



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA INTEGRADA. CONCEPTUALIZACIÓN. PARTE I

Resumen / Abstract

Se está haciendo normal, en el ambiente académico y en el empresarial, oír términos como **producción integrada, integración de la cadena de valor o sistemas informáticos integrados, gestión integrada de negocios**, como manifestaciones de un nuevo enfoque de gestión basado en la integración estratégica de los negocios, para el crecimiento económico y la competitividad empresarial. ¿Qué significado o utilidad práctica puede derivarse de este enfoque para la empresa estatal cubana, comprometida con la satisfacción de las necesidades de la sociedad? El lector encontrará en este artículo, presentado en dos partes, una aproximación al enfoque de **dirección estratégica integrada (DEI)**, el punto de vista del equipo de profesores - investigadores del CETDIR, perteneciente a la Facultad de Ingeniería Industrial de la Cujae, de conjunto con la Empresa Astilleros del Caribe (ASTICAR), que ha resultado un terreno fértil para las investigaciones aplicadas y propicio para acercar la teoría a la realidad empresarial cubana.

*In the enterprise and academic environments is usual to hear expressions as **integrated production, integration of the value chain, integrated information systems, integrated business management**. Those expressions show a new approach to management based on the strategic integration of business for the economic grow and enterprise competitiveness. Which is the meaning or practical usefulness for the Cuban state owned enterprise that can be derived from this approach committed with the satisfaction needs our society needs? The reader will find in this paper, presented in two parts, an approach to the integrated strategic management (DEI), from the point of view of the research team of CETDIR professors of the industrial engineering faculty of Cujae. They worked jointly with the enterprise Astilleros del Caribe (ASTICAR) which has become a helpful and fertile ground for applied research bringing near the theory to the reality of cuban enterprises*

Palabras clave / Key words

Dirección, dirección estratégica integrada

Management, integrated strategic management

*Colectivo de Autores, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail: cetdir@cujae.edu.cu*

Recibido: Octubre del 2006

Aprobado: Diciembre del 2006

INTRODUCCIÓN

No existe "una manera" ni "una mejor forma" para organizar o dirigir las empresas. Formas diferentes funcionan bien en contextos particulares. Durante el siglo XX desfilaron, ante las empresas, una gran variedad de enfoques de gestión, desde aquellos orientados al producto, pasando por el enfoque de productividad y eficiencia, hasta los más cercanos que surgieron a partir de la década de los 80 con la gestión de calidad total o la reingeniería de procesos. Hoy se está hablando de la gestión de los intangibles o del conocimiento.

Todos ellos se ubican en una sucesión que tiende cada vez más a la integración interna y externa de la actividad empresarial, condición esencial para crear más valor para la sociedad y para los clientes, ahora y en el futuro, y que está dejando atrás, definitivamente, los enfoques de dirección departamentales o funcionales, desconectados entre sí, desconectados de los objetivos de la empresa, como un todo, y desconectados de la elevación del nivel de servicio para la satisfacción de las necesidades.

De lo que trata este artículo es de la integración de las funciones, subsistemas y procesos de la empresa como parte de una estrategia empresarial total, para producir resultados económicos y sociales sostenibles y de alto impacto.

No se pretende abarcar en estas páginas, mucho menos agotar, el tema de la Dirección Estratégica Integrada (DEI), no se trata de ofrecer una receta de cómo actuar, ni convertir a los lectores en expertos de este enfoque de gestión empresarial, lo cual solo se logra involucrándose en el trabajo cotidiano de una organización real. Se trabaja con el propósito de desarrollar un punto de referencia acerca de la DEI, promover la reflexión y motivar para la acción.

DESARROLLO

Antecedentes de la DEI

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

Por otra parte, Carlos Lage expresó que: "El cambio más trascendental, el de más alcance, el de más profundidad en la economía del país, es el Perfeccionamiento Empresarial",¹ el cual moviliza las energías de los trabajadores, pero ¿en qué dirección encauzar esas energías?, ¿cuáles, de los problemas diagnosticados en la empresa, son los verdaderamente importantes?, ¿en cuáles problemas u oportunidades enfocar la atención para lograr resultados sostenibles y de alto impacto socioeconómico? La dirección estratégica marca el rumbo y da sentido de orientación al perfeccionamiento en la empresa, y a su vez el perfeccionamiento es el proceso de cambio mediante el cual se materializa la estrategia de la empresa, de ahí la interdependencia entre **dirección estratégica** y **perfeccionamiento empresarial**.

