

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
CENTRO UNIVERSITARIO JOSE MARTI PEREZ  
CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS AVANZADAS DE  
DIRECCIÓN**

**Tesis en opción al Grado  
Científico de Master en  
Dirección.**

**Título:** Diseño e implementación de un procedimiento para el control de gestión empresarial, a través del Tablero de Comando, en la UEB de Logística y Transporte de la Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus.

**Autor:** Ing. Librado Osmany Ventura Hernández.

**Tutor:** Dr. Eberto Pablo Gutierrez Morales.

**Sancti Spíritus, 2006**

**“Año de la Revolución Energética en Cuba”.**

## **INTRODUCCIÓN**

Al abordar el problema del control en cualquier organización, es posible y hasta frecuente que se asocie a dicho concepto sólo la idea de fiscalización, hay sin embargo, otro enfoque de la función de control donde se le precisa el velar que los planes se cumplan y corregir, en caso necesario las causas que provocan las desviaciones.

La función de control constituye una de las funciones básicas del llamado “Ciclo Administrativo” y permite, según Stoner, vigilar el avance y corregir errores, dar seguimiento a los cambios ambientales y a las repercusiones de éstos en el avance de la organización.

En el mundo actual la rapidez que han alcanzado los procesos socioeconómicos impone a las instituciones la imperiosa necesidad del cambio adaptándose a las nuevas condiciones en función del análisis de sus fortalezas y debilidades con un reordenamiento de su actividad, al menor costo posible, enfrentando las amenazas del entorno y aprovechando las oportunidades para realmente poder lograr la competitividad.

La Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus, perteneciente al MINBAS, no está exenta de un proceso cambiante, de ahí que desde el año 2000 se decidió trabajar encausado en el modelo de Dirección Estratégica como la vía más eficaz para alcanzar el éxito en su gestión.

El diseño de un sistema de control de gestión en el mundo empresarial es un requisito indispensable de la Dirección Estratégica y un componente crucial de la gestión formal por cuanto es quien propiciará guiar la gestión de la organización a través de un sistema de medición y monitoreo que posibilite ir evaluándola.

De hecho, antes de comenzar a diseñar un sistema de control de gestión, es preciso contar con una definición al menos tentativa de la estrategia corporativa o de empresa (1er nivel de estrategia, se define en qué actividades se quieren participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas) y de la estructura organizacional básica que la institución se da para la satisfacción de sus objetivos.

En función de lo antedicho, las Empresas Cubanas de algún modo segmenta sus unidades estratégicas de planificación, privilegiando aquellas áreas que constituyen la base del desarrollo de sus ventajas competitivas, como pueden ser por ejemplo: La Unidad de Acción Estratégica de ventas, Ciencia y Técnica, etc.

Es importante la necesidad de definir claramente una estructura para el control, los centros de responsabilidad que han de reconocerse, las unidades que se

conceptualizan como centros de utilidad y de centros de costos, así como los principales servicios que se prestan dichas unidades entre sí.

En el caso de las Empresas Eléctricas podríamos citar por ejemplo, las actividades de Logística y Transporte, las cuales garantizan el resultado eficiente de la actividad fundamental, concebida en la línea eléctrica.

El proceso de control de gestión en sus inicios centraba su esencia en la actividad contable pero ya hoy el control de gestión moderno incorpora también actividades no financieras como son atención al cliente, recursos humanos, calidad del servicio etc. En una organización empresarial, junto a los objetivos económicos financieros conviven otros no menos importantes y que responden directamente a su razón de ser: los objetivos docentes, de investigación y extensión que son los que deben determinar los criterios que articulen el presupuesto y de ellos se derivan, en último término, los criterios de valor para determinar las prioridades de acción, los programas que resultan convenientes para la Universidad y los indicadores de su éxito.

Cabría entonces la pregunta por qué se escoge el Control de Gestión y no otro tipo de control.

Teniendo en cuenta los criterios de varios autores acerca de la definición de CG, el control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos y un instrumento para evaluarla.

El Control de Gestión, que es quien sirve de basamento al diseño que se propone, tiene variables y características que responden al interés de la Unidad Empresarial de Base de Logística y Transporte de la Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus, de poseer un sistema orientado a implementar la estrategia, basado en la planificación y control con el horizonte inferior al año (mediano plazo) y enfocado desde una perspectiva integral de la organización, a que cada departamento logre sus objetivos con eficiencia y eficacia, y que servirá al cumplimiento de las estrategias previstas en un horizonte superior (largo plazo, 3años).

En los momentos actuales donde se muestra un escenario en el mundo, incierto y cambiante, surge la noción clave de cambio continuo asociada al logro de la competitividad. En estas condiciones los procesos estratégicos se han convertido en una cuestión vital para la sobrevivencia y desarrollo de las organizaciones, ya que pueden propiciarles alcanzar una mejor posición aprovechando las oportunidades para el logro del éxito.

Es por ello, que la UEB de Logística y Transporte de la Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus valora la necesidad de tener un sistema de control que le posibilite el análisis y la evaluación sistemática del proceso de Dirección Estratégica combinando la utilización de los diferentes tipos de control y posibilitando con la participación de los

involucrados la adopción de decisiones que permitan prever y corregir las deficiencias durante el proceso y no tan sólo de sus resultados.

Pero la problemática hoy, no es simplemente entender la necesidad del cambio sino cómo efectuar el cambio de forma tal que se logren los objetivos a través de las estrategias trazadas en las organizaciones. El Sistema de Control constituye una de las funciones de la dirección menos trabajada con un enfoque científico y didáctico, de ahí que, en muchas organizaciones el Sistema de Control no se corresponda con las potencialidades reales con que cuenta la organización para controlar y evaluar los procesos que en su interior se desarrollan.

### **Situación problemática**

La UEB de Logística y Transporte de la Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus, se dedica a prestar servicios de reparación, de mantenimientos técnicos y de transportación de recursos para la actividad fundamental de la organización. Para nuestra organización al igual que para las demás organizaciones básicas eléctricas del país es fundamental el control de gestión empresarial, con vista a monitorear la evolución de sus indicadores y la consecución de sus objetivos estratégicos, sin embargo no se cuenta con un procedimiento para el control de gestión y se desconocen indicadores fundamentales en cuanto a la actividad financiera, en relación al cliente, en cuanto a las diferentes operaciones y procesos internos así como con el mejoramiento y desarrollo de la fuerza laboral y las tecnologías estratégicas, no se tiene definición de los objetivos estratégicos, además de no existir una cultura de motivación.

### **Problema de investigación.**

No existe un procedimiento para el control de gestión, a través del Tablero de Comando, en la Unión Eléctrica Nacional que permita mejorar los indicadores de gestión empresarial.

### **Objeto de estudio de la investigación.**

Control de gestión empresarial

### **Campo de acción.**

El control de gestión empresarial en la UEB de Logística y Transporte de la Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus.

### **Objetivos de la investigación.**

#### **General**

Diseñar e implementar un procedimiento para el control de gestión empresarial, a través del Tablero de Comando, que permita mejorar los indicadores de gestión empresarial.

#### **Específicos**

1. Realizar un estudio y análisis teórico acerca de la evolución de los sistemas de control de gestión hasta la aplicación del Tablero de Comando y los indicadores de gestión empresarial.
2. Proponer un procedimiento para el control de gestión, a través del Tablero de Comando, en las organizaciones.
3. Diseñar el procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando, en la UEB de Logística y Transporte de la Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus.
4. Implementar el procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando, en la UEB de Logística y Transporte de la Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus.
5. Valorar los beneficios de la implementación del procedimiento.

#### **Hipótesis de la Investigación.**

Si se diseña e implementa un procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando, en la UEB de Logística y Transporte de la Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus, entonces mejorarán los indicadores de gestión empresarial.

#### **Variables.**

Variable dependiente: control de gestión.

Variable independiente: indicadores de gestión empresarial.

#### **Tipo de investigación.**

La investigación se describe como **exploratoria** puesto que se realiza un diagnóstico profundo de la empresa que incluye el análisis interno y externo de la misma, **descriptiva** ya que en el transcurso de la implementación del procedimiento se describe el comportamiento de las diferentes áreas y **correlacional** al establecer la relación entre el control de gestión y la mejora de los indicadores de gestión empresarial.

#### **Métodos**

Análisis, síntesis, deducción, inducción, histórico, lógico, observación, revisión de documentos y consulta a expertos.

#### **Técnicas**

Entrevista, encuesta, cuestionario, trabajo en grupo, tormenta de ideas.

#### **Valor teórico**

Consiste en la revisión y análisis de la literatura, que permite conformar el marco teórico referencial.

#### **Valor metodológico**

El procedimiento propuesto para el control de gestión, utilizando el tablero de comando se concibe de forma general para aplicar en cualquier empresa con condiciones favorables para la implementación de esta nueva filosofía.

#### **Valor social.**

Está dado por la implementación del control de gestión, lo cual permite mejorar los indicadores de gestión empresarial, por lo que la UEB podrá atender o brindar mejores servicios, que contribuirán al mejoramiento de las redes eléctricas, lograr menores tiempos de interrupción, así como elevar la satisfacción de nuestros clientes.

#### **Valor práctico.**

Con la implementación del procedimiento se logra de forma práctica mejorar los indicadores de gestión empresarial, constituyendo un proceso de mejora continua que involucra a todo el personal.

#### **Resultados esperados**

- Lograr un procedimiento de control de gestión empresarial a través del tablero de Comando.
- Evaluar en tiempo real los indicadores de gestión a partir del Tablero de Comando.
- Obtener una cultura de mejora continua.
- Involucrar a todo el personal en el esfuerzo por cumplir con los objetivos estratégicos trazados
- Desarrollar cultura de medición y control de indicadores.

La presente investigación se estructura en tres capítulos:

- . Fundamentación teórica de la investigación.
- . Procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando.
- . Implementación del procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando en la Unidad Empresarial de Base de Logística y Transporte de la OBE Provincial.

### **Capítulo I: Fundamentación teórica de la investigación.**

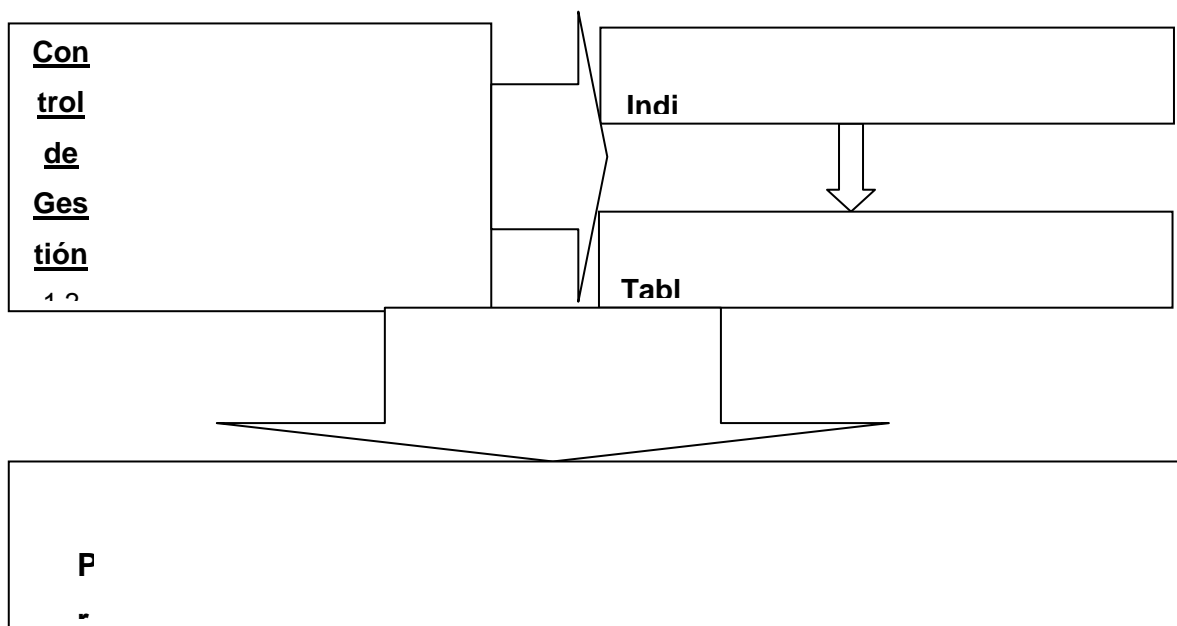
#### **1.1 Introducción**

El control ha sido definido bajo dos grandes perspectivas, una perspectiva limitada y una perspectiva amplia. Desde la perspectiva limitada, el control se concibe como la verificación a posteriori de los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos planteados y el control de gastos invertido en el proceso realizado por los niveles directivos donde la estandarización en términos cuantitativos, forma parte central de la acción de control.

Bajo la perspectiva amplia, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos. Este enfoque hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

Todo esto lleva a pensar que el control es un mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cualitativos y cuantitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito organizacional, es decir, el control se entiende no como un proceso netamente técnico de seguimiento, sino también como un proceso informal donde se evalúan factores culturales, organizativos, humanos y grupales.

El hilo conductor de la investigación se muestra en la figura No. 1.1



**Figura 1.1 Hilo conductor (Elaboración propia).**

### **1.2 Definición de control**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización i no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto se revisara algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

Henry Farol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Robert B. Buchele (1999): El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

George R. Ferry (1987): El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Buró K. Scanlan (1989): El control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert C. Appleby (1996): La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

Harold Koontz y Ciril O'Donnell (1989): Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Chiavenato (1986): El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

- . Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

- . Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.

- . Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y



expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- . Comprobar o verificar;
- . Regular;
- . Comparar con un patrón;
- . Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- . Frenar o impedir.

Evidentemente todas esas definiciones representan concepciones incompletas del control, quizás definidas en un modo subjetivo y de aplicación; en definitiva, debe entenderse el control como:

Una función administrativa, ya que conforma parte del proceso de administración, que permite verificar, constatar, palpar, medir, si la actividad, proceso, unidad, elemento o sistema seleccionado está cumpliendo y/o alcanzando o no los resultados que se esperan.

### **1.2.1 Importancia del control**

Una de las razones más evidentes de la importancia del control es porque hasta el mejor de los planes se puede desviar. El control se emplea para:

- . Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- . Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o servicios nuevos que captan la atención del público. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.
- . Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.
- . Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. Otra forma, aplicada por el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae, es agregar valor. Tratar de igualar todos los movimientos de la competencia

puede resultar muy costoso y contraproducente. Ohmae, advierte, en cambio, que el principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

. Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

### **1.3 El control de gestión**

Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en el ámbito administrativo, distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones, sin embargo, es preciso describir cuál ha sido su evolución teórica en el transcurso de las últimas décadas a fin de destacar su impacto en el desarrollo organizacional.

#### **1.3.1 Antecedentes**

Evolución del concepto de control de gestión.

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comúnmente aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección(enfoque racional) y por el otro, en un paradigma más integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosocial, cultural, macrosocial y de calidad.

El enfoque racional se centra en la concepción del control como mecanismo determinante y sistemático, cuya implantación permite lograr por sí solo la eficiencia y eficacia de la organización. Este enfoque defendido por la escuela clásica, se evidencia por una particular definición dada por Henry Fayol en su conocida obra llamada Administración Industrial y General, señalando que el control "consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos" con el fin de detectar posibles desviaciones evitando su repetición. Esta concepción simple orientada a la excesiva formalización de los mecanismos de control se fortalece con los trabajos de Anthony(1965) en torno a entender el proceso de control por centros de responsabilidad y la medición de variables por medio de indicadores ligados a los aspectos claves de la organización,

este enfoque, en palabras de Amat(2000) constituye una visión" excesivamente técnico y racional del proceso de control al limitarlo al diseño de aspectos formales reduciendo la complejidad del contexto organizativo en el que aquel opera (pág.50.) Siguiendo al análisis realizado por este autor dentro del enfoque racional, el concepto de control se desarrolla al introducir cálculos matemáticos (Abdel-Khalik y Lust,1974; y Kaplan,1982) en el tratamiento de los precios de transferencia en lo que se conoce como la teoría de la agencia (Demski.1983; Baiman y Demski,1980). La teoría de la agencia entiende al control como el establecimiento de un contrato óptimo entre los objetivos individuales(responsables de la unidad y de la organización) por medio de la aplicación del análisis microeconómico del control.

Dentro de esta corriente, Amat ubica la teoría de la contingencia (Thompson,1967 y Woodward,1965) como representación del enfoque racional. La teoría de la contingencia entiende al control como el ajuste de la tecnología, la dimensión y el entorno a la eficacia de cómo se enfrenten las contingencias vividas por la organización. Del mismo modo critica tal postura al afirmar que en ella" las relaciones de las variables no están suficientemente claras; no se ha estudiado la relación control-eficacia y no se ha tenido suficiente contrastación empírica" Superando lo aportes del paradigma racional, a partir de los años 50 y 60 el paradigma psicosocial entendió al control como un proceso fundamentado en la consideración de aspectos motivacionales y conductuales al momento de implantar modelos de control organizacional, estos principios fueron desarrollados por la Escuela de las Relaciones Humanas, El Procesamiento Humano de la Información y la Teoría de Sistemas.

La Escuela de las Relaciones Humanas planteó la influencia que tenía la aplicación de sistemas de control en los individuos, por lo que la participación de éstos en el proceso de decisión y control, contribuirían al aumento de la motivación al relacionar los objetivos individuales con las metas organizacionales, al respecto son fundamentales los trabajos de Argyris,(1952), Searfoss(1976), Lewin(1970), Merchant(1986), Hopwood(1972), De Coster y Fertakis(1968),entre otros.

La Escuela del Procesamiento Humano de la Información se centra en entender al control como la aplicación de los avances de la psicología cognitiva para el estudio de los elementos que inciden en el comportamiento y conducta en torno a las decisiones de los empleados a la concepción del control, estos elementos se basan en las características de la información, los procesos cognitivos y las decisiones personales, al respecto se tienen los trabajos de Libby y Lewis(1982), Prakash y Rappaport(1977) y Driver y Mock,1975).

Estos aportes, según Amat al concepto de control, se orientan a la desconsideración de aspectos sociales y organizacionales, centrándose solamente en elementos de

carácter conductual y comunicacional, del mismo modo no sustenta el papel de la distribución del poder y la influencia de enfrentar las incertidumbres organizacionales (véase los trabajos de Hopwood, 1978) y evita el no consentimiento de otros aspectos que no sean los cognitivos (Crítica de Sweringa y Weick, 1982). En torno al enfoque de sistemas, éste albergó una nueva idea acerca del papel del control dentro de la organización. Dicha idea se centraba en la definición de dos principios básicos como lo son la regulación y el control insertados por la cibernética, para Bertalanffy, la cibernética es la teoría de los mecanismos de control en la tecnología y en la naturaleza, fundada en los principios de la información y retroalimentación. En esta corriente, los sistemas intercambian información y energía con su entorno, la evalúan y reorganizan sus componentes sobre la base del control que actúa como ente regulador de los fines del mismo. Estas ideas fueron introducidas en la organización por medio de los trabajos de Katz y Kahn (1978) y profundizados por el modelo sociotécnico de Tavistok.

Sin embargo, este enfoque ha sido criticado con suficientes razones sobre la base de las propias limitaciones del proceso de control, al respecto, Amat señala que los conceptos provenientes de la biología dificultan la consideración y aplicación a la organización ya que la mayoría de sus conceptos provienen de la cibernética como ciencia no social.

En otro orden de ideas, en la década final de lo 70 y principios de lo 80, la perspectiva del control se enfocó hacia la consideración de la cultura como variable importante de los sistemas de control, al respecto Young (1979), Collins (1982), Flamholtz (1983), Hofstede (1987), Dent (1986) y Dermer y Lucas, trabajaron sobre las bases de incorporar el concepto de cultura como mecanismo capaz de orientar procesos de control más efectivos, dado que el individuo como ser social, comparte valores, ritos y creencias que pueden facilitar la efectividad de los sistemas de control en la organización. En perspectiva, tal enfoque aportó un elemento importante para el estudio del control, pero obvió el rol de los valores sociales desarrollados por el sujeto en su entorno familiar y social, en sus explicaciones teóricas.

A finales de los años 80, la perspectiva macrosocial constituyó un desarrollo novedoso en la interpretación del control, ya que por un lado aceptaba el papel de la cultura en la efectividad de los procesos de control, pero por el otro agregaba la fuerza del entorno sociocultural y político dada la creciente incertidumbre del sistema económico y su impacto en las organizaciones.

Al respecto dicho modelo enfoca dos corrientes fundamentales, la "cross cultural-crossnational" y el enfoque radical". La primera considera el entorno como una variable externa de la organización y la influencia de la cultura de cada país en los

sistemas de control, debido a las características socio cultural de la empresa y sus miembros, al respecto se tienen los trabajos de Beres y Portwood(1981), Hofstede(1983) y Horowitz(1979). La corriente radical critica todas las aportaciones anteriores intentando incorporar al control como resultado social y cultural dentro de una perspectiva sociopolítica de contradicciones sociales, véase trabajos de Tinker, Merino y Neimark(1982-1986).

A pesar de que los enfoques socio culturales han aportado fundamentos interesantes en la concepción del control, se ha podido vislumbrar en la década de los 90, una tendencia hacia la concepción tradicional de medición de indicadores pero apoyado en novedosos sistemas de información e informática, al respecto, el modelo de Carol McNair (1989) , Richard Lynch y Kelvin F. Cross (1987) se centra en la consideración de tres niveles básicos: las unidades de negocio, el área corporativa y los centros de actividad de los departamentos. Los centros de actividad y departamentos son el corazón de esta pirámide de resultados; de hecho. Se basan en los conceptos de Reingeniería(entrega, tiempo ciclos), calidad y ABC(sobrecoste-pérdidas) en su base. En torno al nivel operativo, se trata de un nivel relacionador, es decir, los objetivos definidos se basan en criterios como la satisfacción de la clientela, flexibilidad y productividad, vinculados tanto con las metas establecidas en el nivel inferior(departamentos, procesos y actividades) como en el inmediatamente superior(unidades de negocio)configurándose lo que se denomina "income drivers"(inductores de resultados) de los objetivos de ese nivel superior.

Otra propuesta es la de K. Eric Sveiby (1988), "Intangible Assets Monitors" (IAM), es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. La estrategia de la organización resulta relevante para la determinación de dichos indicadores. En este modelo, las partes más importantes a cubrir son crecimiento, cambio, renovación, eficacia y estabilidad, debiéndose configurar un par de indicadores para cada criterio, igualmente, puede observarse el modelo SIGER(Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia) desarrollado por el prof. A .López Viñegla y Hernandez M.(1997), basado en la definición de indicadores a partir de las estrategias y objetivos de la organización. En otro enfoque más moderno, la Fundación Europea para la dirección de la calidad, propone un modelo de gestión integrada sobre la base de la visión globalizada y enfocada en el cliente a partir de los principios fundamentales de la calidad total. El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tiene al control estadístico de procesos(SPC), el control de la calidad total(TQC) y la gestión de la calidad total (TQM).

Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua. Estas ideas se originaron de los trabajos de Feigenbaum, Juran, Gryna, Deming, Ishikawa, entre otros.

Como se apreció en los párrafos anteriores, existen varias interpretaciones sobre el proceso de control en la organización, cada uno de ellos lo enfoca de manera distinta pero partiendo de la noción básica expuesta en las primeras letras de este capítulo sobre el control, en tal sentido se explicarán los procedimientos básicos para la realización de acciones de control organizacional.

Si se citara a cada uno de los autores sobre el tema de Control de Gestión, se comprobaría que su definición no es única, varía con cada autor y a su vez con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización.

Algunos autores diferencian el término de gestión del control de gestión; otros se refieren a estos términos indistintamente; también aparece el Control de Gestión contenido en el término de gestión, y más recientemente se encuentra bajo la denominación de "Controlling"

Haciendo una revisión de lo publicado sobre las diferentes definiciones de Control de Gestión que hemos podido consultar se observa que:

- Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos objetivos son el patrón para evaluar la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.
- Todas las definiciones sobre Control de Gestión, lo describen involucrado con las actividades siguientes.

Formulación de Objetivos.

Fijación de estándares

Programas de acción.

Presupuestos.

Utilización de recursos.

Medición de resultados.

Verificación.

Análisis de desviaciones.

Corrección del desempeño o mejora.

- Hasta la década de 1970, es una tendencia el considerar al Control de Gestión como verificación de lo realizado o control de desviaciones, más que un proceso de aprendizaje y mejoramiento permanente del desempeño, lo cual se correspondía con modelos de empresas que funcionaban en entornos estables.

Enfoques actuales sobre el papel y la importancia de la implicación de todos los trabajadores en el proceso de dirección lo ofrece el libro "Strategor" donde realiza la parte no formalizada del control de gestión relacionado con el comportamiento de las personas.

Teniendo en cuenta lo abordado acerca de la definición de control, entendemos tomar como basamento para el presente trabajo la dada por la Doctora Maritza Hernández y que se ajusta de manera integral a la realidad de nuestra institución universitaria y que expresa:

" El Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla "

En su definición también continúa expresando:

- El Control de Gestión es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.
- Debe entenderse que el problema del Control de Gestión radica en el diseño de mecanismos que permitan que el comportamiento individual coincida con el requerido por la organización: que se piense en lo global cuando se actúe en lo local.
- El Control de Gestión desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización.
- Sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de organización "
- En su concepción más amplia el control puede ser clasificado de diversas formas como se sintetiza en el **Anexo 1**.
- Atendiendo al grado de interacción entre los mandos, el control se clasifica en Directo (encuentro personal para monitorear la operación) e Indirecto ( formas escritas de comunicación como los reportes). Ambos estilos se combinan en el proceso de dirección.
- De acuerdo con el objeto que controla y las herramientas e indicadores que maneja, el control puede ser no financiero, enfocándose a los recursos humanos, a la calidad, a la innovación, a la satisfacción del cliente. Sin embargo, aún dentro

del proceso de control ocupa un papel predominante el control económico - financiero legado a la relevancia de los valores de tipo económico que existen en la sociedad, pero se considera que el abuso de unidades monetarias conduce a un control preocupado por el efecto y no por las causas de la gestión lo que entorpece el cambio.

- Según la frontera del sistema empresa el control se clasifica en interno y externo.
- El autor Fernández (1993) profundiza en el control interno e identifica tres:
  - Control preventivo ( el que se ejecuta antes del proceso)
  - Control concurrente ( durante el Proceso)
  - Control Correctivo ( después del proceso)
- De acuerdo con el nivel de sistematicidad, el control se clasifica en formalizado y no formalizado:
- Formalizado, es aquel conjunto de técnicas, mecanismos y procedimientos formalizados ( sistema de control económico financiero, planes estratégicos, políticas, estructuras organizativas) y no formalizadas ( estilos de comportamiento de las personas, cultura de la organización) que puede ser usado por la organización para hacer que sus miembros actúen congruentemente con los objetivos de ésta, en función de las exigencias que plantea el entorno.
- Según el estilo de dirección, el control puede ser burocrático o de grupo. En el control burocrático se marca un estándar y los mandos comprueban los resultados alcanzados, en función de los cuales se asignan las compensaciones, en el de grupo hay más participación, los empleados se sienten comprometidos con las mejoras que han sucedido y las compensaciones vienen dadas por el desempeño del grupo.
- Son elementos de este tipo de control, la cultura empresarial, el trabajo en equipos, el autocontrol.
- El control sirve según Goldratt (1990) a todos los niveles de la organización adoptando características específicas en cada uno.

