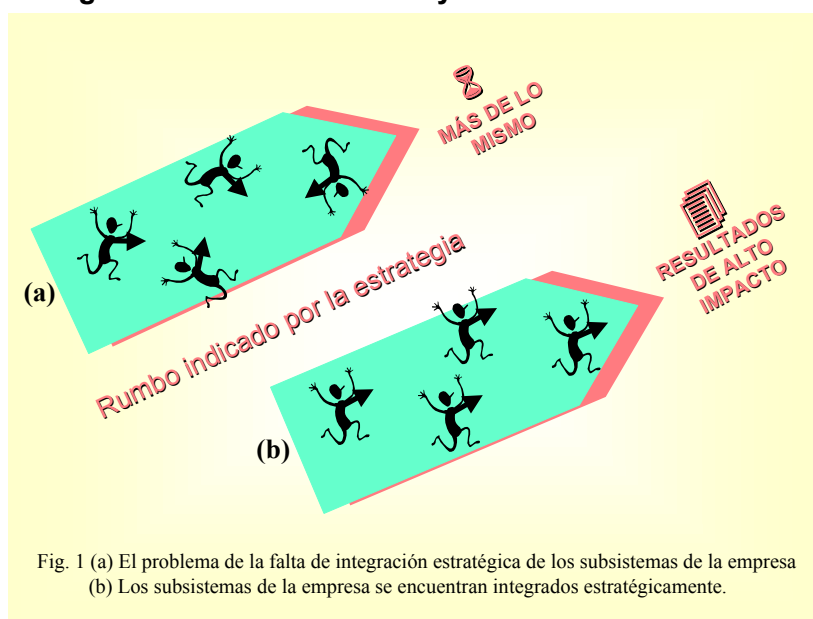


Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE) . Ciudad de La Habana, 2003. E-mail: cetdir@ind.cujae.edu.cu

INTRODUCCION

La Resolución Económica del V Congreso del Partido establece la implementación de sistemas de dirección por objetivos (DPO), lo cual ha sido reafirmado en las Cartas Circulares del CECM al establecer como sistema de dirección la DPO en el marco de la Planificación Estratégica, y en la Resolución Conjunta No.1/2002 MES-MEP al establecer la aplicación del concepto Dirección estratégica por objetivos, con enfoque de valores y plena participación, lo cual ha permitido un enfoque más ordenado de los cambios continuos en las empresas y de su crecimiento.

Por otra parte, Lage expresó que “el cambio más trascendental, el de más alcance, el de más profundidad en la economía del país, es el Perfeccionamiento Empresarial” (1) el cual moviliza las energías de los trabajadores, pero... ¿en qué dirección encauzar esas energías? ¿cuáles de los problemas diagnosticados en la empresa son los verdaderamente importantes? ¿en cuáles problemas u oportunidades enfocar la atención para lograr resultados sostenibles y de alto impacto económico-social? La Dirección Estratégica marca el rumbo y da sentido de orientación al



Perfeccionamiento en la empresa, y a su vez el Perfeccionamiento es el proceso de cambio mediante el cual se materializa la estrategia de la empresa, de ahí la interdependencia entre Dirección Estratégica y Perfeccionamiento Empresarial.

Igualmente uno de los principios generales del Perfeccionamiento Empresarial establece que todas las medidas organizacionales que se pueden adoptar, tienen que guardar la necesaria integralidad porque la empresa es un sistema que debe actuar como un todo. (2)