Igualmente, uno de los principios generales del perfeccionamiento empresarial establece que todas las medidas organizacionales que se pueden adoptar, tienen que guardar la necesaria integralidad porque la empresa es un sistema que debe actuar como un todo.² Sin embargo, en la práctica de las empresas cubanas, aún se observan tendencias a la gestión funcional y visión a corto plazo, donde se llevan a cabo las funciones dentro de las fronteras de cada departamento con planes de acción

operativos insuficientemente coordinados con los objetivos globales de la empresa, como en la figura 1 a), y donde la urgencia del día a día desplaza a lo estratégico. Pérez Betancourt señala que: "Un problema muy general en los expedientes de perfeccionamiento es la falta de integralidad" y lo ilustra con ejemplos como: "La gente ve separadas la estructura y la plantilla; lo que se dice en el subsistema de trabajo y salarios después entra en contradicción con lo expuesto en el subsistema de planificación o en el subsistema de calidad".³ Y es que mientras subsistemas como el de organización de la producción de bienes y servicios, o el de organización y normación del trabajo, o el de planificación, o el de mercadotecnia, por citar algunos, no estén suficientemente integrados en el proceso estratégico con un esquema común, como en la figura 1 b); se desperdiciarán esfuerzos para impulsar el cambio en la empresa, y su perfeccionamiento tendrá un bajo impacto, en términos de resultados, si se compara con las reservas de eficiencia que todavía quedarían ocultas.

Si bien la DPO y el perfeccionamiento empresarial son los antecedentes más inmediatos de la DEI, Morales Cartaya la ubica en un marco más amplio cuando plantea que: "La verdadera integración parte de la esencia del modelo político-económico socialista de Cuba, con el pueblo trabajador, como dueño de los medios de producción y de la riqueza que se reparte equitativamente, trabajando por construir una sociedad de justicia".⁴ Esto reafirma que los trabajadores son los protagonistas de la integración en la empresa.

La integración se experimentó mientras Cuba participaba de la integración comercial o colaboración multilateral con los países miembros del Campo Socialista.

Asimismo, las trayectorias del Che y Fidel dejan clara la posición cubana dispuesta a adherirse a la integración latinoamericana y a los pueblos de Asia y Africa: la unión es una posibilidad y una necesidad ineludible para evitar que las economías de estos pueblos sean devoradas.⁵

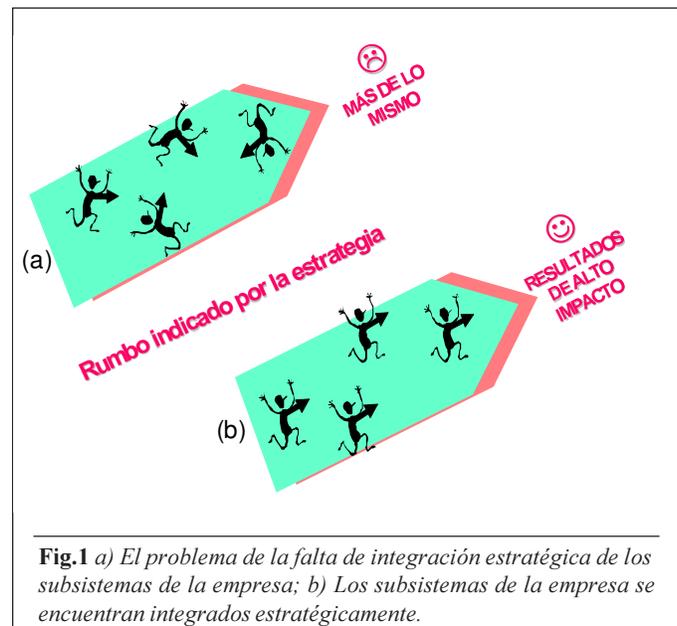


Fig.1 a) El problema de la falta de integración estratégica de los subsistemas de la empresa; b) Los subsistemas de la empresa se encuentran integrados estratégicamente.

La integración también se encuentra en el modelo del Che como dirigente de la industria cubana, donde todas las empresas, en su conjunto, representaban una gran fábrica a nivel nacional con una doctrina única de trabajo, dentro de la cual se debería impulsar el máximo de iniciativa y creatividad en un régimen participativo y de cooperación.⁶ Del pensamiento del Che puede retomarse también la advertencia siguiente: "Cualquier sistema de dirección que aspiremos a desarrollar para la empresa cubana necesariamente tendrá que ser un modelo de desarrollo de la conciencia socialista que exige dirección de alta conciencia".⁶

Orígenes de la iniciativa

En abril del 2001 se efectuó en la Cujae el Taller sobre "Liderazgo e Integración Estratégica", convocado por el Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior (MES) e impartido por consultores norteamericanos⁷ a directores de empresas en perfeccionamiento empresarial, a representantes de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y a profesores universitarios.⁸

De esta iniciativa, que se consideró apropiada por su contenido y enfoque para aplicarse en las condiciones empresariales del país, surgió otra: La de realizar programas pilotos en determinadas empresas en perfeccionamiento empresarial con las mejores condiciones para el desarrollo exitoso de la experiencia. Con esto se buscaba desarrollar un enfoque de integración estratégica de la dirección de la empresa, apoyado en el liderazgo participativo, la informática y las finanzas, y establecer las bases para su generalización, lo que podría resultar un aporte sustancial al sistema empresarial cubano.

