



DIRECCIÓN

CONFIRMACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO PREVISTO

La aplicación de la herramienta, lista de chequeo para el diagnóstico del proceso de dirección estratégica, desarrollada por el CETDIR de la Cujae, permitió identificar las variables limitantes o cuellos de botella en cada uno de los niveles de decisión de la empresa (estratégico, táctico y operativo), además, estos resultados fueron interpretados desde el enfoque de la visión que aportan las funciones del ciclo directivo en cada uno de esos niveles de decisión empresarial, comparados con los obtenidos en el ejercicio de planeación estratégica para el periodo 2008–2010 realizado por la empresa, se refrendó que la falta de coherencia entre los procesos de control y ajuste en el ciclo administrativo, no les permite aprovechar convenientemente sus potencialidades en la mejora de su gestión.

The application of the tool, lists of checkup for the diagnosis of the process of strategic management developed by the CETDIR of the Cujae, it allowed us to identify the restrictive variables or bottle necks in each one of the levels of decision of the company (strategic, tactical and operative), these results were also interpreted from the focus of the vision that you/they contribute the functions of the directive cycle in each one of those levels of managerial decision, compared with those obtained in the exercise of strategic planeación for the period 2008-2010 carried out by the company, it was countersigned that the lack of coherence between the control processes and adjustment in the administrative cycle, doesn't allow them to take advantage of their potentialities meetly in the improvement of its administration.

Alexis Ametller Hernández, Ingeniero Industrial, Máster en Dirección, Profesor Auxiliar, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Jefe de Grupo de Funcionarios de la Presidencia del Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail: nidita@infomed.sld.cu

Palabras claves / Key words

Gestión estratégica

Strategic administration

María Elena Albert Díaz, Ingeniera Industrial, Máster en Dirección, Asistente, Centro de Estudio de Técnicas de Dirección, (CETDIR) Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail: mealbert@ind.cujae.edu.cu

INTRODUCCIÓN

Una empresa cubana de servicios aeroportuarios, que aplica desde el año 2000 el perfeccionamiento empresarial, tiene certificada su gestión de calidad según las normas ISO, que ha obtenido reconocimientos por los logros alcanzados en la aplicación del sistema de gestión de la calidad y con resultados satisfactorios en todos sus indicadores de gestión, podría ser una excepción, pero no lo es, padece de un mal reconocido en el mundo empresarial cubano. La falta de coherencia en la gestión fundamentalmente en los procesos de control y ajuste, lo que no les permite aprovechar convenientemente sus potencialidades en la mejora continua de su gestión.¹⁻⁴

El objetivo propuesto fue comprobar la similitud entre los resultados que fueron identificados en el ejercicio estratégico y los que aporta el empleo de la lista de chequeo interpretándolos desde la propuesta de los niveles de actuación de la organización y las funciones del ciclo administrativo.¹⁻⁵

Recibido: Octubre del 2007
Aprobado: Diciembre del 2007

DESARROLLO

Algunos resultados del ejercicio estratégico 2008 - 2010

Basado en los resultados del ejercicio estratégico realizado en la empresa para el período 2008-2010 se seleccionan aquellos elementos que indican la falta de coherencia en las funciones de control y ajuste para focalizar el análisis.

Problemas estratégicos y soluciones

1. La calidad del servicio prestado no satisface plenamente las expectativas de los clientes.

Soluciones

- Mejorar el intercambio de información con los clientes tomando como punto de partida el mejoramiento del sistema de encuestas vigente en aras de incidir en aquellos parámetros que determinan en gran medida el cumplimiento de estándares de calidad.

- Incrementar las actividades de supervisión y control durante todo el proceso de elaboración del producto con vistas aminorar las no conformidades detectadas.

2. La eficiencia y eficacia en la gestión económico – productiva no alcanza los niveles que potencialmente tiene la empresa y que demandan los diferentes subsistemas.

Soluciones

- Perfeccionar el trabajo de las fichas de costo de los diferentes servicios que se elaboran para el catering y la gastronomía, logrando un proceso de actualización continua de las mismas sobre la base del costo de las materias primas.

