

# INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE EMPRESA

*Lic. Lionel Carbonell-Zamora, Ing. Ernesto R. Veranes-Campo, Ing. Alberto Rivero-Quintana  
[iem@iemciges.inf.cu](mailto:iem@iemciges.inf.cu)*

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba*

## Resumen

La Dirección Estratégica Integrada constituye un estadio superior de dirección, expresa la coordinación del sistema de relaciones externas e internas con plena participación para alcanzar la visión de la organización, puede asegurarse mediante el empleo del Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. El Modelo ha sido aplicado en varias empresas; recientemente se aplicó en la Unidad de Inspección Estatal del MICONS en Santiago de Cuba durante la investigación de Tesis de Maestría por periodo de 18 meses con el objetivo de validar su efectividad en un unidad presupuestada, obteniéndose resultados positivos al incrementarse los niveles de integración del sistema de dirección de la Unidad en función de sus relaciones externas e internas en un 37 % y 15 % respectivamente, incidiendo positivamente en la elevación de la eficiencia y eficacia de todos los procesos de la organización.

Palabras clave: integración, estrategia.

## Abstract

The Integrated Strategic Direction constitutes a superior stage of Direction that expresses the coordinated system of external and internal relations with full participation in order to reach the vision of the organization. It can be insured by the use of the Strategic Direction model for the integration of the Company Direction System. This model has been applied in several companies. Recently, it was applied in the Inspection State Unit of MICONS in Santiago de Cuba through the investigation thesis for master degree developed during 18 months which objective was to validate its effectiveness in a budgeted unit, obtaining positive results when the levels of integration in the direction system increased in their external and internal relations expressed in a 37 % and 15 % respectively, which impacted the increment of the efficiency and effectiveness of all processes of the organization.

Key words: integration, strategy.

## Introducción

En los Lineamientos Económicas y Sociales aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba celebrado en el 2011, se ratifica la posición y decisión de que sin renunciar al rumbo socialista, Cuba debería insertarse en la economía mundial dominada por las transnacionales, caracterizada por el intercambio desigual, donde la competencia es cada vez más difícil.

Para lograr un propósito de esta envergadura es necesario el perfeccionamiento de la gestión empresarial y el empleo de técnicas avanzadas de Dirección como vías para situar a las empresas cubanas en condiciones imprescindibles de efectividad en el uso de los recursos y la elevación de la eficiencia.

En este esfuerzo por mejorar los resultados de las empresas estatales, desde el año 1998 se extendió al

sistema empresarial civil cubano, las experiencias del Perfeccionamiento Empresarial aplicado con anterioridad en el sistema de empresas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR).

Sin embargo, en estas empresas, aun se observan tendencias a la dirección funcional y a la visión a corto plazos, sin guardar la necesaria integralidad con que estas empresas deben actuar como sistema que funciones como un todo, según se establece en el Decreto Ley No 187/1998 (Bases Generales del perfeccionamiento empresarial) y el más reciente Decreto Ley No 252/2007 (Sobre la continuidad y el perfeccionamiento del Sistema de dirección y Gestión Empresarial cubano), constituyendo ésta una situación problemática en la actualidad, aunque se han brindando soluciones, desde la Dirección Estratégica por objetivos y Sistema de Gestión de la Calidad, entre otros, sin lograr procedimientos que aseguren las relaciones entre los diferentes procesos o subsistemas, mostrando no uso de instrumentos que permitan estructurar la Gestión de la dirección en función de la integración del sistema de dirección.

### *Dirección Estratégica Integrada*

En la actualidad es muy común escuchar en ámbito empresarial y académico, los términos vinculados a la palabra integración, tales como: "integración de la cadena de valor", "producción integrada", "sistemas informáticos integrados", "dirección integrada de proyectos", y muchos otros, todos como manifestaciones de un nuevo enfoque de dirección empresarial basado en la integración asociada con el crecimiento económico y su competitividad

A continuación se exponen argumentaciones del Doctor Daniel Alfonso Robaina (2007) sobre las razones del porqué la integración se vuelve más necesaria para la dirección de las empresas cubanas:

- Porque el adecuado funcionamiento de la economía socialista demanda siempre que prevalezcan los intereses del país: significa que tanto a escala nacional como empresarial, se trabaje con un criterio de prioridad en cuanto al uso de los recursos disponibles, utilizándolos

adecuadamente para satisfacer las necesidades esenciales de la población y asegurar el desarrollo del país.

