

Procedimiento para el diseño de la estructura como soporte estratégico.

Estudio de caso: Grupo Caudal, S.A.

Procedure for the design of the structure as a strategic support.

Case study: Grupo Caudal, S.A.

Francisco Rodríguez González¹ * <https://orcid.org/0000-0003-4842-6468>

Esperanza Carballal del Río¹ <https://orcid.org/0009-0002-6066-3116>

Dolores Rosalía Guerrero Ramos¹ <https://orcid.org/0000-0001-6765-5982>

Roberto Vázquez Hernández² <https://orcid.org/0009-0007-8715-0528>

Fermín Mesa García² <https://orcid.org/0009-0007-3066-670X>

¹ Universidad de La Habana, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, La Habana, Cuba.

² Grupo Caudal, S.A., La Habana, Cuba

* Autor para la correspondencia: francisco.rodriguez@ceted.uh.cu

RESUMEN

En las ciencias de la administración moderna predomina la concepción de que la estructura organizativa constituye un soporte de la estrategia organizacional. No obstante, aunque esta es una idea que prevalece en lo teórico, no siempre se tiene en cuenta en la práctica de la dirección organizacional. El presente trabajo tiene como objetivo mostrar el procedimiento empleado en el marco del proceso de Consultoría Integral Colaborativa desarrollado en el Grupo Caudal S.A. para diseñar la estructura organizativa del mismo. Esto corrobora el criterio de que la estrategia se encuentra presente en todos los pasos del diseño estructural y que, al mismo tiempo, la estructura constituye su soporte. El instrumento utilizado para el diseño de la estructura organizativa del Grupo Caudal, S.A. se integra de manera armónica a la metodología empleada por un colectivo de profesores-consultores e investigadores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Universidad de La Habana para la elaboración de la proyección estratégica de las organizaciones. Este enfoque metodológico garantizó que la proyección estratégica elaborada con anterioridad se convirtiera en plataforma de partida del proceso seguido para el diseño de la estructura organizativa del Grupo y que,

a su vez, esta última responde plenamente a la estrategia organizacional, como un instrumento efectivo de dirección y control estratégico de la empresa.

Palabras clave: cuadro de mando integral, diseño estructural, mapa estratégico, mapa de responsabilidad, organigrama.

ABSTRACT

In current administration sciences, the conception that the organizational structure constitutes support for the organizational strategy predominates. However, although this is an idea that prevails in theory, it is not always taken into account in the practice of organizational management. The objective of this work is to show the procedure used in the framework of the Collaborative Integral Consulting process developed in Grupo Caudal S.A. to design its organizational structure. This corroborates the criterion that the strategy is present in all the steps of the structural design and that, at the same time, the structure constitutes its support. The instrument used to design the organizational structure of Grupo Caudal, S.A. it integrates harmoniously with the methodology used by a group of professors-consultants and researchers from the Center for the Study of Management Techniques (CETED) of the University of Havana for the elaboration of the strategic projection of the organizations. This methodological approach guaranteed that the strategic projection prepared previously became the starting platform for the process followed for the design of the Group's organizational structure and that, in turn, its latter fully responds to the organizational strategy, as an effective management instrument and strategic control of the company.

Keywords: *balanced scorecard, structural design, strategic map, responsibility map, organizational chart.*

Fecha de recepción: 05/09/2023

Fecha de aprobación: 15/12/2024

INTRODUCCIÓN

En la bibliografía sobre el tema, relacionada con la estructura de las organizaciones, predomina la idea de que los sistemas organizativos no constituyen un fin en sí mismo, sino un medio que debe contribuir eficazmente a la consecución de los objetivos organizacionales (Delgado, Portuondo y Garrigó, 2017).

La anterior idea constituye el argumento teórico sobre el cual se fundamenta la opinión de que los sistemas organizativos son el soporte de la estrategia organizacional, y sirven al cumplimiento de los objetivos y a la implementación de las estrategias dirigidas a garantizar la satisfacción de las demandas del entorno (Delgado, Portuondo y Garrigó, 2017).

El presente estudio muestra el procedimiento a seguir en el marco de un proceso de consultoría, que tiene como propósito el perfeccionamiento de la estructura organizativa del Grupo Caudal, S.A (Cuba), para alcanzar niveles superiores de eficacia y eficiencia en el asesoramiento, dirección y acompañamiento de las empresas que lo integran. El procedimiento utilizado constituye una importante herramienta para el trabajo directivo, ya que integra la estrategia, la estructura y los procesos organizativos.