- Intensificar los estudios sobre los rendimientos de materias primas y su rápida introducción en el proceso productivo.

3. La comercialización de los servicios y la gestión de venta no esta aún potenciada sobre la base de estudios de mercado y de un pensamiento estratégico que definan claramente la demanda futura y las acciones a enfrentar.

Soluciones

- Realizar estudios de mercado basados en la utilización de informaciones actualizadas con relación a la actividad aérea, la actividad de catering aéreo, la gastronomía, la competencia, la actividad turística mundial y de la región, etcétera.

- Estudio de las tendencias de productos y servicios de las actividades de catering aéreo y gastronomía aeroportuaria.

- Búsqueda de nuevas vías para la promoción de productos y servicios que garanticen la identificación del producto por parte de los clientes actuales y la captación de los clientes potenciales, fijando para esto un presupuesto anual que garantice la puesta en practica de acciones que potencien las actividades de mercadotecnia.

Interpretaciones de los resultados de la tabulación de la lista de chequeo

La lista de chequeo para el diagnóstico del proceso de dirección estratégica es una herramienta que considera un grupo de 33 variables estructuradas en los tres niveles de decisión de la empresa: estratégico, táctico y operativo, siendo dichas variables esencialmente líneas de conductas, premisas o funciones

generales a instrumentar por las direcciones de las organizaciones que se orientan a la integración, el cambio y el aprendizaje continuo.⁶

Se evalúan en una escala de 1 a 100, estableciendo cuatro rangos de 1 a 25, de 26 a 50, de 51 a 75 y de 76 a 100, los valores que aparecerán entre paréntesis se corresponden con los valores otorgados por los expertos.

Variables con mejores resultados

El criterio seguido fue seleccionar las variables de mayor moda, media aritmética y menor varianza.

Nivel estratégico de actuación

Variable 1.5: ¿La máxima dirección tiene una concepción que implica su necesidad en el resultado final del cambio, del nivel de desempeño actual y el futuro de la organización? **(75):** La máxima dirección tiene una concepción del cambio que implica el resultado e impacto que va a tener y las barreras que lo van a limitar. **Faltaría conocer de forma general los procedimientos para implementar el cambio.**

Variable 1.6: ¿Interiorizan los líderes de la organización la necesidad del cambio, con vistas a crear un marco de trabajo? **(100).**

Los líderes de la organización tienen consenso de la necesidad del cambio con un aprendizaje colectivo.

Variable 1.7: ¿Comunican los líderes a la organización su misión, visión, valores, política y estrategia y se asegura de su correcto entendimiento a todos los niveles de la organización? **(75).** Los líderes comunican la misión, visión valores a toda la organización y se aseguran de su comprensión. **Faltaría el proceso de comunicación y retroalimentación sistemático y con revisión.**

Consideraciones generales de las insuficiencias en este nivel: Se identifica la necesidad de conocer los procedimientos para producir el cambio y fortalecer la retroalimentación sistemática y la revisión del propio sistema de retroalimentación.

Nivel táctico de actuación

Variable 2.1: ¿Existe en la organización el trabajo en equipo como una condición vital para el cambio, orientado a los resultados esperados? **(75):** Existe en la organización el trabajo en equipo como una condición vital para el cambio, en algunas ocasiones, enfocado al cambio y orientado a los resultados. **Faltaría el trabajo en equipo en la totalidad de las ocasiones.**

Variable 2.2: ¿Cuenta la organización con un equipo que lidere las mejoras de los procesos clave y funcionales? **(75):** La organización cuenta con equipos de mejora orientada a todas las áreas de la organización, pero sin integración. **Faltaría la integración.**

Variable 2.3: ¿Los objetivos del cambio de la organización expresados en resultados concretos, son analizados y discutidos hasta la base? **(75):** Los objetivos del cambio de la organización expresados en resultados concretos, se realiza discusiones periódicas y sistemáticas de los objetivos hacia la base. **Faltaría con revisión de los objetivos hacia la base.**

Variable 2.4: ¿Los objetivos estratégicos son reflejados en los planes anuales? **(100):** Son reflejados los objetivos estratégicos periódicos, sistemáticamente y con revisión en los planes anuales.

