

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL A 25 EMPRESAS CUBANAS EN PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

Daniel Alfonso Robaina y Lauren Espinosa González

Resumen

En este informe se pretende recoger los resultados obtenidos en 25 tesinas del Primer Taller de Dirección Empresarial del Diplomado de Dirección de Empresas desarrollado en el CETDIR para empresas del Grupo del Perfeccionamiento Empresarial en el año 2009, donde se llevan a cabo 25 diagnósticos del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de las diferentes empresas. En este trabajo se exponen los resultados de los niveles de integración tanto en función de sus relaciones internas como externas, así como los principales riesgos que pueden atentar contra las relaciones más importantes y las principales causas de las relaciones críticas que limitan el cumplimiento de la misión de las organizaciones.

Palabras claves: Perfeccionamiento Empresarial, integración, eficiencia y eficacia, sistema de Dirección.

Introducción

Daniel Alfonso Robaina es Ingeniero Industrial y Doctor en Ciencias. Se desempeña como Profesor Auxiliar y Director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. E-mail: dalfonso@ind.cujae.edu.cu

Lauren Espinosa González es Ingeniero Industrial y Profesor instructor del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. E-mail: laureneg@ind.cujae.edu.cu

La integración constituye hoy una necesidad de cualquier empresa que desee ser exitosa, lo cual se aprecia en el reciente Decreto Ley 252/2007 de la misma forma en que el Perfeccionamiento Empresarial lo establece dentro de sus principios. No obstante, en las empresas cubanas existe falta de integración evidente, que está atentando contra la eficiencia y eficacia de las mismas. En este sentido Pérez Betancourt ha señalado que: “un

problema muy general en los expedientes de perfeccionamiento es la falta de integralidad" (Pérez, A. 2001).

Es necesario integrar el sistema de Dirección, de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados para facilitar las relaciones que le permitan a la empresa alcanzar su visión de futuro, satisfacer las necesidades esenciales de la población, y asegurar el desarrollo del país. (Alfonso, D. 2007)

Daniel Alfonso plantea en su tesis de doctorado que el problema fundamental en el desarrollo de la dirección es mantener integrados los subsistemas con la estrategia, para que todos los esfuerzos se concentren y originen un resultado de alto impacto para la sociedad (Venkatraman, N. 1993; Velásquez, R. 2002; Marrero, C. E. 2002; Isaac, C. L. 2004; Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1999/2001; Nogueira, D. 2002; Villa, E. 2006 y Hernández, M. y otros. 2006)

Este informe tiene como objetivo mostrar los resultados obtenidos en los 25 diagnósticos del Nivel de Integración del Sistema de dirección de dichas empresas y concluir cuales son los principales riesgos de las relaciones más importantes así como las causas de las relaciones críticas que repercuten negativamente en la integración de la

empresa. Para ello se utilizaron métodos teóricos como el análisis y síntesis e inducción deducción.

Nivel de Integración del Sistema de Dirección de 25 empresas en Perfeccionamiento Empresarial

Para la determinación de los niveles de integración de las 25 empresas estudiadas (9 del sector productivo, 14 del sector de producción y 2 comercializadoras) se utilizó el indicador NISDE (Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa) propuesto por el Dr. Daniel en su tesis de Doctorado (Alfonso, D. 2007) para lo cual se hizo necesario confeccionar matrices de relaciones internas y externas.

A continuación (**Tabla 1**) se muestran los resultados obtenidos de niveles de integración en función de sus relaciones internas y en función de las relaciones externas (Arrechea, E., Artola, L., Camacho, T., Carrazana, E., Dávila, D., Ferrera, P., García, L., Gilbert, C., Hernández, J., Illana, V., Isidró, C., López, L., Martín, N., Mendizabal, L., Pazo, C., Peraza, N., Perdigón, N., Pineda, M., Ríos, J., Rodríguez, J., Ruiz, R., Urquiza, T., Varela, D., Valdés, J., Vilaragut, J. (2009):

Empresas	NISDE int.	NISDE ext.
Geocuba-Geodesia	0.79	0.97
Empresa de Mármol de Cuba	0.52	0.43
Empresa de Servicios Portuarios del Mariel	0.81	0.92
Empresa Militar Industrial Yuri Gagarin	0.4	0.52
Empresa de Registro y Clasificación Buques Sociedad Calsificadora	0.37	0.5
Empresa de Producción de Materiales	0.24	0.67
Constructora Caribe	0.45	0.73
Proyectos Agropecuarios	0.28	0.42
Hidroenergía	0.9	0.86
EPROYIV	0.69	0.71
COMELEC	0.61	0.82