Un proyecto de investigación sirvió de marco general para comenzar a desarrollar la diversidad de experiencias pilotos en las empresas seleccionadas, con el apoyo de la red de universidades del país, de la cual se resaltan tres de sus elementos: el **problema**, la **hipótesis** y el **objetivo general** como punto de partida de esta investigación:⁹

- **Problema científico:** En la práctica del sistema empresarial cubano se reconoce la insuficiente integración entre la dirección, la informática y la gestión contable financiera de la empresa, así como una falta de alineación con la estrategia formulada, provocando ineficiencias que colocan a las empresas en una posición de permanente desventaja ante la competencia y obstaculizan su perfeccionamiento continuo.

- **Hipótesis:** Para alcanzar un alto desempeño humano, que mejore la competitividad y los resultados o beneficios de la empresa, es necesario integrar el sistema de gestión desde los ángulos de la dirección, la informática y la gestión contable financiera, centrado en un liderazgo estratégico participativo.

- **Objetivo:** Elevar el nivel de eficiencia y competitividad de las empresas seleccionadas a partir de la integración del sistema de dirección, mediante la informática y la gestión contable, con un liderazgo estratégico participativo.

A partir de ese momento, se han sistematizado los encuentros para el intercambio entre los actores de esta iniciativa y se ha ido acumulando experiencia.

¿Por qué la DEI se vuelve más necesaria e importante para la empresa?

- Porque la sociedad y el cliente exigen, cada vez más productos-servicios complejos, integrales, personalizados, de alto

valor agregado, pero a condición de que la relación cliente-proveedor se realice a través de "una sola cara" o "ventana única".

- Porque el problema fundamental de la dirección estratégica es mantener integrados los subsistemas con la estrategia, durante todo el proceso de cambio para que todos los esfuerzos se concentren y originen un resultado de alto impacto.

- Porque las empresas, que operan en entornos complejos, se enfrentan a la contradicción que, de un lado, requieren de alta autonomía de todos sus eslabones para dar respuesta ágil, creativa y flexible a los cambios del entorno, y del otro lado, requieren que sus eslabones trabajen en sistema, como un todo, para alcanzar los objetivos de la empresa: soluciones locales en el marco de la dirección de actividades globales.

- Porque las empresas necesitan hacerse flexibles para identificar y satisfacer las necesidades de la sociedad de forma rápida, continua e innovadora y para ello requieren compenetrarse, hasta el punto de hacer alianzas, con clientes, proveedores, y otras empresas provenientes de diferentes sectores, bancos y universidades, formando comunidades.

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

¿Qué hace la diferencia?

La práctica empresarial hoy, en el mundo y en Cuba, reconoce la importancia de la gestión estratégica como vía para interactuar con el entorno cambiante en busca de altos desempeños. Sin embargo, los enfoques estratégicos tradicionales ya resultan insuficientes; la integración del modelo de gestión empresarial es una condición indispensable para alcanzar resultados sostenibles de alto impacto socioeconómico, ahora y en el futuro, en cumplimiento de su misión.

¿Qué hace diferente a los nuevos enfoques de integración estratégica, de los enfoques estratégicos tradicionales?

La respuesta se halla dispersa en toda la bibliografía reciente sobre dirección y sobre gestión de las tecnologías de la información.¹⁰⁻¹⁴ En la tabla 1, se muestra un cuadro comparativo de algunas características que marcan la diferencia.

Conceptualización de dirección estratégica integrada

En este contexto, se entiende por: Dirección estratégica integrada, un enfoque cualitativamente superior de la dirección estratégica que se expresa en la coordinación de todo el sistema de relaciones internas y externas, con sentido de cooperación y plena participación, para alcanzar la visión de la organización, y producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social, en cumplimiento de su objeto empresarial.

- La DEI está basada en el **liderazgo de las relaciones** en toda la organización, actuando sobre las relaciones de carácter interno y externo, actuales y futuras.

- Está orientada a romper las **barreras** que limitan la toma de decisiones efectivas en función del cumplimiento de la **visión**.

- Se corresponde con la estrategia económica de Cuba, en la búsqueda de resultados socialmente necesarios.