Sin embargo, en la práctica de nuestras empresas aún se observan tendencias a la gestión funcional y visión a corto plazo, donde se llevan a cabo las funciones dentro de las fronteras de cada departamento con planes de acción operativos insuficientemente coordinados con los objetivos globales de la empresa, como en la Fig.1 (a), y donde la urgencia del día a día desplaza a lo estratégico. Pérez Betancourt (2001) señalaba que: “un problema muy general en los expedientes de perfeccionamiento es la falta de integralidad” y lo ilustraba con ejemplos como: “la gente ve separadas la estructura y la plantilla; lo que se dice en el subsistema de Trabajo y salarios después entra en contradicción con lo expuesto en el subsistema de Planificación o en el subsistema de Calidad” (3). Y es que mientras subsistemas como el de Organización de la Producción de bienes y servicios, o el de Organización y normación del trabajo, o el de Planificación, o el de Mercadotecnia, por citar algunos, no estén suficientemente integrados en el proceso estratégico bajo un esquema común, como en la Fig. 1 (b), se desperdiciarán esfuerzos para impulsar el cambio en la empresa, y su perfeccionamiento tendrá un bajo impacto en términos de resultados si lo comparamos con las reservas de eficiencia que todavía quedarían ocultas.

Actualmente, para alcanzar un alto desempeño humano que mejore la competitividad y los resultados de la empresa, es necesario INTEGRAR el sistema de gestión de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados para asegurar que las prácticas de gestión aplicadas produzcan las habilidades y faciliten las relaciones que le permitan a la empresa alcanzar su visión de futuro en virtud de las estrategias.

MARCO TEORICO

Conceptualización de Dirección Estratégica Integrada

Dirección estratégica: “es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de estrategias, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social”, definido por Ronda Pupo.(4)

Que en el contexto cubano abarca:

- **dirección por objetivos derivados y concertados hasta la base, como expresión de la unidad de los intereses sociales, colectivos e individuales**
- **dirección con enfoque de valores como nos lo ha enseñado Fidel, en aras de consolidar una cultura organizacional socialista**
- **dirección con plena participación como únicamente puede darse en el Socialismo donde los trabajadores son dueños de las fábricas y de la riqueza**

Integración estratégica: En su libro “El fin del management... y el surgimiento de la democracia organizacional”, Kenneth Cloke y Joan Goldsmith (5) presentan la integración estratégica del management y el liderazgo, la tecnología y las finanzas como algo esencial para alcanzar alto desempeño de la organización en términos de eficiencia, calidad y valores compartidos.

La integración estratégica es considerada como un nivel de desarrollo organizacional superior, donde la colaboración, democracia y autodirección son prerrequisitos para un alto rendimiento de la organización caracterizada por su creatividad y capacidad de combinar

estratégicamente las posibilidades internas y externas en un contexto de valores, ética e integridad para producir resultados sinérgicos. (5, p.209)

Integración estratégica significa ignorar las fronteras y trabajar a través de las líneas de separación. Como resultado, la organización completa está vinculada con otras organizaciones, y con la sociedad y la cultura, de manera que el proyecto de producir bienes y servicios para cubrir necesidades sociales se convierte en un esfuerzo único y coordinado, permitiendo que las necesidades humanas, los valores, las prioridades y los propósitos guíen el proyecto completo. (5, p.213)

Dirección estratégica integrada: es un estado cualitativamente superior de la dirección estratégica que se expresa en la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas, con sentido de cooperación y plena participación, para alcanzar la VISION de la organización, y producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social, ahora y en el futuro.

- *Está basada en el LIDERAZGO de las relaciones en TODA la ORGANIZACIÓN*
- *Actúa sobre las RELACIONES de carácter INTERNO y EXTERNO, ACTUALES y FUTURAS*
- *Está enfocada a romper todas las BARRERAS que limitan la toma de decisiones efectivas en función del cumplimiento de la VISION*

Es un proceso de alineación de las energías de la organización en pos de su visión de futuro. Es un estado de fusión entre todos los subsistemas con la nueva estrategia de la empresa. Es un estado de balance entre el negocio-empresa y sus subsistemas: las prácticas, procedimientos y comportamientos desde cada subsistema, garantizan el cumplimiento del objeto social de la empresa orientada al futuro.