- Es necesario integrar el sistema de dirección de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados para facilitar las relaciones que le permitan a la empresa alcanzar su visión de futuro en virtud de las estrategias.
- La sociedad y los usuarios, demandan 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 un solo interlocutor o "ventana única".
- El problema fundamental en el desarrollo de la dirección es mantener integrados los subsistemas con la estrategia, para que todos los esfuerzos se concentren y originen un resultado de alto impacto para la sociedad.

El actual siglo XXI se caracteriza por su complejidad e incertidumbre, de alta velocidad de cambio que exige diseñar y poner en práctica Estrategias de dirección que guarde la necesaria integralidad de todos los subsistemas o procesos, teniendo presente que prevalezca el interés nacional, se trabaje con criterio de prioridad, uso racional de los recursos disponibles, garantizando la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la misión de la organización.

Se define a la dirección estratégica integrada como un estadio cualitativamente superior de la dirección 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, ahora y en el futuro. La misma se caracteriza por:

- Estar basada sobre el liderazgo de las relaciones en toda la organización.
- Actuar sobre las relaciones de carácter interno y externo, actuales y futuras.

- Enfocada a romper todas las barreras que limitan la toma de decisiones efectivas en función del cumplimiento de la visión.
- Ser un proceso de alineación de las energías de la organización en pos de su visión de futuro.
- Mostrar un estado de fusión entre todos los subsistemas con la nueva estrategia de la empresa.
- Presentar un estado de balance entre el negocio-empresa y sus subsistemas que garantice el cumplimiento del objetivo social de la empresa.
- La integración de las funciones (logísticas, finanzas, Capital Humano y otras) como parte de una estrategia empresarial total.
- Es la capacidad de combinar y acoplar las posibilidades internas y externas, las estrategias y los subsistemas de la empresa para producir resultados sinérgicos ahora y en el futuro.

El tema de la dirección estratégica integrada en Cuba tiene un antecedente importante en el Taller sobre "Liderazgo e integración estratégica", celebrado en el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echavarría en el 2001, el cual contribuyó a difundir sus beneficios en el campo de la dirección. El mismo fue conducido por consultores norteamericanos con la participación de directores de empresas inmersas en el proceso de perfeccionamiento empresarial y donde, además, participaron representantes de los organismos de la administración central del Estado y profesores universitarios.

De acuerdo con los puntos de vistas tratados en el mencionado Taller, la dirección estratégica integrada enfatiza la integración de toda la empresa, apoyado en tres elementos: el liderazgo (**L**), las tecnologías de la informática y las comunicaciones (**I**) y la gestión contable-financiera (**F**).

Se trata entonces de integrar a todo el sistema empresarial desarrollando estrategias desde **LIF**, que propicien soluciones para agregar valor y para la sociedad en todo su conjunto, teniendo presente la cadena de valor, factores claves para el éxito,

las competencias distintivas y a su vez subsistemas como mercadotecnia, recursos humanos, contabilidad, entre otros.

### ***Modelos de Dirección Estratégica Integrada***

Los modelos de dirección estratégica integrada crean un ambiente de integración estratégica. Básicamente el modelo considera a la empresa como una organización social formada por tres subsistemas (humanos, tecnológicos y económicos), de interacción con su entorno.

La integración estratégica se da en la cadena de procesos de la empresa responsables directos de la satisfacción de las necesidades de la sociedad; ahí están los procesos claves portadores de las competencias distintivas que agregan valor al producto o servicio.

La interacción de estos elementos está guiada por las estrategias en el logro de los objetivos de la empresa, la mayoría de las soluciones para integrar el sistema de dirección de una organización, parten del dominio de una especialidad o subsistema, lo que ha dejado un espacio menos tratado sobre la integración del sistema de dirección desde los modelos corporativos de dirección estratégica, que conciben a la empresa como un todo en el cumplimiento de la misión.

### ***Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa***

El modelo "Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa", descrito por el doctores. Daniel Alfonso y Maritza Hernández (2007), plantea las siguientes:

- Modelo cubano que surge producto de un proceso de investigación en el ISPJAE, que ha sido utilizado por varias empresas nacionales, algunas de ellas en proceso de Perfeccionamiento Empresarial
- Modelo aprobado por el Programa Ramal de Formación de Cuadros.