TABLA 1		
Comparación entre dirección estratégica integrada y no integrada		
	NO INTEGRADA	INTEGRADA
1	El proceso estratégico se queda en el qué, en los objetivos	El proceso estratégico hace énfasis en el cómo, en las estrategias
2	Predominan las estrategias generales y funcionales	Predominan las estrategias de negocios soportadas sobre las competencias de la empresa, que agregan valor a la sociedad y clientes
3	Se queda en la etapa de cambio pensado: la planeación estratégica. Desconexión entre la forma de establecer los objetivos de la empresa y el modo en que el resto de los eslabones establece y controla los suyos propios	Enfatiza al cambio en la acción: implantación de la estrategia. Conexión efectiva entre: los objetivos estratégicos de la empresa con los objetivos de las unidades de negocio, con los de los equipos de trabajo y el plan de actuación individual o de cada trabajador
4	Se queda en el análisis estratégico básico	Llega hasta el análisis estratégico de proceso
5	El proceso de cambio o perfeccionamiento está regido por la pregunta ¿cuánto se puede mejorar?	El proceso de cambio o perfeccionamiento está regido por la pregunta ¿cuánto valor se puede agregar?
6	Se gestionan las acciones (énfasis en la definición de áreas, actividades o funciones y su contenido). Perfeccionamiento por subsistemas individuales	Se gestionan las interacciones o relaciones para alcanzar los objetivos de la organización por sinergias. Perfeccionamiento como proyecto de cambio integral de la organización para alcanzar objetivos y resultados de alto impacto orientados a la satisfacción de las necesidades y a la eficiencia
7	Organización jerárquica y funcional.	Organización por procesos, transversal en red
8	Se produce para satisfacer necesidades genéricas	Están bien estudiadas y segmentadas las necesidades y se produce para satisfacer necesidades concretas presentes y futuras. El despliegue de la función de calidad (QFD) se aplica sistemáticamente como método para mejorar la orientación al servicio
9	Se venden productos. Se entregan productos especializados en una sola función	Se fidelizan clientes. Se entregan productos complejos de múltiples funciones, como paquetes de servicios integrales para satisfacer las múltiples necesidades de la sociedad y clientes a través de una ventana única
10	Desarrollo de productos servicios	Desarrollo de núcleos de competencias de la organización para aprovechar con éxito, las oportunidades del entorno
11	Información ascendente para uso de los directivos	Información visible, compartida, en línea y orientada a la toma de decisiones
12	La organización compite individualmente. La naturaleza de las relaciones es de confrontación	La organización coopera con otras en una red que va al mercado como grupo. Alianzas estratégicas, integración de la cadena de valor, comunidades de empresas La naturaleza de las relaciones es de cooperación entre los distintos actores que participan en el negocio para satisfacer las necesidades
13	La organización posee todos los procesos (clave y de apoyo) vinculados con la obtención del producto-servicio	La organización se concentra en los procesos clave, que la distinguen por el valor que crean para la sociedad y clientes, y externaliza el resto (<i>outsourcing</i>)
14	Información ascendente para uso de los directivos.	Información visible, compartida, en línea y orientada a la toma de decisiones
15	Las aplicaciones y sistemas informáticos soportan actividades funcionales sin integración con los procesos clave, que agregan valor y satisfacen las necesidades. Diferentes plataformas de hardware y numerosos programas y aplicaciones no integrados que requieren de interfaces para comunicarse entre sí.	Amplio uso de las TIC para rediseñar y crear nuevos negocios que maximizan el valor entregado a la sociedad y clientes, ofreciendo plataformas en red donde se integran proveedores, empresas y clientes para gestionar el intercambio de bienes, servicios, información y conocimientos en tiempo real

Tabla 1		
Continuación		
16	Predominan las estrategias de capacitación basadas en las necesidades de aprendizaje individual, en detrimento de las necesidades de aprendizaje organizacional	Aprendizaje por interacción en redes y equipos de trabajo, para el desarrollo de las competencias distintivas de la organización en línea con su proyecto estratégico
17	La participación de los trabajadores se concentra en la ejecución de tareas inherentes a su puesto, de manera individual	Plena participación de los trabajadores; son los protagonistas del cambio, organizados en equipos de alto desempeño La promoción de cada cuadro, no deja "vacíos de dirección", dentro de la empresa, porque asumen otros igualmente competentes
18	Las estrategias de recursos humanos contribuyen a implantar la estrategia de la empresa	Las estrategias de capital humano son el soporte de la dirección estratégica integrada, al desarrollar las competencias y la cultura de una empresa que entrega productos -servicios de alto valor agregado, provenientes del conocimiento
19	Cultura basada en la actuación y desempeño individual. Las personas se centran en su función y desconocen la interrelación con otros	Cultura colaborativa, interna y externa, da soporte a la integración de la cadena de valor de la empresa junto a proveedores, consumidores y otras empresas con las que se relacionan
20	Se gestionan las operaciones de la empresa con enfoque de fabricación o producción. Se diseñan, gestionan y perfeccionan los procesos individualmente	Se gestionan las operaciones de la empresa con enfoque logístico: integración de la cadena de procesos desde la fuente hasta el destino final Se diseña, gestiona y perfecciona integralmente la cadena de procesos, que entregan el producto-servicio para satisfacer una necesidad: desde su concepción, aseguramiento, producción, comercialización, cobro y servicio posventa
21	Falta de coordinación entre los objetivos trazados y los planes financieros	Plan financiero a corto y largo plazo sobre la base de los objetivos a cumplir y en función de los medios disponibles
22	Grandes inversiones para crecer o para elevar eficiencia	Se dedican los recursos a la innovación permanente en métodos, en procesos y en sistemas de trabajo, para generar valor agregado
23	Orientada a utilidades	Orientada a resultados de alto impacto socioeconómico
24	Control reactivo de las estrategias: se toman medidas ante las desviaciones consumadas	Control proactivo de las estrategias al integrar el mapa estratégico con la gestión de riesgos
25	Control de gestión mayormente basado en métodos tradicionales del tipo contables financieros	Control de gestión basado en variedad de métodos, incluido el control interno, administrativo, no financiero y estratégico Las posibilidades de la intranet corporativa, el tablero de comando, el <i>datawarehouse</i> y <i>datamining</i> , se integran en sistemas de control de gestión para dar seguimiento al rumbo estratégico de la empresa