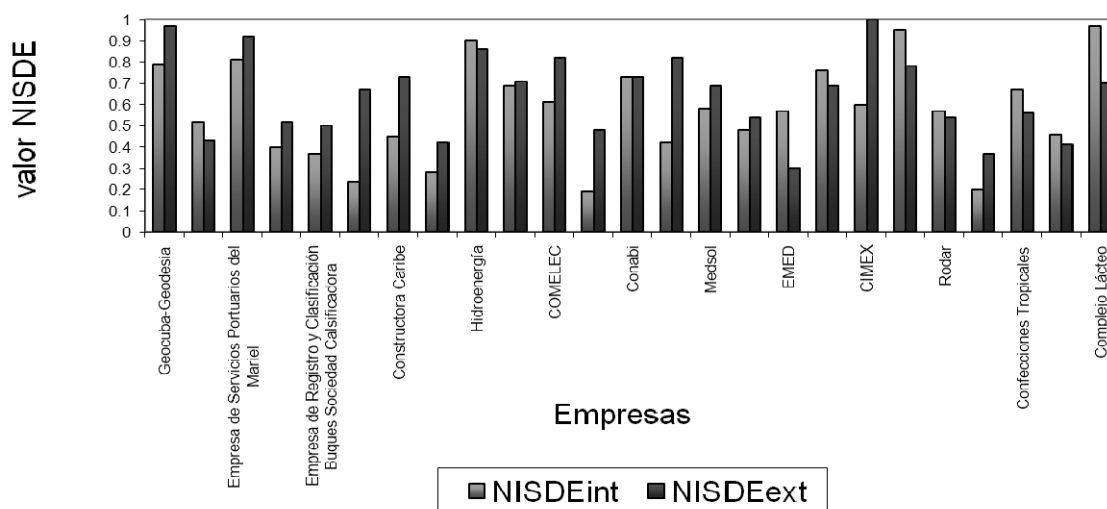
SECONS	0.19	0.48
Conabi	0.73	0.73
Conavana S.A	0.42	0.82
Medsol	0.58	0.69
Tropicana	0.48	0.54
EMED	0.57	0.3
EGREM	0.76	0.69
CIMEX	0.6	1
Gas Manufacturado	0.95	0.78
Rodar	0.57	0.54
Industria Guanabo	0.2	0.37
Confecciones Tropicales	0.67	0.56
PRODAL	0.46	0.41
Complejo Lácteo	0.97	0.7

Tabla 1. Niveles de integración de las 25 empresas.*Fuente: Elaboración propia*

Como se puede apreciar en la **Fig. 1**, aún los niveles de integración son insuficientes. El 55 % de las empresas obtuvieron NISDE int. por debajo del 60%, mientras que el 40,74% obtuvieron

NISDE ext. por debajo del 60 %. Solamente el 3% de ellas alcanzaron NISDE int. por encima del 90% al igual que para el NISDE ext.

NISDE interno y externo

**Fig. 1.** Niveles de Integración Interno y Externo de las 25 empresas. *Fuente: Elaboración propia.*

- *Riesgos de las relaciones más importantes.*

Cada directivo identificó los riesgos que pudieran atentar contra las relaciones más importantes, es decir, aquellas que tienen gran repercusión en el cumplimiento de la misión de la organización.

Aunque se plantearon riesgos relacionados con cambios imprevistos en el entorno, incumplimiento de lo que está establecido y con deficiencias en la fuerza de trabajo, el 76 % de las empresas identificaron riesgos relacionados con problemas de comunicación y el 28 % reconoció riesgos relacionados con los sistemas informativos. (Ver **Tabla 2**)