La herramienta de dirección propuesta para el diseño de la estructura organizativa se basa en los postulados que parten de los enfoques teóricos de la dirección: control de gestión y gestión por procesos, los cuales tributan a la creación de las condiciones necesarias para que la estructura funcione como verdadero soporte de la estrategia.

El procedimiento que se utiliza para el diseño de la estructura organizativa tiene como punto de partida la proyección estratégica elaborada con anterioridad para el Grupo Caudal S.A. La observación anterior, a juicio de los autores, es un requerimiento metodológico que no siempre se ha tenido en cuenta en procesos de diseño y rediseño de la estructura organizativa en las organizaciones cubanas. Para que el rediseño de la estructura organizativa sea efectivo tiene que estar precedido por una proyección estratégica que indique con claridad hacia dónde aspira moverse la organización (Carballal, 2011).

Las acciones de perfeccionamiento de la estructura organizativa del Grupo Caudal, S.A. responden además a los planteamientos realizados en el Decreto No. 281. Anotado y concordado (Consejo de Ministros, 2014) y en el Decreto-Ley No. 34 (Consejo de Estado, 2021) que señalan que las entidades deben realizar estudios sistemáticos para perfeccionar su estructura y sistemas de gestión, e incrementar su eficiencia y su eficacia.

DESARROLLO

Siempre ha sido un reto para los dirigentes contar con una estructura organizativa que sirva de instrumento de dirección y que facilite el trabajo de estos en el desempeño de las llamadas funciones administrativas: Planificación-Organización-Dirección-Control.

Para el desempeño de estas funciones, habitualmente existen en las organizaciones diversos manuales y reglamentos que normalizan la dirección empresarial; escritos esencialmente para satisfacer requisitos legales y normativos, y no para ser empleados como herramientas metodológicas de la actividad directiva. El volumen de esta documentación y su dispersión se convierten en una barrera que limita su utilidad práctica y la posibilidad de que la estructura organizativa se convierta en un verdadero soporte de la estrategia.

Por otro lado, el error de confundir la estructura organizativa con el organigrama ha originado que por lo general los directivos concentren su atención en los diferentes niveles de subordinación de la organización (niveles de autoridad) y no en el conjunto de flujos que se generan en la misma.

En el presente estudio se muestran el procedimiento, las herramientas y los principales resultados obtenidos en el ámbito del perfeccionamiento de la estructura organizativa del Grupo Caudal, S.A., a partir de una consultoría organizacional desarrollada por investigadores y consultores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana.

La intervención realizada se fundamenta en la observancia de los requerimientos organizativos, que deben tenerse en cuenta en la ejecución de acciones transformadoras en el ámbito de la estructura organizativa en las empresas. Estos requerimientos organizativos son: racionalidad económica, reorganización y mejoramiento de procesos productivos y tecnológicos, simplificación de los procesos de dirección y obtención de mejores resultados productivos y de servicios (Consejo de Ministros, 2014; Consejo de Estado, 2021).

Etapas del procedimiento para el diseño de la estructura organizativa

Para una mejor comprensión desde el punto de vista metodológico se estructura el procedimiento en ocho etapas:

- Etapa I. Formulación de la estrategia según perspectivas del cuadro de mando integral.
- Etapa II. Elaboración del mapa estratégico.
- Etapa III. Definición del mapa general de procesos.
- Etapa IV. Diseño de la estructura organizativa.
- Etapa V. Elaboración de los mapas de procesos para cada subproceso.
- Etapa VI. Elaboración de los mapas de responsabilidad para cada unidad organizativa.
- Etapa VII. Diseño del tablero de control estratégico.
- Etapa VIII. Implementación.

En la práctica organizacional cada una de las etapas se desarrolla de forma iterativa, por lo tanto, independientemente de que para su explicación se presenten, según el orden anteriormente establecido, en la realidad se hace necesario intercalar etapas y en ocasiones regresar a la anterior, cuando se considere conveniente, para garantizar la integración de las actividades que conforman el procedimiento desarrollado.

Etapa I. Formulación de la Estrategia según CMI

La estructura es un soporte de la estrategia, pero además es considerado un instrumento de dirección y control estratégico (Colectivo de autores, 2010) lo cual condiciona que en el presente estudio se tenga que partir de los principales conceptos y categoría del Cuadro de Mando Integral (CMI). Por tanto, los elementos clave que sirven para la formulación de la estructura organizativa parten de las principales categorías de la estrategia organizacional. Estas son:

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos estratégicos
- Estrategias
- Acciones estratégicas

El CMI es una herramienta de gestión empresarial que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, desde sus cuatro perspectivas vitales: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento (Kaplan y Norton, 2001, 2002; Muñiz y Monfort, 2005; Olve, Roy y Wetter, 2002).