- Modelo que tiene en cuenta el enfoque de procesos; puede aterrizar la estrategia al plano de trabajo diario de la organización.
- Modelo que a partir de la concepción de integración brinda un instrumento de fácil comprensión, capaz de medir los niveles de integración de la empresa tanto externo como interno.
- Este modelo fue incluido en los cursos de Dirección Estratégica y Diseño Organizacional de la Maestría en Dirección (ediciones XIV y XV del CETDIR).
- El modelo es base del Diplomado de Dirección en el Curso de la Especialidad de Dirección y Gestión Empresarial coordinado por el Grupo Ejecutivo del Perfeccionamiento Empresarial (GEPE).

El Modelo de Dirección Estratégica para la integración del Sistema de Dirección de Empresa se basa en el enfoque de procesos, contribuye a la integración del sistema de dirección de la empresa y a una mayor eficiencia en el desempeño de la organización. Con dicho modelo se presenta un procedimiento general para su aplicación, lo que permite contribuir a la integración del sistema de dirección de la empresa.

En el marco de la novedad del modelo, se señala como aporte el enfoque de procesos para fortalecer las relaciones entre los procesos de la dirección funcional con los procesos claves que agregan valor, contribuyendo a la integración del sistema de dirección de la empresa desde el dominio corporativo.

Otro de los aportes es el indicador NISDE (Nivel de Integración de Dirección de la Empresa) que permite evaluar el nivel de integración del sistema de dirección de la empresa tanto en función de sus relaciones externas como internas. Además, brinda un instrumento de diagnóstico que permite identificar los elementos limitantes del Proceso de Dirección Estratégica en las entidades, para el que se elaboraron dos herramientas: la lista de chequeo y la Matriz de relaciones en N espacios en correspondencia con el Modelo de Dirección Estratégica de referencia.

Este modelo tiene un gran aporte social debido a su contribución a la elevación de los niveles de desempeño de las organizaciones, en la que se observa la obtención de mayores beneficios para el país, la posibilidad de experimentar una nueva forma de dirección que, potencia los resultados en el campo de la dirección, debido a la sistematización de experiencias entre lo técnico y lo práctico. No obstante, busca la integración de una forma corporativa en la empresa, no desarrollando de forma explícita procedimientos de trabajo que permitan contribuir a las actividades o relaciones entre los procesos.

Este modelo tiene en cuenta las siguientes bases teóricas:

- 1- **Enfoque en Sistema:** al considerar la dirección de la empresa como un sistema complejo de relaciones que trabaja para dar respuesta a las demandas del entorno, a partir de la integración de sus subsistemas con la estrategia de la empresa, para obtener un resultado de alto impacto económico y social. Permite validar la vigencia del rumbo estratégico trazado y de los diseños y rediseños de los procesos de la empresa. Expuesto por la Dra. Maritza Hernández Torres en el libro colectivo de autores «Dirección Estratégica Integrada. Conceptualización en las condiciones de Cuba». Ing. Industrial 2003.
- 2- **Teoría de la Dirección Estratégica:** se concibe el modelo en las etapas de diseño, implantación y control estratégicos, tomando de los modelos de dirección estratégica existentes en la literatura nacional e internacional sus conceptos, metodologías y técnicas, pero reconociendo la limitación señalada en el Capítulo I de la tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas por Daniel Alfonso Robaina, 2007.
- 3- **Enfoque Basado en procesos:** Se tiene en cuenta a partir de la construcción del rumbo estratégico de la empresa, en la identificación de las necesidades de clientes externos e internos de la empresa a partir del mapa de sus relaciones externas e internas, así como en la realización del diseño estratégico basado en procesos, en donde se priorizan las relaciones entre procesos que atraviesan la organización

para agregar valor en el cumplimiento de la satisfacción de las necesidades de la sociedad y los clientes, los objetivos estratégicos y las relaciones horizontales. (Del Dtor. Daniel Alfonso 2007), Normas ISO 9000:2000 calidad total, y Madrigal J.B (2001). Sistema de Gestión Integrado ¿Mito o Realidad? Revista de Normalización No 1 Cuba.

- 4- **Teoría de las Restricciones:** Para elaborar el mapa de relaciones de los elementos componentes del proceso de dirección estratégica e identificar los limitantes en la entidad objeto de estudio, así como la propuesta de líneas de acción para el cierre de la brechas entre el proceso de dirección estratégica y el modelo de referencia. Abordado por Maritza Hernández Torres y Daniel Alfonso Robaina en su Modelo de Dirección Estratégico para la Integración del Sistema de dirección de Empresa, publicado en la revista de la facultad de Ingeniería 2007.