Empresas	Riesgos (comunicación interna)	Riesgos (comunicación externa)	Riesgos (Sistemas Informativos)
Geocuba-Geodesia	X	X	
Empresa de Mármoles de Cuba		X	
Empresa de Servicios Portuarios del Mariel			
Empresa Militar Industrial Yuri Gagarin		X	
Empresa de Registro y Clasificación Buques	X	X	
Sociedad Calsificadora			
Empresa de Producción de Materiales	X		X
Constructora Caribe	X	X	X
Proyectos Agropecuarios	X		
Hidroenergía	X		X
EPROYIV	X	X	X
COMELEC		X	
SECONS		X	
Conabi	X	X	
Conavana S.A		X	X
Medsol			
Tropicana		X	
EMED			X
EGREM			
CIMEX			
Gas Manufacturado	X	X	
Rodar	X	X	
Industria Guanabo	X	X	
Confecciones Tropicales			
PRODAL	X	X	X
Complejo Lácteo	X	X	X

Tabla 2. Riesgos identificados por las 25 empresas relacionados con problemas de comunicación y sistemas de información. *Fuente: Elaboración propia.*

Se puede apreciar existe una coincidencia en que el 52 % de las empresas identifican riesgos de comunicación interna y el 64 % de ellas reconocen riesgos relacionados con problemas de comunicación externa, mientras que solo el 7 % reconoce riesgos que tienen que ver con los sistemas de información. Esto último quizás se deba al poco uso y conocimiento de los sistemas de información en las empresas lo cual impide a los directivos identificar este tipo de riesgos.

- *Causas de las Relaciones Críticas*

A partir de las relaciones que resultaron críticas se determinaron las causas que las ocasionan, las cuales en la mayoría de los casos están ocasionadas por problemas de comunicación o por falta de valores compartidos. A continuación (Ver **Tabla 3**) se muestra una relación por empresas de aquellas causas que están relacionadas con problemas de comunicación tanto interna como externa (principalmente en relación con los proveedores y los clientes) y relacionadas con los sistemas de información:

Empresas	Causas (comunicación interna)	Causas (comunicación externa)		Causas(Sistemas Informativos)
		Clientes	Proveedores	
Geocuba-Geodesia	x	x	x	
Empresa de Mármoles de Cuba	x	x		
Empresa de Servicios Portuarios del Mariel	x		x	
Empresa Militar Industrial Yuri Gagarin		x	x	x
Empresa de Registro y Clasificación Buques Sociedad Calsificadora		x	x	x
Empresa de Producción de Materiales	x		x	x
Constructora Caribe	x	x		
Proyectos Agropecuarios		x	x	x
Hidroenergía			x	
EPROYIV	x	x	x	
COMELEC	x			
SECONS	x			
Conabi	x	x	x	
Conavana S.A	x	x	x	
Medsol	x	x	x	x
Tropicana	x	x		x
EMED	x		x	
EGREM	x	x		

CIMEX	X	X	X	
Gas Manufacturado				
Rodar		X	X	
Industria Guanabo		X	X	
Confecciones Tropicales	X			
PRODAL	X	X	X	X
Complejo Lácteo				

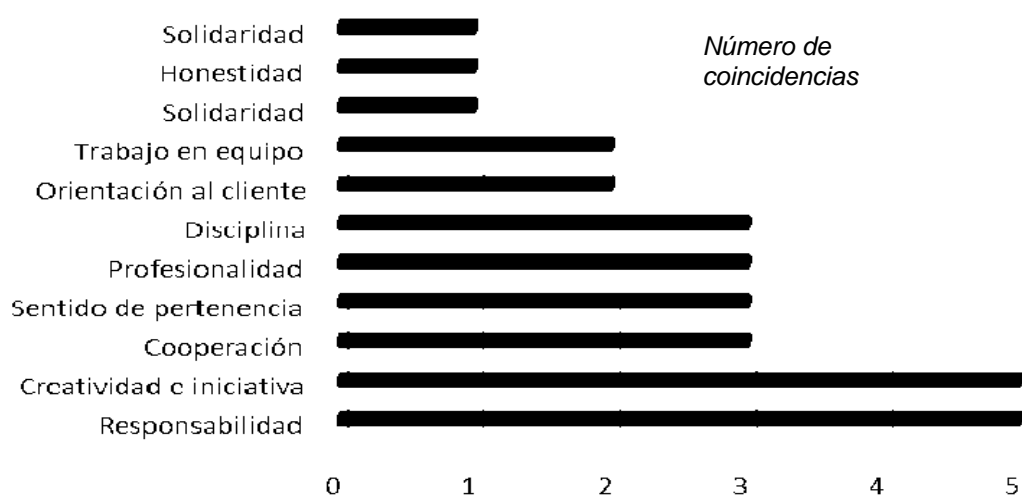
Tabla 3. Causas de las relaciones críticas identificadas por las 25 empresas relacionados con problemas de comunicación y sistemas de información. *Fuente: Elaboración propia.*