<b>Control</b>	<b>Nivel</b>
De gestión global _____ (gestión estratégica)	Alta dirección
De gestión funcional _____ (táctica)	Mandos de las direcciones funcionales
Local o de tareas _____ (operativa)	Nivel de ejecución

- Según Mintzberg(1991) el control está en función de los medios para ejercer el control sobre los miembros de la organización. Estos medios están en función de



la posibilidad de programar la tarea o no, y de que los resultados esperados sean previsibles o no:

	<u>Contenido de tareas</u>	
	Programable	No programable
Previsible	Normalización de tareas	Normalización de resultados
Resultado		
No previsible	Definir reglas, normalización de inputs	Adaptación mutua, y/o socialización, ética-profesional

- Según el grado de anticipación a la desviación el control feed-back según Simons(1994) ejerce el control sobre los resultados, detectando las desviaciones con respecto a los objetivos propuestos y originando acciones correctivas. En su concepción; permite que el error ocurra y aunque espera reducirlo, el tiempo transcurrido entre la detección del error y la medida correctiva puede ser muy largo.
- Desde un enfoque en sistema y atendiendo al horizonte temporal que abarca Simons (1994), distingue tres tipos de control: **estratégico, de gestión y operativo.**

El control estratégico basado en la planificación estratégica enmarcado en el largo plazo y centrando su atención en los procesos de adaptación de la empresa al entorno ( objetivo, estrategias, políticas).

El **control de gestión** orientado a implantar la estrategia, basado en la planificación y control con el horizonte inferior al año( mediano plazo) y enfocado desde una perspectiva integral de la organización , a que cada departamento logre sus objetivos con eficacia y eficiencia.

El control operativo basado en la planificación operativa, está orientado al día a día (corto plazo) e intenta asegurar las tareas específicas de cada puesto adecuadamente. Sobre la base de la clasificación de los autores citados y compartiendo el criterio de la Dr. Maritza Hernández se concluye que el control de gestión se mueve dentro de dos dimensiones, la dimensión estratégica y la dimensión operativa constituyen su punto de unión.

La dimensión estratégica generalmente entraría en un cambio de posicionamiento de la empresa con relación al entorno, como una ruptura o salto cualitativo. La dimensión

operativa marcha por una vía de mejoramiento incremental y está dirigida a reforzar el posicionamiento de la empresa ,Goldratt (1992).

El control de gestión se coloca como una interfase entre los procesos estratégicos y los procesos operativos, siendo usuarios de la información que brindan otros sistemas como el de contabilidad, recursos humanos, etc, pero en una relación transversal. Por otra parte el control de gestión ofrece un soporte metodológico y herramientas de diagnóstico y control para el propio gobierno de tales sistemas.

Resulta de vital importancia reconocer la interdependencia existente entre ambas dimensiones; si el posicionamiento estratégico de la empresa está errado, el perfeccionamiento interno y operativo no existe. Y en el otro sentido, si se define la estrategia adecuada pero se continúa evaluando el desempeño sobre la base de sistemas de control de gestión heredados del pasado, la estrategia queda condenada al fracaso, porque en la práctica se están tomando decisiones basadas en objetivos locales que persiguen otras estrategias implícitas y diferentes a las enunciadas.

El control de gestión como parte de la gestión empresarial, debe conducir a que los componentes operativos permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. La planificación estratégica no puede separarse del control de gestión, ya que este puede implicar cambios de planes y objetivos. En este sentido Simons (1994) lo ve como un instrumento para la renovación estratégica ya que puede ser un medio de aprendizaje y adaptación de la organización. Sin embargo, el propio Simons (1994) afirma que los modelos teóricos de relación entre estrategia y control de gestión, han evolucionado poco desde que Anthony definiera el control de gestión y que en comparación con el desarrollo que ha tenido el pensamiento estratégico desde 1960, al cual se le han incorporado conceptos tales como: estrategia emergente, estrategia incremental y aprendizaje por figura como Mintzberg (1991) la teoría y la práctica del control de gestión se han rezagado.

Concluyendo este aspecto y teniendo en cuenta nuestra identificación con la definición de control de gestión de la Dra: Maritza Hernández(1999) consideramos presentar de forma clara las dimensiones del control de gestión, variables, y características de forma comparativa con el control de operaciones elaborado por la misma. **Anexo 2**

Por otra parte, el contenido, funciones y características del sistema de Control de Gestión se derivan del nuevo modelo empresarial y de la competitividad como criterio de éxito ( Dra Maritza Hernández, 2000).

Este sistema como conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, queda determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones y un sistema informativo. Esta concepción se encuentra muy generalizada en la bibliografía sobre management y control de gestión identificándolo

con dos grandes etapas o actividades: La planificación y el control pero no con un enfoque tradicional, por tanto, la gestión exige apoyarse en una práctica de análisis, diagnóstico y mejoramiento permanentes, aumentar continuamente estándar de desempeño, tratando de identificar las posibilidades de mejora. En estas condiciones, el sistema de control de gestión necesita incluir al diagnóstico como una de sus funciones para poder estudiar y comprender el comportamiento de los procesos a través de sus inductores, lo cual está en consonancia con el rol del factor humano dentro del nuevo modelo empresarial orientado al aprendizaje y a la gestión del conocimiento en organizaciones inteligentes e innovadoras.

Es decir, el control no se puede reducir a comprobar si los resultados se han alcanzado o no, sino como un proceso de aprendizaje a través del diagnóstico, criterio este defendido en sus tesis doctoral por la Dra. Maritza Hernández y que servirá de sustento al modelo de control de gestión que aplicaremos a nuestra organización en el presente trabajo. **Anexo 3**

¿Qué características tiene el Control de Gestión moderno y que sirven de base al modelo con el que aquí se trabaja?

I. En el modelo de control de gestión tradicional los estándares de desempeño permanecen inalterables por mucho tiempo. Pero el cambio continuo del entorno actual obliga a elevar la capacidad de diagnóstico del control de gestión para entender el comportamiento de los procesos, actúa sobre ellos y lograr un estándar de desempeño mejor, que a su vez se convierte en un estímulo para alcanzar otro superior.

II. La reelaboración continua de las normas de desempeño conducen a una práctica ininterrumpida de análisis- diagnóstico- mejora, donde se pierden las fronteras entre la planificación y el control.

III. El control de gestión debe disponer de señales de alarma que anticipen las desviaciones como los mecanismos de control feed-forward ya que el control a posteriori, basado en la contabilidad tradicional y como fotografía de lo ocurrido, no tiene capacidad creativa para solucionar los problemas.

1. Para la vigilancia y la medida de los logros deben combinarse unidades monetarias con otras que no lo sean. De una orientación al control económico se está pasando a otra más relacionada con el control físico y de flujos.

2. Hay que administrar no solo los costos, sino el valor. Los avances técnicos, entre ellos la automatización han provocado cambios en la estructura de los costos. Si tradicionalmente para la gestión del costo resultaba significativo los costos directos localizados en el producto, en la actualidad cada vez ocupan mayor peso el relativo a las actividades de servicio y apoyo a la producción.

3. El control de gestión moderno facilita la información desde la perspectiva interna y externa para el proceso de asignación de recursos. Ayuda a descubrir y evaluar las oportunidades y riesgos del entorno, así como los puntos débiles y fuertes de la empresa para seleccionar la estrategia más adecuada.
4. El control de gestión moderno impulsa la acción, no se queda en un documento y alerta al directivo sobre los aspectos críticos en el negocio para alcanzar el éxito.
5. El control de gestión tradicional se basa en un sistema de información sistematizado basado en la contabilidad, que fundamentalmente se orienta a informar sobre los resultados de la empresa a los organismos superiores y a los accionistas entre otros, pero la empresa requiere además información específica también llamada información operativa que le dé seguimiento a los factores claves de sus gestiones.
6. En el control de gestión moderna se mantiene informado a todos los trabajadores de la organización. Porque controlar una organización es motivar a las personas a llevar a cabo las acciones necesarias para la consecución de los objetivos empresariales; mantenerlos informados es un requisito primario para lograr la participación de los trabajadores en los procesos de mejora y control empresarial.

Además de las características antes mencionadas consideramos oportuno hacer referencia a otras que aborda también la Dra. Maritza Hernández y que tendremos presente en el diseño objeto de nuestro trabajo, estos son:

**Integral:** cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.

**Periódico:** sigue un esquema y una secuencia predeterminada.

**Selectivo:** Debe centrarse solo en aquellos elementos relevantes para la función objetivos de cada unidad.

**Creativo:** Continua búsqueda de índices significativos para conocer y mejorar la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.

**Efectivo y eficiente:** Busca lograr los objetivos marcados empleando los recursos apropiados.

**Adecuado:** debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos.

**Adaptado:** A la cultura de la empresa y a las personas que forman parte de ella.

**Motivador:** debe contribuir a motivar hacia el comportamiento deseado más que a coaccionar.

**Servir de puente** entre la estrategia y la acción como medio de despliegue de la estrategia en la empresa.

**Flexible:** Fácilmente modificable, con capacidad de cambio.

**En alusión a las características anteriormente mencionadas, los modelos de Control de Gestión consultados presentan características comunes y divergentes que se pudieran resumir en:**

Se aprecia una diferencia que responden de manera marcada a Sistemas de Control de gestión tradicional y Sistemas de control de Gestión Moderno. En los primeros se sigue el modelo de control clásico donde se aprecian pasos que lo determinan: Definición de estándares, medición de desempeño, evaluación y acción correctiva si se observa alguna desviación significativa. En los segundos se hace énfasis en la información que el Directivo debe conocer para la toma de decisiones considerando de forma integrada todas las áreas claves para lograr avances. Algo interesante que no se puede soslayar en este grupo, es la consideración del factor humano y la vinculación de las estrategias con la actuación.

¿En el caso de las Empresas Eléctricas como empresa cubana?

Tomando en cuenta que los procesos sociales y económicos permean a las Empresas cubanas y les plantean nuevos retos y desafíos, desde hace algún tiempo las diferentes organizaciones tratan de asimilar en forma creativa los diferentes enfoques de dirección que las empresas exitosas aplican para hacer frente a la crisis que se les presentan por las nuevas exigencias, de esa forma enfoques de carácter socio-técnicos, de calidad total, etc., se han planteado la búsqueda de soluciones a estas contradicciones. Atendiendo a las características de los diferentes procesos el enfoque de la planificación estratégica ha tenido más generalización pasando por diferentes etapas de perfeccionamiento. La competitividad internacional es también una preocupación asumida por las distintas organizaciones, adoptando medidas para asumir dicho reto.

Actualmente los métodos y mecanismos de control que son aplicados en la Empresa eléctrica como parte de la empresa cubana lo exponemos a continuación.

Se efectúan controles sistemáticos a través de visitas e inspecciones externas de los niveles superiores a cada unidad organizativa así como auditorías internas y de otras instituciones del estado creadas para estos fines, las mismas en su totalidad se basan en el control económico y contable de cada actividad. Anualmente se realiza un balance del cumplimiento de los objetivos, trimestralmente se valoran los estados financieros. No se enfocan en ningún momento al control de la gestión que incluye el cumplimiento de los objetivos y planes estratégicos de cada una de las direcciones o unidades empresariales de base, no existe un sistema que permita evaluar y controlar en tiempo real el comportamiento de indicadores fundamentales de eficiencia, que además permitan valorar el comportamiento por etapas determinadas de toda la estrategia trazada.

Por nuestra parte no se tiene conocimiento de que se aplique algún sistema de control de gestión en alguna de las empresas de nuestro tipo en el país, Como se puede apreciar los sistemas de control existente aunque interrelacionen los subsistemas, su esencia y base fundamental radica en la actividad económica.

Valorando todas estas cuestiones expuestas se hace necesario la aplicación de un sistema de control de gestión integral que permita el entendimiento continuo entre la formulación e implantación de la estrategia y la realización del control de gestión. Interrelacionando los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no-financieros para medir en conjunto los logros de los objetivos estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los accionistas, los procesos internos y la innovación y aprendizaje.

### **1.3.2 Sistema de control de Gestión**

Puede hablarse, entonces, de un **Sistema de Control**, como un conjunto de acciones, funciones, **medios** y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella.

Los sistemas de control (Menguzzato y Renau. 1986, p. 245.) deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.
- Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el **comportamiento** de la organización. Habría que agregar a la definición brindada dos factores importantes.
- El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información. (Centro de **responsabilidad**)<sup>v</sup>.
- Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la **toma de decisiones**.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización. El seguimiento de la **evolución** del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente. Para lograrlo es necesario que el Sistema de Control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso. Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro (**Estrategias**), conocer la reacción a esos cambios externos. Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

Un sistema de control con un enfoque estratégico, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos.

Se hace necesario, entonces, identificar un grupo de **indicadores**, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la **calidad** del cumplimiento de cada objetivo.

A continuación se presentan algunos de los aportes que se han realizado a los sistemas de control en el mundo organizacional.

Según Gerry Johnson y Kevan Acholes (1997, p. 264.): "...a menudo los directivos tienen una visión muy limitada de en qué consiste el control directivo de un contexto estratégico."

Ambos consideran los sistemas de control en dos grandes categorías:

1. Sistemas de información y **medición**: Sistemas financieros, **indicadores**, etc.
2. Sistemas que regulan el comportamiento de las personas.

Otros autores establecen momentos por los cuales debe atravesar cualquier sistema de control.

Para Harold Koontz y Heinz Weihroh (1994, p. 128.) todo sistema de control debe atravesar por éstas tres etapas:

1. "Establecimiento de estándares y puntos críticos.
2. Medición del **desempeño**.
3. Corrección de las desviaciones."

Este fundamento es muy parecido en general al **concepto** clásico de control. Ambos conceptos defienden y fundamentan lo siguiente:

El establecimiento de estándares y puntos críticos, permite a la dirección orientarse directamente sobre indicadores que le informen sobre la situación (a priori o a posteriori) de la organización. Los planes facilitan la comparación con lo que se ha logrado, pero atentan en contra de la **innovación**.

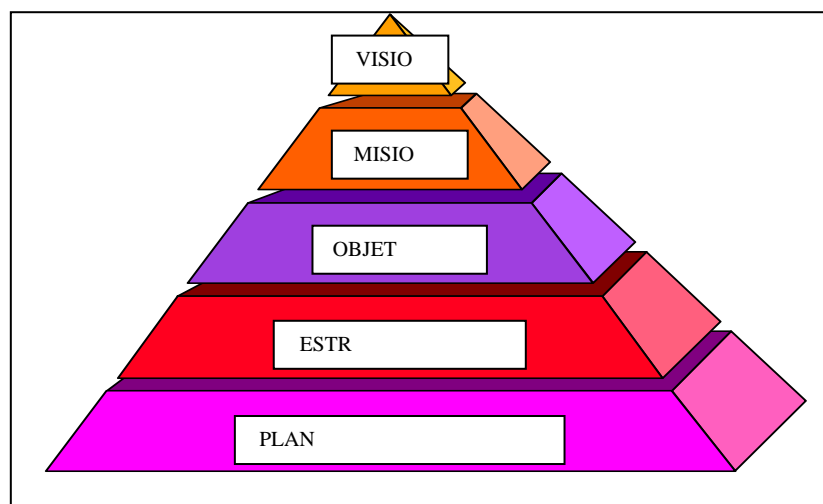
En este punto se incluye la determinación de los objetivos que se traza la organización para su superación pero la poca flexibilidad en el mayor de los casos solo les permite sobrevivir.

En cada microentorno u organización, existe una serie de aspectos que son especialmente importantes y de los cuales depende, en última instancia, su posición competitiva. Esta valoración, permite tener una idea de qué y cuáles son los puntos críticos de la organización. Algunos autores definen estos aspectos como **variables clave**, mediante las cuales se debe expresar el funcionamiento interno y la proyección de la organización.

#### 1.4 Estrategia Empresarial

La estrategia es el conjunto de decisiones y acciones que, tras adaptar los recursos existentes a la evolución prevista del entorno, pretenden, a medio o largo plazo, alcanzar unos objetivos.

El desarrollo del plan estratégico enlaza los valores, visión, misión, objetivos, estrategias y acciones. **Figura No. 1.2**



**Figura No. 1.2 Plan estratégico (Elaboración propia).**

Valores: Son sistemas de actitudes que representan el consenso de un colectivo, clase social o sociedad en su conjunto, sobre determinados objetivos, fines o metas sociales a alcanzar y las acciones correspondientes para lograrlo. Los valores pueden ser considerados como motivos rectores de la conducta y la acción de las personas (en



nuestro caso, los cuadros, especialistas y trabajadores), que adquieren un carácter normativo y orientador de su sistema de actitudes y del comportamiento.

En esta etapa se analiza si los valores definidos en la organización se ponen en práctica todos los días y de manera consecuente por cada una de las personas que en ella laboran. Se determinan los cambios necesarios a introducir en los hábitos, en las conductas de las personas para actuar según los valores definidos, ello sólo se consigue logrando establecer coherencia entre los sentimientos, pensamientos y acciones. De lo contrario, se volverá a las viejas rutinas, al camino fácil ya aprendido y conocido, basado en circuitos emocionales largamente repetidos por la persona, basados en creencias y arquetipos profundamente arraigados.

En la primera parte de esta fase se pretende desarrollar la organización basada en valores, para ello se sugiere seguir los siguientes pasos:

1. Entablar una conversación general sobre la importancia de los valores, lo que representan. Pidiendo a la gente que dé ejemplos de sus experiencias particulares.
2. Acordar un proceso para alcanzar el consenso acerca de los valores.
3. Reunidos en pequeños grupos se sugieren adiciones y revisiones a los valores identificados inicialmente.
4. Se presentan al grupo total para su revisión final y llegar a un consenso.
5. Se enunciarán los valores en carteles de forma sobresaliente, describiendo el significado que para la organización representa ese valor.

Misión: o razón de ser de la organización es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Sobre la misión, al quedar definida, considerando el objeto social de la empresa se utilizará como el punto de partida de la planeación estratégica, para dar sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se llevan a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la organización, así como al trabajo y esfuerzos a realizar por sus directivos, gerentes y personal operativo.

La misión permite a la alta dirección, potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan; a la gerencia media le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que mejora el rendimiento del factor humano y los recursos materiales y financieros; al personal operativo le facilita comprender su papel protagónico y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.

En la definición de la misión de la empresa se recomienda considerar algunos requisitos e interrogantes que describimos a continuación:

Requisitos mínimos para formular la misión:

Definir lo que es y hace la Empresa

Definir el producto en términos de valor o beneficio que proporciona al cliente

Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente

Incluir los principales rasgos distintivos de la Empresa

Formular el enunciado desde las perspectivas del personal de la Empresa para que cumpla su propósito comunicativo.

Preguntas para formular la misión:

¿Que somos?

¿Que hacemos?

¿Para que lo hacemos?

Visión: es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.

Sobre otro de los elementos de este proceso se encuentra la visión, principal referencia y la más significativa ambición empresarial que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa. Su utilidad radica en exponer de manera evidente, el gran reto empresarial que motiva e impulsa todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa; permite fortalecer un compromiso compartido en relación con quienes aplican sus conocimientos y habilidades así como con los colaboradores que llevan a cabo la operación del negocio (empleados), imprimiéndole sentido a lo que hace cada persona impulsándolo a hacerlo cada vez con mayor calidad.

Para su descripción se recomienda dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cual es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?

¿En que aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar el futuro?

¿Como sabemos que vamos por el camino correcto?

Definición de objetivos estratégicos.

Objetivos: Son hechos concretos a través de los cuales vamos a conseguir o lograr el cumplimiento de las guías estratégicas. Los objetivos son cuantitativos.

Estrategias: Son líneas de acción, ideas para la acción definidas en términos cualitativos, y por supuesto, a lo que van a conducir todas ellas, es a la obtención de la misión.

La definición de los objetivos estratégicos de la empresa parte de que las estrategias son ideas y los objetivos son hechos, por lo tanto deben ser tangibles, cuantitativos, han de estar cifrados y definidos en todos los parámetros que lo constituyen. Casi siempre los objetivos tendrán dos elementos en común: tiempo de realización y dinero que se asigna.

Condiciones a cumplir para la formulación de los objetivos estratégicos en la organización:

1. Deberán siempre estar cifrados, fechados y contener especificaciones de calidad.
2. Deben ser específicos y nunca generales.
3. Es preciso que para conseguir su cumplimiento se tenga que realizar algún esfuerzo, pero no inalcanzable. Cuando el objetivo es inalcanzable aunque el responsable de lograrlo se esfuerce en su cumplimiento, lo único que logra es una desmotivación completa. Igualmente si es fácilmente alcanzable, también se produce desmotivación.
4. Deben estar coordinados entre sí y ser compatibles.
5. Al existir revisiones pueden ser cambiados si se demuestra la necesidad.
6. Deben extenderse a todos los aspectos importantes de la actividad de la empresa.
7. Es importante que la definición de los objetivos se realice con todas aquellas personas que son o van a ser los responsables de realizarlos.
8. Deben ser específicos y homogéneos.
9. Deben tratar que sean poco numerosos, por ello habrá que hacer una selección atendiendo a su orden jerárquico y de prioridad.
10. Cada objetivo debe estar dotado de un sistema de medida para poder controlarlo.

**1.4.1 La estrategia y la estructura de la organización como puntos de partida del funcionamiento de los sistemas de control estratégico para la gestión**

Para adecuar su funcionamiento interno a las exigencias del entorno, las organizaciones definen su **política** organizacional de la manera más conveniente, para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno y de acuerdo con sus capacidades y recursos, mantener su competitividad (estrategia empresarial) para lo cual se estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

Luis Gaj (1993, p. 18.) ofrece una apreciación desde el punto de vista de varios estudiosos de renombre sobre el tema de la estrategia.

Henry Mintzberg (1994) define la estrategia como: "una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de **programación**."

A ello, Snyder y Gluck, (1991) añaden que la tarea estratégica es principalmente de **planeación** como forma de ver el todo antes de ver sus partes.

Igor Ansoff (1989), por su parte, explica la estrategia en: dónde, cuándo, cómo y con quién hará **la empresa** su negocio.

La estrategia se aplica igualmente a grandes o pequeñas organizaciones, aquellas con fines lucrativos o que tengan un carácter estatal y presupuestado.

Otra concepción sitúa a la estrategia como un instrumento de dirección de organizaciones, no necesariamente un **plan**, sino más bien un comportamiento maduro para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles.

Todas estas formas de ver la estrategia son aquí separadas con el propósito de facilitar la comprensión de aspectos relevantes, sin embargo, se pueden mezclar proporcionando lo que pudiera llamarse una postura consciente de adecuación situacional a los cambios del entorno, teniendo un aspecto común que es la futuridad de las decisiones corrientes, aunque no es sinónimo de **éxito**, lo que significa que requiere de ingredientes adicionales que la conviertan en un instrumento para evitar el fracaso provocado por la obsolescencia tecnológica o de **conocimiento** e inadecuación ambiental.

El tipo de estrategia que tiene una organización condicionan las características de un sistema de control.

#### **1.4.2 Los sistemas de control para una gestión estratégica, eficiente y eficaz**

De todo lo planteado hasta aquí se infiere que los sistemas de control para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz deben contar con un grupo de características que lo despeguen de su carácter netamente contable y operativo.

Ma. Isabel González (1999, p. 29.), define eficiencia como una "...simple relación, entre las entradas y salidas de un sistema"; magnitudes como la **productividad** son representativas desde este punto de vista. Otros autores asocian la eficiencia el hecho de alcanzar sus objetivos optimizando la utilización de sus entradas. Este punto de vista obliga al anterior a considerar que la salida se ajusta a lo programado y por tanto la organización es al mismo tiempo eficaz.

Menguzzato y Renau (1986, p. 35) asocian la eficiencia a la relación entre recursos asignados y resultados obtenidos, y la eficacia a la relación resultados obtenidos y resultados deseados.

Si se ajustan estas observaciones al sistema, hay que centrarse en el modo de lograr eficiencia y eficacia, no en la gestión sino en el proceso propio de control de esa gestión.

Precisamente, en los aspectos propuestos para superar las limitaciones del control de gestión, estará la vía para alcanzar ciertos niveles de efectividad en el proceso al contar con un carácter sistémico, un enfoque estratégico, y no sólo alcanzar los aspectos formales sino que se le ofrece un peso significativo a los aspectos no formales del control. Es por ello que el sistema debe plantear la utilización de los diferentes aspectos que completan un sistema de control para que pueda medir verdaderamente la eficiencia y la eficacia de la gestión.

### **1.5 Control de Gestión-Sistema de Información-Cuadro de Mando**

El sistema de información queda determinado por el tiempo de información, los métodos de procesamiento, la periodicidad, los medios, las entradas y las salidas; tiene como usuarios a todos los niveles de la organización, la dirección, mando de las direcciones funcionales, mandos operativos y nivel de ejecución quienes demandan información diferente conforme a las características de las decisiones que se toman a cada nivel.

En general, los autores plantean que el Sistema de Información de un sistema de control de gestión combina dos tipos de información: económico- financiera y no financiera o de operaciones, referidas a los procesos técnicos organizativos y motivacionales que se hace necesario conectarlas mediante un puente que algunos identifican con el diagnóstico y el análisis causa-efecto, pero es escasa la bibliografía que refleja aplicaciones prácticas que descubran las relaciones funcionales entre las variables financieras y las variables físicas.

Según hace referencia la Dra. Maritza Hernández(1999) :Los Sistemas de Control de Gestión son considerados Sistema de Información muy complejos basados en sistemas de medidas y análisis que deben ser fieles reflejos de los procesos que ocurren en la empresa que requiere de cierta estabilidad en el tiempo, pero por otra parte dicha investigadora reconoce que las nuevas exigencias de la competencia aceleran el ritmo de cambio de la empresa, por tanto los Sistema de Información estables se hacen viejos incluso en el mismo momento que acaban de ser diseñados dejando de ser herramientas de dirección eficaces. En este sentido y tomando como base el criterio anterior el Sistema de Información debe ser flexible. El Sistema de Control de Gestión puede representarse como un Sistema de Información con un núcleo estable y con una parte inestable.

En el Sistema de Información inestable estarán indicadores de corta vida pero de máxima actualidad, porque apuntan a las prioridades de información del momento.

Estas vendrán determinadas por cambios de estrategias o aspectos críticos a controlar. En el Sistema de Información estable estarán las soluciones formales del Sistema de Control de Gestión, donde está la información documental o de estados.

Por lo antes expuesto a la hora de diseñar un sistema informativo para el control de gestión se deberá tener en cuenta que los indicadores que se declaren deberán responder a aquellos factores claves para una organización en particular

Por otra parte el Cuadro de Mando desarrolla un rol de gran importancia en todo lo anteriormente referido y es un documento de síntesis en el cual se reflejan los datos más importantes que necesita la dirección de la empresa para su información y control.

El concepto de cuadro de mando se deriva del concepto denominado " tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80 es que los cuadros de mando pasan a ser además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Ante esta circunstancia lo importante es establecer un sistema de señales en forma de cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión, por tanto se considera como una herramienta valiosa y potente para el control de gestión.

Refiere el Dr: Alfonso López(1985) que con el desarrollo actual de los modelos de empresa y su gestión, cada vez más se acentúan la necesidad de obtener una visión global de la misma por parte de los directivos y es por ello recomendable la utilización del " cuadro de mando " ya que posibilita la detección en cierto modo de las deficiencias de la gestión que se están llevando a cabo o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien , que hay que reforzar o continuar mejorando y que es la adaptación constante a la situación de cada momento, la que nos permite conformar un tipo de cuadro de mando preciso y fundamental para cada nivel de responsabilidad, teniendo en cuenta aspectos que antes prácticamente no se apreciaban, como las nuevas tecnologías y filosofías empresariales, además de incorporar la medición y valoración de variables de carácter cualitativo.