Fuente: Maritza Hernández Torres, CETDIR, 2003.

La DEI es un proceso de alineación de las energías de la organización en pos de su visión de futuro. Es un estado de fusión entre todos los subsistemas con la nueva estrategia de la empresa, un balance entre la actividad principal de la empresa y sus subsistemas: las prácticas, procedimientos y comportamientos desde cada subsistema, garantizan el cumplimiento del objeto empresarial orientado al futuro.

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

Principales elementos de un modelo de DEI

El modelo de DEI, se basa en el modelo de Goldsmith y Kenneth, que crean un foco de integración estratégica con tres elementos: el desarrollo de la dirección y el liderazgo, el desarrollo de la tecnología y comunicaciones, y el desarrollo de la contabilidad y las finanzas.¹⁵⁻¹⁷

Básicamente el modelo de DEI (figura 2), considera a la empresa como una organización social formada por tres subsistemas (humano, tecnológico y económico) en interacción con su entorno. La integración estratégica se da en la cadena de procesos clave de la empresa, que portan las competencias distintivas, alineadas con las estrategias, para crear valor para la sociedad y clientes. La interacción de estos elementos se orientan a la ejecución de las estrategias en el logro de los objetivos de la empresa.

En el subsistema humano, se destaca una cualidad: su liderazgo participativo, donde los trabajadores son protagonistas del cambio, en un ambiente de aprendizaje continuo y donde la promoción de un cuadro a otras responsabilidades no deja "vacíos de dirección", porque está lista la reserva competente. Consecuentemente el modelo de DEI es viable a condición de que se base en un sistema de gestión de capital humano.

En el subsistema tecnológico, se destacan las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), como la oportunidad de desarrollar relaciones estratégicas intensas dentro de la empresa (como soporte de la comunicación y el aprendizaje de los equipos de trabajo) y entre las empresas, para crear un entorno de mejora compartido y beneficios mutuos (ERP, comercio electrónico, negocio electrónico y otros). A través de la Internet se llega rápido a los clientes, sin necesidad de intermediarios, se externalizan los procesos de la empresa que no son clave y la información se vuelve visible y disponible para todos, todo el tiempo.

El subsistema económico (contable financiero) refleja que la empresa necesita dinero para operar y desarrollarse; esto cobra expresión en las inversiones y encuentra diferentes fuentes de financiamiento, a determinado costo (como el endeudamiento y el interés respectivamente), lo que exige un nivel de rendimiento mínimo para el uso del dinero.

El control contable financiero, unido con el control interno en general, vela por: la eficacia y eficiencia de las operaciones, el uso de los recursos para los destinos que fueron concebidos, el

cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas, la confiabilidad de la información financiera.^{5,6}

La oferta de servicio, compromiso que asume la empresa con la satisfacción de las necesidades, está claramente definida y empleada en los planes internos, es considerada en cualquier cambio de la organización y es conocida por todos los trabajadores de la empresa. La cadena de valor de la empresa se conforma y gestiona para hacer realidad la oferta de servicio, a partir de los procesos clave, vinculados estrechamente a la visión, misión y estrategias de la empresa. Cada proceso de trabajo es parte de un proceso de orden superior. La mayoría del trabajo se hace a través de procesos que atraviesan a la empresa de principio a fin. Todos desempeñan tres roles: **proveedor, productor y cliente**.

Cuando una empresa aplica la DEI, sus subsistemas, procesos o funciones, están unidos por un propósito común: el que indica su visión, alineada con las necesidades presentes y futuras de la sociedad, la cadena de procesos alineada con estas y apoyada en las competencias distintivas que agregan valor. Como se ilustra en la figura 3, a diferencia de la gestión tradicional, que se apoya en modelos jerárquicos o funcionales, que propician el perfeccionamiento de la gestión por subsistemas aislados, la DEI se basa en una gestión transfuncional o transversal: orientada a la identificación y satisfacción de las necesidades de la sociedad y clientes, a las estrategias y a los resultados de la empresa como un todo. A diferencia de los enfoques de dirección tradicionales, que gestionan las acciones, la DEI básicamente es un enfoque para gestionar las interacciones o interrelaciones basado en la cooperación, propiciando que el perfeccionamiento de la gestión se desarrolle como un proyecto de cambio integral.