Según la tabla anterior puede obtenerse que el 68 % de las empresas detectaron causas de las relaciones críticas relacionadas con la comunicación interna de la organización y que atenta contra la integración entre los diferentes subsistemas de la empresa. Por otra parte el 80 % de las empresas analizadas identificaron causas relacionadas con problemas de comunicación externa, más específicamente, el 64 % plantearon problemas de comunicación con clientes y el 60 % con proveedores. Sin embargo, el estudio arrojó que solo el 28 % de las empresas reconocieron alguna causa dada por problemas de sistemas informativos. No obstante, la mayoría de las causas de las relaciones críticas podrían erradicarse en gran medida con

el uso de herramientas que usen o apliquen las tecnologías de la información para mejorar la gestión de la información y con ello se logre incrementar los niveles de integración.

En relación a la falta de valores compartidos por las organizaciones, se pueden plantear algunos bastante coincidentes:

- Responsabilidad
- Creatividad e iniciativa
- Cooperación
- Sentido de pertenencia
- Profesionalidad
- Disciplina
- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo



Como se aprecia en la **Fig 2**, donde se refleja la cantidad de veces que dichos valores son planteados como insuficientes en las organizaciones estudiadas, se puede concluir que tanto la creatividad como la responsabilidad constituyen valores que hay que fomentar mucho más.

Conclusiones

1. Los Niveles de Integración de las empresas analizadas aún son insuficientes puesto que el 55 % de las empresas obtuvieron NISDE int. por debajo del 60% y el 40,74% obtuvieron NISDE ext. por debajo del 60 %.
2. Los riesgos de las relaciones más importantes están relacionados con cambios imprevistos en el entorno, incumplimiento de lo que está establecido y con deficiencias en la fuerza de trabajo. Sin embargo el 76 % de las empresas identificaron riesgos relacionados con problemas de comunicación y el 28 % reconoció riesgos relacionados con los sistemas informativos.
3. Las causas de las relaciones críticas en la mayoría de los casos están ocasionadas por problemas de comunicación o por falta de valores compartidos.
4. El 68 % de las empresas detectaron causas de las relaciones críticas relacionadas con la comunicación interna, mientras que el 80 % de las mismas identificaron causas relacionadas con problemas de comunicación externa y el 28 % de las empresas reconocieron alguna causa dada por problemas de sistemas informativos.
5. Dentro de las causas de las relaciones críticas se encuentra la falta de algunos valores compartidos

por las organizaciones como la creatividad e iniciativa así como la responsabilidad.

Referencias

1. Alfonso, Daniel. (2007) *Tesis en opción al grado científico de doctor: Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa*. C. Habana, Cuba.
2. Arrechea, Ernestina. (2009) *Diagnóstico y evaluación del nivel de integración del sistema de dirección en la Empresa de Gas Manufacturado*. ISPJAE, Ciudad Habana, Cuba.
3. Artola, Lázaro. (2009). *Diagnóstico y evaluación del nivel de integración del sistema de dirección en la Empresa ejecutora de donativos(EMED)*. ISPJAE, Ciudad Habana, Cuba.
4. Camacho, Tomás. (2009) *Taller de Dirección Empresarial de COMELEC*, CETDIR-CUJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
5. Carrazana, Elvis. (2009) *Análisis sobre la integración del sistema de gestión de la dirección en la empresa Prodal*. ISPJAE, Ciudad Habana, Cuba.
6. Dávila, Daniel. (2009). *Taller de Perfeccionamiento Empresarial de SECONS*, CUJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
7. Ferrera, Pedro. (2009) *Determinación del Nivel de Integración de los Sistemas de la Empresa Geocuba – Geodesia*, ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
8. García, Luisa O. (2009) *Diagnóstico del estado actual de la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa de Proyectos para Industrias Varias EPROYIV*, CETDIR-CUJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.