Según Kaplan y Norton, los creadores del CMI, este consigue unir el control operativo a corto plazo y la estrategia organizacional a largo plazo. De esta forma, la empresa se centra en unos pocos indicadores fundamentales, financieros y no financieros, relacionados con los objetivos más significativos de la misma. La novedad fundamental de este procedimiento radica en que los objetivos estratégicos se formulan acorde con los requerimientos del CMI.

Esto conlleva que después de haber realizado el ejercicio de proyección de los escenarios y de definir cuáles son las áreas de resultado clave (ARC) de la organización, se pueda desarrollar un proceso de

análisis para vincular las mismas con las perspectivas del CMI. Esta acción permite vincular los objetivos estratégicos a cada una de las perspectivas del CMI. La Tabla 1 muestra la relación entre perspectivas del CMI, las ARC y los objetivos estratégicos del Grupo Caudal, S.A.

Tabla 1. Estado de la relación entre las perspectivas del CMI, las áreas de resultado clave y los objetivos estratégicos del Grupo Caudal, S.A.

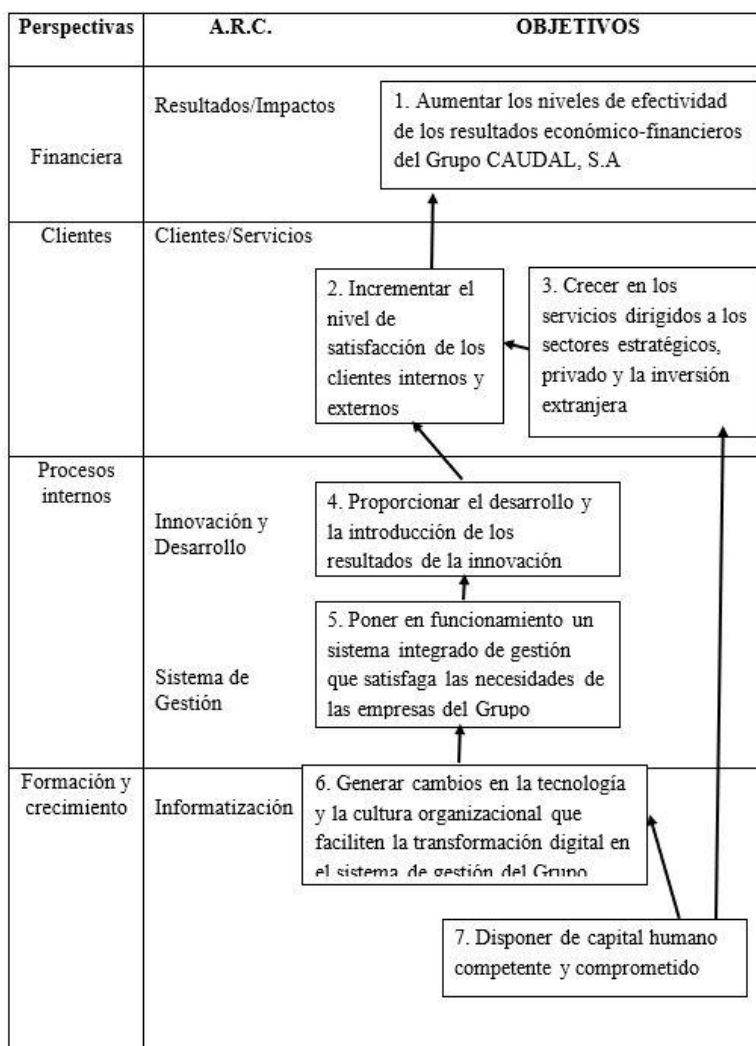
Perspectiva	Área de resultado clave	Objetivos estratégicos
Financiera	Resultado/Impacto	1. Aumentar los niveles de eficiencia de los resultados económicos financieros del grupo empresarial.
Clientes	Clientes/Servicios	2. Incrementar los servicios dirigidos a los sectores estratégicos, privados y la inversión extranjera. 3. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.
Procesos	Innovación y desarrollo Sistema de gestión	4. Proporcionar el desarrollo y la introducción de resultados de la innovación. 5. Desarrollar los sistemas integrados de gestión que satisfagan las necesidades de las empresas del Grupo.
Aprendizaje y crecimiento	Informatización Formación y desarrollo del personal	6. Generar cambios en la tecnología y la cultura organizacional que facilite la transformación digital en el sistema de gestión Caudal. 7. Disponer de capital humano competente y comprometido.