Consideraciones generales de las insuficiencias en este nivel: Se reconoce que no en la totalidad de las ocasiones se trabaja en equipo, que falta integración entre los equipos existentes, así como la revisión de los objetivos del cambio.

Nivel operativo de actuación

Variable 3.1: ¿Evalúa el equipo directivo los resultados obtenidos y los compara con los objetivos anteriormente definidos, alimentando con ellos las acciones de mejoras? **(75):** Se evalúan los resultados obtenidos contra los objetivos anteriormente definidos de todos los procesos. Se definen acciones de mejora sistemáticamente. **Faltaría que se realizaran de forma sistemática con revisión.**

Variable 3.2: ¿Se enfoca la organización en la solución de problemas centrados en la mejora continua de los resultados empezados por la base? **(75):** Se enfoca la organización en la soluciones de problemas periódico y sistemáticamente. **Faltaría con mejora continua de los resultados empezados por la base.**

Consideraciones generales de las insuficiencias en este nivel: Se reconoce que en la evaluación de los resultados contra los objetivos anteriormente definidos deben realizarse siempre de forma sistemática y empezando por la base.

Variables con peores resultados o cuellos de botella

El criterio seguido fue la selección de las variables cuya moda, media aritmética y varianza resultara menor.

Nivel estratégico de actuación

Variable 1.3: ¿El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia incluye las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes y clientes potenciales? **(50):** Recoge e incluye necesidades y expectativas de los clientes. **Falta el carácter sistemático de su revisión e incluir los clientes potenciales**

Variable 1.4: ¿El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia incluye las necesidades, expectativas y capacidades actuales y futuras de sus proveedores? **(50):** Recoge e incluye necesidades y expectativas de todos los proveedores. **Falta el carácter sistemático de su revisión e incluir los proveedores potenciales**

Variable 1.10: ¿Desarrollan los directivos la misión y visión de la organización, así como los principios éticos y valores fundamentales, actuando como modelo de referencia? **(50):** Misión, visión y valores, definidos y desplegados a toda la organización. **Falta la revisión sistemática de la visión, la misión y valores.**

Consideraciones generales de las insuficiencias en este nivel: Se reconocen tres cuellos de botella relacionados con el carácter no sistemático en la revisión de los factores que determinan la existencia de la organización; clientes y proveedores potenciales, así como la visión, misión y valores de ella.

Nivel táctico de actuación

Variable 2.8: ¿Existe un sistema de retroalimentación de los procesos clave y funcionales que verifiquen las exigencias del sistema implantado? **(50):** Retroalimentación en la mayoría de los procesos claves y funcionales. **Falta el alcance completo, el carácter sistemático y con revisión de la retroalimentación.**

Consideraciones generales de las insuficiencias en este nivel: Se reconoce una variable cuello de botella que llama la atención en que el proceso de retroalimentación, necesita un mayor alcance, ser sistemático y ser sometido a revisión.

Nivel operativo de actuación

Variable 3.2: ¿Reconocen los líderes adecuada y oportunamente los éxitos obtenidos por sus empleados, tanto individual como colectivamente, por la consecución de sus objetivos o por su colaboración en las mejoras logradas? **(50):** Reconocimientos frecuentes, relevantes y con repercusión pública. **Falta el reconocimiento como un proceso sistemático y con revisión.**

Variable 3.3: ¿Se ejecutan los procesos claves en correspondencia con las actividades estratégicas y operativas de la entidad? **(50):** Ejecución de procesos completos y en correspondencia con las actividades estratégicas de forma total. **Falta la correspondencia con las actividades operativas.**

Variable 3.6: ¿Existe en la organización una nivelación de recursos y los sistemas de programación y control integrado? **(50):** Nivelación de recursos y sistemas de control con un bajo grado de integración. **Falta la utilización de tableros de comando.**

Variable 3.7: ¿Existe un proceso formal de desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia? **(50):** El proceso es completo y está completamente formalizado y documentado. **Falta su revisión sistemática.**

Consideraciones generales de las insuficiencias en este nivel: Se reconocen cuatro variables como cuellos de botellas, relacionadas con la falta de herramientas de control y la no ejecución sistemática de revisiones de las políticas, estrategias, actividades operativas y sistemas de estímulo a los trabajadores.