Es la integración de las funciones (Logística, Finanzas, Recursos Humanos, por citar algunas) como parte de una estrategia empresarial total. Es la capacidad de combinar y acoplar las posibilidades internas y externas, las estrategias y los subsistemas de la empresa para producir resultados sinérgicos ahora y en el futuro.

Cuando una empresa aplica la dirección estratégica integrada, sus subsistemas, procesos o funciones, están unidos por un propósito común: el que indica su visión, alineados con las necesidades presentes y futuras de la sociedad y del cliente, y la cadena de valor alineada con él: las necesidades del cliente guían, el negocio le sigue, y las funciones facilitan y refuerzan las relaciones de los procesos clave que hacen que el negocio sea distinguido por el cliente. Como se ilustra en la Fig. 2, a diferencia de la gestión tradicional, que se apoya en modelos jerárquicos o funcionales que propician el perfeccionamiento de la gestión por subsistemas aislados; la dirección estratégica integrada se basa en una gestión transfuncional o transversal: orientada al cliente, a las estrategias y a los resultados de la empresa como un todo, propiciando que el perfeccionamiento de la gestión se desarrolle como un proyecto de cambio integral.

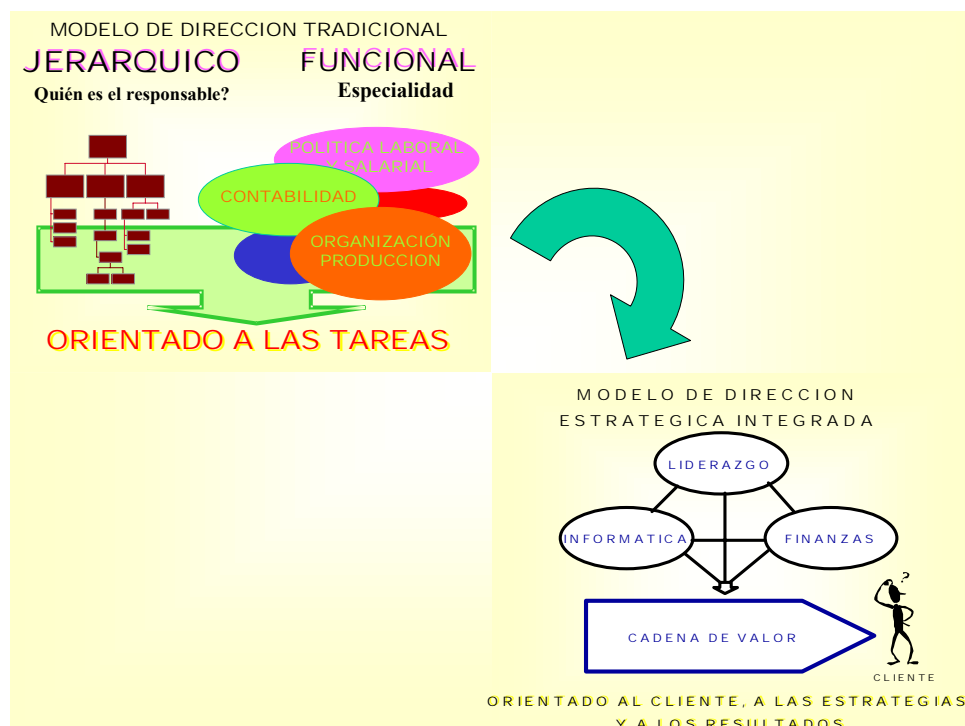


Fig. 2 Modelos de dirección con enfoque tradicional vs. modelo de dirección estratégica integrada.

La Integración Estratégica se da en la cadena de valor de la empresa, donde están los procesos clave que portan las ventajas distintivas y que crean valor para el cliente, donde se ponen en práctica las estrategias competitivas que provocan un alto impacto en el desempeño de la empresa. (6) Aquí el término “cliente” está entendido en un sentido amplio y abarca en primer lugar a la sociedad, a los consumidores del producto o servicio, al medio ambiente, a los trabajadores, a los proveedores y todo aquel que recibe la acción de la actividad de la empresa.