Teniendo en cuenta lo referido conceptualmente del cuadro de mando y el avance tecnológico de nuestras organizaciones al contar con un desarrollo en el campo de la informática es que se propone como parte del diseño para el sistema de control de gestión de la Empresa Eléctrica de Sancti Spiritus, incluyendo sus Unidades Empresariales de Base utilizar como herramienta válida para el sistema de información requerido el Cuadro de Mando, ajustándolo por supuesto a las particularidades de cada organización.

Debemos precisar que teniendo en cuenta que la terminología “Cuadro de Mando” puede ser identificado en nuestro país como “Cuadro de Dirección” es que se propone nombrarlo como “Tablero de Comando ó Tablero de Mandos para la gestión”.

### **1.6 El Tablero de comando o [Balanced Scorecard](#)**

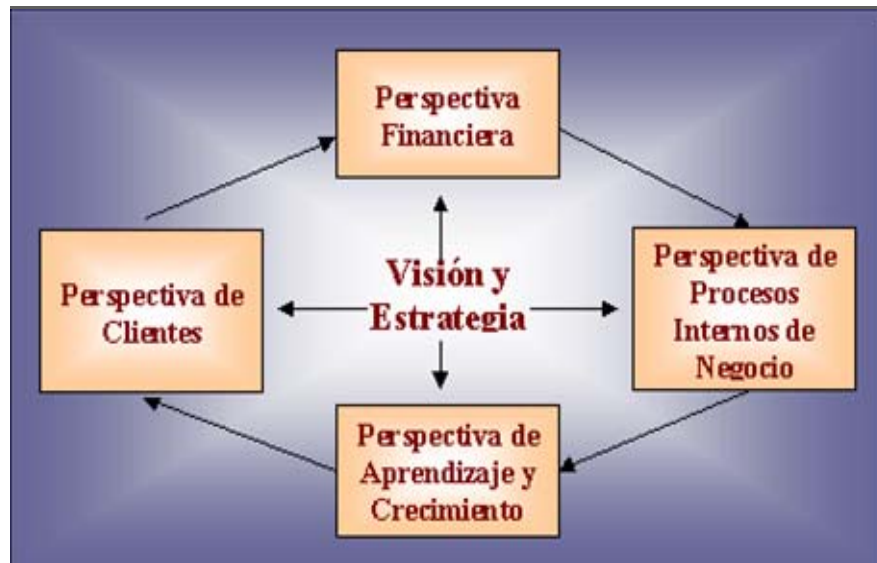
El Cuadro de Mando o [Balanced Scorecard](#) o Tablero de Comando es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto ([persona](#)) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro “The Balanced Scorecard”.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos,

así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. El cuadro de mando integral proporciona a los directivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercado objetivos y productos fundamentales.

El cuadro de mando integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Las finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. **Figura No. 1.3**



**Figura No. 1.3 Perspectivas del BSC (Norton y Kaplan, 2000).**

Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:

- Indicadores driver (factores condicionantes de otros).
- Indicadores Output (indicadores de resultado).

**El modelo presenta cuatro bloques:**

#### **Perspectiva Financiera**

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo,...

#### **Perspectiva de Cliente**

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmento de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos).

Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes,...

#### **Perspectiva de Procesos Internos**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este



objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- 1.- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...
- 2.- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- 3.- Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido,...

### **Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación...
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights...
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa...

El tablero de comando es un sistema integrado y balanceado de implementación, gestión y monitoreo de la estrategia de la organización, desarrollado a la medida de la misma.

Cuenta con tres herramientas: el mapa estratégico, la matriz del tablero de comando y el software.

En el mapa estratégico se ubican la misión, visión, valores y estrategia de la organización.

#### **1.6.1 Mapas estratégicos**

Las organizaciones necesitan herramientas para comunicar su estrategia y los procesos y sistemas que los ayudarán a implementar dicha estrategia.

Los mapas estratégicos proporcionan dicha herramienta. Les dan a los empleados una idea clara de cómo se relacionan sus trabajos con los objetivos generales de la organización, permitiéndoles trabajar en forma conjunta y coordinada para alcanzar los objetivos deseados de una compañía. Los mapas proporcionan una representación visual de los objetivos fundamentales de una empresa y las relaciones cruciales entre ellos que impulsan el desempeño de la organización.

Los mapas estratégicos muestran los objetivos para el crecimiento de la facturación; los mercados de clientes-objetivo donde habrá un aumento de la rentabilidad; las proposiciones de valor que llevarán a los clientes a realizar más negocios a márgenes más altos; el papel fundamental de la innovación y la excelencia de productos, servicios y procesos; y las inversiones necesarias en las personas y los sistemas para generar y mantener el crecimiento proyectado.

Los mapas estratégicos muestran las relaciones costo-efecto a través de las que las mejoras específicas generan resultados deseados, por ejemplo, cuánto más rápidamente los tiempos del ciclo de proceso y las mejores capacidades del empleado aumentarán la retención de clientes y, por lo tanto, los ingresos de una Empresa.

En términos generales, los mapas estratégicos muestran como una organización transformará sus iniciativas y recursos –incluidos los bienes tangibles, como la cultura corporativa y el conocimiento del empleado- en resultados tangibles.

En la era industrial, las compañías creaban valor al transformar materias primas en productos terminados. La economía estaba basada fundamentalmente en los activos tangibles –existencias, bienes inmuebles, fábricas, equipos- y una organización podía describir y asentar su estrategia de negocios al utilizar herramientas financieras, tales como el libro mayor, estados de ingreso, y balances generales.

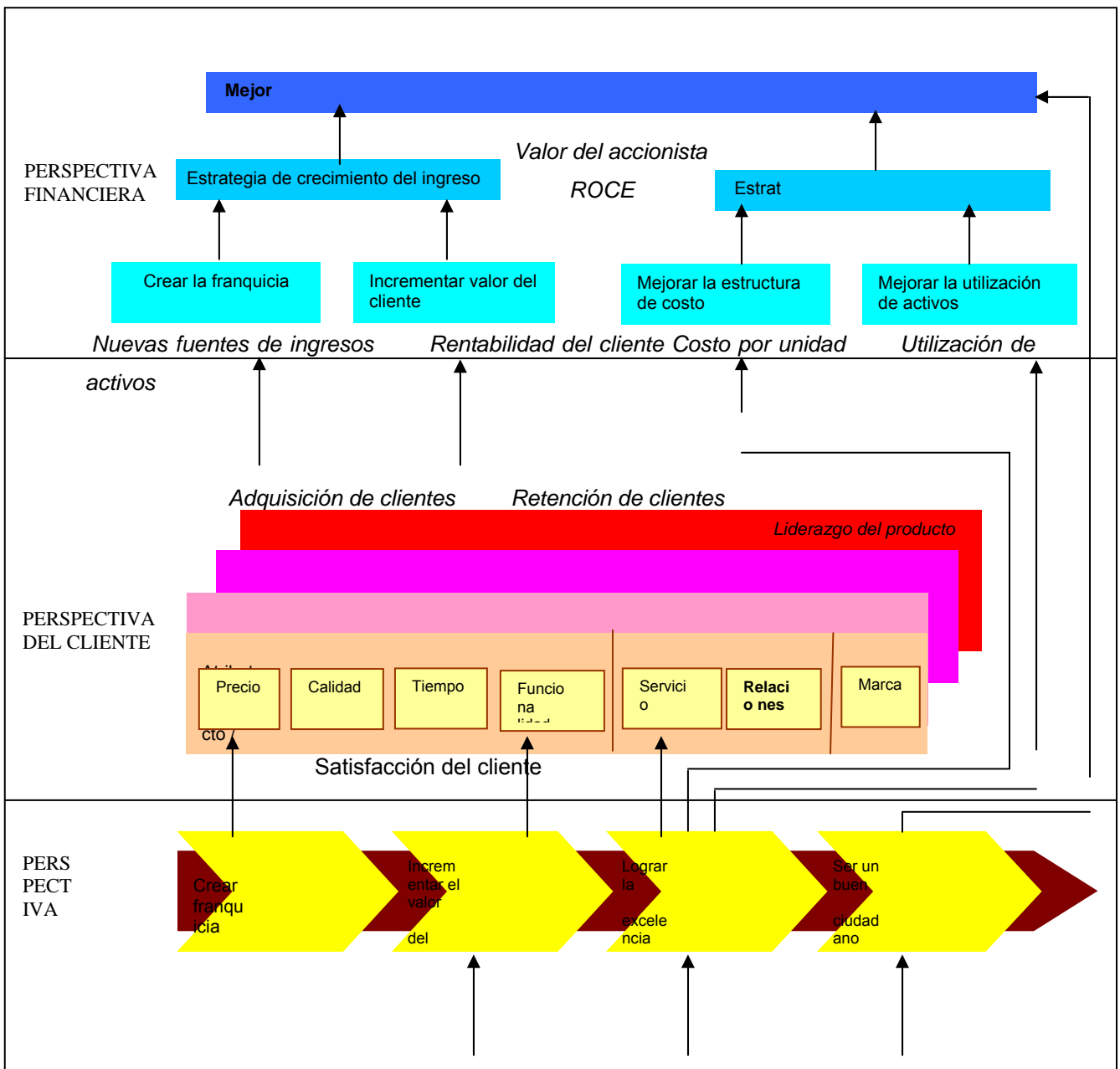
En la era de la información, las empresas deben crear y desplegar cada vez más activos intangibles: por ejemplo, relaciones con los clientes; capacidades y conocimiento del empleado; tecnologías de información; y una cultura corporativa que aliente la motivación, la resolución de problemas y las mejoras generales de la organización.

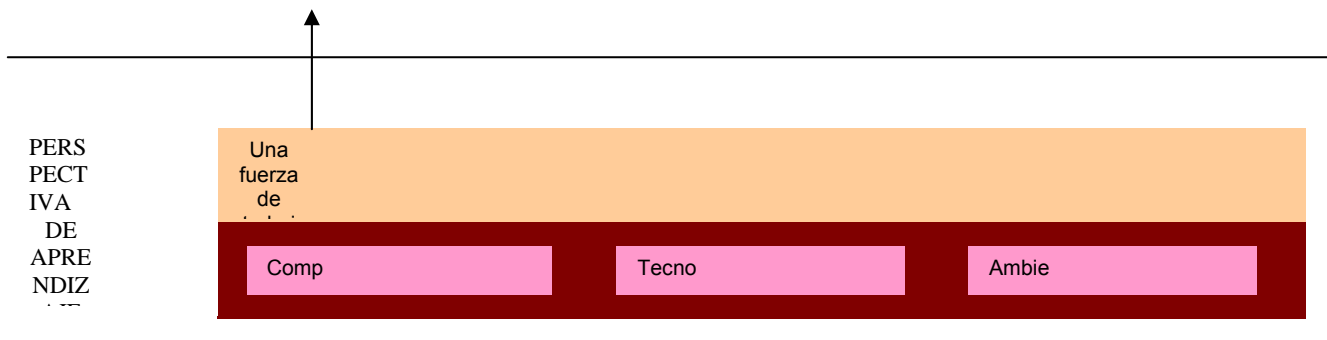
Aunque los activos intangibles se han convertido en fuente importante de ventaja competitiva, no existían herramientas para describir el valor que pueden generar. La dificultad principal es que el valor de los bienes intangibles depende de su contexto organizacional y la estrategia de la compañía. Por ejemplo, una estrategia de ventas orientada hacia el crecimiento puede requerir conocimiento acerca de los clientes, capacitación adicional para los vendedores, nuevas bases de datos y sistemas de

información, una diferente estructura de organización y un sistema de remuneraciones basado en incentivos. Invertir en solo uno de estos elementos –o en alguno de ellos aunque no en todos- haría que la estrategia fracasase.

El valor de un bien intangible, como la base de datos del cliente, no puede considerarse independientemente de los procesos de la organización que transformarán la empresa y otros activos - tanto tangibles como intangibles - en resultados financieros y de los clientes. El valor no reside en cualquier activo individual intangible. Surge de todo el conjunto de activos y de la estrategia que los une.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos permite enlazar las perspectivas en los resultados operacionales para alcanzar los objetivos en la organización. Los vínculos de causa y efecto en los mapas de estrategia describen una trayectoria, mediante la cual los mejoramientos en las capacidades de los activos intangibles se traducen en resultados tangibles del cliente y financiero. En la **Figura No. 1.4** se muestra el mapa estratégico genérico de Kaplan y Norton.





**Figura No. 1.4 Mapa estratégico genérico de Kaplan y Norton (2000).**

### **1.7 El Control de Gestión de las diferentes organizaciones en Cuba**

El término de control de gestión es relativamente reciente en el país. Se comienza a utilizar a partir del Diplomado Europeo de Administración de Empresas, desarrollado en los años 1996 y 1997. Esto no significa que antes de esa fecha no se realizara control en Cuba. No obstante hasta finales de los años 80, las empresas cubanas se caracterizaban por la contabilización de los resultados, orientada hacia una carrera desenfrenada por el cumplimiento de los planes mercantiles, provocando en muchas ocasiones elevados niveles de inventarios.

Con el proceso de perfeccionamiento empresarial, llevado a cabo en muchas empresas estatales del país, mantiene como premisa que la empresa es el eslabón fundamental de la economía, por lo que se debe potenciar un nivel de eficiencia y autoridad.

En las bases del perfeccionamiento empresarial existen tres subsistemas, que se encuentran directamente relacionados con el control de gestión. Refiriéndose fundamentalmente a la protección de los recursos de la Empresa y destaca la necesidad de una contabilidad exacta y confiable.

En general se destaca la necesidad de diseñar cuadros de información, que contengan los datos en un momento dado, su evolución progresiva y evolutiva. Se precisa que cada indicador debe ser comparado con un patrón, una norma, un plan y la diferencia entre el real y un patrón será lo que indique la existencia de un problema.

Lo expuesto evidencia la necesidad de otorgarle a la función de control el papel que realmente le corresponde en la gestión empresarial de cualquier organización. Asimismo los trabajos de investigación desarrollados evidencian la carencia de las empresas cubanas en el Control de Gestión, entre ellas;

- El control se realiza a posteriori.
- Inexistencia de un sistema informativo que permita integrar herramientas de control de gestión.

- Falta de vínculo entre el control de gestión estratégico y la gestión de los procesos de la empresa.
- Las herramientas de control para la gestión empresarial se aplican de forma aislada y por tanto no existe integración entre ellas.
- Los directivos no centran la atención en los factores claves y por tanto ignoran las relaciones causa-efecto que puedan existir.

Asimismo, en la última década se ha desarrollado con fuerza, una potente herramienta para la gestión empresarial, denominada cuadro de mando integral ó tablero de comando, que centra su atención en cuatro perspectivas. En Cuba se comienzan a desarrollar intentos de este tipo con resultados positivos en Cubacel, Asticar y el GET Varadero.

De hecho en las condiciones actuales de la economía cubana, inmersa en un entorno inestable, agresivo y turbulento, se aprecia no solo de un sistema de control que propicie el despliegue de la estrategia, sino conectar ese rumbo estratégico con la gestión de los procesos de la organización, de forma que se establezca un modelo de control dinámico y prospectivo que permita perfeccionar el proceso de toma de decisiones, vinculando los tres niveles: estratégico, táctico y operativo, así como obtener resultados eficaces, eficientes y competitivos.

El reflejo de estas situaciones la han tenido las empresas eléctricas cubanas como el resto de las demás organizaciones, de no contar con modelos de control de gestión empresarial.

Nuestro trabajo va encaminado a la propuesta de un modelo basado en la potente herramienta de control de gestión denominada Cuadro de Mando Integral o Tablero de Comando, con la finalidad de alinear la estrategia utilizando nuestros principales indicadores de gestión empresarial.

### **1.8 Conclusiones parciales**

6. Se desarrolló un estudio teórico sobre diferentes modelos de control de gestión que permitió caracterizar la propuesta de un conjunto de regularidades, que posibilitan a la Dirección instrumentar el diseño como una herramienta útil para medir y evaluar el desarrollo de sus procesos y buscar una mejora continua dirigida al cumplimiento de sus objetivos.
7. El estudio y análisis teórico realizado permitió conocer la evolución de los sistemas de control hasta la aplicación del Tablero de Comando y los indicadores de gestión.
8. Dentro de los sistemas de control que se aplican en las organizaciones ,el Sistema de Control de Gestión constituye uno de los sistemas modernos que

posibilitan la gestión eficiente de los procesos. El Sistema de Control de Gestión dada sus características se puede aplicar en cualquier organización.

## **Capítulo II. Procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando**

### **2.1 Introducción**

El sistema de control de gestión esta destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de **mantenimiento**, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los **datos** contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

En el presente capitulo se expone la caracterización de la Unidad Empresarial de Base de Logística y Transporte, perteneciente a la Empresa Eléctrica Provincial de Sancti Spíritus, para la cual proponemos aplicarle un sistema de control de gestión, el cual permita evaluar los indicadores fundamentales en tiempo real, logrando de esta forma desarrollar y alcanzar con éxito los objetivos estratégicos trazados en la estrategia. El procedimiento para el sistema de control de gestión que se propone consta de ocho pasos, dentro de ellos se escoge como herramienta de evaluación el Tablero de comandos ó BSC, como una de las más actuales y utilizadas mundialmente por su integridad. Finalmente se fundamenta teóricamente el procedimiento propuesto.

### **2.2. Caracterización de la Unidad Empresarial de Base de Logística y Transporte**

La Empresa Eléctrica, perteneciente a la Unión Eléctrica del Ministerio de la Industria Básica, es una empresa de servicios que comercializa (vende y cobra) la energía eléctrica al pueblo y a sus clientes, con un significado distinto para cada uno:

A la industria: le vende materia prima.

Al sector de servicio: lo que hace es satisfacer el ocio.

Al pueblo: contribuye a incrementar la calidad de vida.

La actividad económica fundamental de la entidad es la prestación del servicio eléctrico, por lo cual tiene plenamente identificado su mercado de consumidores que compran su energía en Moneda Libremente Convertible y los que la adquieren en Moneda Nacional en los sectores estatales y privados.

La venta de energía se realiza a los clientes, aplicando las tarifas oficiales aprobadas por el Estado.

La Empresa Eléctrica se enmarca en un sector maduro, que necesita inversiones para continuar creciendo y desarrollándose.

Para esto cuenta con una infraestructura de 291,1 Km. de línea de transmisión que alimentan a cuatro subestaciones de 110 kv, de ellas una Móvil, 438,1 Km. de líneas

de subtransmisión con 93 subestaciones de distribución, 100 circuitos de distribución primaria cuya longitud total es de 2056,6 Km. Esta energía es transformada a voltajes de trabajo por 5 5522 transformadores de distribución que dan servicio a 146 517 clientes. La OBE en su estructura organizativa tiene creadas las siguientes Unidades Empresariales de Base:

UEB de Logística y Transporte.

UEB OBE Sancti Spíritus.

UEB OBE Trinidad.

UEB OBE Jatibonico.

UEB OBE Taguasco.

UEB OBE Yaguajay.

UEB OBE Cabaiguán.

UEB OBE Fomento.

UEB OBE La Sierpe.

UEB Centro de Operaciones.

UEB Mediciones.

UEB Inversiones.

UEB Despacho.

UEB Informática y Comunicaciones.

UEB Generación Distribuida.

UEB Capacitación.

UEB Seguridad y Protección.

Con el objetivo de optimizar los recursos de que disponen a la hora de realizar un proyecto de ingeniería, construcción, modernización, mantenimiento, etc., se crean las Direcciones integradas de proyectos (DIP) siguientes:

DIP Construcción Civil.

DIP Programa de Ahorro de Electricidad en Cuba (PAEC).

DIP Instalación y Puesta en Marcha de Grupos Electrónicos.

DIP Sistema de Gestión de la Distribución (SIGEDI)

Este es el proceso de optimización de los Recursos Humanos, Financieros y materiales puestos a disposición de una organización temporal con el fin de lograr los objetivos acordados en cuanto a calidad, alcance, costos y plazos. En este entorno organizativo se incrementa la autoridad y responsabilidad del Administrador del Proyecto, así como la productividad del trabajo.

Contando la organización con un total de 752 trabajadores. La estructura organizativa de la entidad aparece en el **Anexo No. 4**

La OBE Provincial cuenta con los procedimientos aprobados para la elaboración de su plan de negocios y la estrategia de trabajo a mediano plazo, donde está diseñada la proyección de expansión en que se encuentra inmersa y que se refleja concretamente en el proceso de inversiones que se desarrolla en la infraestructura de las líneas de transmisión de la provincia y se prevé extender a la construcción de la subestación de 220 y 110 Kv en Sancti Spíritus y Yaguajay respectivamente, mediante la aplicación de métodos de Dirección Integrada de Proyectos.

Se pretende diversificar los servicios con terceros y a terceros dentro de los cuales se brinda un especial apoyo a la atención al cliente para disminuir el consumo de energía mediante la aplicación del Programa de Ahorro de Electricidad en Cuba.

Los cuadros de la OBE en su totalidad poseen una buena preparación técnica, política e ideológica para liderar las grandes transformaciones que exige el Perfeccionamiento Empresarial.

La fuerza técnica tiene una alta calificación obtenida a partir de la preparación que se les ha brindado tanto dentro como fuera del país, lo que ha resultado de gran utilidad para la misma porque han logrado enfrentar los desafíos de la tecnología y los nuevos requerimientos económicos que impone el desarrollo, afrontan situaciones complejas y a la vez ofrecen soluciones a los problemas técnicos que se van presentando. Participan en la estrategia que traza la empresa para su desarrollo y modernización con el objetivo de lograr una explotación tecnológica más eficiente.

Para lograr una mayor participación de los trabajadores en la dirección de los asuntos empresariales se ha mejorado el intercambio que se realiza con ellos en las Asambleas de la Eficiencia, la Asamblea Socialista y la negociación de los objetivos y tareas. Los resultados obtenidos con el perfeccionamiento en los estilos y métodos de dirección están en un fortalecimiento del pensamiento económico de los jefes que hasta entonces era fundamentalmente técnico.

Como tarea del departamento de Informática, se inicia una etapa de automatización de informaciones que actualmente se elaboran de forma manual, a la vez que se implantan programas únicos compatibles que abarquen la totalidad de la información posible a automatizar, con lo que se logra una mayor confiabilidad y agilidad en las informaciones de toda la estructura de la empresa.

En estos momentos los principales Sistemas automatizados que se explotan son:

- Sistema de Contabilidad (SISCONT)
- Sistema de Facturación
- Sistema de Gestión Comercial
- Sistema de Gestión de Distribución (fase de Pilotaje)



La Unidad Empresarial de Base de Logística y Transporte fue creada en el año 2005. La misma surge a partir de la integración de tres Unidades Empresariales, Transporte, Compra y Servicios. Tomando en consideración las condiciones actuales en las que se desarrolla la Empresa Eléctrica, su estructura, funcionamiento, el desarrollo tecnológico, las características de los recursos humanos, las estrategias y planes trazados para su cumplimiento, los sistemas de información existentes, muchos de los aspectos en los cuales se sustenta el proceso de perfeccionamiento y mejora continua para alcanzar alto desempeño de la organización .en términos de eficiencia, calidad y valores compartidos.

Como formas de cambio en busca de perfeccionar los sistemas para la retroalimentación, evaluación y solución de conflictos, alcanzar consenso sobre los procesos, elevar las medidas de desempeño, eliminar procesos ineficientes e improductivos, alineación sobre las estrategias elevar el trabajo en equipo, una mayor relevancia del liderazgo, así como la obtención de una mayor dirección participativa.

Esta Unidad Empresarial está compuesta por 47 trabajadores, los cuales laboran en tres actividades específicas de la siguiente forma:

- . En transporte automotor son 20 compañeros, cumpliendo con labores administrativas, técnicas, de choferes y prestando servicios de mantenimientos y reparaciones en el taller. La dirección administrativa y personal técnico de esta Unidad son responsables en esta actividad de mantener y garantizar el correcto estado técnico de todos los vehículos automotores de la Empresa.

- . En la actividad de compras ó aseguramiento técnico material, laboran 13 trabajadores, ejerciendo las funciones de compradores, responsables y despachadores de almacén y choferes.

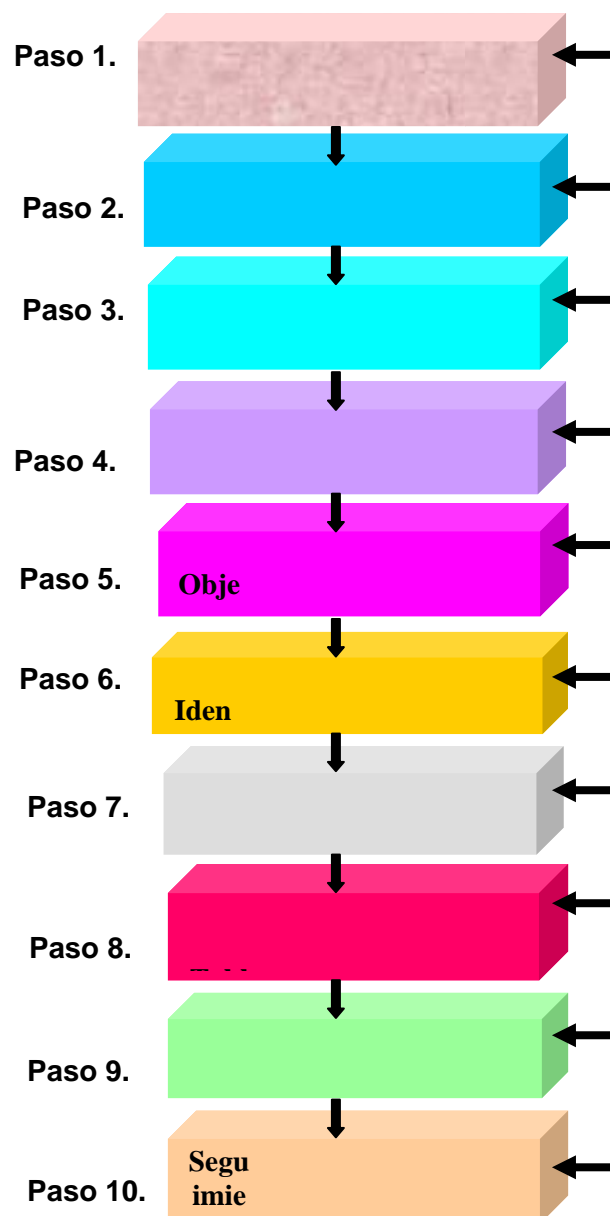
- . La actividad de servicio presenta 14 trabajadores, laborando en limpieza e higiene, atención a comedor y funciones económicas

Esta estructura fue diseñada a partir del estudio del proceso teniendo como condicionantes su carácter aplanado con la consiguiente reducción de un nivel de dirección que acorta la línea de mando y agiliza la toma de decisiones, unido a una disminución de cuadros de dirección en las áreas funcionales

La Unidad de Logística y Transporte tiene una alta responsabilidad dentro de la gestión empresarial de la organización, pues del cumplimiento eficiente y eficaz de sus objetivos y planes estratégicos, depende el éxito que se alcance en las actividades fundamentales, dadas en la distribución, comercialización y generación de la energía eléctrica para la provincia.