El modelo se representa en tres etapas:

**Etapa I:** Es donde se realiza el **Diseño estratégico básico** para indicar el rumbo estratégico, emprender un perfeccionamiento de alto impacto y donde es necesaria la preparación inicial de jefes y

trabajadores para entender la necesidad del salto, lograr el compromiso de todos y expresarlo en metas medibles.

**Etapa II:** Es el **Diseño Estratégico basado en procesos**; en esta etapa es donde se realiza el mayor aporte de la investigación ya que brinda un marco de trabajo para la coordinación de las relaciones entre los procesos clave y funcionales, cuyo efecto en un mayor nivel de integración del Sistema de Dirección de la empresa, característica insuficientemente lograda por los modelos de Dirección Estratégica estudiados.

**Etapa III:** Comprende la **Implantación y Supervisión**; es donde se implanta y se da seguimiento al avance de las transformaciones proyectadas, se controla el nivel de integración del Sistema de Dirección de la empresa y su impacto sobre el desempeño de la empresa, lo que a la vez es la retroalimentación de las etapas anteriores y permite validar la vigencia del rumbo estratégico trazado y de los diseños y rediseños de los procesos de la empresa.

Las etapas que se plantean en el Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa, se resumen en la grafica que se muestra a continuación:

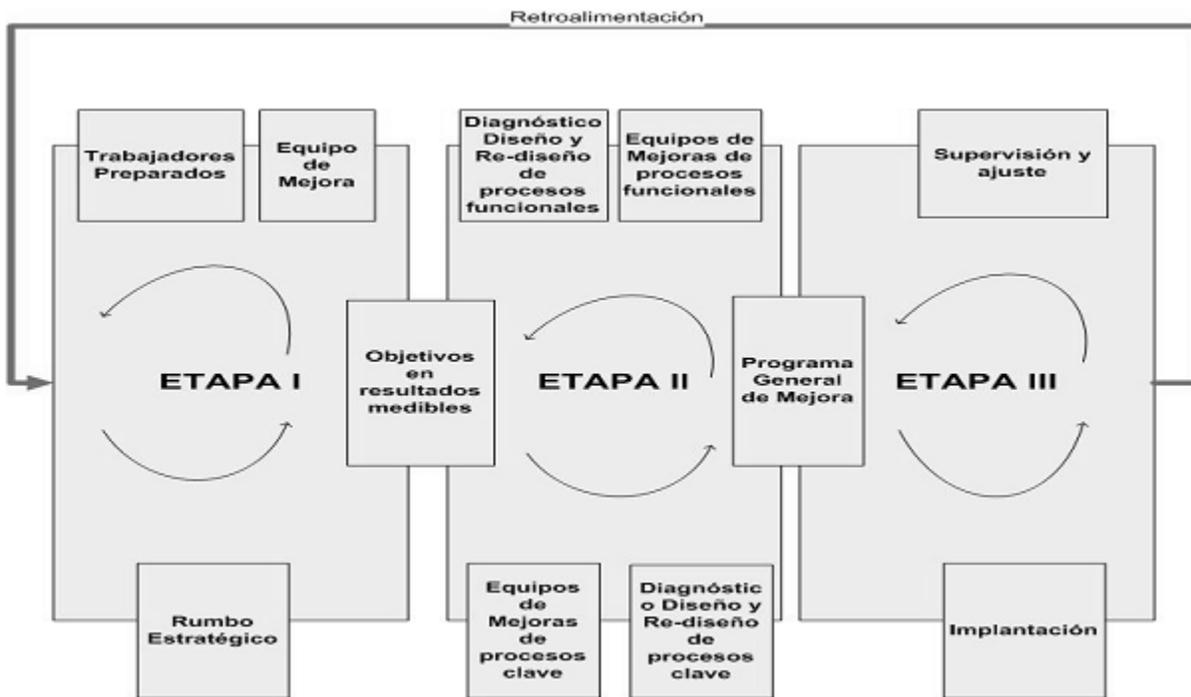


Fig. 1 Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa.

El modelo se desarrolla a través de un procedimiento en cuatro fases:

**Fase I:** Se comprueban las premisas planteadas por el modelo y se realiza la medición del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de Empresa (NISDE). Mediante la Matriz de relaciones internas y externas.