En este experimento en particular se trata la DIRECCION ESTRATEGICA INTEGRADA- LIF porque enfatiza la integración entre el liderazgo (L), las tecnologías de la información (I) y la gestión contable-financiera (F) con la visión de futuro de la empresa, para facilitar las relaciones internas y externas entre los procesos, en la búsqueda de resultados de alto impacto económico-social.

Se trata entonces de desarrollar estrategias desde la LIF que den soluciones para AGREGAR VALOR para la sociedad y para el cliente, teniendo en cuenta la cadena de valor, los factores claves de éxito, las ventajas distintivas, y al mismo tiempo hay que tener en cuenta al resto de los subsistemas como Mercadotecnia, Recursos Humanos y otros.

Variables que modelan el enfoque de Dirección Estratégica Integrada LIF

¿Cuál es la naturaleza de la dirección estratégica integrada? ¿qué acciones de LIF deben ser rediseñadas para alcanzar este estado? En muchos casos se requerirá un rediseño fundamental de la organización. No es suficiente convocar al cambio sino seleccionar lo que se va a cambiar.

NIVEL DE DESARROLLO DE LOS PROCESOS ESTRATEGICOS EN LA EMPRESA			
1	2	3	4
La empresa ha elaborado una estrategia, pero no se utiliza en la toma de decisiones. En la práctica se trabaja con planes anuales: la empresa fija un conjunto de objetivos relacionados con la producción, las ventas, rentabilidad y crecimiento deseados, y desarrollan un sistema de	Planificación a largo plazo de 3 a 5 años. El crecimiento se basa en hacer más y mejor lo que ya se sabe hacer; no es necesario imaginar un sistema nuevo para responder al entorno, sino expandir las actividades existentes. Por lo que las previsiones de demanda, de ventas, u otras, son extrapolaciones de la situación actual.	Planeación estratégica y DPO que se queda en la alta dirección de la empresa, y se toma en cuenta en algunas de las decisiones. A través del estudio de las oportunidades y amenazas del entorno, consigue el cumplimiento de sus objetivos. Alta formalización del procedimiento: directivo, muy estructurado y centralizado. Se enfatiza la etapa de	La dirección estratégica, por objetivos y centrada en valores, ampliamente compartida por todos los trabajadores, se utiliza siempre, tanto para la toma de decisiones como para la fijación de prioridades. Favorece tanto las relaciones verticales como horizontales. Su interés fundamental es crear ventajas distintivas sostenibles y buscar oportunidades de nuevos negocios. Procedimiento flexible que da respuesta en tiempo real. Se integra la etapa de planeación con la de implementación y control estratégicos.

información y control encaminado a detectar desviaciones y causas. Utiliza control presupuestario a corto plazo		planeación. Enfoca su atención sobre ventajas externas como productos/mercado y tecnología.	Desplaza el foco de atención hacia capacidades internas: nuevas formas organizativas, sistemas eficientes de información para la dirección, gestión del conocimiento, alianzas.
NIVEL DE INTEGRACION ESTRATEGICA LIF EN LA EMPRESA			
Poco conocimiento del cliente. No existe integración estratégica LIF: subsistemas independientes unos de otros al elaborar sus planes y organizar los procesos, sin conexión con la estrategia trazada por la empresa. Su gestión es muy operativa.	Se conoce el valor agregado para el cliente, pero no están identificados los procesos clave* del negocio que lo condicionan. Se trazan estrategias desde la LIF, pero no identifican su accionar como facilitadores de los procesos clave de la empresa.	Claro entendimiento de los factores de los que depende la diferenciación y de los procesos clave del negocio conectados con el cliente. La LIF facilita el funcionamiento de los procesos clave de la empresa para agregar valor en una relación reactiva con la estrategia empresarial.	Plena integración de la LIF con la estrategia de la empresa, para AGREGAR VALOR al negocio y para crear nuevos negocios, para satisfacer las necesidades del cliente. Integración interna entre los subsistemas y con la estrategia de la empresa, que facilita el funcionamiento de los procesos clave portadores de las ventajas distintivas de la empresa. Integración externa con sus proveedores, comercializadores y clientes; alianzas estratégicas.
DESEMPEÑO DE LA EMPRESA			
Empresa tradicional	Empresa eficiente	Empresa de referencia nacional	Empresa de referencia internacional
Centra su atención en el producto o servicio, sin tener en cuenta las necesidades del cliente; tiende más a cumplir tareas que a alcanzar resultados.	Suministra productos reproducibles, satisfacen necesidades sin analizar expectativas, pocos esfuerzos de innovación.	Sus productos compiten en precio, calidad y oportunidad, sobre todo en los mercados locales. Imita con rapidez el desarrollo de la competencia, pero la innovación aún es incipiente. Empresa de referencia por su compromiso social, con una productividad del trabajo superior a la media nacional.	Resultados y beneficios con alto valor agregado para la sociedad, el cliente y el medio ambiente. Líder en su campo a través de la innovación permanente, con una alta presencia en el mercado internacional. Alto desarrollo y motivación de sus trabajadores. Es una empresa moderna que aprende aplicando.