### 2.3 Procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando

A continuación se propone un procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando que contiene los pasos de diagnóstico, misión, valores, visión, objetivos estratégicos, factores claves de éxito, perspectivas, indicadores, tablero de comando, planes de acción, seguimiento y retroalimentación. El procedimiento propuesto puede apreciarse en la **Figura No. 2.1**



## **Figura No. 2.1 Pasos del procedimiento de Control de Gestión (Elaboración propia)**

### **2.3.1 Fundamentación del procedimiento propuesto**

#### **DIAGNÓSTICO**

Para identificar y explicar el origen de las causas de los problemas de una Organización, los expertos, recomiendan el uso de un Diagnóstico Situacional. Permite identificar ¿cuál o cuáles? de los cuatro elementos claves de la Administración basada en BSC, están ocasionando problemas. Permite determinar las causas críticas de ocurrencia de dichos problemas. Diagnóstico Institucional: todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, según Abad , identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.

El diagnostico a realizar para conocer la situación existente en la organización con vista a implementar el Tablero de Comando se presenta en cuatro partes o cuatro elementos de la excelencia organizacional. Estas son: Enfoque Estratégico, Traslado hacia el BSC ó Tablero de Comando, Sincronización y despliegue y Cultura de ejecución. Ver **Anexo No.5**.

#### **ENFOQUE ESTRATEGICO**

Lo componen los siguientes aspectos:

- . Conocemos claramente cuales son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización
  
- . Tenemos un claro conociendo de las necesidades de los clientes y el mercado, para cada uno de dichos segmentos targets

- . Conocemos nuestros puntos de ventaja o desventaja competitiva desde la perspectiva de satisfacción de los clientes y el mercado
- . Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves
- . Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados
- . Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc .
- . Tenemos claramente identificados los principales retos estratégicos de la organización
- . Tenemos claramente identificado, graficado y comunicado el modelo de negocios que tendremos para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes.

#### TRASLADO HACIA EL BSC

- . Tenemos información sobre el desempeño de nuestros procesos, tanto claves, como de apoyo.
- . Realizamos análisis comparativos de bechmarking para identificar nuestra posición competitiva.
- . Tenemos claramente identificadas nuestras principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) a través del análisis del desempeño de nuestros procesos (11), el desempeño de nuestros proveedores y socios claves (12) y la información comparativa de benchmarking (13).
- . Tenemos claramente definidas y documentadas la visión, misión y valores centrales de la organización.
- . Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño, con una clara definición operativa que incluye: frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.
- . Para cada uno de los indicadores claves del desempeño, describimos metas de corto y largo plazo.
- . Tenemos identificadas inductores, iniciativas y proyectos concretos de cómo vamos a conseguir dichas metas.
- . Para cada una de las iniciativas planteadas, tenemos descritos cronogramas de implementación, con fechas, recursos y responsables identificados.

#### SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE

- . Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros procesos de la cadena de valor, en cuanto ha: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos.
- . Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados con los de la organización.

- . Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados “entre sí”, de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo.
- . Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera).
- . Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera).
- . Nuestros presupuestos están directamente relacionados con el apoyo de los objetivos, metas, indicadores e iniciativas definidas a nivel de la organización y procesos.
- . Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascadeo (causa-efecto) de desde el nivel gerencial.
- . Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización.

#### CULTURA DE EJECUCION

- . Tenemos un calendario de mediciones, que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño.
- . Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y de nuestros procesos.
- . Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos.
- . Contamos con un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de mis principales metas personales.
- . Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de seguimiento, coaching y retroalimentación sistematizadas de nuestro desempeño.
- . Se cuenta con una clara definición de las competencias gerenciales y los conocimientos específicos de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel.
- . Los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente conectados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales.

. La evaluación del desempeño y mi compensación están claramente conectadas con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC.

. Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar el logro de una cultura de ejecución.

## **MISIÓN**

La misión, sin embargo hay que explicitarla y debe quedar formulada. Lo relevante durante la elaboración de la misión por parte del equipo directivo es el proceso de reflexión en común que se desarrolla; es la única forma de que sea realmente interiorizada. Permite reencontrarse con la esencia competitiva de la empresa, a veces desnaturalizada a lo largo del tiempo.

La misión debe ser comunicada internamente entre el personal; a los directivos les proporciona orientación clara sobre su actuación estratégica y a todo el personal le transmite seguridad y confianza.

En una empresa que pretende gestionar la calidad, la misión hay que definirla en términos de necesidades a satisfacer más que de productos a fabricar y vender.

La misión es bastante estable a lo largo del tiempo; lo que pudiera cambiar es el objetivo a alcanzar o las vías para conseguirlo.

Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

Sobre la misión, al quedar definida, considerando el objeto social de la empresa se utilizará como el punto de partida de la planeación estratégica, para dar sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se llevan a cabo cotidianamente en las diferentes áreas o departamentos de la organización, así como al trabajo y esfuerzos a realizar por sus directivos, gerentes y personal operativo.

La misión permite a la alta dirección, potencializar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan; a la gerencia media le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que mejora el rendimiento del factor humano y los recursos materiales y financieros; al personal operativo le facilita comprender su papel protagónico y la importancia que reviste su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria.

En la definición de la misión de la empresa se recomienda considerar algunos requisitos e interrogantes que describimos a continuación:

### Requisitos mínimos para formular la misión:

Definir lo que es y hace la Empresa

Definir el producto en términos de valor o beneficio que proporciona al cliente

Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente

Incluir los principales rasgos distintivos de la Empresa

Formular el enunciado desde las perspectivas del personal de la Empresa para que cumpla su propósito comunicativo.

Preguntas para formular la misión:

¿Que somos?

¿Que hacemos?

¿Para que lo hacemos?

## **VALORES**

Son sistemas de actitudes que representan el consenso de un colectivo, clase social o sociedad en su conjunto, sobre determinados objetivos, fines o metas sociales a alcanzar y las acciones correspondientes para lograrlo. Los valores pueden ser considerados como motivos rectores de la conducta y la acción de las personas (en nuestro caso, los cuadros, especialistas y trabajadores), que adquieren un carácter normativo y orientador de su sistema de actitudes y del comportamiento.

En esta etapa se analiza si los valores definidos en la organización se ponen en práctica todos los días y de manera consecuente por cada una de las personas que en ella laboran. Se determinan los cambios necesarios a introducir en los hábitos, en las conductas de las personas para actuar según los valores definidos, ello sólo se consigue logrando establecer coherencia entre los sentimientos, pensamientos y acciones. De lo contrario, se volverá a las viejas rutinas, al camino fácil ya aprendido y conocido, basado en circuitos emocionales largamente repetidos por la persona, basados en creencias y arquetipos profundamente arraigados.

En la primera parte de esta fase se pretende desarrollar la organización basada en valores, para ello se sugiere seguir los siguientes pasos:

6. Entablar una conversación general sobre la importancia de los valores, lo que representan. Pidiendo a la gente que dé ejemplos de sus experiencias particulares.
7. Acordar un proceso para alcanzar el consenso acerca de los valores.
8. Reunidos en pequeños grupos se sugieren adiciones y revisiones a los valores identificados inicialmente.
9. Se presentan al grupo total para su revisión final y llegar a un consenso.
10. Se enunciarán los valores en carteles de forma sobresaliente, describiendo el significado que para la organización representa ese valor.

## **IDENTIFICAR VISIÓN**

La visión es el <<sueño>> sobre el posicionamiento de la empresa a muy largo plazo, que ha de entusiasmar a todo el mundo: accionistas, personal, proveedores clave y

externos. Aunque no pudiera estar concretamente formulada, lo importante es que transmita la ilusión necesaria para cohesionar los esfuerzos.

Define lo que la organización quiere ser, los grandes objetivos a perseguir, cómo espera conseguirlos y el campo de actividad. Permite contestar a la creativa pregunta: ¿por qué hacemos lo que hacemos en la empresa?.

Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones.

Sobre otro de los elementos de este proceso se encuentra la visión, principal referencia y la más significativa ambición empresarial que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa. Su utilidad radica en exponer de manera evidente, el gran reto empresarial que motiva e impulsa todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa; permite fortalecer un compromiso compartido en relación con quienes aplican sus conocimientos y habilidades así como con los colaboradores que llevan a cabo la operación del negocio (empleados), imprimiéndole sentido a lo que hace cada persona impulsándolo a hacerlo cada vez con mayor calidad.

Para su descripción se recomienda dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cual es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización?

¿En que aspectos estratégicos debemos concentrar los esfuerzos organizacionales para alcanzar el futuro?

¿Como sabemos que vamos por el camino correcto?

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. (Stoner, 1989).

Es el conjunto de decisiones y acciones que, tras adaptar los recursos existentes a la evolución prevista del entorno, pretenden, a medio o largo plazo, alcanzar unos objetivos. Son líneas de acción, ideas para la acción definidas en términos cualitativos, y por supuesto, a lo que van a conducir todas ellas, es a la obtención de la misión. Partiendo de la existencia de objetivos estratégicos a alcanzar a medio plazo, el proceso de elaboración de una estrategia o planificación estratégica incluye las siguientes actividades:

- . Análisis de la información interna y externa para elaborar el DAFO.
- . Previsión de evolución de los entornos (elemento básico de riesgo).



- . Identificación y evaluación de alternativas estratégicas con las acciones a tomar para conseguir el objetivo previsto. Revisar la factibilidad de los objetivos.
- . Selección y formulación de la estrategia básica.
- . Elaboración de políticas y estrategias funcionales.
- . Preparación de planes tácticos de acción que incluyen una serie de decisiones sobre los recursos de la empresa.

La definición de los objetivos estratégicos de la empresa parte de que las estrategias son ideas y los objetivos son hechos, por lo tanto deben ser tangibles, cuantitativos, han de estar cifrados y definidos en todos los parámetros que lo constituyen. Casi siempre los objetivos tendrán dos elementos en común: tiempo de realización y dinero que se asigna.

Condiciones a cumplir para la formulación de los objetivos estratégicos en la organización:

11. Deberán siempre estar cifrados, fechados y contener especificaciones de calidad.
12. Deben ser específicos y nunca generales.
13. Es preciso que para conseguir su cumplimiento se tenga que realizar algún esfuerzo, pero no inalcanzable. Cuando el objetivo es inalcanzable aunque el responsable de lograrlo se esfuerce en su cumplimiento, lo único que logra es una desmotivación completa. Igualmente si es fácilmente alcanzable, también se produce desmotivación.
14. Deben estar coordinados entre sí y ser compatibles.
15. Al existir revisiones pueden ser cambiados si se demuestra la necesidad.
16. Deben extenderse a todos los aspectos importantes de la actividad de la empresa.
17. Es importante que la definición de los objetivos se realice con todas aquellas personas que son o van a ser los responsables de realizarlos.
18. Deben ser específicos y homogéneos.
19. Deben tratar que sean poco numerosos, por ello habrá que hacer una selección atendiendo a su orden jerárquico y de prioridad.
20. Cada objetivo debe estar dotado de un sistema de medida para poder controlarlo.

La planificación estratégica proporciona un esquema mental muy claro en el que situar las decisiones que se vayan tomando, contribuyendo a eliminar las incertidumbres del futuro. Las empresas suelen estar organizadas para detectar los cambios que ellas

mismas esperan, por ello suelen disponer de estrategias de contingencia adaptadas a distintos escenarios futuros; pero los cambios que suelen hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas.

La estrategia dice lo que de verdad es importante para la empresa, orientando a su vez el desempeño de los directivos.

Cuando se gestiona la calidad, la satisfacción del cliente es siempre uno de los objetivos estratégicos a alcanzar. La situación prevista del entorno es de un claro predominio de todo lo relacionado con el cliente en la gestión; se impone diseñar unas nuevas acciones, programas o sistemas, que llamaremos de calidad, para orientar los recursos técnicos y las personas hacia la satisfacción de sus necesidades. Este objetivo estratégico se puede conseguir actuando sobre los costes internos, sobre el valor percibido por el cliente o sobre ambos a la vez.

Una estrategia que incorpore la calidad ha de tener en cuenta los siguientes elementos e incluir objetivos con ellos relacionados:

Enfoque hacia el cliente.

Énfasis en la prevención y en la mejora de los procesos.

Amplia participación del personal.

Formación del personal.

Las estrategias sirven para hacer operativa la misión de la empresa; a su vez se desarrollan mediante políticas, programas de acción de medio/corto alcance y procesos operativos y de gestión. Para la vigilancia de su implantación según lo previsto se elabora un sistema de control estratégico coherente con los objetivos perseguidos.

### **IDENTIFICAR FACTORES CLAVES DE ÉXITO Y PERSPECTIVAS**

Los Factores Claves de Éxito son aspectos de decisiva importancia en el funcionamiento interno y externo de cualquier organización. Apuntan a parámetros determinados, los cuales son concebidos a través o en función de ellas y garantizan, en su correcta consecución, mantener en equilibrio el funcionamiento interno y externo de la organización por lo que en ellas debe centrarse el proceso de control. Así, por ejemplo, la competencia no es una variable clave, pero si lo son el [precio](#) de [venta](#), el [servicio](#) o la calidad con que se ofrezcan los productos.

Identificación de procesos Claves: luego de conocer como se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la

situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

Las perspectivas son las dimensiones críticas claves de la organización, el BSC ó Tablero de Comando es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa con lo construido en la organización; y conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes **perspectivas** a través de los cuales es posible observar a la empresa en su conjunto:

- **Perspectiva financiera:** Ya que los indicadores financieros son valiosas para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha, están contribuyendo al mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado o por el valor añadido económico.

- **Perspectiva del cliente:** los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

Los indicadores utilizados son la satisfacción al cliente, la retención al cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

La perspectiva del permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

- **La perspectiva del proceso interno:** Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados.

- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

- Los objetivos del BSC de los procesos internos realzaran algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito, la segunda novedad de este enfoque es que incorpora procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno

- La organización crea valor al producir, entregar y servir el producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe.
- **La perspectiva de formación y crecimiento:** identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear, mejorar y crecer a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales:
  - Las personas.
  - Los sistemas de información
  - Los procedimientos de la organización
- Las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.
- Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, lo que facilita a los empleados de primera línea la toma de decisiones y de actuación.
- Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejoras, medida de los procesos críticos internos basados en los clientes.
- El BSC es un modelo integrado porque utiliza las cuatro perspectivas indispensables para ver a una empresa o área de la empresa como un todo., Es una herramienta estratégica porque trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la empresa por medio de una mapa de enlaces de causa- efecto (indicadores de resultados e indicadores impulsores).

La mayoría de las empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas. Lo que se requiere hoy en día que las empresas establezcan indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa.

#### **La Perspectiva Financiera:**

La construcción del BSC debería animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del BSC.

Los objetivos Financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de un negocio:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha.

La teoría de la estrategia de los negocios sugieren varias estrategias diferentes, que las unidades de negocios pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota del mercado, hasta la consolidación, salida y liquidación.

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción: crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructuras y redes de distribución., Que apoyen las relaciones globales; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con Cash Flow negativos y de muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la limitada base de los productos , servicios y clientes existentes.

El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje del crecimiento de las ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.

En la fase de sostenimiento ( en la cual es posible que se encuentre la mayoría de las empresas), se siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exigen que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas mantengan sus cuotas de mercado existente y quizás lo incrementen de algún modo año tras año.

Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar cuellos de botella, a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

La mayoría de las unidades de negocios en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto. Estas medidas toman el capital invertido en la unidad de negocio como dado y piden a los directivos que aumenten al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido.

A otras unidades de negocios más activas se les pide que gestionen no sólo los flujos de ingresos, sino también el nivel de capital invertido en la unidad de negocio. Las medidas utilizadas para estas unidades de negocios relacionan los ingresos contables obtenidos con el capital invertido en la unidad de negocio. Medidas como los rendimientos sobre el capital invertido y el valor económico agregado son representativas de las que se utilizan para evaluar la actuación de estas clases de unidades de negocios.

Las unidades de negocios que llegan a la edad madura del ciclo de su vida es decir en la fase de cosecha o recolecta, desean recolectar las inversiones generadas en las fases anteriores. Las empresas en esta fase ya no requieren inversiones importantes; sólo las importantes para mantener los equipos y las capacidades y no para ampliar o crear nuevas capacidades.

Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos. El objetivo principal es aumentar el máximo el retorno el cash flow a la corporación. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase de cosecha o recolecta será el cash flow antes de la depreciación y reducir las necesidades del circulante.

Los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas fases son diferentes.

- **Los objetivos financieros fase de crecimiento** enfatizaran el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes, y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.
- **Los objetivos en fase de Sostenimiento:** pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión será evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado y el valor de los accionistas. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: Obtener unos excelentes rendimientos sobre el capital aportado al negocio.
- **Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha** estarán presionadas hacia el cash flow. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas. Los indicadores financieros tales como: rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones (lo que podría animar a los directivos a buscar nuevas inversiones,

basándose en rendimientos futuros), sino, aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

El desarrollo del BSC, debe empezar por el desarrollo de un diálogo entre el directos general y el director financiero de la unidad de negocio sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, por lo cual deben tener una estrategia financiera explícita para cada una de las unidades de negocios, los cuales deben ser revisados periódicamente, a fin de cambiar o reafirmar la estrategia financiera de la unidad.

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual de riesgo como de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control de riesgo. Por ello , muchas empresas incluyen en sus perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia, por ejemplo, diversificación de las fuentes de ingresos . En general, la gestión del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

Para cada una de las fases anteriores de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia financiera empresarial.

- **Crecimiento y diversificación de los ingresos:** implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiara el precios de dichos productos y servicios
- **Reducción de costos /mejora de la productividad.:** supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir recursos con otras unidades de negocio.
- **Utilización de los activos / estrategia de inversión:** Referente a la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles del capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y a una diversidad del negocio dado. Igualmente obtienen una mayor utilización de los activos fijos, utilizando los recursos más eficientemente y vendiendo aquellos activos que proporcionan rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

#### **Perspectivas del Cliente:**

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes

(satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

En el pasado, las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica. Pero las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que los competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes. Si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben dentro de la perspectiva del cliente del BSC, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en los mercados y los clientes.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

Los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos tales como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede definirse en función de esos segmentos de clientes y de mercado que elija convertir en objetivos, por lo que el BSC como descripción de la estrategia de una empresa debe identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son las siguientes:

- **Cuota de Mercado:** Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas, que realiza una unidad de negocios).
- **Incremento de clientes:** Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.



- **Retención o adquisición de clientes:** Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa que la unidad de negocios retiene o mantiene con las relaciones de clientes existentes.
- **Satisfacción del cliente:** Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- **Rentabilidad del cliente:** Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, existe un conjunto de atributos comunes que pueden ser utilizados en la elaboración del BSC. Y estos pueden ser organizados en tres categorías:

- **Los atributos de productos y servicios.** Abarcan la funcionalidad de los productos y servicios, su precio y su calidad.
- **La relación con los clientes:** incluye la entrega del producto/servicio al cliente al igual que, la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y la sensación que tiene el cliente al comprar en esa empresa.
- **Imagen y prestigio:** refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio.

#### **Inductores de la actuación para la satisfacción del cliente:**

- **El tiempo;** se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes. El plazo de espera no sólo es importante para los productos y servicios existentes. Muchos clientes valoran a los proveedores que pueden ofrecer una corriente continua de nuevos productos y servicios. Este objetivo puede medirse como el tiempo que transcurre desde que se ha identificado una nueva demanda de un cliente hasta el momento en que el nuevo producto o servicio ha sido entregado al cliente.
- **Calidad:** representa en la actualidad una necesidad competitiva ya que , los clientes dan por sentado que los proveedores de los productos y servicios se

realizaran de acuerdo a las especificaciones señaladas. La calidad de los bienes y servicios puede medirse por la incidencia de los defectos que miden los clientes. Otros indicadores de calidad de los que puede disponer la empresa fácilmente incluyen las devoluciones de los clientes y las reclamaciones. La calidad puede además referirse a la actuación en la dimensión temporal, la medida de la entrega puntual es en realidad, una medida de la calidad de la actuación de la empresa en su fecha de entrega prometida.

- **Precio:** Un empresa que suministra a clientes que almacenan y revenden sus productos y servicios, puede impulsar la satisfacción, lealtad y retención del cliente gracias al indicador de la rentabilidad de sus clientes y esforzándose en convertirse en un proveedor altamente rentable.

#### **La perspectiva del proceso interno:**

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente. Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el BSC. Se recomienda a los directivos que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos a través de la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el BSC y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. En el BSC los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los accionistas y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena valor del proceso interno abarca tres procesos principales:

- **El proceso de innovación** se debe pensar en este proceso como la onda larga en el proceso de la creación de valor, en la que la empresa primero identifica y cultiva los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. , Luego las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas. Este proceso subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado, que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos , servicios y mercados.

- **El proceso operativo:** representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones, empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes. Los indicadores de calidad, tiempo de ciclo y costes de los procesos operativos han sido desarrollados con anterioridad y se siguen utilizando conjuntamente con los indicadores de flexibilidad y las características específicas del producto. . Este proceso es importante y las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes.

- **El servicio postventa.:** estos incluyen las actividades de garantías y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de los pagos. Los indicadores utilizados pueden ser el tiempo, calidad y coste utilizados en los procesos operativos y en los procesos de facturación de la empresa. Este proceso permite que la empresa presente, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

#### **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas. Y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El BSC recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de

productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- **Las capacidades de los empleados:** Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes. Los indicadores claves sobre la gestión de los empleados se puede ver a través de:

- **La satisfacción del empleado:** la medición de la satisfacción reconoce que la moral y la satisfacción general del empleado respecto al trabajo son de máxima importancia para las organizaciones., Los empleados satisfechos son una condición previa para aumentar la productividad, rapidez de la reacción, calidad y servicio al cliente.

- **La retención del empleado.** Representa el objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene interés. Y en el cual ha invertido para que se capacite.

- **La productividad del empleado** es el resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

- **Las capacidades de los sistemas de información:** Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de la calidad total, o de forma discontinua por medio de proyectos de nuevo diseño y reestructuración de los procesos.

- **Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.** Este se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas. Un indicador sencillo ampliamente usado , es el número de sugerencias por empleado con el fin de mejorar la actuación de la organización. Igualmente puede buscar mejoras en: calidad, tiempo o actuación para procesos específicos de clientes internos. También se puede utilizar indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización y los indicadores de la actuación.

La capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: Los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones

importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del BSC de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización. La ausencia de medidas específicas para la empresa indican la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas y la organización, que puedan vincularse más estrechamente a la estrategia de la unidad de negocio

### **IDENTIFICAR INDICADORES**

Los indicadores de gestión, son una herramienta que ayuda a los directivos de las organizaciones para mantener una evaluación permanente de los resultados de todos sus productos y/o servicios que permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las anomalías, logrando un aumento de la productividad, o que no se mide no se puede mejorar.

Diseño del sistema de indicadores: De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Para establecer un indicador deben considerarse los elementos mínimos que lo integran:

**NOMBRE:** Es su identificación, la cual debe ser concreto y apuntar a un determinado objetivo.

**FORMA DE CALCULO:** Si es un indicador cuantitativo, se debe identificar la formula matemática.

**UNIDAD:** indica el valor en que se expresa el indicador

**GLOSARIO:** Especifica los factores que se relacionan con el indicador.

Revisemos otros elementos asociados al establecimiento de indicadores de gestión:

- **Objetivo:** Muestra la mejora buscada hace evidente el reto
- **Definición:** Debe ser simple y clara, e incluir además solo una característica
- **Responsabilidad:** Indica el área dueña del indicador y por lo tanto la responsable de las acciones que se derivan del mismo.
- **Recursos:** De personal, instrumentos, informáticos, etc., Necesarios.
- **Nivel de referencia:** Es importante comparar el resultado del indicador con patrones de referencia previamente establecidos.

- Puntos de lectura: Debe tenerse claro en que punto se llevara a cabo la medición, al inicio en una etapa intermedia o al final del proceso.
- Toma de decisiones: Debe permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementarse con otras herramientas de gestión que lleven a analizar causas y establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar. Si es posible debe mostrarse la relación con otros indicadores.

El BSC esta vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores:

- **Las relaciones causa – efecto.:** Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa – efecto. Un BSC adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa – efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Cada indicador seleccionado para el BSC deberá ser un elemento de una cadena de relaciones de causa efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

- **Los resultados y los inductores de actuación:** Todos los BSC utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores de resultados están relacionados con la Rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados.

Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio. El BSC debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de sí la estrategia se está proponiendo en práctica con éxito. Un Excelente BSC deberá poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efectos) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.

- **La vinculación con las finanzas:** Un excelente BSC ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico. En forma general podemos decir, que los caminos causales de todos los indicadores del BSC deben estar vinculados con los objetivos Financieros.

En general podemos decir que el BSC debe contar la historia de las estrategias de la unidad de negocio, vinculando los indicadores inductores de la actuación con los de resultado, a través de una serie de relaciones causa-efecto. Los indicadores de resultado tienden a ser indicadores efecto, señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados. Los indicadores inductores de la actuación son indicadores causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro. Los indicadores de resultados sin los inductores de la actuación crean ambigüedad con respecto a la forma en que han de alcanzar los resultados y pueden conducir a unas acciones poco óptimas a corto plazo. Los indicadores inductores de la actuación que no estén vinculados a los resultados animarán programas locales de mejora, que no pueden aportar valor a corto ni a largo plazo.

### **TABLERO DE COMANDO**

La evaluación de los indicadores se efectuará a través de la herramienta de control denominada Tablero de Comando o BSC.

Esta herramienta consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1.990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos. Su labor se materializa en el libro "The Balanced Scorecard".

Balanced Scorecard (o Tablero de Comando). De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuales son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa. Uno de estos esquemas es conocido como balanced scorecard, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio.

El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El BSC es una potente herramienta de gestión que permite un análisis objetivo del rendimiento organizacional, considerando el impacto que procesos y funciones ejercen en el desempeño global del negocio.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Tableros de Comando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

De un modo muy genérico, el Cuadro de mando deberá estar constituido al menos por cuatro partes bien diferenciadas:

- Las variables más destacables a controlar en cada situación y nivel de responsabilidad
- Los indicadores con los que podremos cuantificar cada una de las variables
- Las desviaciones producidas, cualquiera que sea el motivo que las ocasione
- Las soluciones a tomar en cada caso, en la medida de lo posible

Los responsables de cada uno de los Cuadros de mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No podemos olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de mando.
- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.



De alguna manera, lo que incorporemos en esta herramienta, será aquello con lo que podremos medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo.

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de mando, ya que sin unos fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

- a. Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.
- b. Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos: A) Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa, y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo. B) Esta herramienta debería de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.
- c. En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.
- d. Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.
- e. Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.
- f. Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.

g. Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento: A) Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de mando, además de la que pudiera aportarle el Controller, ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce. B) Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados. C) Saber decidir como comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria de la empresa, y que cada vez mejor, suministraría una información y un modo de actuar óptimo.

En relación con el tipo de información utilizada, el Cuadro de mando aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como útil de gestión, el Cuadro de mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto que cabe destacar es la relación mutua que ha de existir entre el Cuadro de mando y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del Cuadro de mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando incorporamos indicadores de carácter cualitativo al Cuadro de mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados se van a alcanzar. Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier Cuadro de mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un Cuadro de mando determinado puede ser válida para otro.

El último de los rasgos que diferenciarían al Cuadro de mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización, y a la hora de tener que tomar decisiones, siempre van a necesitar de otros aspectos que en principio no tomaban parte de su marco de acción.