Fuente: elaboración propia.

Es importante señalar, que el CMI permite valorar las causas y los efectos del cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo que se puede afirmar que esta herramienta describe el proceso de dirección organizacional siguiendo el principio de la causalidad. Es por ello que la lectura del CMI se debe realizar de abajo hacia arriba; lo cual significa que inicialmente se deben cumplir los objetivos de la perspectiva de formación y crecimiento, para que se puedan desarrollar posteriormente los procesos internos; seguidamente se deben cumplir los objetivos de la perspectiva cliente y su satisfacción para que se pueda cumplir la perspectiva económico-financiera.

Etapa II. Elaboración del Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico (ME) constituye una herramienta de gestión que representa de manera gráfica la relación de causalidad contenida en el CMI y debe ser seguida en el cumplimiento de los objetivos que se han proyectado para el horizonte de planificación establecido (Kaplan y Norton, 2001, 2002). En la Figura 1 se muestra la dinámica de estas relaciones en el Grupo Caudal, S.A. Dicha figura pone en evidencia la importancia que tiene para el Grupo Caudal, S.A. contar con el capital humano competente y comprometido, incluyendo a cuadros de dirección con una alta profesionalidad capaces de liderar las mejoras y los cambios necesarios en la cultura organizacional de esta entidad pública para alcanzar los resultados esperados con relación a la satisfacción de los clientes y al incremento de los resultados económico-financieros.



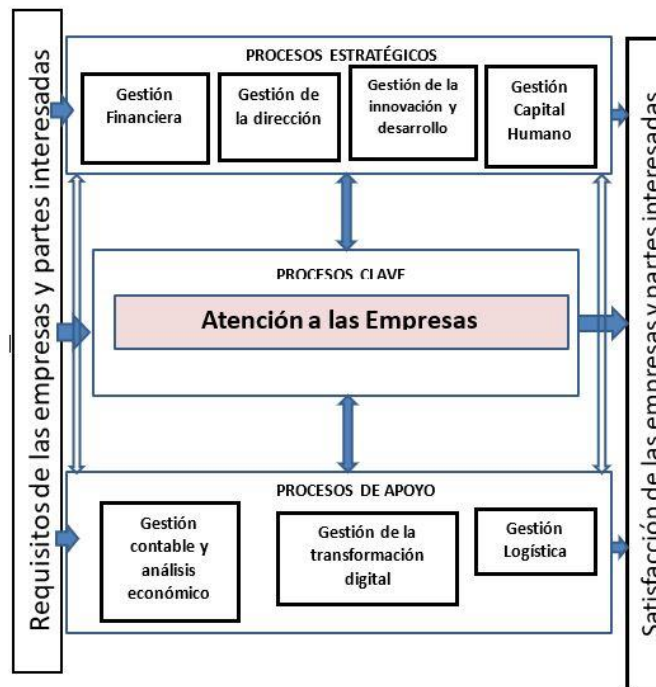
Fuente: Elaboración propia.

Figura 1. Mapa Estratégico OSDE Caudal.

Etapa III. Definición del Mapa General de Procesos

Para la formulación del mapa general de procesos (MGP), se tuvo en cuenta la misión y la visión previamente definida, las ARC y los objetivos estratégicos del Grupo Caudal, S.A.

En el MGP del Grupo (Figura 2) se muestran claramente identificados los procesos estratégicos, de operación y de apoyo, en base a su misión, visión y ARC. El MGP también puede variar en base a la técnica de modelación que se emplee, no obstante, es requisito indispensable del procedimiento asumido mostrar de manera clara las entradas, las salidas, el flujo principal de los procesos operacionales, así como la relación de estos con los procesos estratégicos y de apoyo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Mapa General de Procesos OSDE Caudal S.A.