9. Gilbert, C. (2009) *Diagnóstico y evaluación del nivel de integración del sistema de dirección en la Empresa Rodar*. ISPJAE, Ciudad Habana, Cuba.
10. Hernández, Jaime. (2009) *Diagnóstico y Análisis del estado actual de la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa Mármol Cubanos*, ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
11. Hernández, M y otros. (2006) *Construyendo la empresa integrada*. Ed. ISPAE-UCI. ISBN: 959-261-222-6. La Habana, Cuba.
12. Illana, Victoriano. (2009) *Taller de Dirección Empresarial. Determinación del nivel de integración en EMI Yuri Gagarin*, Ciudad Habana, Cuba.
13. Isaac, C. L (2004) *Modelo de Gestión Integrada Calidad-Medio Ambiente (CYMA). Aplicado en organizaciones cubanas*. Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana, Cuba.
14. Isidron, Camila. (2009) *Taller de Dirección Empresarial. Diagnóstico y Análisis del estado actual de la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa CONAVANA S.A*, ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
15. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2002) *Creando la organización focalizada en la estrategia*. Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative. www.bscoll.com.
16. López, Lucía. (2009) *Diagnóstico y evaluación del nivel de integración del sistema de dirección en la Empresa Confecciones Tropicales*. ISPJAE, Ciudad Habana, Cuba.
17. Marrero, C. E. (2002) *Diseño de una metodología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.
18. Martín Díaz, Noel. (2009) *Taller de Dirección Empresarial. Diagnóstico y evaluación del nivel de integración del sistema de dirección en la Empresa Consultores y Abogados Internacionales (CONABI)*. ISPJAE, Ciudad Habana, Cuba.
19. Mendizábal, Lázaro. (2009) *Dirección Empresarial en la Empresa de Producción de Materiales de la Construcción (PROMAT)*, ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
20. Nogueira, D. (2002) *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Matanzas, Cuba.
21. Pazo, Carlos M. (2009) *Diagnóstico del Nivel de Integración de la empresa Hidroenergía*, CETDIR-CUJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
22. Peraza, Norberto. (2009) *Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial. Diagnóstico y evaluación del nivel de integración del sistema de dirección en la Empresa de Proyectos Agropecuarios de la Ciudad de la Habana*. ISPJAE, Ciudad Habana, Cuba.
23. Perdígón, Nelson. (2009) *Dirección Empresarial en la Empresa de Servicios Portuarios Mariel*, ISPJAE, Habana, Cuba.
24. Pérez, A. (2001) *Intervención realizada en el Taller Nacional sobre medición y planificación del incremento de la productividad del trabajo en las empresas cubanas*. Rev. Gaceta Laboral. MTSS, No. 2/ Octubre/2001.

25. Pineda, Miguel. (2009): *Diagnóstico y Análisis del estado actual de la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa de Registro y Clasificación de Buques Sociedad Clasificadora*, ISPJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
26. Ríos, Gisela. (2009) *Diagnóstico y evaluación del nivel de integración del sistema de dirección en la Empresa Industria Guanabo*. ISPJAE, Ciudad Habana, Cuba.
27. Rodríguez, Julio. (2009) *Determinación del nivel de integración en la empresa Sucursal Cimex*, Ciudad Habana, Cuba.
28. Ruiz, Raciél. (2009): *Taller de Dirección Empresarial. Integración de la Dirección en la Egrem*. Cujae, Ciudad Habana, Cuba.
29. Urquiza, Tania. (2009) *Taller de Dirección Empresarial. Determinación del nivel de integración en MEDSOL* (Quimefa), Ciudad Habana, Cuba.
30. Varela, David. (2009) *Taller de Dirección Empresarial. Determinación del nivel de integración en Tropicana*, Ciudad Habana, Cuba.
31. Valdés, J. (2009): *Determinación del nivel de integración en la empresa Complejo Lácteo*. ISPJAE, Ciudad Habana, Cuba.
32. Velásquez, R. (2002) *Modelo de mejora continua para la gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, La Habana, Cuba.
33. Venkatraman, N. (1993): *Strategic Alignment Business and IT*. Disponible: www.valuebasedmanagement.net/methods_venkatraman_strategic_alignment.html.
34. Vilaragut, Juan C. (2009) *Diagnóstico y Análisis del estado actual de la Integración del Sistema de Dirección de la empresa Constructora Caribe*, CETDIR-CUJAE, Ciudad de la Habana, Cuba.
35. Villa, E. (2006) *Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de la Educación Superior* Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cienfuegos, Cuba.

Artículo aceptado por el Comité Editorial para su publicación en noviembre de 2009.