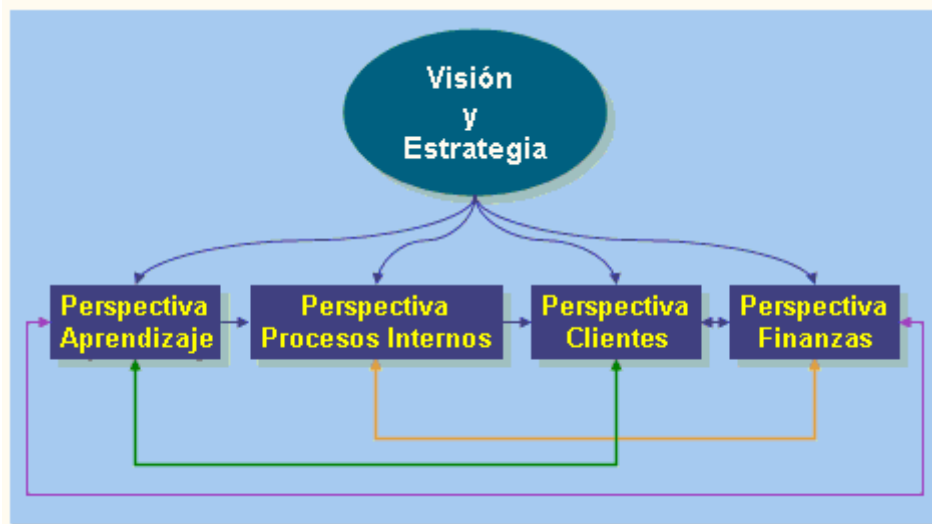
El Cuadro de mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

La estructura de los Cuadros de mando de los distintos departamentos y niveles de responsabilidad, no distan mucho entre sí en la gran mayoría de las empresas que los emplean. En nuestra opinión, consideramos que todos tienen una serie de elementos en común, entre los que podemos destacar:

- La utilización de datos de naturaleza cuantitativa, ya sea en términos relativos o absolutos.
- Un horizonte temporal de carácter mensual fijo. En la mayoría de las ocasiones el análisis de la información se da únicamente por meses, no pudiendo disponer de resúmenes de distinta duración.
- La comparación entre los objetivos marcados y la gestión alcanzada, ha sido prácticamente hasta la fecha, la base de análisis de cada una de las responsabilidades en la empresa.
- La utilización de gráficos explicativos y anexos a los Cuadros de mando, ha sido escasa.
- Existe cierta unanimidad en todas las empresas en cuanto a preparar un gran número de informes que facilitan resúmenes y datos de la gestión llevada a cabo por los responsables, pero no a dar soluciones o posibles vías de acción para cada situación.
- Por regla general, y cuando existe un hardware adecuado, la hoja de cálculo y aplicaciones similares son los medios más extendidos de análisis de datos, sin estar complementados por otras técnicas mucho más actuales.

El BSC parte de la visión y estrategia de la empresa.

El Tablero de Comandos transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: **Las finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento. Figura No. 2.2**



**Figura No. 2.2 Perspectivas del BSC (Elaboración propia)**

El Tablero de Comandos cuenta con tres herramientas: el mapa estratégico, la matriz del tablero de comando y el software.

En el mapa estratégico se ubican la misión, visión, valores y estrategia de la organización.

Los **mapas estratégicos** muestran las relaciones costo-efecto a través de las que las mejoras específicas generan resultados deseados, por ejemplo, cuánto más rápidamente los tiempos del ciclo de proceso y las mejores capacidades del empleado aumentarán la retención de clientes y, por lo tanto, los ingresos de una Empresa.

En términos generales, los mapas estratégicos muestran como una organización transformará sus iniciativas y recursos –incluidos los bienes tangibles, como la cultura corporativa y el conocimiento del empleado- en resultados tangibles.

En la era industrial, las compañías creaban valor al transformar materias primas en productos terminados. La economía estaba basada fundamentalmente en los activos tangibles –existencias, bienes inmuebles, fábricas, equipos- y una organización podía describir y asentar su estrategia de negocios al utilizar herramientas financieras, tales como el libro mayor, estados de ingreso, y balances generales.

En la era de la información, las empresas deben crear y desplegar cada vez más activos intangibles:

por ejemplo, relaciones con los clientes; capacidades y conocimiento del empleado; tecnologías de información; y una cultura corporativa que aliente la motivación, la resolución de problemas y las mejoras generales de la organización.

Aunque los activos intangibles se han convertido en fuente importante de ventaja competitiva, no existían herramientas para describir el valor que pueden generar. La dificultad principal es que el valor de los bienes intangibles depende de su contexto organizacional y la estrategia de la compañía. Por ejemplo, una estrategia de ventas

orientada hacia el crecimiento puede requerir conocimiento acerca de los clientes, capacitación adicional para los vendedores, nuevas bases de datos y sistemas de información, una diferente estructura de organización y un sistema de remuneraciones basado en incentivos. Invertir en solo uno de estos elementos –o en alguno de ellos aunque no en todos- haría que la estrategia fracasase.

El valor de un bien intangible, como la base de datos del cliente, no puede considerarse independientemente de los procesos de la organización que transformarán la empresa y otros activos - tanto tangibles como intangibles - en resultados financieros y de los clientes. El valor no reside en cualquier activo individual intangible. Surge de todo el conjunto de activos y de la estrategia que los une.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos permite enlazar las perspectivas en los resultados operacionales para alcanzar los objetivos en la organización. Los vínculos de causa y efecto en los mapas de estrategia describen una trayectoria, mediante la cual los mejoramientos en las capacidades de los activos intangibles se traducen en resultados tangibles del cliente y financiero. En la Figura No. 4 del capítulo I se muestra el mapa estratégico genérico de Kaplan y Norton.

### **PLANES DE ACCIÓN**

- En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las Tareas específicas. La formulación de un Plan de Acción que priorice las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión requiere estructurar adecuadamente su financiamiento y enlace con el presupuesto institucional. El Plan de Acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas. Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto. Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores. Todos los planes de acción presentan su estructura de modo “personalizado” para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas. No obstante, lo anterior, podemos definir un esquema que puede servir de guía en líneas generales para elaborar un plan de acción efectivo:

- Presentación Ejecutiva del Plan

- Definición de Objetivos del Plan
  - Definición de líneas Principales de Acción
  - Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales
  - Cronograma de Actividades
  - Responsabilidades y Apoyos
  - Supervisiones
  - Decisiones Estratégicas
  - Divulgación
  - Actualizaciones
- a. **Presentación Ejecutiva del Plan:** Se trata del Resumen Ejecutivo dirigido al tomador de decisiones, el que pretende ubicar en su contexto general y superior a los ejecutivos superiores involucrados en el proyecto y dotarles de una herramienta de Gestión y medición de resultados.
- b. **Definición de Objetivos del Plan:** Estos objetivos son diferentes a los objetivos estratégicos del Negocio, sin embargo, se debe establecer la forma como estos objetivos se relacionan y contribuyen a alcanzar los objetivos superiores. En otras palabras, los objetivos del plan, buscan “ubicar” la ejecución y el seguimiento de la planificación en torno a las actividades del plan de Acción.
- c. **Definición de líneas Principales de Acción:** Es aquí donde, se proponen más específicamente las áreas, campos o temáticas principales del plan de acción, es decir, concretamente se define cual o que campo (s) se verán influenciados con la ejecución del plan. Cada definición de estas líneas es muy diferente para cada negocio o institución ya que el mismo se orienta a las áreas de influencia específica en el entorno de la empresa. Por ejemplo, una dependencia del Estado como ser la Secretaria de Agricultura y Ganadería, establecerá estas líneas de acción, orientada a su entorno de influencia en consonancia con sus objetivos superiores a saber:
- Seguridad Alimentaría
  - Micro y Pequeña Empresa Agrícola
  - Cadenas de Comercialización
  - Seguros Agrícola

Y otros muchos mas que sean previamente reconocidos en su plan Estratégico.

- a. **Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales:** Es indispensable que el plan de acción, contemple en líneas muy específicas cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan. Lo anterior con el objetivo de delimitar las responsabilidades buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas. Un plan de acción, que defina los actores y protagonistas principales, no compromete a nadie y por tanto, a ) Disminuye severamente las posibilidades de éxito y b) no sirve como herramienta de medición de la gestión administrativa de los involucrados.
- b. **Cronograma de Actividades :** Todos los planes de acción contienen un cronograma detallado de las actividades, que muestre las principales tareas y sus asignaciones así como su tiempo de cumplimiento. El cronograma debe ser tan detallado como sea posible, pero debe presentarse en forma ordenada en atención al método deductivo de asimilación de información y aprendizaje, es decir, debe ir deduciendo desde los objetivos superiores hacia las actividades principales y luego a las actividades específicas, responsabilidades, supervisión y determinación de indicadores medibles de los resultados.
- c. **Responsabilidades y Apoyos:** Un plan de acción no está completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de las actividades propuestas. Debe establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializarán. Los recursos pueden ser : Materiales, económicos, humanos, legales etc.
- d. **Supervisiones:** La palabra más apropiada aquí es "Seguimiento", el plan de acción no solo debe mostrar los indicadores medibles de los resultados, sino también, establecer bajo la responsabilidad de quien estará el seguimiento. Esto es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, ya que orienta al tomador de decisiones o a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan o reacomoden posiciones cuando todavía es "oportuno" sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos que lesionen la capacidad económica de la empresa o institución.
- e. **Decisiones Estratégicas:** Las decisiones deberán tomarse "oportunamente", tal como lo indicamos en el apartado anterior, pero no significa que deberán tomar sin ninguna protección que respalde a quienes se involucren en las decisiones. Es decir, un plan óptimo, deberá definir las instancias a que acudirán los tomadores de decisiones previo a las acomodaciones o adecuaciones de los planes. Dicho de otra forma, es sumamente sano para la institución establecer instancias como ser

Comités, asambleas o cualquier otra forma de gestión que procure tomar decisiones colegiadas que sirvan de apoyo legal a los tomadores de decisiones.

- f. **Divulgación:** El plan deberá establecer las instancias de divulgación o bien las estrategias para dar a conocer el plan a todos los involucrados, mediante un cronograma de visitas, dirigido a quienes están involucrados en la ejecución del Plan.
- g. **Actualizaciones:** También deberá establecer la forma en que las actualizaciones se realizar producto de adecuaciones de cualquier tipo surgidos en la vida de la ejecución del plan.

## SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN

El seguimiento es la acción que se lleva a cabo en la fase de ejecución presupuestaria y que consiste en la evaluación permanente cuantitativa de los avances físicos y financieros de las actividades realizadas por las distintas entidades de la Administración Pública Federal

### Retroalimentación:

Son los procesos mediante los cuales un sistema abierto recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio, información que actúa sobre las decisiones (acciones) sucesivas. La retroalimentación puede ser negativa (cuando prima el control) o positiva (cuando prima la amplificación de las desviaciones). Mediante los mecanismos de retroalimentación, los sistemas regulan sus comportamientos de acuerdo a sus efectos reales y no a programas de **output** fijos. En los sistemas complejos están combinados ambos tipos de corrientes (**circularidad**, **homeostasis**). Origen de la retroalimentación La retroalimentación es un mecanismo muy importante que aumenta el valor de algunas **reglas de actuación** y disminuye el valor de otras. La retroalimentación llega al **cerebro** a partir de dos fuentes diferentes:

1. Desde el **entorno**, por medio de los efectos sobre el cuerpo.
2. Desde la comunicación intencional de un "maestro".

Este segundo método no solamente se da en el caso de la escuela. Puede darse también en otros momentos, como ser, de un amigo al jugar, del jefe en el trabajo y de otros empleados o asociados, que actúan como "maestros". Por medio de esta retroalimentación aumenta o disminuye el valor de las reglas de actuación, según el caso. Distintos tipos de retroalimentación Tradicionalmente hay dos tipos de



retroalimentación muy distintos entre sí: la negativa y la positiva. La retroalimentación negativa hace menos probable el uso de la [regla de actuación](#) no óptima. Pero, no muestra cuál debe ser la regla de actuación a usar en el futuro en lugar de la otra. Pero, por el contrario, si una buena [respuesta](#) recibe retroalimentación positiva, el [SI](#) aumentará los valores de la regla de actuación a usar, y creará, en el próximo período de sueño, una regla de actuación más general y de alto valor, que probablemente usará en el futuro. Vemos que éste es un caso típico, donde las "zanahorias" de aprobación, que caracterizan la retroalimentación positiva, tienen un efecto diferente y mucho más efectivo sobre los ciclos de [aprendizaje](#) de un SI, que lo que se lograría con el "palo" de la retroalimentación negativa. La retroalimentación se produce cuando las salidas del sistema o la influencia de las salidas del sistema en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información. La retroalimentación permite el control de un sistema y que el mismo tome medidas de corrección en base a la información retroalimentada. El éxito de los sistemas es la medida en que los mismos alcanzan sus objetivos. La falta de éxito exige una revisión del sistema ya que no cumple con los objetivos propuestos para el mismo, de modo que se modifique dicho sistema de forma tal que el mismo pueda alcanzar los objetivos determinados.

1. Retroalimentación negativa: Este concepto está asociado a los procesos de autorregulación u [homeostáticos](#). Los sistemas con retroalimentación negativa se caracterizan por la manutención de determinados objetivos. En los sistemas mecánicos los objetivos quedan instalados por un sistema externo (el hombre u otra máquina).
2. Retroalimentación positiva: Indica una cadena cerrada de relaciones causales en donde la variación de uno de sus componentes se propaga en otros componentes del sistema, reforzando la variación inicial y propiciando un comportamiento sistémico caracterizado por un autorreforzamiento de las variaciones ([circularidad](#), [morfogénesis](#)). La retroalimentación positiva está asociada a los fenómenos de crecimiento y diferenciación. Cuando se mantiene un sistema y se modifican sus metas/fines nos encontramos ante un caso de retroalimentación positiva. En estos casos se aplica la relación desviación-amplificación (Mayurama. 1963).
3. RETROINPUT: Se refiere a las salidas del sistema que van dirigidas al mismo sistema ([retroalimentación](#)). En los sistemas humanos y sociales éstos corresponden a los procesos de autorreflexión.
4. SERVICIO: Son los [outputs](#) de un sistema que van a servir de [inputs](#) a otros sistemas o [subsistemas](#) equivalentes.

5. SINERGIA: Todo sistema es sinérgico en tanto el examen de sus partes en forma aislada no puede explicar o predecir su comportamiento. La sinergia es, en consecuencia, un fenómeno que surge de las interacciones entre las partes o componentes de un sistema (**conglomerado**). Este concepto responde al postulado aristotélico que dice que "el todo no es igual a la suma de sus partes". La totalidad es la conservación del todo en la acción recíproca de las partes componentes (**teleología**). En términos menos esencialistas, podría señalarse que la sinergia es la propiedad común a todas aquellas cosas que observamos como sistemas.
6. SISTEMAS (dinámica de): Comprende una metodología para la construcción de modelos de sistemas sociales, que establece procedimientos y técnicas para el uso de lenguajes formalizados, considerando en esta clase a sistemas socioeconómicos, sociológicos y psicológicos, pudiendo aplicarse también sus técnicas a sistemas ecológicos. Esta tiene los siguientes pasos: a) observación del comportamiento de un sistema real, b) identificación de los componentes y procesos fundamentales del mismo, c) identificación de las estructuras de **retroalimentación** que permiten explicar su comportamiento, d) construcción de un **modelo** formalizado sobre la base de la cuantificación de los **atributos** y sus **relaciones**, e) introducción del modelo en un computador y f) trabajo del modelo como modelo de simulación (Forrester).
7. SISTEMAS ABIERTOS: Se trata de sistemas que importan y procesan elementos (**energía**, materia, **información**) de sus ambientes y esta es una característica propia de todos los sistemas vivos. Que un sistema sea abierto significa que establece intercambios permanentes con su ambiente, intercambios que determinan su **equilibrio**, capacidad reproductiva o continuidad, es decir, su viabilidad (**entropía negativa**, **teleología**, **morfogénesis**, **equifinalidad**).
8. SISTEMAS CERRADOS: Un sistema es cerrado cuando ningún elemento de afuera entra y ninguno sale fuera del sistema. Estos alcanzan su estado máximo de equilibrio al igualarse con el medio (**entropía**, **equilibrio**). En ocasiones el término sistema cerrado es también aplicado a sistemas que se comportan de una manera fija, rítmica o sin variaciones, como sería el caso de los circuitos cerrados.
9. SISTEMAS CIBERNETICOS: Son aquellos que disponen de dispositivos internos de autocomando (autorregulación) que reaccionan ante informaciones de cambios en el ambiente, elaborando respuestas variables que contribuyen al cumplimiento de los fines instalados en el sistema (**retroalimentación**, **homeorrosis**).
10. SISTEMAS TRIVIALES: Son sistemas con comportamientos altamente predecibles. Responden con un mismo **output** cuando reciben el **input** correspondiente, es decir, no modifican su comportamiento con la experiencia.

11. SUBSISTEMA: Se entiende por subsistemas a conjuntos de **elementos** y **relaciones** que responden a **estructuras** y **funciones** especializadas dentro de un sistema mayor. En términos generales, los subsistemas tienen las mismas propiedades que los sistemas (**sinergia**) y su delimitación es relativa a la posición del observador de sistemas y al **modelo** que tenga de éstos. Desde este ángulo se puede hablar de subsistemas, sistemas o supersistemas, en tanto éstos posean las características sistémicas (**sinergia**).

## **2.4 Conclusiones parciales del capítulo**

1. El procedimiento elaborado para la aplicación de un método de control de gestión utilizando el Tablero de Comando, evidencia la necesidad de realizar un diagnóstico inicial en la Unidad Empresarial de Base de Logística y Transporte como objeto de estudio.
2. El procedimiento propuesto tiene en cuenta todos los elementos necesarios para el desarrollo de un sistema de control de gestión, adecuado a la situación concreta de la Unidad Empresarial de Base de Logística y Transporte perteneciente a la Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus.
3. Se manifiesta la viabilidad del BSC ó Tablero de Comando para el control de gestión.
4. Se evidencia la necesidad de dar seguimiento constante, con una retroalimentación permanente, sobre todo el proceso luego de la evaluación de los indicadores.

## **Capítulo III. Implementación del procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando en la Unidad Empresarial de Base de Logística y Transporte de la OBE Provincial.**

### **3.1 Introducción**

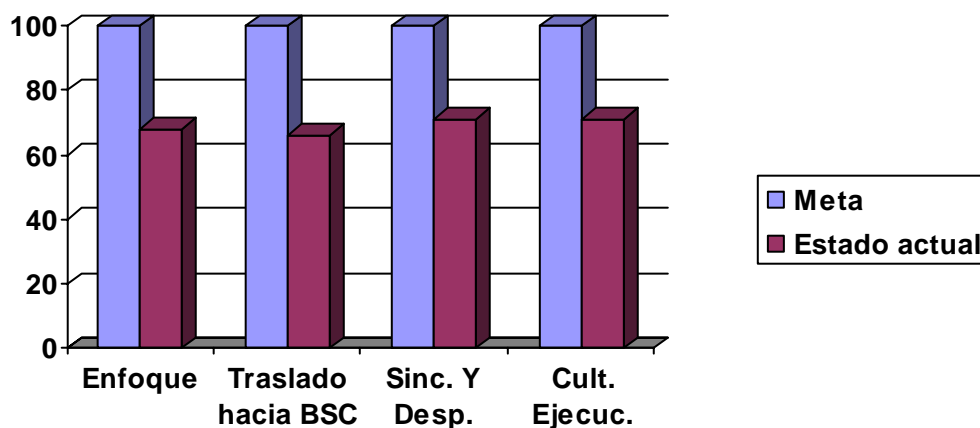
En esta investigación se pretende desarrollar un procedimiento que permita introducir en la Unidad Empresarial de Logística y Transporte de la Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus un modelo de control de gestión a través del Tablero de Comando.

El presente capítulo tiene como objetivo aplicar el procedimiento diseñado y darle un carácter de validación del diseño propuesto, con la propuesta de cambios a realizar en cada fase que permitan lograr los objetivos de la aplicación del procedimiento.

### **3.2. Implementación del procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando en la Unidad Empresarial de Base de Logística y Transporte de la Empresa Eléctrica Provincial**

#### **RESULTADO DEL DIAGNÓSTICO**

El resultado del diagnóstico se obtiene a partir de la encuesta efectuada a todo el consejo de dirección y a un 92% de trabajadores perteneciente a la UEB. En el **Anexo No. 5** Se muestra el contenido de la encuesta y en el grafico No. 3.1 El resultado de la misma y del diagnóstico como tal.



**Gráfico No. 3.1 Resultado del diagnóstico.**

En el diagnóstico se identifican las causas de los problemas de la organización, permite identificar cuales de los cuatro elementos de la administración ( Enfoque estratégico, Traslado hacia el BSC, Sincronización y despliegue y cultura de ejecución ), basado en el BSC están ocasionando problemas, los resultados demuestran las condiciones favorables de la situación estratégica de la Empresa, lo que permitirá poder desarrollar el proceso de control de gestión tomando como modelo o herramienta la implementación del Tablero de Comando o BSC.

El resultado de cada uno de los elementos que compone el diagnóstico a partir del total de encuestados fue el siguiente.

1. Enfoque estratégico	<b>68 %</b>
2. Traslado hacia el BSC	<b>66 %</b>
3. Sincronización y Despliegue	<b>71 %</b>
4. Cultura de Ejecución	<b>71 %</b>

A partir de aquí se continúan desarrollando cada uno de los pasos del procedimiento para poder evaluar y controlar los indicadores fundamentales que se desprenden de los objetivos estratégicos de la organización.

### **MISIÓN**

La Unidad Empresarial de Logística y Transporte de la Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus, tiene como misión prestar servicios de mantenimiento y reparación de alta calidad

a los equipos automotores de toda la entidad, así como garantizar de forma eficiente y eficaz la transportación de materiales y recursos a todas las actividades productivas de la empresa, capaz de satisfacer las necesidades plenas del cliente, contando para ello con una tecnología adecuada, un personal calificado con la experiencia necesaria y un clima laboral favorable, marcado por la aplicación de la dirección participativa.

### **VALORES**

Considerando que los valores son el cause estratégico hacia el futuro de cualquier organización fue que se decidió aplicar diferentes instrumentos para determinar cuáles son los que mas apoyamos y rechazamos en la nuestra, así como para detectar qué conductas positivas y negativas existen en la misma y cuáles son las causas y efectos posibles de estas últimas.

Para la determinación de los valores en la organización se procede como se describe en el procedimiento en el capítulo anterior. Comenzando por impartir una conferencia sobre valores a todos los directivos de la organización y a su vez estos transmitir los conocimientos adquiridos al resto de los trabajadores. Con esto se posibilita la familiarización y comprensión de lo que se pretende con la determinación de los valores organizacionales.

En esta fase es importante que los valores finales aprobados para la organización sean definidos por los trabajadores desde la base, hasta llegar a un consenso general aprobado por el consejo de dirección de la empresa.

Se definen como valores de la Unidad Empresarial de Logística y Transporte de la Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus, los siguientes:

Participación: alienta a los empleados a tener intercambio de opiniones, comunicación, a hacer sugerencias e interesarse en el cambio. Impulsa el compromiso con el cambio. Esto implica la motivación para apoyar el cambio y trabajar con el fin de que funcione eficientemente.

Profesionalidad: demostración de las competencias adquiridas para el saber, saber hacer, saber y querer estar, al aplicar conocimientos con dominio en la especialidad según los requerimientos de la organización y el área en que se desempeña, contando con el aval y reconocimiento de los clientes ante el diario desempeño.

Creatividad: referida al proceso de generación de ideas nuevas, a la gestión de las mismas para que estas se traduzcan en innovaciones que aporten valor a la empresa, el resultado es el cambio que se produce en la organización si dicha idea es puesta en marcha.

Compromiso: relación contraída por la OBE con el estado, la sociedad y los clientes, demostrando en su coherente y transparente quehacer la convicción de ser una empresa estatal socialista de raíces nacionales.

### **IDENTIFICAR VISIÓN**

Somos una Unidad Empresarial perfeccionada y competente que prestamos servicios de reparación y mantenimientos automotores de excelencia, con una alta tecnología de punta y un alto nivel técnico profesional, prevaleciendo la dirección participativa y la plena satisfacción de nuestros clientes.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

En el proceso de definición de los objetivos estratégicos, nuestra Unidad Empresarial se traza objetivos específicos que parten de los objetivos generales aprobados por la dirección de la Empresa, estos se elaboran partiendo de los indicadores de eficiencia de nuestra Unidad certificándolos luego de análisis y discusión de nuestro consejo, tabulados con fechas de cumplimientos y responsables, esta información es llevada al comité de perfeccionamiento para agrupar los mismos en correspondencia con la misión de la empresa y establecer un orden de prioridad en su ejecución.

Los objetivos estratégicos definidos para el período 2005-2007 en la Unidad Empresarial de Logística y Transporte de la Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus son:

- Elevar la eficiencia económica, con la reducción de los costos / mejora de la productividad.
- Mantener un coeficiente de disposición técnica por encima del 95% con la entrada de las nuevas técnicas del transporte.
- Cumplir los planes de mantenimientos técnicos al 100%.
- Mantener un estricto control de los índices de consumo de combustible en cada uno de los equipos, cuantificando los ahorros a obtener con la sustitución de los altos consumidores luego de la entrada del nuevo equipamiento.
- Cumplir al 100% los planes de transportación de materiales y recursos, dirigidos a la actividad de rehabilitación eléctrica, así como el montaje de grupos electrógenos.
- Cumplir el 100% del programa de capacitación dirigido al personal del taller para enfrentar la entrada del nuevo equipamiento chino.
- Satisfacción plena de nuestros clientes.
- Lograr una elevada motivación laboral.

### **IDENTIFICAR FACTORES CLAVES DE ÉXITO Y PERSPECTIVAS**

Es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.

Las Áreas de Resultados Claves que se definieron mediante trabajo en grupo fueron las siguientes.

- El Taller automotor.

- ATM
- Transportación
- Recursos Humanos
- Económica

Los Factores claves de Éxito que tributan el desarrollo de la organización, fueron definidos de la siguiente forma:

- Calificación del personal.
- Protección y seguridad al trabajador.
- Métodos y estilos de dirección.
- Renovación del transporte.
- Disciplina laboral.
- Coeficiente de disposición técnica.
- Innovación tecnológica.

Perspectivas.

Constituyen la visión, considerada en principio más ajustada a la realidad, que viene favorecida por la observación ya distante, espacial o temporalmente de cualquier hecho o fenómeno.

En el Tablero de Comando se conjugan los indicadores financieros y no financieros, en cuatro perspectivas diferentes, a través de los cuales es posible observar a la Empresa en su conjunto.

Dichas perspectivas fueron explicadas en los capítulos anteriores.

- *Perspectiva financiera*
- *Perspectiva del cliente*
- *Perspectiva del proceso interno*
- *Perspectiva de formación y crecimiento*

### **IDENTIFICAR INDICADORES**

De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección.

Un indicador se define como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Los indicadores se establecen partiendo de cada una de las perspectivas.

- ***Perspectiva financiera***

Indicadores:

- costos / productividad.

Su evaluación se realiza tomando el resultado de costo, de forma mensual.

Los resultados se expresan en \$.

La evaluación del indicador se expresa tomando el costo planificado.

Si el resultado es  $\leq$  que el planificado, el indicador está bien.

Si el resultado tiene el valor 7000,00 está en zona de peligro.

Si el resultado es  $\geq$  7000,00 se encuentran elevados los costos, el indicador está mal.

- **Perspectiva del cliente**

Indicadores:

- Satisfacción de los clientes.

Su evaluación se realiza utilizando el método de encuesta.

Los resultados se expresan en %.