* PROCESOS CLAVE: procesos que le permiten a la empresa entregar propuestas de valor que atraerán y satisfarán a los clientes, y son determinantes para alcanzar altos rendimientos o eficiencia. Son los procesos donde se localizan las ventajas distintivas, por lo que tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de la empresa hoy y en el futuro, por lo tanto son los que viabilizan realizar la misión y las estrategias. Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados económico-financieros. Por ejemplo para una empresa de confecciones que quiere distinguirse por artículos que impongan la moda, puede tener como procesos clave: el diseño y la mercadotecnia.

Grados de integración estratégica :

La integración estratégica puede ser unidireccional o **reactiva**, y bidireccional o de **plena integración**. En la primera, la estrategia empresarial se convierte en la guía que seguirán el resto de los subsistemas en sus políticas y estrategias, lo cual equivale a una relación unidireccional o reactiva donde los subsistemas se limitan a contribuir a implantar la estrategia empresarial.

En la segunda, los subsistemas están plenamente integrados tanto en el proceso de planeación estratégica empresarial como en su implantación ya que son considerados como fuentes de ventajas distintivas, y por tanto son tenidos en cuenta desde el momento mismo de la formulación estratégica, en un proceso de interacción mutua. (7) (8)

Sin embargo, la plena integración va más allá de modelos o técnicas: implica ante todo que la estrategia de la empresa estará orientada a satisfacer las necesidades de la sociedad, apoyándose en las fortalezas, capacidades y competencias que desarrollan sus trabajadores. Morales Cartaya (2003) llamaba la atención, sobre este aspecto crucial, para cualquier modelo organizativo o técnica de dirección más o menos avanzada que pretendamos introducir en nuestras empresas: “ la plena integración no es solamente un asunto de carácter técnico y organizativo, sino también de índole político y social, toda vez que la gestión de los recursos humanos y la estrategia empresarial deben interactuar hasta satisfacer los intereses empresariales que siempre se subordinarán a los de la nación y para ello, los trabajadores no podrán ser meros empleados sino, como dueños de la producción social, ejercer la facultad de tomar las decisiones en favor de los intereses de la clase social revolucionaria a la que pertenecen. Sólo en el Socialismo es posible alcanzar la plena integración de la Gestión de Recursos Humanos y Capital Humano con la estrategia empresarial porque como expresara Fidel: el Socialismo apuesta a que el hombre sea hombre". (9)

PROYECTO DE INVESTIGACION

En abril del 2001 se efectuó en la CUJAE el Taller sobre “Liderazgo e Integración Estratégica”, que fue impartido por consultores norteamericanos a directores de empresas en Perfeccionamiento Empresarial, a representantes de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y a profesores universitarios. (10)