Análisis de los resultados desde el enfoque de las funciones del ciclo administrativo

El carácter penetrante y continuo de las funciones de dirección permite analizar el ciclo de dirección en cada nivel de actuación de la organización y valorar cómo esas variables con resultados significativos, que corresponden con una u otra función de dirección, se comportan en el nivel estudiado.

Nivel estratégico de actuación: La lista de chequeo valora once variables, de las cuales clasifican seis dentro de la función de planificación, cinco en la de organización, cuatro en la de dirección y cinco en la de control. Los cuellos de botella se concentran en las variables que incluyen las funciones de planificación y control, dos en cada una de ellas y una en las relacionadas con la organización y la dirección, respectivamente.

De lo que se puede concluir que en este nivel de actuación las variables evaluadas relacionadas con la planificación y el control presentan las mayores limitaciones.

Nivel táctico de actuación: La lista de chequeo valora diez variables, de las cuales clasifican cuatro dentro de la función de planificación, dos en la de organización, tres en la de dirección y cuatro en la de control. El cuello de botella se ubica en una de las variables de control representando por su peso específico el 25 % de las variables con esta función. Por lo que se puede considerar que en este nivel de actuación la variable cuello de botella está afectando limitadamente la función de control.

Nivel operativo de actuación: La lista de chequeo valora doce variables, de ellas clasifican cuatro dentro de la función de planificación, dos en la de organización y dirección respectivamente y ocho en la de control. Ninguna variable alcanza el máximo de puntuación. Los cuellos de botella se concentran en las variables que incluyen acciones de dirección, dos variables, es decir, el 100% de las variables con esa función reconocida en ese nivel y hay tres variables cuellos de botella que incluyen funciones de organización, planificación y control, respectivamente. Por lo que se puede concluir que en este nivel de actuación todas las funciones tienen al menos una variable identificada como cuello de botella y en el caso de la función de dirección las dos variables que la incluyen son catalogadas como tal. Las variables evaluadas indican que es este un nivel de actuación donde se requiere un perfeccionamiento prácticamente total pues ninguna alcanza el máximo de puntuación.

CONCLUSIONES

En los tres niveles de decisión de la empresa se muestra la falta de coherencia entre los procesos de control y ajuste en el ciclo administrativo, siendo una exigencia de los sistemas de control de gestión moderno la tendencia a la integración de las funciones de planificación y control, precisamente dado por los cambios constantes en el entorno donde se desenvuelven las organizaciones. Esta situación no le permite a la empresa aprovechar convenientemente sus potencialidades en la mejora de su gestión, para la obtención de mayores resultados. □

REFERENCIAS

- 1. ALBERT DÍAZ, MARÍA ELENA Y MARITZA HERNÁNDEZ TORRES:** *Sistema de control de gestión para la integración estratégica. Propuesta de soluciones en la Empresa Naval Cubana, Memorias*, Metanica, Ciudad de La Habana, 2007.
- 2. HERNÁNDEZ, M.:** "Acerca de la definición de control de gestión", *Folletos Gerenciales*, CCED, Año IV, No. 5, mayo, 2000.
- 3. JORDÁN, H. Y MICHEL FIOLE:** *Control de gestión*, DEADE, Comisión Europea, 2004.
- 4. TRULLENQUE, FRANCISCO.** *Cómo transformar estratégicamente una organización: La gestión del cambio*, 2000.

5. Colectivo de autores: *Construyendo la empresa integrada*, Ed. Cujae-UCI, Ciudad de La Habana, 2006.

6. ALFONSO, D.; M. HERNÁNDEZ Y J. GARCÍA: *Variables para la gestión integrada del cambio organizacional*, Ponencia en el Simposio de Ingeniería Industrial, La Habana, Cuba, 2004.

**REVISTAS CIENTÍFICAS
DE LA CUJAE
EN FORMATO ELECTRÓNICO
¡VISÍTENOS!**



• <http://intranet/ediciones/>