En este experimento en particular se trata la dirección estratégica integrada - LIF, porque enfatiza la integración de toda la empresa, apoyada en tres ejes de integración: el **liderazgo** (L), las **tecnologías de la información y las comunicaciones** (I) y la **gestión contable - financiera** (F) con la visión de futuro de la empresa, para facilitar las relaciones internas y externas entre los procesos clave, en la búsqueda de resultados de alto impacto socioeconómico.

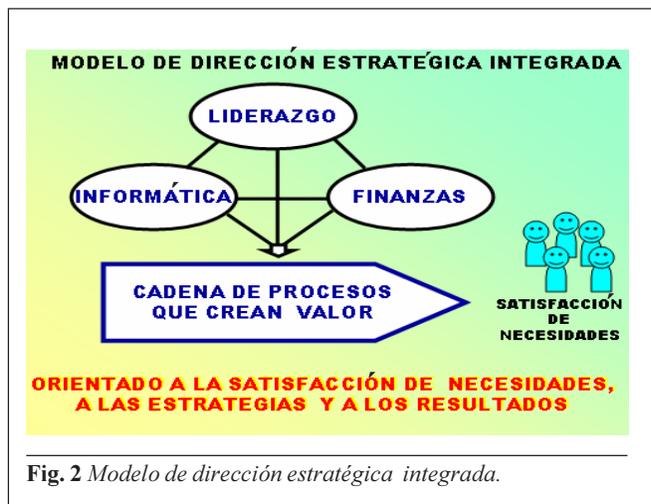


Fig. 2 Modelo de dirección estratégica integrada.

Se trata entonces de desarrollar estrategias desde la LIF que den soluciones para agregar valor para la sociedad y clientes, teniendo en cuenta la cadena de procesos que **agregan valor**, los factores clave de éxito, las competencias distintivas, y al mismo tiempo hay que tener en cuenta el resto de los subsistemas.

¿Cómo se vinculan estos elementos y cuáles son los fundamentos de este modelo para que la empresa alcance resultados de alto impacto económico y social?

Fundamentos básicos

- La actividad de la empresa está orientada a la **identificación y satisfacción de las necesidades** presentes y futuras de la sociedad, basada en la velocidad y el acceso, con productos complejos de alto valor agregado. Empresa orientada a resultados de alto impacto socioeconómico, más que a utilidades.

- La empresa se enfoca en los **procesos clave** para materializar su visión, alineando sus estrategias con las competencias de su cadena de valor y externaliza los procesos no claves (*outsourcing*), desarrollando relaciones de colaboración con proveedores de servicios. Necesita, en sentido general, de relaciones de carácter colaborativo y alianzas con actores internos y externos (trabajadores, proveedores, bancos, otras empresas-socios, clientes) para alcanzar sus objetivos.

- Inversiones para la formación de principios, **valores organizacionales** y combate a las actitudes negativas, más que inversiones tecnológicas. La **cooperación** se destaca como valor y como competencia estratégica de la organización, que forma parte de una cultura de integración, reflejándose en el comportamiento ejemplar de jefes y trabajadores para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, lo cual trasciende a las entidades que se relacionan con la empresa.

- **Plena participación** de los trabajadores en la dirección de la empresa: son los protagonistas del cambio que proyectan las soluciones y desarrollan nuevas ventajas distintivas en la empresa.

- **Aprendizaje por interacción:** Los trabajadores poseen y gestionan el conocimiento individual y colectivo, en equipos de alto desempeño, para alcanzar los objetivos de la empresa. Educación como proceso formativo integral, más que capacitación.

- Empleo asociado al desarrollo multilateral de la persona, más que empleo asociado a salario. **Estimulación integral** en función del aporte al desarrollo social, fundamentado no solo en lo cuantitativo sino en lo cualitativo, más que estímulo económico por eficiencia. Las **estrategias de recursos humanos** desarrollarán las competencias y la cultura que dan soporte a la cadena de procesos que entregan valor a la sociedad y clientes.^{20,21}

- Desarrollo de sistemas para garantizar la información visible, en línea y compartida, como soporte de las decisiones. **Amplio uso de las TIC** para formar redes conectadas que aprenden y desarrollar canales de colaboración. Software para la gestión integrada: Intranet y sistemas ERP para gestionar las relaciones internas en la empresa; Internet o soluciones *e-business* para las relaciones de la empresa con el mundo exterior y para gestionar actividades globales. Gestión electrónica de la cadena de suministro (e-SCM) para mejorar los procesos entre empresas (B2B), en términos de velocidad de acceso al cliente, agilidad y control en tiempo real de los productos, para elevar satisfacción de las necesidades. Comunidades de negocios a través de portales.