De esta iniciativa, que se consideró apropiada por su contenido y enfoque para aplicarse en las condiciones empresariales de nuestro país, surgió otra: la de realizar programas pilotos en determinadas empresas en Perfeccionamiento Empresarial con las mejores condiciones para el desarrollo exitoso de la experiencia . La Empresa Astilleros del Caribe, Asticar del Ministerio de la Industria Pesquera (MIP), radicada en Ciudad de La Habana, resultó entre las seleccionadas para dar continuidad a este trabajo. Con esto se busca desarrollar un proceso de integración estratégica de la Dirección, la Informática y las Finanzas, y establecer las bases para su generalización, lo que puede resultar un aporte sustancial al sistema empresarial cubano.

Un proyecto de investigación-acción sirvió de marco general para comenzar a desarrollar la diversidad de experiencias pilotos en las empresas seleccionadas, de la cual resaltamos tres de sus elementos: el problema, la hipótesis y el objetivo general como punto de partida de esta investigación (11):

- Problema científico: En la práctica del sistema empresarial cubano se reconoce la insuficiente integración entre la dirección, la informática y la gestión contable financiera de la empresa, así como una falta de alineación con la estrategia formulada, provocando ineficiencias que colocan a las empresas en una posición de permanente desventaja ante la competencia y obstaculizan su perfeccionamiento continuo.
- Hipótesis: Para alcanzar un alto desempeño humano que mejore la competitividad y los resultados o beneficios de la empresa es necesario integrar el sistema de gestión desde los ángulos de la dirección, la informática y la gestión contable financiera, centrado en un liderazgo estratégico del equipo de dirección.
- Objetivo: Elevar el nivel de eficiencia y competitividad de las empresas seleccionadas a partir de la integración de los sistemas de gestión, mediante la informática y la gestión contable financiera, con un liderazgo estratégico del equipo de dirección.

Partiendo del proyecto general que sirve de marco a esta experiencia, se elaboró el Procedimiento de Investigación que se muestra en la Tabla 1, y que relaciona las principales etapas de investigación con los resultados esperados, tanto desde el punto de vista metodológico como práctico o de aplicación.

Tabla 1. Procedimiento de investigación. Proyecto “Integración Estratégica”.

Fuente: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), CUJAE, Octubre/2002. (12)

N o	Etapas	Resultados	
		Metodológicos	Prácticos
1	Conceptualización de Dirección Estratégica Integrada LIF	Contenido y alcance del concepto Dirección Estratégica Integrada LIF	
2	Aproximación al enfoque de Dirección Estratégica Integrada LIF para la empresa	Variables que modelan el enfoque para la empresa	
3	Experimentación: Diseño y aplicación del Diagnóstico del nivel de Integración Estratégica LIF en empresas seleccionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de Diagnóstico del nivel de Integración Estratégica LIF • Instrumentos o técnicas de diagnóstico a aplicar 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación del nivel de Integración Estratégica LIF en empresas seleccionadas • Inductores (internos/ externos) de la Integración Estratégica en empresas seleccionadas • Barreras (internas/ externas) a la Integración Estratégica en empresas seleccionadas
4	Generalización: procedimiento de	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de Diagnóstico del nivel de 	Estudio de Tendencias de las empresas cubanas referido a su nivel de Integración