Forma de cálculo:  $\frac{\text{total de clientes encuestados} - \text{clientes insatisfechos}}{\text{total de clientes encuestados}} \times 100 = \%$

(1)

total de clientes encuestados

La evaluación del indicador se expresa de la siguiente forma:

Más del 90% representa satisfacción. Menos de 80 insatisfacción. Entre 80 y 90 con deficiencias.

- Indicador de las Quejas.

Su evaluación se realiza tomando el número de quejas que expresen los clientes.

Los resultados se expresan en %.

Forma de cálculo:  $\frac{\text{total de trabajos realizados} - \text{cantidad de quejas}}{\text{total de trabajos realizados}} \times 100 = \%$

(2)

Total de trabajos realizados

La evaluación del indicador se expresa de la siguiente forma:

Más del 90% representa satisfacción. Menos de 80 insatisfacción. Entre 80 y 90 con deficiencias.

- Trabajos rechazados.

Su evaluación se realiza tomando el número de trabajos rechazados por los clientes.

Los resultados se expresan en %.

Forma de cálculo:  $\frac{\text{total de trabajos realizados} - \text{cantidad de rechazos}}{\text{total de trabajos realizados}} \times 100 = \%$

(3)

total de trabajos realizados

La evaluación del indicador se expresa de la siguiente forma:

Más del 90% representa satisfacción. Menos de 80 insatisfacción. Entre 80 y 90 con deficiencias.

- **Perspectiva del proceso interno.**

Indicadores:

- Coeficiente de disposición técnica.

Su evaluación se realiza a partir de la cantidad de reparaciones y mantenimientos técnicos que se realicen.



Los resultados se expresan en %.

Forma de cálculo:  $\frac{\text{total de veh. días} - (\text{veh. días en reparación} + \text{veh. días en mantto.})}{\text{total de vehículos días}} \times 100 = \%$

total de vehículos días **(4)**

La evaluación del indicador se expresa de la siguiente forma:

Más del 90% representa buena disposición técnica.

De 80 – 90% significa un estado regular y un rango de peligro.

Menos del 80% una mala disposición técnica.

- Indicador de rotura.

Su evaluación se realiza a partir de la cantidad de reparaciones que se realicen.

Los resultados se expresan en %.

Forma de cálculo:  $\frac{\text{total de vehículos} - \text{vehículos en reparación}}{\text{total de vehículos}} \times 100 = \%$  **(5)**

total de vehículos

La evaluación del indicador se expresa de la siguiente forma:

Más del 90% representa que está buen el indicador.

De 80 – 90% significa un estado regular y un rango de peligro.

Menos del 80% está mal el indicador.

- Cumplimiento del plan de mantenimientos técnicos.

Su evaluación se realiza a partir de la cantidad de mantenimientos técnicos planificados y los realizados.

Los resultados se expresan en %.

Forma de cálculo:  $\frac{\text{total de mantenimientos técnicos realizados}}{\text{total de mantenimientos técnicos planificados}} \times 100 = \%$

**(6)**

total de mantenimientos técnicos planificados

La evaluación del indicador se expone de la siguiente forma:

El 100% representa que está bien el indicador.

De 95 – 100% significa un estado regular y un rango de peligro.

Menos del 95% está mal el indicador representa violación de los mantenimientos.

- Indicador de consumo de combustible.

Su evaluación se realiza para cada tipo de combustible (Gasolina y Diesel), tomando como base fundamental el nuevo equipamiento recibido, en este caso se toman la cantidad de kilómetros recorridos y el combustible consumido.

Los resultados se expresan en Km./l.

Forma de cálculo:  $\frac{\text{total de kilómetros recorridos}}{\text{litros de combustible consumido}} = \text{Km./l}$  **(7)**

litros de combustible consumido

La evaluación del indicador se expone de la siguiente forma:

**Tabla No. 3.1 Rangos del indicador consumo de combustible.**

Tipo de combustible	Bien	Rango de peligro	Mal
Gasolina	6,5 - 10	6 – 6,4	- 6
Diesel	9 - 11	8,5 - 9	- 8,5

- **Perspectiva de formación y crecimiento.**

Indicadores:

- Acciones de capacitación.

Su evaluación se realiza a partir de la cantidad de acciones planificadas y las realizadas.

Los resultados se expresan en %.

Forma de cálculo: 
$$\frac{\text{total de acciones realizadas}}{\text{total de acciones planificadas}} \times 100 = \% \quad (8)$$

La evaluación del indicador se expone de la siguiente forma:

El 100% representa que está bien el indicador.

De 95 – 100% significa un estado regular y un rango de peligro.

Menos del 95% está mal el indicador.

- Motivación

Su evaluación se realiza utilizando el método de encuesta.

Los resultados se expresan en %.

Forma de cálculo: 
$$\frac{\text{total de trabajadores encuestados} - \text{trabajadores no motivados}}{\text{total de trabajadores encuestados}} \times 100 = \% \quad (9)$$

La evaluación del indicador se expresa de la siguiente forma:

Más del 90% representa motivación. Menos de 80 insatisfacción. Entre 80 y 90 con deficiencias.

- Innovaciones y patentes.

Su evaluación se realiza a partir de la cantidad de innovaciones planificadas y las realizadas.

Los resultados se expresan en %.

Forma de cálculo: 
$$\frac{\text{total de innovaciones y patentes realizadas}}{\text{total de innovaciones y patentes planificadas}} \times 100 = \% \quad (10)$$

La evaluación del indicador se expone de la siguiente forma:

El 100% representa que está bien el indicador.

De 95 – 100% significa un estado regular y un rango de peligro.

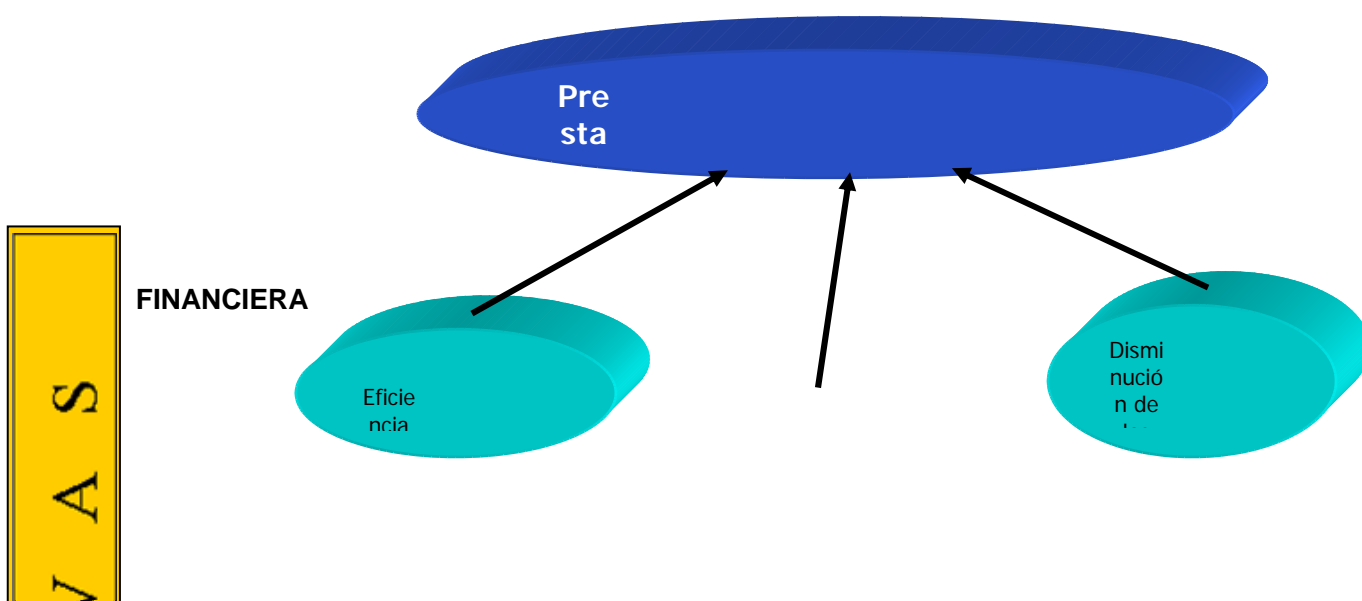
Menos del 95% está mal el indicador.

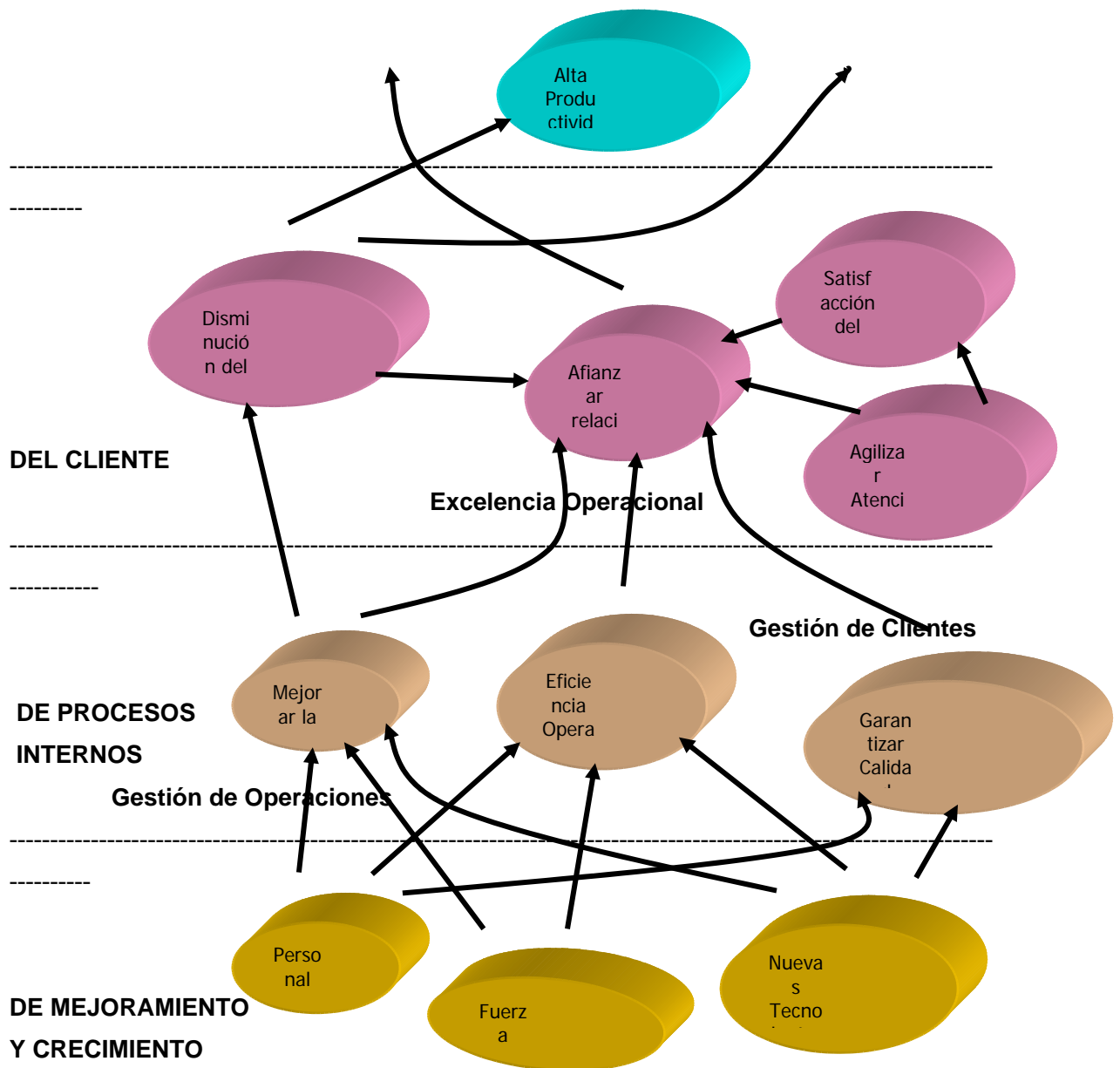
**TABLERO DE COMANDO**

En este paso se realiza la evaluación de los indicadores, obtenidos a partir de cada objetivo estratégico, los cuales corresponden a cada una de las perspectivas del Tablero de Comando.

Para efectuar dicha evaluación utilizando como herramienta el Tablero de Comando, después de tener definidos los objetivos estratégicos así como los indicadores salidos de estos objetivos, elaboramos nuestro mapa estratégico.

El mapa aquí presentado es claro y nos demuestra las relaciones causa y efecto entre cada perspectiva, tratando de armonizar con el cuadro de mando que se maneja bajo la misma filosofía, dado que no es posible buscar las respuestas al desempeño financiero en la misma perspectiva sino en su concatenación con el resto de áreas que directamente influyen en esos resultados. El objetivo fue no perder el concepto de integralidad. El mapa estratégico de nuestro proyecto se muestra en la **Figura No. 3.1**





**Figura No. 3.1 Mapa Estratégico de la UEB de Logística y Transporte (Elaboración propia).**

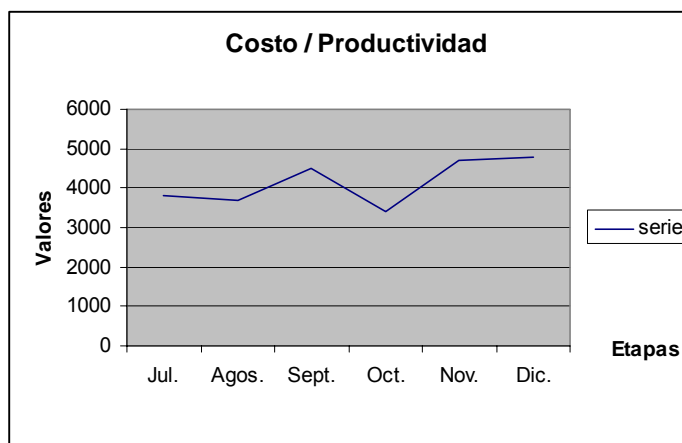
Evaluación de los Indicadores:

Partiendo de las cuatro perspectivas del Tablero de Comando y de los objetivos estratégicos que han sido definidos, se realiza la evaluación de los indicadores con la utilización de un software concebido para procesar la información y entregarnos el resultado.

El primer análisis corresponde al segundo semestre del año 2005, donde los indicadores se comportaron de la siguiente forma:

- **Perspectiva financiera.**
- Indicador de Costos / productividad.

En el **gráfico No.3.2** se hace una representación del comportamiento de este indicador.

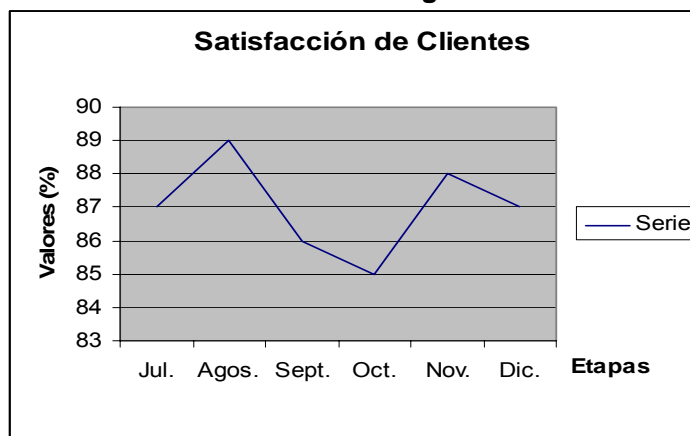


**Gráfico No. 3.2 Indicador de Costos / productividad.**

En el caso de este indicador mantuvo durante esta etapa un comportamiento estable, conservando los valores dentro del rango, para lo que está planificado. En el tablero de comando es evaluado como un indicador que está bien.

- **Perspectiva del cliente.**
- Indicador Satisfacción de los clientes.

El comportamiento de este indicador se muestra en el **gráfico No. 3.3**

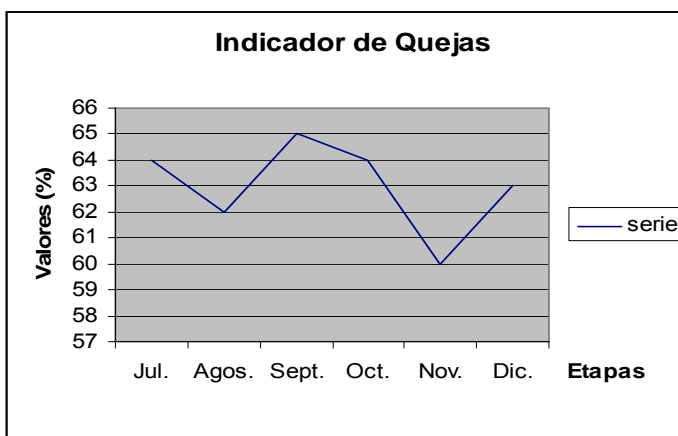


**Gráfico No. 3.3 Indicador Satisfacción de los clientes.**

Cuando observamos el comportamiento de este indicador, nos percatamos que es en descenso, estando por debajo del rango planificado como bien, y encontrándose en la zona de peligro con tendencia al deterioro, es un indicador sobre el cual hay que accionar de forma inmediata.

- Indicador de las quejas.

La representación de su comportamiento la mostramos en el **gráfico No. 3.4**

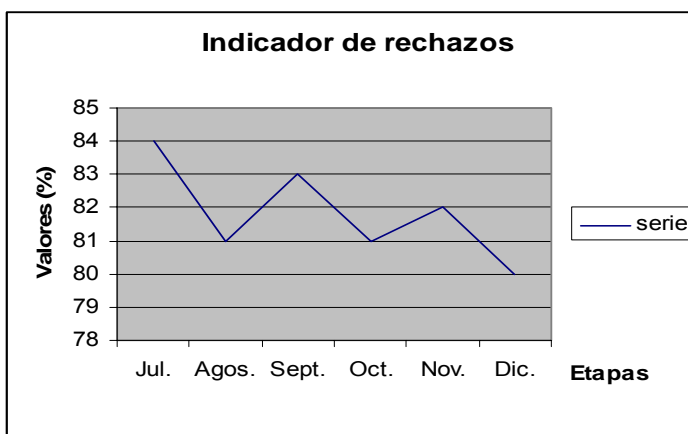


**Gráfico No. 3.4 Indicador de las quejas.**

En el caso de este indicador, importante por lo que refleja ante nuestros clientes en el tema de calidad, el mismo no solo tiene sus valores fuera de los rangos planificados, sino que también su comportamiento es en descenso, solo en el último mes de esta etapa que se analiza refleja una tendencia a ascender. Su evaluación a través del tablero de comando es de mal, requiriendo un emergente accionar para la posterior etapa.

- Indicador de Trabajos rechazados.

Este indicador es similar al anterior porque ambos reflejan la calidad de los trabajos realizados, en el **gráfico No. 3.5** se muestra su comportamiento.



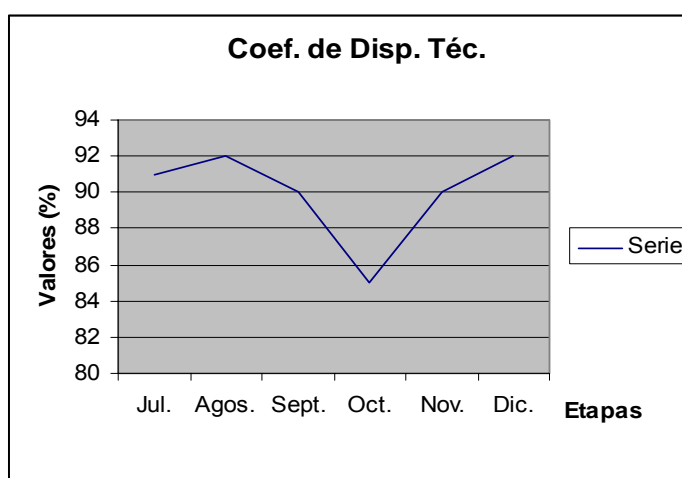
### Gráfico No. 3.5 Indicador de Trabajos rechazados.

Al observar este indicador en la etapa analizada el mismo se establece en el rango de peligro y con tendencia a pasar a la zona de estar mal, por mantener su trayectoria en descenso, esta evaluación lo hace que requiera de acciones inmediatas que lo lleven al rango positivo.

- **Perspectiva del proceso interno.**

- Coeficiente de disposición técnica.

El indicador de disposición técnica es el más importante en los procesos internos, pues el mismo enmarca la disponibilidad de vehículos trabajando, en el **gráfico No. 3.6** se muestra su comportamiento en el presente análisis.

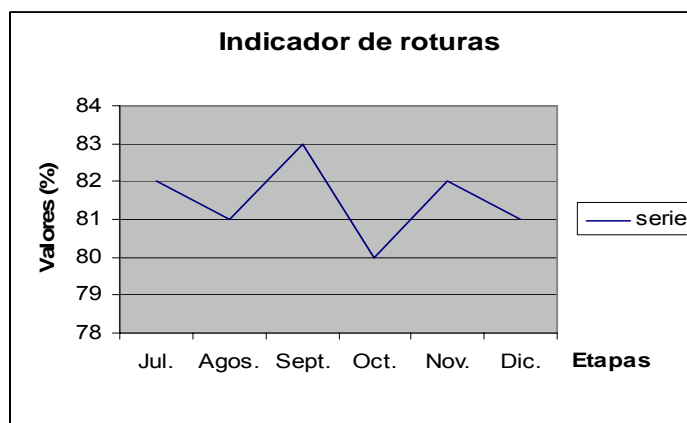


**Gráfico No. 3.6 Coeficiente de disposición técnica.**

Los resultados obtenidos de este indicador a pesa de haber estado fuera del rango en un momento dado, se mantuvo con valores positivos, pero requiere que se trabaje sobre el, pues tiene la posibilidad obtener valores mucho más altos.

- Indicador de rotura.

El presente indicador está estrechamente ligado con el de disposición técnica, el mismo se muestra gráficamente en el **gráfico No. 3.7**

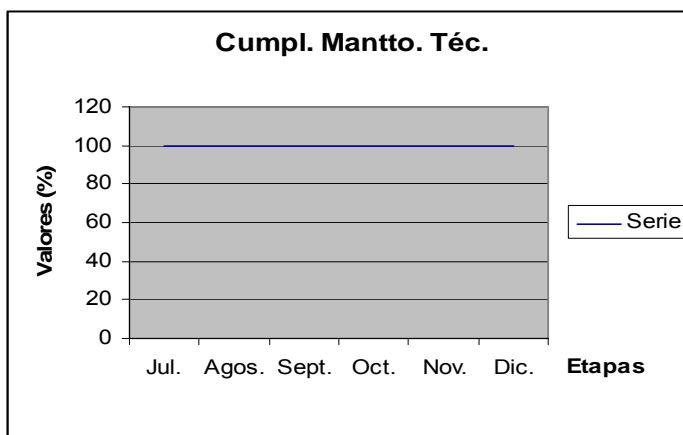


**Gráfico No. 3.7 Indicador de rotura.**

Mantiene los valores en la zona de peligro, con tendencia a pasar a la zona de resultados negativos, su comportamiento requiere estar acompañado de una actividad técnica fortalecida.

- Cumplimiento del plan de mantenimientos técnicos.

Como se observa en el **gráfico No. 3.8** este indicador mantiene estable sus excelentes valores.

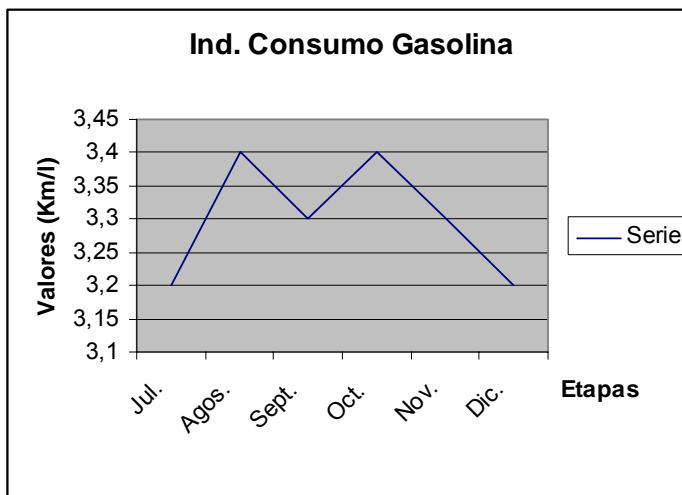


**Gráfico No. 3.8 Cumplimiento del plan de mantenimientos técnicos.**

- Indicador de consumo de combustible.

El indicador de consumo de combustible lo analizamos en dos partes, lo referente al consumo de gasolina y al consumo de diesel.

En cuanto al de gasolina se muestran sus resultados para esta etapa en el **gráfico No. 3.9**





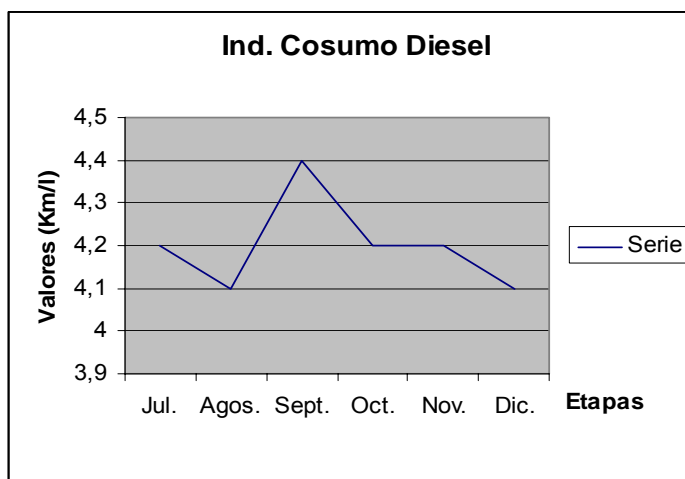
### Gráfico No. 3.9 Indicador de consumo de combustible.

Sus valores tienen constantes variaciones haciéndolo estar de forma negativa, requiere de una innovación tecnológica en el equipamiento.

- Indicador de consumo de combustible. (Diesel)

Tiene un comportamiento similar al de gasolina, adquiriendo valores que lo hacen estar mal. Se requiere de igual forma para su mejoramiento de una innovación tecnológica.

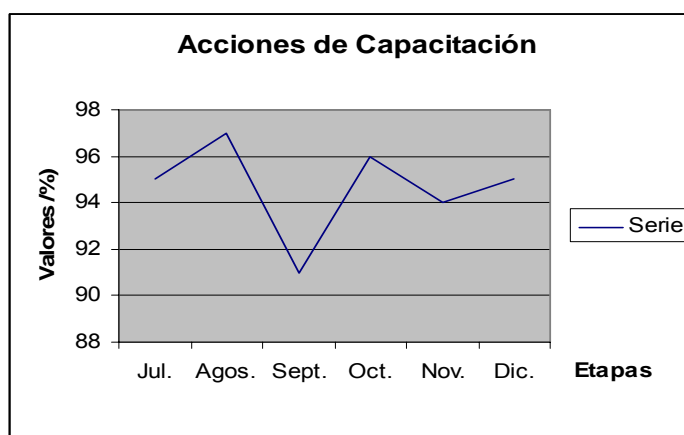
### Gráfico No. 3.10



### Gráfico No. 3.10 Indicador de consumo de combustible. (Diesel)

- **Perspectiva de formación y crecimiento.**
- Acciones de capacitación.

Este indicador se muestra en el **gráfico No. 3.11**



### Gráfico No. 3.12 Acciones de capacitación.

A pesar de estar valorado de bien, para estar satisfechos con este indicador deben existir un 100% de las acciones de capacitación.

- Motivación.