**Fase II:** Diagnóstico del proceso de la dirección estratégica de la entidad objeto de estudio a partir del patrón de referencia o modelo DEISDE.

**Fase III:** Se diseñan y aplican las acciones que permitirán mejorar el proceso de dirección estratégica en la entidad objeto de estudio con respecto al modelo DEISDE.

**Fase IV:** Se lleva a cabo el monitoreo de la implantación de las acciones propuestas y evaluar su impacto. Para ello se valora el nivel de integración del sistema de dirección y el desempeño de la empresa.

### *Caracterización de las fases*

#### **Fase I: Ambientación**

- 1.1 Caracterización de la entidad.
- 1.2 Valoración del cumplimiento de las premisas.
- 1.3 Alcance de las premisas.
- 1.4 Conformación del equipo de mejora del proceso de dirección

#### *Estratégica*

- 1.5 Construcción de la matriz de relaciones internas y externas.
- 1.6 Valoración de las relaciones entre los procesos con las entidades

Externas y entre todos los procesos de la entidad objeto de estudio.

- 1.7 Cálculo del nivel de integración de del sistema de dirección interno y externo.
- 1.8 Valoración de las relaciones de los procesos internos (todos).

#### **Fase II: Diagnóstico del Proceso de Dirección Estratégico**

- 2.1 Identificación de los elementos limitantes del proceso de Dirección.
- 2.2 Análisis de las relaciones de los elementos limitantes del proceso de Dirección Estratégica.
- 2.3 Líneas de acción.

#### **Fase III: Mejora del proceso de Dirección Estratégica**

- 3.1 Propuesta de acciones de mejoras del proceso de Dirección

#### *Estratégica*

- 3.2 Implantación.

#### **Fase IV: Seguimiento y control**

- 4.1 seguimiento y control.

### **Premisas del Modelo DEISDE**

Premisa No. 1: El contexto organizacional refuerza las habilidades para el trabajo en equipo.

Premisa No. 2: La alta dirección y miembros de la unidad presentan Compromiso para proyectar, implantar y controlar la estrategia.

Premisa No. 3: La Dirección se realiza a partir de un Modelo de Dirección Estrategia.

### **Matriz de Relaciones**

Mediante la matriz de relaciones que se muestra en la figura 2 se puede determinar el Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (NISDEext.) Esta Matriz de Relaciones es válida también para determinar el Nivel de Integración del Sistema de dirección de la Empresa internamente, es decir, determinar el (NISDEint).

	EE1	EE2	EE3	EE <sub>m</sub>
P1				
P2				
P3				
P <sub>n</sub>				

Fig. 2 Matriz de relaciones Externas

donde:

EE<sub>j</sub>: Entidad Externa j; para j = 1, 2, 3...m; siendo m el número de entidades externas

- Proveedores Externos
- Clientes Externos
- Entidades administrativas, políticas, jurídicos, y sociales.

P<sub>i</sub>: Proceso i de la empresa; para i=1, 2, 3...n; siendo n el número de procesos de la empresa.

- \*Procesos clave
- Procesos funcionales

En cada celda de la matriz se describe el contenido, naturaleza y las condiciones de las soluciones que se establecen entre los procesos de la empresa y las entidades del entorno.

### Valoración de relaciones entre procesos vs. Entidades externas

En cada celda de la matriz, si existe relación, se valora su importancia y desempeño asociándole un índice R<sub>ij</sub>.

Una relación se considera importante si influye significativamente en la misión de la empresa o en la satisfacción de las necesidades y el desempeño de las relaciones expresan el grado de cumplimiento.

$$R_{ij} = T_{ij} * D_{ij}$$

donde:

R<sub>ij</sub>: Índice de importancia y desempeño de la relación del proceso I con la entidad externa J

T<sub>ij</sub>: Importancia de la relación del proceso I con entidad externa J.

D<sub>ij</sub>: Desempeño de la relación del proceso I con la entidad externa J.

Para J= 1, 2...m.; siendo m el número de Entidades Externas.

Para i= 1, 2, 3...n; siendo n el número de Proceso de la empresa.

Las relaciones que ponen en peligro el cumplimiento de la misión de la empresa, dado por su alta importancia y bajo desempeño, se consideran relaciones críticas (**RC**) y cuando posee una alta importancia se denomina relaciones importantes (**RI**), la escala se fijará del caso de estudio.