	Diagnóstico del nivel de Integración Estratégica LIF para la empresa	Integración Estratégica LIF sobre soporte informático (13) <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de la capacidad de cambio de la empresa 	Estratégica LIF
5	Experimentación: Diseño e implementación del Proyecto de Cambio para elevar el nivel de Integración Estratégica LIF en empresas seleccionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma e instrumentos para elaborar y gestionar integralmente el Proyecto de Cambio (14) • Proyecto de cambio de cada empresa seleccionada 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición del Incremento del nivel de Integración Estratégica LIF en empresas seleccionadas • Medición de su impacto en el desempeño de las empresas seleccionadas • Inductores (internos/ externos) que favorecen el cambio • Barreras (internas/ externas) que obstaculizan el cambio
6	Generalización: Bases metodológicas de la Dirección Estratégica Integrada LIF para el perfeccionamiento de la gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Bases metodológicas de la Integración Estratégica LIF en las condiciones de las empresas cubanas • Desarrollo de alternativas de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación presencial y a distancia para directivos y trabajadores en general • Consultorías • Sitio web para dar amplia cobertura a las acciones de capacitación-consultoría –investigación • Seguimiento y medición del impacto en el desempeño empresarial en función del nivel de Integración Estratégica • Inductores que favorecen y barreras que obstaculizan el proceso de cambio hacia la Integración Estratégica en la práctica de las empresas cubanas

CONCLUSION

- La Dirección Estratégica Integrada LIF incorpora una nueva cualidad al sistema de dirección empresarial, convirtiéndola en una alternativa de solución a la contradicción que enfrentan las empresas, que operan en entornos complejos, las que de un lado requieren de alta autonomía de todos sus eslabones para dar respuesta ágil, creativa y flexible a los cambios del entorno, y de otro lado, requieren que sus eslabones trabajen en sistema, como un todo, para alcanzar los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

1. Lage Dávila, Carlos: Intervención en la clausura de la reunión de directores de empresas en Perfeccionamiento. C. Habana, 2001.
2. Decreto Ley 187/98. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. C. Habana, 1998.
3. Pérez Betancourt, Armando: Intervención realizada en el Taller Nacional sobre medición y planificación del incremento de la productividad del trabajo en las empresas cuabananas. Rev. Gaceta Laboral. MTSS, No. 2/octubre 2001. (p.33)
4. Ronda Pupo, Guillermo: Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto económico cubano. Tesis de Doctorado, 2002.

5. Kenneth Cloke y Joan Goldmith : El fin del management... y el surgimiento de la democracia organizacional: guía práctica para el puesto de trabajo del futuro. Traducido por Angel L. Portuondo. Ciudad de La Habana, Noviembre 2000.
6. Porter, Michael,: The Competitive Advantage of Nations. Ed. Free Press, NY, 1990.
7. Albizu Gallastegi, E. y otros: Dirección estratégica de los recursos humanos. Ed. Pirámide, Madrid, 2001.
8. Lengnick-Hall y Lengnick-Hall: Gestión estratégica de los recursos humanos: reseña de la literatura y propuesta de tipología. Universidad de Minesota, Duluth, 2001.
9. Morales Cartaya, Alfredo: La integración de la Gestión de Recursos Humanos con la estrategia empresarial. Tesis de Maestría. Ministerios del Trabajo y Seguridad Social, C. Habana, 2003.
10. Informe sobre el Taller de Liderazgo e Integración Estratégica con los consultores norteamericanos. MES, Ciudad de La Habana, 12 de mayo de 2001.
11. Colectivo de autores: Proyecto de investigación de Liderazgo e Integración Estratégica en empresas seleccionadas. MES, Ciudad de La Habana, mayo del 2001.
12. Proyecto de investigación: "Gestión integral del proceso de perfeccionamiento en la empresa". CETDIR, CUJAE, 2001.
13. Norris Grant y otros: Del ERP al E-Business. Transformando la empresa. Ed. DEUSTO SA, Bilbao, 2001.
14. Hernández Torres M. y García Gómez J.: Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas. Ed. Folletos Gerenciales, Año VI, No.1, enero, 2002.

Colectivo de autores del CETDIR:

Dra. Maritza Hernández
 Dr. Juan García
 MSc. María E. Albert
 Ing. Yaima Antelo
 Ing. Alejandro Hernández
 MSc. Dorena Guerrero
 MSc. Clara Creagh
 MSc. Emilio Rodríguez
 Dr. Salvador Muñoz
 Dr. Angel Portuondo
 Lic. Roberto Pérez
 Dr. Wilde Llanes