Un elemento importante en la definición de los procesos son los objetivos estratégicos. Cada uno de los procesos identificados en el Grupo Caudal, S.A. debe garantizar la consecución de los objetivos de la entidad. Por consiguiente, puede ser que un proceso tribute a más de un objetivo y a su vez, que diferentes procesos contribuyan al logro de un objetivo o a varios de ellos. Todos los objetivos deben estar relacionados con determinados procesos, de manera tal que tributen directamente a su cumplimiento. Lo anterior describe de manera clara la relación dinámica que debe existir entre procesos y objetivos, y permite la integración de la estructura a la estrategia. La Tabla 2 muestra la

relación que existe entre las categorías perspectivas del CMI, ARC, objetivos estratégicos y procesos del Grupo Caudal, S.A.

Tabla 2. Relación entre Perspectivas/ARC/Objetivos estratégicos/Procesos del Grupo Caudal, S.A.

Perspectiva	Área de resultado clave	Objetivos	Procesos
Financiera	Resultado/impacto	1. Aumentar los niveles de eficiencia de los resultados económicos financieros del Grupo empresarial.	- Gestión Financiera - Gestión contable y análisis económico
Clientes	Clientes/Servicios	2. Incrementar los servicios dirigidos a los sectores estratégicos, privados y la inversión extranjera. 3. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.	- Gestión de la innovación - Gestión de la dirección
Procesos	Innovación y desarrollo	4. Proporcionar el desarrollo y la introducción de resultados de la innovación.	- Gestión de la innovación - Gestión Logística-
	Sistema de gestión	5. Desarrollar los sistemas integrados de gestión que satisfagan las necesidades de las empresas del Grupo.	- Gestión de la dirección
Aprendizaje y crecimiento	Informatización	6. Generar cambios en la tecnología y la cultura organizacional que facilite la transformación digital en el sistema de gestión Caudal.	- Gestión de la transformación digital - Gestión Logística
	Formación y desarrollo del personal	7. Disponer de capital humano competente y comprometido.	- Gestión Capital Humano

Fuente: elaboración propia.

Etapa IV. Diseño de la estructura organizativa.

Para el diseño de la estructura organizativa se debe tener en cuenta las herramientas de gestión desarrolladas hasta este momento. El ME y el MGP elaborados permiten tomar decisiones acerca de los diferentes parámetros de diseño que son los que en definitiva condicionan el tipo de estructura a diseñar.

En el caso del diseño de la estructura organizativa, el proceso se corresponde con la acción que Mintzberg (1991, p. 96) define como «pulsar los botones»; idea estrechamente vinculada a la división del trabajo y a los mecanismos de coordinación, los cuales determinan la forma de funcionamiento de la organización y el sistema de flujo que define la estructura organizativa. Existen, según Mintzberg, cuatro grupos de parámetros de diseño de la estructura organizativa. En uno, se define lo relativo al proceso de división y agrupación de las unidades organizativas, en otro, se estudian los relativos al contenido de trabajo y/o la manera en que debe desempeñarse o comportarse el trabajador, así como la

manera en que se realizará la coordinación del trabajo. El tercer grupo describe el nivel de centralización y/o descentralización que tendrá la estructura, en base a ello se condiciona la forma en que se van a relacionar las diferentes unidades organizativas y los niveles de dirección, y por último, se analizan los dispositivos de planificación y control, y otros mecanismos de coordinación, que en ocasiones son necesarios en las organizaciones: los dispositivos de enlace.

En el caso de la propuesta de nuevo diseño de la estructura organizativa del Grupo Caudal, S.A. se tuvo en cuenta los cuatro parámetros desarrollados por Mintzberg (1991) en sus estudios sobre el tema. Teniendo en cuenta esta metodología, el núcleo operativo del Grupo Caudal, S.A se organiza a partir de los negocios y servicios técnicos profesionales que ofrecen las empresas que lo conforman, por otro lado, la superestructura de la oficina central se agrupa por las funciones. Tomando en cuenta que hoy día constituye una necesidad para las organizaciones cubanas contar con una estructura plana, tal y como se recomienda en las principales normas que regulan y definen el funcionamiento del sistema empresarial en Cuba (Consejo de Ministros, 2014; Consejo de Estado, 2021) se propone diseñar un ámbito de control amplio para la presidencia del Grupo Caudal, S.A., la cual contará con dos vicepresidentes, quienes deben facilitar los procesos de delegación de autoridad, supervisión y control de diferentes actividades del Grupo. Por consiguiente, todas las actividades asesoras, funcionales y empresariales estarán directamente subordinadas al presidente, lo que hace que la estructura sea completamente plana.

De acuerdo al análisis realizado, para el Grupo Caudal, S.A., el nivel de especialización del núcleo operativo será ALTA en la horizontal y BAJA en la vertical.