- El sistema de **administración financiera** tiene un enfoque de procesos, las estrategias financieras respaldan el desarrollo y funcionamiento de la cadena de procesos clave de la empresa, integrándose con el sistema de control interno para la prevención

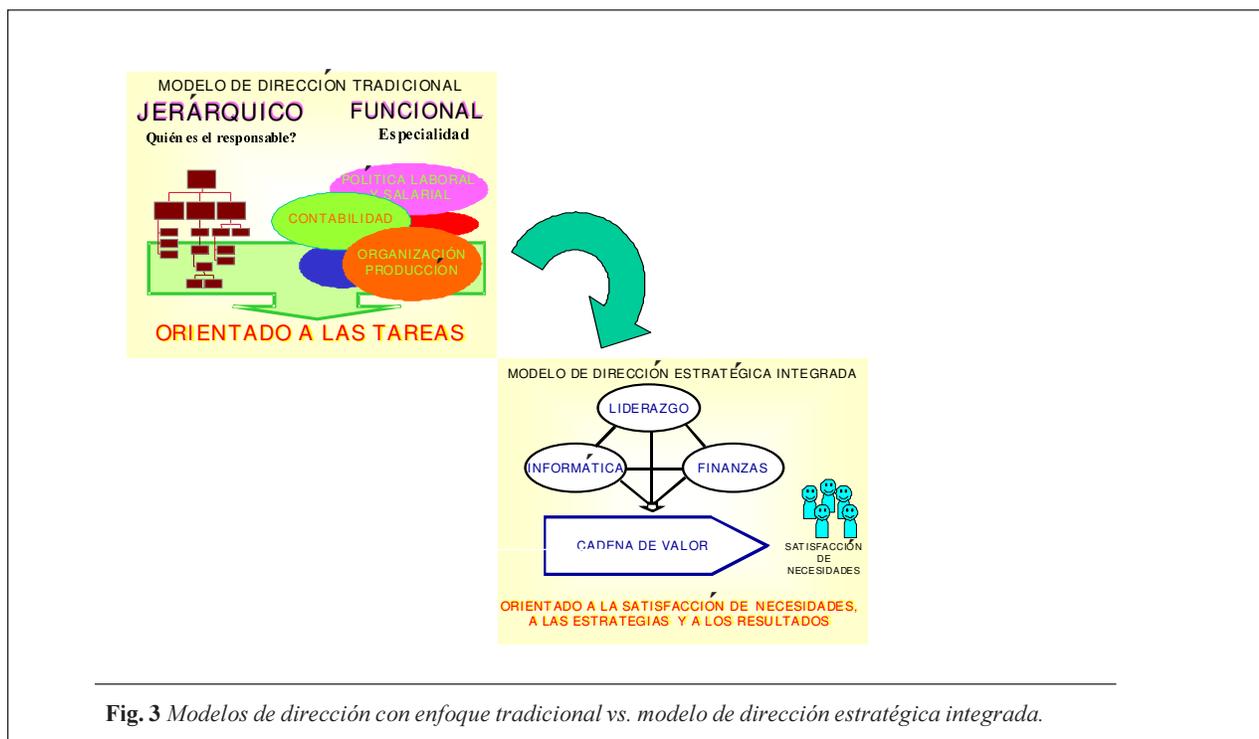


Fig. 3 Modelos de dirección con enfoque tradicional vs. modelo de dirección estratégica integrada.

de riesgos.^{18,19} Correspondencia entre el plan financiero a corto y largo plazo con los objetivos a cumplir y en función de los medios disponibles. Todas las proyecciones económicas tienen su evaluación financiera a través de flujos de efectivos y se trabaja con medidores estratégicos de rendimiento. Énfasis en la comparación del efecto real que provocan las inversiones en explotación, con lo calculado en su estudio de factibilidad económico-financiera. Se aplican herramientas propias de ingeniería financiera. Se perfecciona la gestión para el cumplimiento de las obligaciones tributarias, tanto con el fisco, como con la caja central del Estado. Contabilidad a libro abierto, cada decisión tomada se hace visible en términos financieros. Contabilidad estratégica, gestión estratégica de costos, costo basado en la actividad. Los servicios bancarios dan soporte a la gestión de la empresa, de procesador de transacciones, el banco asume el papel de asesor financiero de la empresa. Se dedican recursos a la innovación permanente en métodos, en procesos y en sistemas de trabajo, para generar valor agregado, más que grandes inversiones para crecer o para elevar eficiencia, consecuentemente, las partidas de los presupuestos muestran el vínculo con los objetivos estratégicos de la empresa.

CONCLUSIONES

- La dirección estratégica integrada no constituye una ruptura sino un escalón superior en el desarrollo del pensamiento en dirección, que tiene sus antecedentes más inmediatos en la dirección por objetivos establecida por la Resolución Económica del V Congreso del Partido, significando más perfeccionamiento dentro del perfeccionamiento empresarial.

- La DEI, o cualquier otro sistema de dirección, más o menos avanzado que se pretenda desarrollar para la empresa cubana, necesariamente tendrá que ser un modelo de desarrollo de la conciencia socialista.