Los resultados que se derivan de este indicador se muestran en el **gráfico No. 3.13**

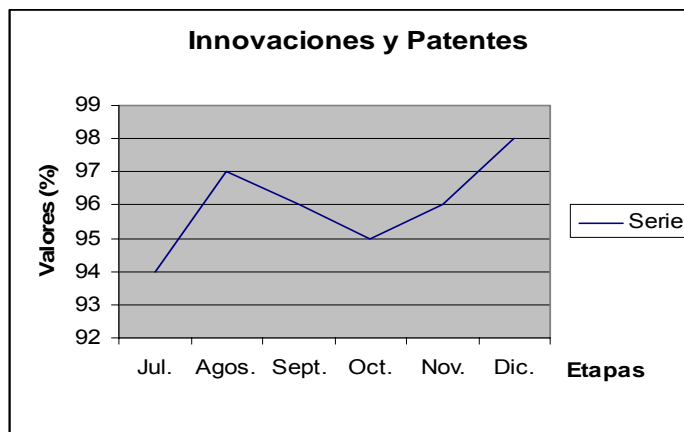


**Gráfico No. 3.13 Motivación.**

Sus resultados son positivos con una dirección de forma ascendente

- Innovaciones y patentes.

Los resultados de este indicador permiten mantener una constancia en el avance de la actividad, sus resultados están reflejados en el **gráfico No. 3.14**



**Gráfico No. 3.14 Innovaciones y patentes.**

Está valorado por el tablero de comandos de bien con una trayectoria ascendente.

Los resultados de los distintos indicadores en el tablero de comando se reflejan por medio de señales semejante a un semáforo, el color verde significa que los resultados se corresponden con el rango establecido, es decir está bien el indicador, cuando refleja el amarillo es un rango normal pero en peligro que el indicador tome un resultado negativo lo

cual se refleja con el color rojo .Los resultados valorados en el período mencionado se muestran en la **tabla No. 3.2**

**Tabla No. 3.2 Valoración de los Indicadores a partir del Tablero de Comandos, en el segundo semestre del 2005.**

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Resultado	valoración		
				Bien	Regular	Mal
Financiera	. Elevar la eficiencia económica, con la reducción de los costos / mejora de la productividad.	. Comportamiento de los costos. (\$)	6420	Bien		
Cliente	. Satisfacción plena de nuestros Clientes.	.Satisfacción del cliente (%)	87		Regular	
		.Cantidad de quejas. (%)	63			Mal
		.Trabajos rechazados. (%)	82		Regular	
Procesos Internos	.Mantener el coeficiente de Disposición técnica por encima del 95%.	.Coeficiente de disposición técnica. (%)	90	Bien		
		. Indicador de rotura. (%)	82		Regular	
	. Mantener estricto control sobre los índices de consumo de combustible en cada uno de los equipos, cuantificando el ahorro a partir de las nuevas técnicas adquiridas.	.Cumplimiento del plan de Mantenimientos técnicos. (%)	100	Bien		
		.Indicador de consumo de combustible. (Km./l)				
		Gasolina.	3,3			Mal
		Diesel.	4,2			Mal
	. Cumplir los planes de de mantenimientos técnicos Al 100%.					
Crecimiento y mejora	.Cumplir el plan de capacitación.	.Acciones de Capacitación (%)	95		Regular	
		.Innovaciones patentes (%)	96		Regular	



A partir de la ocurrencia de estos resultados se elabora un plan de acción.

### **PLANES DE ACCIÓN**

De los resultados obtenidos, cofeccionamos el plan de acción, dirigido al mejoramiento de aquellos indicadores que no están bien. Dicho plan fue elaborado y discutido con los trabajadores de la UEB, constituyendo un compromiso su implementación en busca de cumplir eficientemente los objetivos estratégicos trazados en el período.

Indicador	Acciones	Fecha Cumplimiento	Ejecuta	Responsable
Satisfacción del cliente.	. Lograr una comunicación más efectiva con el cliente. .Cumplir en tiempo y forma los trabajos a realizar. . Efectuar un chequeo sistemático en el proceso productivo, lo cual permita un mejoramiento continuo de la calidad.	Enero / 2006	.Obreros del taller.	L. Rguez.
Índice de consumo de Combustible.	.Renovación del parque de equipos, sustituyendo los altos consumidores. . Efectuar la prueba del litro cada seis meses.	Abril / 2006  Cada seis meses.	A. Reyes  A. Reyes	UNE  L. Ventura
Plan de Capacitación.	.Exigir a la UEB de capacitación por el cumplimiento de los cursos programados. .Incentivar a todos los trabajadores de la UEB. para que participen en los diferentes cursos que se han dispuesto. .Promover con nuestra Union cursos encaminados a preparar el personal para	Enero / 2006	L. Jnez.	L. Ventura

	enfrentar las nuevas técnicas de transporte que serán adquiridas.			
Innovaciones y patentes.	. Revisar el funcionamiento del Comité de Innova. y racionalizadores. . Desarrollar un programa con vista a motivar y elevar el espíritu de los trabajadores en busca de realizar, generalizar e inscribir todos los trabajos de innovación, lo cual permita sobre cumplir las soluciones a las distintas problemáticas existentes.	Febrero / 2006	A. Reyes	L. Ventura

### **SEGUIMIENTO Y RETROALIMENTACIÓN**

En este último aspecto del proceso de control, hemos realizado una valoración en cuanto a las dificultades que enfrentamos en el diseño e implementación del Tablero de Comando, así como un seguimiento y retroalimentación de los resultados obtenidos después de implementar y desarrollar el plan de acción, ante los problemas existentes en la primera etapa de aplicación del procedimiento.

#### **Dificultades en el diseño e implementación del tablero de comando - bsc –**

El proceso de diseño e implementación como todo nuevo proyecto presentó algunas dificultades, relacionadas principalmente con involucrar a una gran cantidad de actores. En vista del gran número de áreas, unidades de negocios, responsables y objetivos, tomo algún tiempo el alcanzar consensos para delinear sus componentes. Entre las principales dificultades encontradas podemos destacar:

#### **1. Comunicación**

El proceso comunicativo en la UEB de Logística y Transporte hasta la implementación del BSC estaba muy centralizado en su máxima dirección, por lo que el resto del personal, poco o nada conocía sobre los direccionamientos que tomaba la organización. El comenzar a inculcar reuniones periódicas y boletines informativos para el resto del personal de la empresa, ha sido un proceso que ha tomado tiempo pero que está dando resultados importantísimos.

#### **2. Trabajo en Equipo**

Uno de los más comunes problemas que se encuentran durante estos procesos de implementación es el que “cada uno defiende lo suyo”, por lo que se trató de evitar la

política de que cada uno defiende su trabajo independientemente de lo que suceda con la organización, lo que por lo general se traduce en reacciones poco positivas como atacar a otras áreas sin obtener la visión de que este proceso es una responsabilidad de todo el equipo de dirección y no de las áreas funcionales.

El proceso de alineación en el cual se ve envuelta la UEB, luego de la definición de su scorecard, ha abarcado el trabajo en equipo de diferentes áreas, el poder admirar a la organización desde un punto de vista más holístico genera que se enfrenten muchas falencias que se pasaban por desapercibido. De igual forma el sensibilizar que este proceso es un trabajo de todos y para todos, no solo de los mandos superiores ha contribuido a cambiar esas viejas costumbres grupistas.

### **3. Liderazgo**

El líder tiene un papel protagónico en el proceso de implantación de las estrategias en la empresa, por el pensamiento estratégico y la actitud estratégica que son indispensables para encaminar estos proyectos.

Es un factor crítico que tomó algún tiempo para poder desarrollarlo, para que cada jefe de área sea finalmente quienes sigan impulsando el modelo a sus subalternos, pero el haberlo hecho consolida la continuidad del proyecto. Si bien desde el inicio hubo la voluntad de todos y la decisión de gerencia general para emprender con este nuevo sistema de gestión, la verdadera aplicación de los mismos tomó tiempo, horas de sensibilización y capacitación, para que obtengan los resultados esperados.

### **4. Falta de enfoque**

Ha sido un largo proceso hasta que la Organización definió con claridad la estrategia que seguirá en el mediano plazo (entre tres y cinco años).

Durante las charlas y talleres se logró explicar la esencia de La estrategia, es decir lo que debe hacer la Organización para llegar de un punto de referencia inicial, que es la situación actual, al punto de referencia final o situación deseada.

Se inculcó mucho a esencia de la planeación estratégica, para la selección de actividades que la Organización realizará para cerrar la brecha entre situación actual y situación deseada, en escoger realizar actividades diferentes a las realizadas por la competencia, o realizar las mismas actividades de una manera distinta.

Se llegó a determinar que quizás el mayor problema no era definir la estrategia sino como implementarla, como involucrar a todo el personal en ese proceso con responsabilidad y compromiso. Ese era un reto al que se debería llegar.

Tratar de alcanzar una estrategia ganadora que realmente marque una diferencia frente a la competencia.

El objetivo de esta implementación será que luego de algunos años no solamente queden los indicadores y metas como referencia de lo que se hizo, sino más bien que no se pierda la hipótesis planteada en la estrategia y sus relaciones de causa y efecto.

Se ha querido hacer énfasis en la relación causa efecto entre perspectivas para que realmente de una connotación de un verdadero scorecard.

#### **5. Opiniones divergentes y diversas**

Como en toda organización liderada por seres humanos, la gran cantidad de opiniones y puntos de vista de los responsables del área, hizo que se desarrollen y se desmenucen muchos de los requerimientos e inquietudes previo a la definición de indicadores.

Si bien la base del proceso fue la alineación de cada área con los respectivos objetivos estratégicos definidos con anterioridad se trabajó mucho para ir ajustando cada área a lo que la estrategia requería. En este proceso también se incluyeron muchas sugerencias de parte de cada área para satisfacer la forma en cómo querían ser medidos y evaluados.

#### **6. Débil definición de procesos y o procedimientos (en algunas áreas)**

En este proceso de implementación del bsc, se encontró que existen escasos procedimientos y procesos definidos para algunas áreas, por lo que fue motivo de analizarlos y fortalecerlos con el fin de que sean parte de la estrategia corporativa. Esto tomo tiempo y aplazó algunos hitos definidos en los cronogramas, pero finalmente la aclaración de cómo manejar algunas áreas (especialmente reclamos) fue un factor importantísimo para la organización.

#### **7. Falta de Información para la toma de decisiones**

Si bien actualmente nuestra UEB cuenta con un sistema transaccional de información, no cubre en gran porcentaje la demanda de información de las diversas áreas. Más aún cuando se tienen 2 aplicaciones adicionales que complementan la información y muchas veces esa información crítica de perfiles de clientes solamente se encuentra registrada manualmente en informes de los delegados comerciales.

En este aspecto, se desarrollaron algunos cubos dinámicos de información, y reportes inexistentes hasta la fecha para llenar estos vacíos. Adicionalmente se establecieron procedimientos para que cada uno de los responsables de cada área solicite reportes y cubos de análisis a sistemas para la toma de decisiones.

#### **8. Poca cultura en el uso de indicadores y definición de metas**

Un factor que ha sido una barrera importante para trabajar y avanzar en el proceso ha sido la poca cultura del empleado de trabajar en base a objetivos, consecución de metas y evaluación. Esto se ha ido limando con constantes charlas de capacitación que han logrado persuadir de los beneficios de establecer mecanismos de control y medición como los que ofrece el Scorecard.

#### **9. Rotación de personal en algunas áreas claves**

El hecho de que este proceso sea considerado a corto plazo y se trabaje bajo presión ha incidido en la rotación de personal. De igual forma el cambio de estructuras internas

definidas por matriz son algunos factores críticos que han dificultado el avance del proceso. Debido a que al cambiar la estructura y la función de uno u otro departamento,

cambia indiscutiblemente la forma en cómo será evaluado y bajo que perspectiva se alineará en el cuadro de mando. De igual forma la rotación de personal en algunas gerencias y/o el cambio de funciones de algunos empleados claves, dio un giro a lo que ya se estaba definiendo. Como es de esperarse los cambios exigidos por la matriz también influyen en la forma de cómo se despliega el scorecard dentro la organización. Esto ha influido en que ha tomado un poco más de tiempo hasta aclarar estos puntos.

#### **Seguimiento de los resultados a partir del plan de acción**

Luego de llevar a cabo el plan de acción se obtuvo la siguiente valoración de los indicadores.

Después de aplicar el plan de acción logramos mejorar algunos indicadores que en la etapa analizada tuvieron resultados negativos, es necesario continuar el seguimiento y retroalimentación

para evitar el deterioro de cualquiera de los indicadores.

Luego de llevar a cabo el plan de acción se obtuvo la siguiente valoración de los indicadores.

Después de aplicar el plan de acción logramos mejorar algunos indicadores que en la etapa analizada tuvieron resultados negativos, es necesario continuar el seguimiento y retroalimentación para evitar el deterioro de cualquiera de los indicadores.

Gráficamente podemos mostrar la variación que tuvieron en la **tabla No. 3.3**

**Tabla No. 3.3 Resultados de los indicadores en el primer semestre del 2006.**



Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Resultado	Valoración	
				Bien	Regular
Financiera	. Elevar la eficiencia económica, con la reducción de los costos / mejora de la productividad.	. Comportamiento de los costos. (\$)	6814		
Cliente	. Satisfacción plena de nuestros Clientes.	. Satisfacción del cliente (%)	92		
		. Indicador de quejas. (%)	87		
		. Indicador de rechazos. (%)	91		
Procesos Internos	. Mantener el coeficiente de Disposición técnica por encima del 95%.	. Coeficiente de disposición técnica. (%)	92		
		. Indicador de rotura. (%)	88		
	. Mantener estricto control sobre los índices de consumo de combustible en cada uno de los equipos, cuantificando el ahorro a partir de las nuevas técnicas adquiridas.	. Cumplimiento del plan de Mantenimientos técnicos. (%)	100		
		. Indicador de consumo de combustible. (Km./l)			
		Gasolina.	6,3		
		Diesel.	10,5		
	. Cumplir los planes de de mantenimientos técnicos Al 100%.				
Crecimiento y mejora	. Cumplir el plan de capacitación. . Elevada motivación laboral.	. Acciones de Capacitación (%)	95		
		. Innovaciones patentes (%)	96		
		. Motivación. (%)	94		

Después de la aplicación del plan de acción se obtuvo un mejoramiento de todos los indicadores en sentido general, por ejemplo.

De la Perspectiva del Cliente.

El indicador Satisfacción del cliente, pasó a estar bien, abandonando la zona de peligro.

De igual manera le sucedió al indicador de trabajos rechazados.

Quedaron en esta perspectiva en la zona de peligro y que se debe de seguir mejorando, el indicador de quejas.

En la perspectiva de los procesos internos.

Mejó el indicador de índice de consumo en el caso de los dos tipos de combustible. Se hace necesario seguir trabajando en el indicador de rotura.

En la perspectiva de crecimiento y mejora, se debe de seguir trabajando en sus indicadores para que estén completamente bien.

El resultado gráfico de todos estos indicadores se muestra en el **anexo No. 7**

Todos los resultados obtenidos a través del tablero de comando fueron calculados por las diferentes formulas y procesados por el software elaborado con este fin. Ejemplo de esto se muestra en el **anexo No. 8**.

### **Beneficios logrados a partir de la implementación del Tablero de Comando**

Gracias al apoyo del capital intelectual del valioso personal de la organización y el uso de herramientas tecnológicas de soporte para la toma de decisiones, se agilizarán algunos procesos, se reestructurarán otros, se reducirán costos, se ofrecerá una propuesta de valor significativa al cliente y finalmente las decisiones serán más asertivas en base a datos reales. El aplicar la metodología y alcanzar los objetivos estratégicos de corto y largo plazo sin duda mantendrán el liderazgo en el texto escolar, crecimiento en el sector formativo y diversificación en el de fondos generales.

Es por ello que conjuntamente con la implementación de esta herramienta se han emprendidos proyectos para fortalecer las Competencias de los principales ejecutivos y colaboradores, cuyo objetivo final será ligar la evaluación del desempeño a los resultados obtenidos, para que de alguna forma se de continuidad a este proceso.

Durante el proceso de implementación se han logrado identificar unos cinco beneficios que creemos son claves en este proceso.

- Nadie es dueño de la verdad

Un factor que consideramos que ha sido importantísimo es el saber escuchar las opiniones de terceros, nos dimos cuenta que en este tipo de procesos todos somos facilitadores y que por más experiencia que tengamos en uno u otro campo, no somos dueños de la verdad, esta puede tener muchas aristas que deben ser consideradas para el bien de la organización. Nos ha enseñado a aprender a escuchar, aceptar y tolerar las opiniones de terceros.

- Se logró una cultura de mejora continua

Otro gran beneficio que se encontró en este proyecto es que si bien se definió ya un modelo estratégico y de tablero de comando, eso no quiere decir que sea inmodificable. Todos estuvimos de acuerdo que para esta primera etapa y para familiarizarnos era el más adecuado, pero que muy probablemente se lo pudiera ir mejorando, cambiando con el tiempo. Nos dimos cuenta que es un proceso continuo y nunca termina de implementarse, y que cada vez lo podemos hacer más retador.

- Se logró Involucrar a todo el personal

Otro beneficio sustancioso ha sido que este proceso ha involucrado directamente a todo el personal de la empresa, al menos desde los mandos altos hasta los mandos medios. Quienes tienen el compromiso de seguir trabajándolo hasta llegar a los niveles operativos. Ha sido una gran oportunidad para que muchos opinen y sean parte de este cambio.

- Se desarrollaron actitudes (proactivas) y cultura de medición y evaluación.

Un factor útil que se ha obtenido con la implementación de esta herramienta es concientizar al personal de los beneficios de trabajar bajo esta metodología, lo cual facilita adoptar nuevos compromisos frente a las obligaciones. Que conozcan que van a ser medidos y evaluados bajo este proceso es un desafío que a pesar que ha tomado tiempo y se tiene que ir insistiendo en el tema ya se ha forjado un camino que se debe seguir.

El desarrollo de esa actitud pro activa ha sido beneficioso para prepararnos frente a los cambios externos que pudieran afectar nuestra organización, lo que nos ha fortalecido internamente, brindándonos más seguridad y confianza en lo que hacemos.

Nos permite visualizar en 5 minutos La situación la empresa.

Las reuniones ahora son mucho más ejecutivas y cortas, solamente basta que cada uno revise tu tablero de comando y en apenas 30 minutos se discuten los objetivos no cumplidos, las metas no alcanzadas o las iniciativas pendientes. Las reuniones se enfocan en los aspectos que necesitan ser mejorados o corregidos. Todos sienten ser parte de esa estrategia.

### **3.3 Conclusiones parciales del capítulo**

5. La implementación del procedimiento para el control de gestión, ha permitido cumplir con el objetivo previsto, en poder evaluar de forma sistemática los indicadores de gestión, alineando los objetivos estratégicos en busca del éxito de la organización.
6. Se identificaron las dificultades y barreras que fueron necesarias enfrentar en la implantación del procedimiento,
7. Las ventajas y los resultados proporcionados por este método servirán de motivación para extender su aplicación a otras actividades importantes de la organización.

### **CONCLUSIONES:**

9. El estudio y análisis teórico realizado permitió conocer la evolución de los sistemas de control hasta la aplicación del Tablero de Comando y los indicadores de gestión empresarial.
10. Se logra proponer un procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando que incluye diagnóstico, misión, valores, visión, objetivos estratégicos, factores claves de éxito, perspectivas, indicadores, tablero de comando, planes de acción, seguimiento y retroalimentación.
11. Se diseñó el procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando, en la UEB de Logística y Transporte de la Empresa Eléctrica de Sancti Spiritus., teniendo en cuenta sus características.
12. El diagnóstico inicial realizado permitió valorar la situación actual sobre la gestión estratégica en la UEB de Logística y Transporte en la Empresa Eléctrica Sancti

Spíritus en cuanto a los componentes de Enfoque estratégico, Traslado hacia el BSC, Sincronización y Despliegue y Cultura de Ejecución.

13. La implementación del procedimiento para el control de gestión a través del Tablero de Comando, en la UEB de Logística y Transporte de la Empresa Eléctrica de Sancti Spíritus permitió controlar y evaluar los indicadores de gestión y establecer un plan de acción que logra mejorar el comportamiento de los mismos.
14. Se desarrolló un software que permite el control de gestión a través del tablero de comando para conocer en tiempo real el estado de los indicadores de gestión.

### **RECOMENDACIONES.**

1. Generalizar la investigación a todas las UEB de la OBE en Sancti Spíritus.
2. Proponer la implementación de la investigación en las demás OBEs del país.
3. Estudiar la aplicación o adaptación del procedimiento a empresas de otros sectores de la economía.
4. Presentar el resultado de la investigación en eventos científicos.
5. Publicar los resultados obtenidos en revistas de reconocido prestigio.

### **Bibliografía.**

1. Ackoff, R. – Planificación de la empresa del futuro. / R. Ackoff. Editorial Limusa. México, 1983.
2. Aclé Tomasini, A.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México./ A. Aclé Tomasini Editorial Grijalbo. 1989.
3. Alabart Pino, Y.- La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. / Yesmin Alabart Pino y Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
4. Applegate, Lynda M.- Perspectivas de la dirección para el año 2000. / Lynda M. Applegate, James I. Cash, Jr., y D. Quinn Mills. Harvard-Deusto Business Review. 2do trimestre, 1989.
5. Arias G. Fernando. – Capacitación para la excelencia. / Fernando Arias G. Editorial Argus. México 1990.

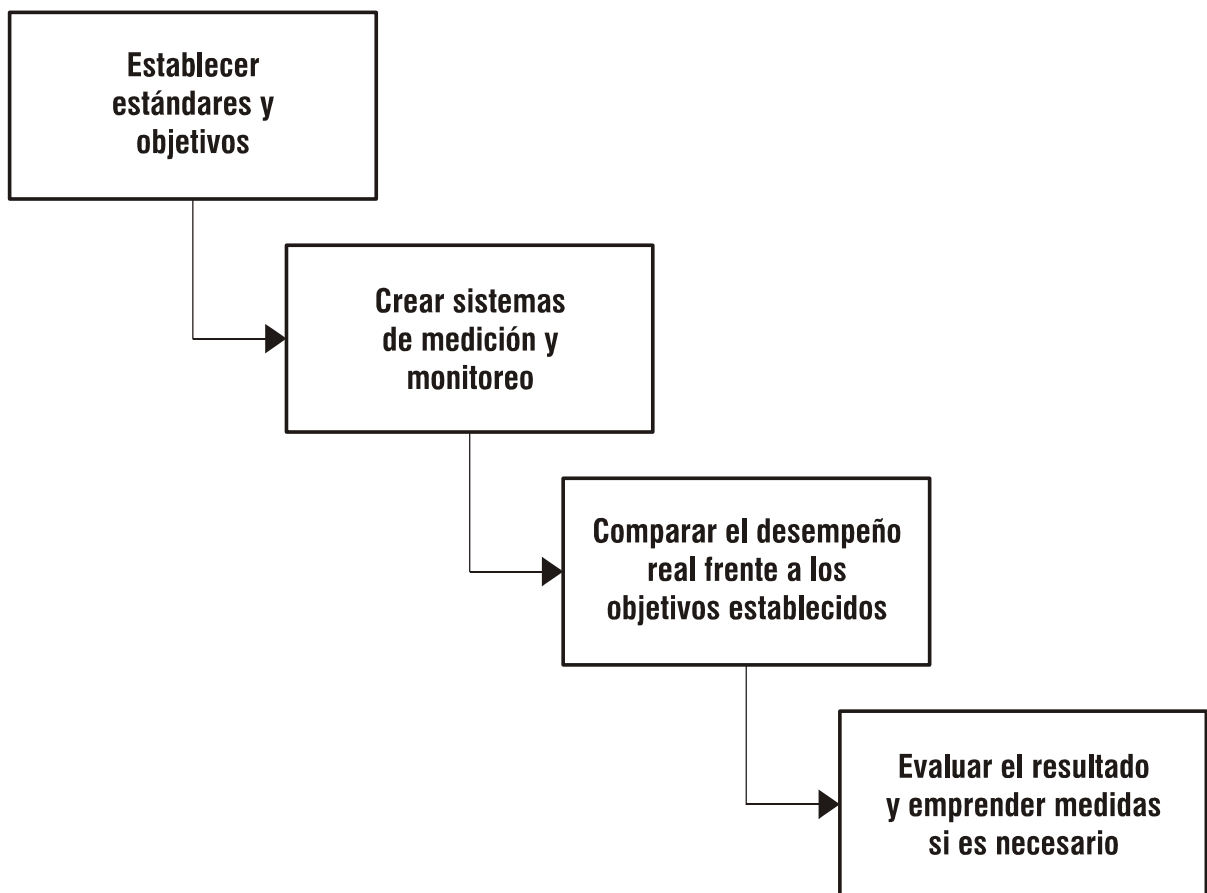
6. Arias Rivera, M. L.- La Planificación Estratégica. / Magda Luisa Arias Rivera. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana, 1990.
7. Arquin. G. - La planeación estratégica en la Universidad./ Gerard Arquin. 1988
8. Bennis, W. - Líderes. / Warren Bennis y Burt Nanus. Fotocopia.
9. Besseyre De Hort. CH. - Gestión estratégica de los recursos humanos./ Charles Besseyre De Hort. Ediciones Deusto S.A., 1990.
10. Bowman, C. - La esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall 1996.
11. Capitulo XII (De la inspección a la esfera económica), art. 141 en adelante. MES. REGLAMENTO DE INSPECCIÓN A LA EDUCACIÓN SUPERIOR. Evaluación institucional. Resolución No. 166/1997).
12. Carnota Lauzán, Orlando. - Cuando el tiempo no alcanza./ Orlando Carnota Lauzán. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales. 1991.
13. Chiavenato, I. - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.
14. Comba Morayta, G. - La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa. / Guillermo Comba Morayta. Artículo en 6 p.
15. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
16. Cuervo, A. - Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Economía Española, España, 1995.
17. Cloke, K. - 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. / Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana, 1996.
18. Díaz Llorca, C. - Métodos para el perfeccionamiento de la dirección/ Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1990.
19. Díaz Pontones, V. - Relación entre la estrategia y el proceso de perfeccionamiento Empresarial. / Vicente Díaz Pontones. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
20. Díaz, R. - Conceptos sobre Estrategia Empresarial./ René Díaz y Raúl Cruz. 20 p.
21. Documento Programático: El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
22. Domenech Nieves, S. - Cuba, Economía en Período Especial. / Silvia Domenech Nieves y Otros. Editora Política, La Habana, 1996. 339 p.

23. Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.
24. Llega una nueva organización a la empresa. / Peter F. Drucker. Harvard-Deusto Business Review, 1988.
25. Fernández Romero, A. - Directivos profesionales. En su: Dirección y Progreso, 1989
26. Floyd, Steven W. - La Gerencia Intermedia. / Steven W. Floyd y Bill Wooldrige. Ediciones Prentice Hall, 1996.
27. García Echevarría, S. - Estrategia Empresarial. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España, 1993.
28. García, S. - La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill, 1997.
29. García Valdés C. - Economía Cubana: Del trauma a la recuperación. /Carlos M. García Valdés, Gerardo Gómez Moreno y Otros. Editorial Pueblo y Educación. La habana, 1998.
30. Gárciga Marrero, R. - Socialismo y Dirección de la Producción. / Rogelio Gárciga Marrero. La Habana; Editorial Ciencias Sociales. 1986.
31. Guns B. - Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. / Bob Guns y Kristin Anundsen. Ediciones Prentice Hall. 1996
32. Gutierrez Casas, G. - Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico. / Gil Gutiérrez Casas. Revista Alta Dirección Número 140, 1988
33. Gutiérrez Castillo, O. - El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajos efectivos. / Orlando Gutiérrez Castillo. Ponencia presentada al Evento Científico "Las Ciencias Sociales de Cara al 2000", Escuela Superior del Partido, La Habana, 1990.
34. Gutiérrez Morales, E. P: "Estrategia para la dirección de una organización de nuevo tipo en la red de universidades cubanas". Tesis Doctoral, Santiago de Cuba, 1999.
35. Hermida, J. - Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. / Jorge Hermida y Roberto Serra. Ediciones Macchi. Argentina, 1989.
36. Hernández, M. - La brecha entre el control de gestión y la estrategia. / Maritza Hernández Torres y Dorena Guerrero Ramos. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
37. Informe Central al I Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1975.
38. Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1985.

39. Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1990.
40. Jarrillo, J. C. – Dirección y Estrategia. / José Carlos Jarrillo. Editorial Mc Graw Hill. México, 1987.
41. Kenneth, J. A. – Manual de Administración Estrategica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
42. Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra Edición. S/Editorial.
43. Kotter, Jonh P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. / John P. Kotter. Ediciones Díaz Deusto S.A.
44. Kotter, Jonh P. - Escogiendo estrategias para el cambio. / Jonh P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
45. Llanes Delgado, W. - La Dirección por valores. ¿Es realmente nueva?/ Wilde Llanes Delgado. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
46. Martínez Martínez, Carlos C. - Consideraciones sobre la capacitación a cuadros de dirección. / Carlos Cristóbal Martínez Martínez. Artículo. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad Central de Las Villas.
47. MASLOW, Abraham.- A theory of human motivation. Psychological Review. New York, Vol. 50, 1943.
48. MASLOW, Abraham.- Motivation and personality. New York, Harper & Row, 1954.
49. Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995
50. Mintzberg, H. - Diseño de organizaciones eficientes. / Henry Mintzberg. Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1984.
51. Mintzberg, H. – El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
52. Morrisey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrisey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
53. Pedreira De Pinho, Sonia M. - Año 2000:¿ Cambiarán los patrones de eficacia del directivo? / Sonia M. Pedreira de Pinho y José Medina García. Socios Directores de Berndtson International, S.A.
54. Perelló Barredo J. L. - Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. / Javier Luis Perelló Barredo. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
55. Picazo Manríquez, Luis R. - Ingeniería de servicios. Fotocopia. S/Editorial.

56. Portuondo Vélez Angel L. - ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? / Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.

ANEXO No.1. Diseño de un Sistema de Control.  
Charles W. L. Hill / Gareth R. Jones.  
Administración estratégica. Un enfoque integrado. 3era Edición. 1996.

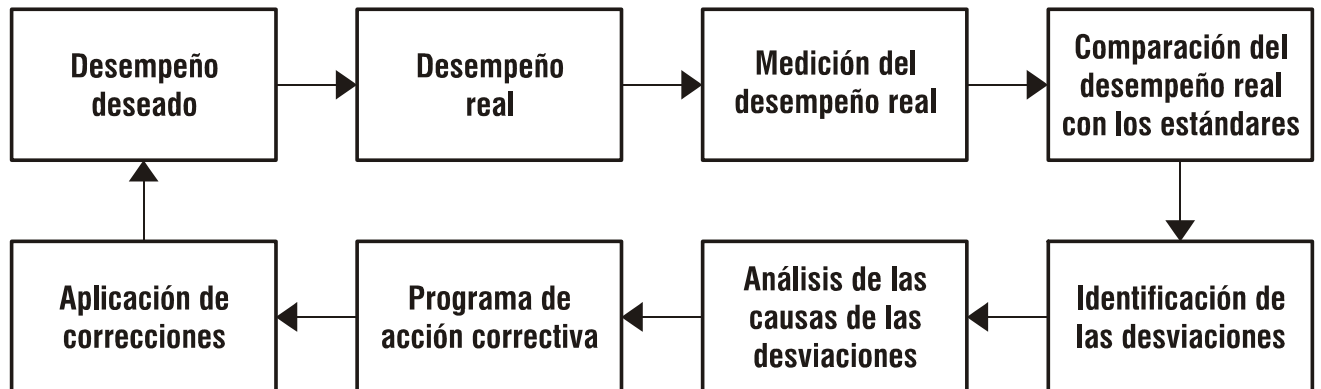




ANEXO No.2. Proceso de control.

Harold Koontz y H. Weihrich.

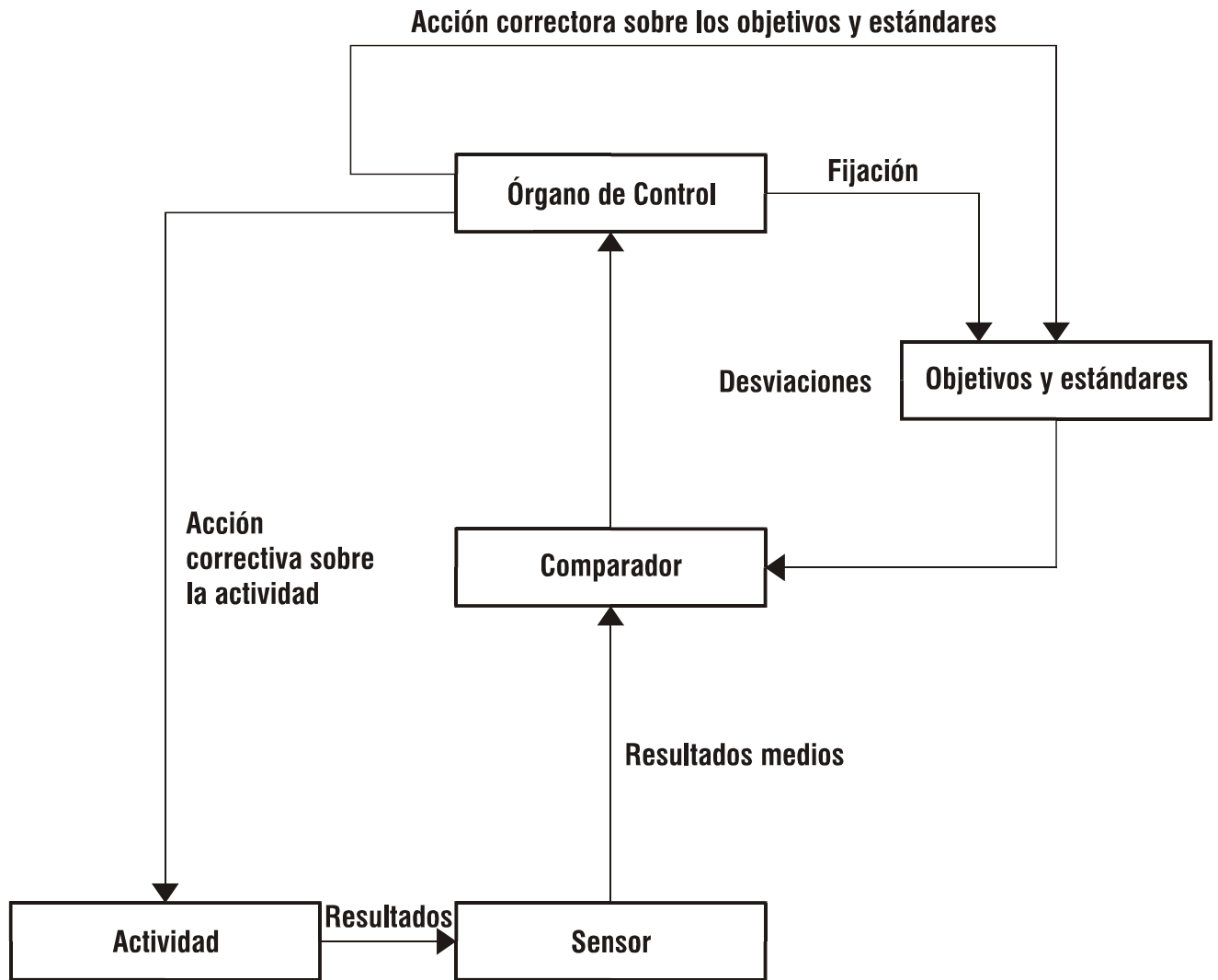
Administración. Una perspectiva global. 10ma Edición.



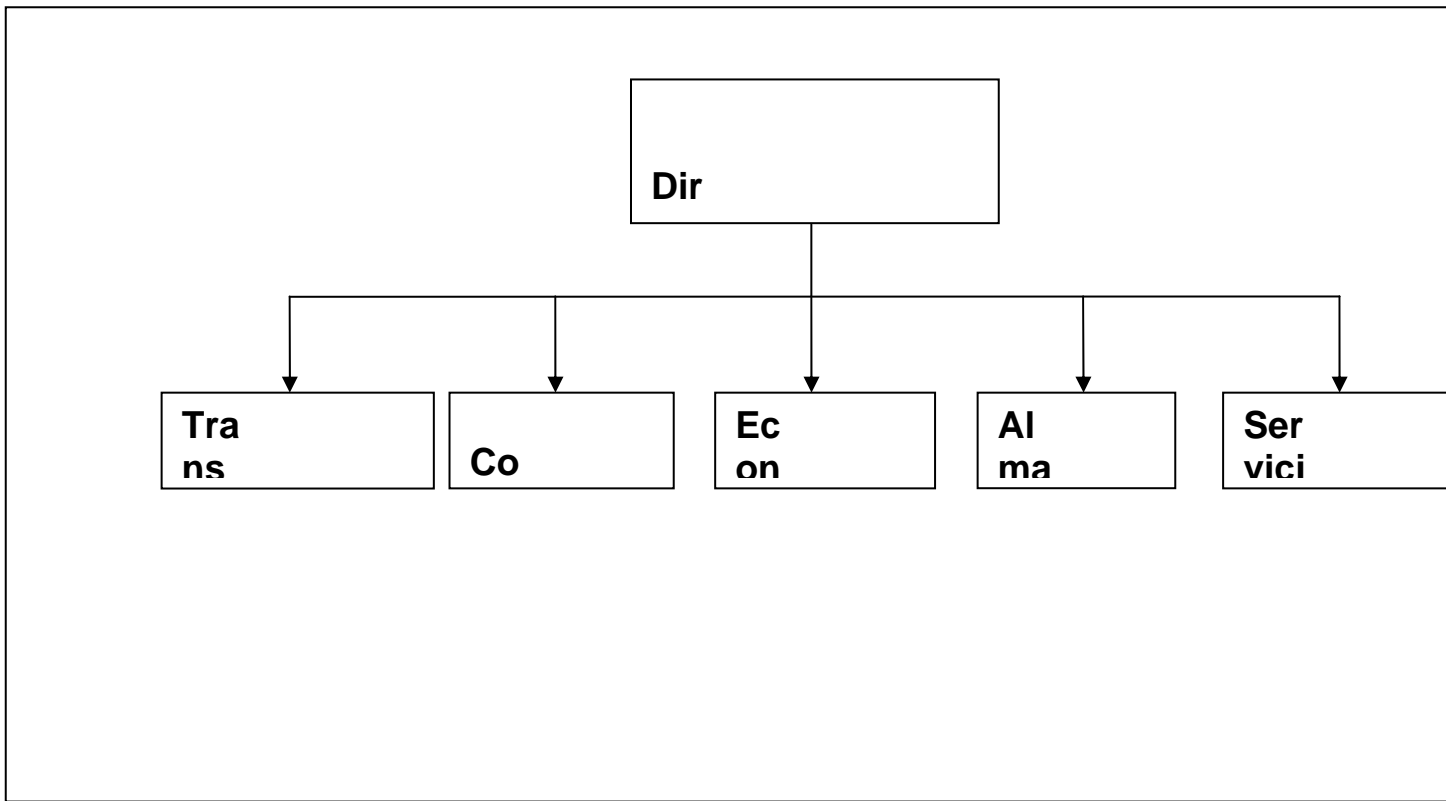
ANEXO No.3. Proceso completo de control.

José E. Novas López y Luis Ángel Guerra Martín.

La Dirección Estratégica de la Empresa. Teorías y Aplicaciones. 1996.



ANEXO No. 4. Estructura Organizativa de la UEB de Logística y Transporte.



ANEXO No. 5. Encuesta a partir de cuatro fases para implementar el Tablero de Comando.

**1. ENFOQUE ESTRATEGICO**

	<b>IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES - "totalmente en desacuerdo" con el enunciado planteado "0", hasta "totalmente de acuerdo" con el enunciado planteado "10"</b>	
1	¿Conocemos claramente cuales son los segmentos targets de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?	<input type="text" value="E"/>
2	¿Tenemos un claro conociendo de las necesidades de los clientes y el mercado, para cada uno de dichos segmentos targets?	<input type="text" value="E"/>
3	¿Conocemos nuestros puntos de ventaja o desventaja competitiva desde la perspectiva de satisfacción de los clientes y el mercado?	<input type="text" value="E"/>
4	¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves?	<input type="text" value="E"/>
5	¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados?	<input type="text" value="E"/>
6	Comprendemos qué es lo que esperan nuestros accionistas?	<input type="text" value="E"/>
7	¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias (impulsores y bloqueadores) que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?	<input type="text" value="E"/>
8	¿Tenemos claramente identificados los principales retos estratégicos de la organización?	<input type="text" value="E"/>
9	¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes	<input type="text" value="E"/>
10	¿Tenemos claramente identificado, gráficado y comunicado el modelo de negocios que tendremos para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes?	<input type="text" value="E"/>

Total :

## **2. TRASLADO HACIA EL BSC**

	<b>IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES - "totalmente en</b>	<b>↓</b>
--	--	----------

	<b>desacuerdo" con el enunciado planteado "0", hasta "totalmente de acuerdo" con el enunciado planteado "10"</b>	
11	¿Tenemos información sobre el desempeño de nuestros procesos, tanto claves, como de apoyo?	<input type="text" value="E"/>
12	¿Poseemos datos sobre el desempeño de nuestros proveedores y socios claves?	<input type="text" value="E"/>
13	¿Realizamos análisis comparativos de bechmarking para identificar nuestra posición competitiva?	<input type="text" value="E"/>
14	¿Tenemos claramente identificadas nuestras principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) a través del análisis del desempeño de nuestros procesos (11), el desempeño de nuestros proveedores y socios claves (12) y la información comparativa de benchmarking (13)?	<input type="text" value="E"/>
15	¿Tenemos claramente definidas y documentadas la visión, misión y valores centrales de la organización?	<input type="text" value="E"/>
16	¿Los principales retos estratégicos, la propuesta de valor diferenciada que le provereemos a los clientes y el modelo de negocios para entregar consistentemente dicha propuesta de valor, la visión y misión, son trasladados al mapa estratégico?	<input type="text" value="E"/>
17	¿Para cada uno de los objetivos estratégicos, definimos un grupo de indicadores claves del desempeño, con una clara definición operativa que incluye: frecuencia de medición, fuente de captura de datos, responsables, etc.?	<input type="text" value="E"/>
18	¿Para cada uno de los indicadores claves del desempeño, describimos metas de corto y largo plazo?	<input type="text" value="E"/>
19	¿Tenemos identificadas inductores, iniciativas y proyectos concretos de cómo vamos a conseguir dichas metas?	<input type="text" value="E"/>
20	¿Para cada una de las iniciativas planteadas, tenemos descritos cronogramas de implementación, con fechas, recursos y responsables identificados?	<input type="text" value="E"/>


**Total :**

### 3. SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE

	<b>IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES - "totalmente en desacuerdo" con el enunciado planteado "0", hasta "totalmente de acuerdo" con el enunciado planteado "10"</b>	↓
21	¿Tenemos una clara determinación y documentación de los procesos que componen nuestra cadena de valor (procesos claves y de apoyo)?	E ▼
22	¿Tenemos definidos y documentados las relaciones cliente-proveedor de nuestros procesos de la cadena de valor, en cuanto ha: entradas, proveedores, actividades, salidas, clientes y sus requisitos?	E ▼
23	¿Para los procesos claves de la cadena de valor tenemos identificados un conjunto de KPI's en cuanto ha: eficiencia, calidad, impacto, etc.?	E ▼
24	¿Para cada uno de los procesos de la cadena de valor, tenemos identificados: objetivos, metas, KPI's e iniciativas?	E ▼
25	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente priorizados con los de la organización?	E ▼
26	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los procesos de la cadena de valor, son adecuadamente sincronizados "entre sí", de manera de garantizarse coordinación y flujo continuo?	E ▼
27	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización están adecuadamente sincronizados con el trabajo y la estrategia de nuestros proveedores, distribuidores y socios claves (en el caso se requiera)?	E ▼
28	¿Nuestros presupuestos están directamente relacionados con el apoyo de los objetivos, metas, indicadores e inciativas definidas a nivel de la organización y procesos?	E ▼
29	¿Los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de los mandos medios y supervisores son definidos a través de un proceso de cascadeo (causa-efecto) de desde el nivel gerencial?	E ▼
30	¿Tenemos claramente alineado las actividades y funciones claves de nuestro trabajo diario con los objetivos, metas, indicadores e iniciativas de la organización?	E ▼

Total :

#### 4. CULTURA DE EJECUCION

	<b>IMPULSORES/BLOQUEADORES CLAVES - "totalmente en desacuerdo" con el enunciado planteado "0", hasta "totalmente de acuerdo" con el enunciado planteado "10"</b>	
1	¿Tenemos un calendario de mediciones, que nos permite monitorear y documentar sistemáticamente los indicadores claves del desempeño?	<input type="text" value="E"/>
2	¿Tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de las principales metas de la organización y de nuestros procesos?	<input type="text" value="E"/>
3	¿Los actuales sistemas de información (software y hardware) nos proveen los datos y estadísticas necesarios para controlar objetivos, metas, indicadores, iniciativas y recursos?	<input type="text" value="E"/>
4	¿Contamos con un sistema de evaluación, control, determinación de causas y refinamiento de mis principales metas personales?	<input type="text" value="E"/>
5	¿Acciones correctivas son definidas e implementadas cuando el desempeño de los procesos, estrategia y personales no están de acuerdo a las metas trazadas?	<input type="text" value="E"/>
6	¿Nuestros jefes y supervisores mantienen procesos de seguimiento, coaching y retroalimentación sistematizadas de nuestro desempeño?	<input type="text" value="E"/>
7	¿Se cuenta con una clara definición de las competencias gerenciales y los conocimientos específicos de un puesto de trabajo, para apoyar el logro de la estrategia, los objetivos y las metas a todo nivel?	<input type="text" value="E"/>
8	¿Los procesos de recursos humanos (selección, evaluación, capacitación, carrera, remuneración, etc.) están claramente conectados con los objetivos, metas e iniciativas de la organización, los procesos y las individuales?	<input type="text" value="E"/>
9	¿La evaluación del desempeño y mi compensación están claramente conectadas con los objetivos, metas e iniciativas claves del BSC?	<input type="text" value="E"/>
10	¿Los líderes de alto nivel, comunican la visión, estrategia y objetivos y la refuerzan continuamente para apoyar el logro de una cultura de ejecución?	<input type="text" value="E"/>

Total:

Encuesta para determinar la satisfacción e importancia de los atributos

Estimado Cliente

Valore usted por favor los servicios que UEB de logística y Transporte en cuanto a la satisfacción (**S**) como también con respecto a la importancia (**I**) que tiene para usted cada uno de los atributos.

<u>Atributos</u> importante	S					I		muy
	Totalmente insatisfecho	I			muy satisfecho	sin importancia		
	1	2	3	4	5	1	2	
	3	4	5					
- Amabilidad del personal	í	í	í	í	í	í	í	í
- Precio acorde a la calidad	í	í	í	í	í	í	í	í
- Trabajo bien hecho a la primera	í	í	í	í	í	í	í	í
- La prestación del servicio está exenta de peligro y duda	í	í	í	í	í	í	í	í
- Los servicios lo responden con rapidez y creatividad	í	í	í	í	í	í	í	í

a) ¿Cuáles son sus sugerencias en cuanto a actividades complementarias que deberíamos ofrecer ?

---



---

b) Cómo valora usted las prestaciones de nuestro servicio en general?

	muy bien	bien	regular	mal	mal
	í	í	í	í	í

c) En relación con la prestación de nuestros servicios: ¿Qué fue lo que menos le agradó y que considera usted que deberíamos mejorar?

---

d) De la relación que a continuación le ofrecemos diga cuál es la que mayor lo afecta:

Falta de servicio -----

Morosidad en la prestación de servicio y atención a quejas -----

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO No. 7. Encuesta para evaluar la motivación.



## TEST DE MOTIVACION LABORAL

*A continuación le ofrecemos una serie de situaciones, las cuales debes contestar con la mayor seriedad. Con este trabajo pretendemos conocer la realidad de su labor.*

1. Cuanto tiempo llevas trabajando en el centro.  
\_\_\_ menos de 3 meses, \_\_\_ menos de un año, \_\_\_ más de 5 años,  
\_\_\_ más de 10 años
2. Desde que empezaste a trabajar haces el mismo trabajo.  
\_\_\_ si \_\_\_ no.
3. Como te sientes en la labor que realizas.  
\_\_\_ bien, \_\_\_ regular, \_\_\_ mal
4. Desearías cambiar de trabajo.  
\_\_\_ si, \_\_\_ no, A veces lo deseo porque \_\_\_\_\_
5. Quisiera cambiar de centro trabajo  
\_\_\_ si, \_\_\_ no, \_\_\_ a veces lo pienso
6. Si tuvieras la oportunidad de superarte:  
\_\_\_ lo harías con algo relacionado con tu trabajo.  
\_\_\_ escogería algo de otro oficio  
\_\_\_ no me superaría.
7. Existe una buena organización en el trabajo.  
\_\_\_ si, \_\_\_ no, \_\_\_ habría que mejorar algunas cosas.
8. Tu jornada laboral es adecuada.  
\_\_\_ si, \_\_\_ no
9. Aquí se reconoce el esfuerzo que realizas en el trabajo.  
\_\_\_ si, siempre \_\_\_ no, nunca \_\_\_ a veces
10. La estimulación que reciben los trabajadores es:  
\_\_\_ buena, \_\_\_ regular, \_\_\_ mala, \_\_\_ ninguna.
11. Consideras que el salario que recibes se corresponde con la labor que realizas.  
\_\_\_ si, \_\_\_ podría ser mejor
12. En tu trabajo se te pide más de lo que puedes dar.  
\_\_\_ si, \_\_\_ no
13. Has recibido primas o premios por tu trabajo.  
\_\_\_ si, \_\_\_ no, \_\_\_ debiera recibirlos
13. Tu grupo de trabajo ha recibido premios colectivos.  
\_\_\_ si, \_\_\_ no, \_\_\_ debiera recibirlos.
14. Como se sienten tus compañeros de trabajo.  
\_\_\_ bien, \_\_\_ mal, \_\_\_ no me interesa, \_\_\_ Algunos bien.
15. Como son las relaciones entre los trabajadores  
\_\_\_ buenas, \_\_\_ regulares, \_\_\_ malas
16. Cuando tienes algún problema personal acudes para solucionarlos a tus compañeros de trabajo.  
\_\_\_ a cualquiera, \_\_\_ a algunos, \_\_\_ a ninguno.
17. Te cuentan tus compañeros de trabajo sus problemas personales.  
\_\_\_ si, \_\_\_ muy pocas veces, \_\_\_ ninguno.
18. Si fuera posible quisiera trabajar:  
\_\_\_ con otros trabajadores diferentes a los que tengo ahora, \_\_\_ solo sin tener que ver con nadie,  
\_\_\_ con los mismos que ahora.
19. Cuando tu centro tiene problemas en cumplir el plan de trabajo.  
\_\_\_ trabajo intensamente sin ocuparme de nada más.  
\_\_\_ Trato de que los demás trabajen para no incumplir.  
\_\_\_ Cumpro con mi trabajo y después ayudo a los demás.

- \_\_\_ No me preocupo, pues eso es problema de los jefes.
20. Cuando tu jefe tiene que tomar una decisión de trabajo, vacila  
\_\_\_ si, \_\_\_ no, \_\_\_ algunas veces.
21. El jefe de departamento , presta debida atención a tus planteamientos y ofrece posibles soluciones.  
\_\_\_ si, \_\_\_ no, \_\_\_ algunas veces
22. Tu jefe se reúne con todos para analizar los problemas.  
\_\_\_ siempre, \_\_\_ nunca, \_\_\_ a veces.
23. Tu jefe te supervisa mucho el trabajo.  
\_\_\_ si mucho, \_\_\_ si lo normal, \_\_\_ no.
24. Tus compañeros de trabajo consideran que el jefe impone siempre su opinión sobre el colectivo de trabajadores.  
\_\_\_ siempre impone, \_\_\_ nunca impone, \_\_\_ a veces impone.
24. Qué tu crees sobre eso.  
\_\_\_ que si siempre impone, \_\_\_ que no nunca impone, \_\_\_ Que a veces impone su opinión sobre nosotros.
25. Cómo es la actitud de tu jefe hacia los trabajadores.  
\_\_\_ muy buena, \_\_\_ buena, \_\_\_ podría ser mejor, \_\_\_ debe cambiarla.
26. Tu centro de trabajo estimula moralmente a los trabajadores.  
\_\_\_ si estimula, \_\_\_ nunca estimula, \_\_\_ a veces.
27. Señale las acciones que se han desarrollado en su centro para estimular a los trabajadores.  
\_\_\_ Reconocimiento de los destacados públicamente.  
\_\_\_ Reconocimiento de hazañas laborales.  
\_\_\_ Reconocimiento en el lugar de residencia, CDR.  
\_\_\_ Se visitaron las escuelas donde estudian los hijos de los trabajadores destacados.  
\_\_\_ Visita de los hijos de los trabajadores que resultaron destacados en su escuela y se informó al colectivo en presencia de sus padres.  
\_\_\_ Otras \_\_\_\_\_ acciones.  
¿Cuáles? \_\_\_\_\_.
28. Sugiera otras formas de estimulación moral que no se apliquen en su centro y que \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ usted \_\_\_\_\_ le gustarían: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
29. Las orientaciones que tu jefe da para el desarrollo del trabajo son:  
\_\_\_ Demasiado que a veces cansa con la seguidilla que coge. \_\_\_ son las necesarias, las da una vez y no repite. \_\_\_\_\_ A veces son complejas y otras se equivoca. \_\_\_ nuestro grupo puede trabajar sin orientaciones.
30. Tus opiniones las tiene en cuenta el jefe.  
\_\_\_ Si Siempre, \_\_\_ no nunca, \_\_\_ a veces las toma.
31. Tu jefe participa como un miembro más dentro del colectivo.  
\_\_\_ si siempre, \_\_\_ no nunca, \_\_\_ a veces.
32. Tu jefe informa adecuadamente a los trabajadores los problemas y dificultades que existen.  
\_\_\_ Siempre, \_\_\_ nunca, \_\_\_ a veces.
33. Crees que los jefes que tienes son ejemplo ante los trabajadores.  
\_\_\_ si, \_\_\_ no, \_\_\_ a veces, \_\_\_ no sé.
34. Cómo te sientes entre los compañeros de trabajo.

\_\_\_Excelentemente, \_\_\_en ambiente, \_\_\_ni mal ni bien, \_\_\_a veces prefiero no encontrarme con ellos.

35. La evaluación de su trabajo ha sido justa.

\_\_\_ Siempre, \_\_\_a veces, \_\_\_nunca

ANEXO No. 8. Resultados de los indicadores en el segundo semestre 2005.

ANEXO No. 9. Resultados de los indicadores en el primer semestre 2006.