Las relaciones se valoran por importancia y desempeño teniendo en cuenta su naturaleza:

- Proveedor externo vs. Procesos: Cumplimiento de requisitos de los procesos de la empresa para asegurar la satisfacción de clientes externo.
- Cliente Externo vs, Procesos: Cumplimiento de acuerdos de servicios a partir del aseguramiento del proceso.
- Entidades Administrativas, Política, Jurídicas Sociales vs. Procesos: Cumplimiento de directrices, Normativas, Regulaciones y otras.

### Calculo del NISDE Externo

Después de identificar las relaciones críticas se puede medir el NISDEext. A partir de la expresión.

$$NISDE = 1 - RC/RI$$

donde:

NISDE: Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa.

RC: Cantidad de Relaciones Criticas.

RI: Cantidad de Relaciones Importantes.

Este indicador se puede utilizar tanto para las relaciones externas como para las relaciones internas. Mientras más se acerque a 1, el NISDE indicará que será mayor la integración del Sistema de Dirección de la Empresa.

## Determinación del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa Internamente (NISDEint.)

### Matriz de Relaciones Interna

	PP1	PP2	PP3	P <sub>pm</sub>
P1				
P2				
P3				
P <sub>n</sub>				

Fig. 3 Matriz de Relaciones Internas.

donde:

P<sub>i</sub>: Proceso i de la empresa; para i= 1, 2, 3...n; siendo n el número de procesos de la empresa.

P<sub>x</sub>: Proceso Clave x de la empresa; para x= 1, 2, 3..., siendo x el número de procesos Claves de la Empresa.

En cada celda se valora su importancia y desempeño, asociándole un índice R<sub>ij</sub> de igual forma que la actividad.

$$R_{ix} - I_{ix} * D_{ix}$$

donde:

R<sub>ix</sub>: Índice de importancia y desempeño de las relaciones del proceso i con el proceso x

I<sub>ix</sub>: Importancia e la relación del proceso i con el proceso x

D<sub>ix</sub>: Desempeño de la relación del proceso i con el proceso x.

Para i= 1, 2, 3...n; siendo m el número de procesos de la empresa.

Para x= 1, 2, 3...z; siendo n el número de procesos de la empresa.

### Valoración de las relaciones entre los procesos interno

Teniendo en cuenta los criterios de importancia y desempeño desarrollado anteriormente para las relaciones externas, se consideran de igual forma para el análisis de las relaciones internas, incluyendo las relaciones importantes (RI) y Crítica (RI), en este momento el análisis es entre procesos.

∅ Procesos Claves vs Procesos Clavas (Cumplimiento de actividades de un proceso en entrega a otro proceso Clave).

∅ Proceso Clave vs Procesos funcionales (Aseguramiento de los procesos claves).

### Cálculo del NISDEint.

$$NISDEint. = 1 - (RCint. / RIix)$$

donde:

R Clint: Cantidad de relaciones Críticas internas.

RIix: Cantidad de relaciones importantes internas.

### Conclusiones

**1. La Integración del Sistema de Dirección de empresa constituye una necesidad en la actualidad para lograr mantener integrado los subsistemas o procesos con la estrategia para que todos los esfuerzos se concentren y originen resultados de alto impacto para la sociedad.**

**2. El Modelo de Dirección Estratégica Integrado del sistema de Dirección (Modelo DEISDE), reúne todas las características necesarias para ser empleado en las empresas cubanas y su procedimiento de diagnóstico para evaluar el nivel de integración del sistema de dirección. Facilita la información necesaria para actuar sobre las brechas que sean detectadas.**

**3. El Modelo DEISDE y su aplicación en la Empresa ha validado su utilidad práctica, considerando que es una herramienta valiosa para diagnosticar y proyectar acciones que conduzcan a la integración del Sistema de Dirección de cualquier organización y elevación de su eficiencia.**

## **Bibliografía**

1. ALFONSO ROBAINA, Daniel. "Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa". [Tesis Doctoral]. Ciudad de La Habana. ISPJAE, 2007.
2. COLECTIVO DE AUTORES. *Dirección Estratégica Integrada. Conceptualización en las condiciones de Cuba*, 2003.
3. COLECTIVO DE AUTORES. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia Cubana. Compendio de artículos, Ministerio de Educación Superior. 1998.
4. CARBALLAL DEL RÍO, Esperanza. "¿Cómo hacer realidad el futuro?: El resto de la historia de la planeación estratégica". Revista Folletos Gerenciales, 2001.