- Los enfoques estratégicos tradicionales resultan insuficientes porque ya no se trata de trazar la estrategia, sino de mantener integrados todos los sistemas de la empresa con ella, durante todo el proceso de cambio, para alcanzar resultados de alto impacto socioeconómico.

- Una empresa altamente integrada es sinónimo de alto nivel de servicio y alta eficiencia porque crea mayor valor para la sociedad o el cliente final en términos de: entrega de productos-servicios complejos, personalizados, coordinados a través de una ventana única, ofreciendo velocidad y flexibilidad.

- A diferencia de los enfoques tradicionales, que gestionan las funciones o actividades dentro de los límites departamentales, la DEI es un enfoque transfuncional que gestiona las relaciones, buscando resultados sinérgicos, en cumplimiento de la misión de la empresa.

- La DEI construye relaciones que atraviesan toda la empresa para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad y clientes, basado en un enfoque estratégico de proceso o pensamiento transversal.

- La DEI significa, ante todo, que la estrategia de la empresa está orientada a satisfacer las necesidades de la sociedad, armonizando el aumento de la autonomía de los eslabones -para elevar su capacidad de respuesta de manera creativa, rápida y flexible- con la gestión de estos eslabones de la empresa como un todo, articulado con la estrategia económica cubana, en la búsqueda de resultados de alto valor agregado, socialmente necesarios. 

REFERENCIAS

1. **LAGE DÁVILA, CARLOS:** "Intervención en la clausura de la Reunión de Directores de empresas en Perfeccionamiento", Ciudad de La Habana, 2001.
2. *Decreto Ley 187/98 Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial*, Ciudad de La Habana, 1998.
3. **PÉREZ BETANCOURT, ARMANDO:** "Intervención realizada en el Taller Nacional sobre medición y planificación del incremento de la productividad del trabajo en las empresas cubanas", *Rev. Gaceta Laboral*, MTSS, No. 2, p. 33, octubre, 2001.
4. **MORALES CARTAYA, ALFREDO:** "La integración de la gestión de los recursos humanos con la estrategia empresarial," Tesis de Maestría, MTSS, Ciudad de La Habana, 2003.
5. **CASTRO RUZ, FIDEL:** *Clausura de la V Reunión de la Comisión Mixta Cuba-Venezuela*, Editorial de Gramma, Año 40, No. 232, 2da. ed., Ciudad de La Habana, Ciudad de La Habana, s/f.
6. **BORREGO, ORLANDO:** *Che, el camino del fuego*. Ed. Imagen Contemporánea, Ciudad de La Habana, 2001.
7. **GOLDSMITH, JOAN Y KENNETH CLOKE:** *Integración Estratégica S/E*, 3/02/01.
8. *Informe sobre el Taller de Liderazgo e Integración Estratégica con los consultores norteamericanos*, MES, Ciudad de La Habana, 12 de mayo de 2001.
9. *Proyecto de investigación de Liderazgo e Integración Estratégica en empresas seleccionadas*. MES, Ciudad de La Habana, mayo del 2001.
10. **PIÑEIRO, ALDO:** *El gerenciamiento integrado*, 2003. www.capacitacionsiglo21.com
11. **HEREDIA, RAFAEL DE:** *Dirección integrada de proyectos*, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, 1995
12. **NORRIS, GRANT Y OTROS:** *Del ERP al e-Business*, Ed. Deusto, España, 2001.
13. **BOA, BERNARD:** *Practical Steps for Aligning Information Technology*. *UIT Business Strategies*, John Wiley, USA, 1994.
14. **KAPLAN, R. Y DAVID NORTON:** *El cuadro de mando integral*, Ed. Gestión 2000, España, 1999.
15. **CLOKE KENNETH Y JOAN GOLDSMITH:** *El fin del management ... y el surgimiento de la democracia organizacional: guía práctica para el puesto de trabajo del futuro*, Traducido por el doctor Ángel Luis Portuondo, Ciudad de La Habana, noviembre, 2000.
16. **GOLDSMITH, JOAN Y KENNETH CLOKE:** *El arte de despertar a la gente. Cultivando la autenticidad y conciencia en el trabajo*, Traducido y editado por doctor Ángel Luis Portuondo, Impresión en Gercons, Ciudad de La Habana, 2003.
17. ———: *Gracias a Dios que es lunes. 14 Valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos*. Ed. McGraw Hill, 1997.
18. *Resolución No. 013/03*, Ministerio de Auditoría y Control, Ciudad de La Habana, 2003.
19. *Resolución No. 297-2003*, Ministerios de Finanzas y Precios: Ciudad de La Habana, 2003.
20. **ALBIZU GALLASTEGI, E. Y OTROS:** *Dirección estratégica de los recursos humanos*, Ed. Pirámide, Madrid, 2001.
21. **LENGNICK-HALL:** *Gestión estratégica de los recursos humanos: Reseña de la literatura y propuesta de tipología*, Universidad de Minesota, Duluth, 2001.