En el caso de la estructura del Grupo Caudal, S.A. se considera que los mecanismos de coordinación esenciales para el funcionamiento de la organización son: normalización de los resultados y normalización de las habilidades. El primer mecanismo de coordinación enfatiza en la dirección a partir del establecimiento de los objetivos y el control estratégico y el segundo, en el desarrollo del sistema de competencias de todos los trabajadores, ya que dicha organización presta servicios profesionales y, por tanto, se necesita que los empleados posean los conocimientos, habilidades y valores requeridos para desempeñar con efectividad cada una de las funciones y puestos que ocupan.

No obstante, se necesita también que los directivos del Grupo ejerzan la supervisión directa en algunos casos, para mantenerse al tanto y recibir la retroalimentación necesaria sobre sus subordinados y el proceso que dirigen.

El estudio realizado corrobora que en la estructura organizativa del Grupo Caudal, S.A. debe predominar la descentralización vertical hacia el núcleo de operaciones, conformado por sus empresas. No obstante, al ser este grupo empresarial una organización profesional, las empresas que lo integran

deben gestionar sus actividades a partir de los requerimientos de las dos formas de descentralización: vertical y horizontal.

En correspondencia con los mecanismos de coordinación planteados en el presente estudio, el sistema de planificación y control que se propone integrar a la estructura organizativa del Grupo Caudal, S.A. es la planificación y el control estratégico. Por lo tanto, la planificación estratégica servirá de base al sistema de dirección basado en el CMI y en el *software* del Sistema Integrado para la Gestión Administrativa-Diriger.

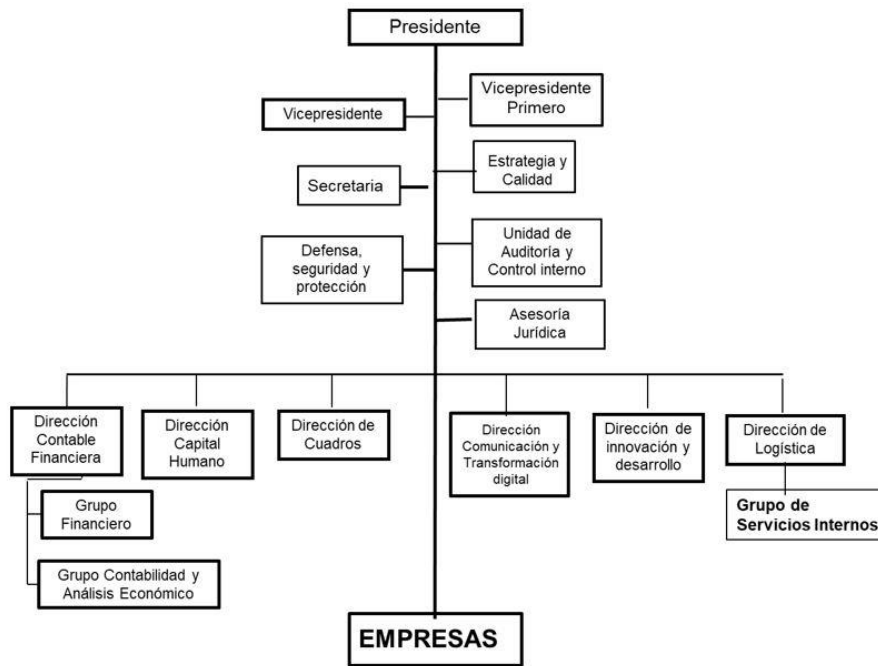
En el caso de la estructura del Grupo Caudal, S.A. se definió la necesidad de crear varios comités permanentes que sirvan de dispositivos de enlace, tales como:

- Junta administrativa
- Consejo de dirección
- Comité de calidad
- Comité de investigación y desarrollo
- Comité de contratación
- Comité de prevención y control
- Comité técnico asesor
- Comité de expertos
- Comisión de cuadros

Diseño del organigrama del Grupo Caudal, S.A.

El organigrama o diagrama organizativo es la forma de expresión gráfica del sistema organizativo. No es posible representar gráficamente, por lo menos de forma sencilla, todo el complejo sistema de flujos que tiene lugar en la organización y que conforma su estructura. Para dar una idea de dicho sistema se recurre al diagrama de la organización u organigrama (Carballal, 2017).

Tomando como referencias el MGP del Grupo Caudal, S.A. y sus objetivos estratégicos, se definen las diferentes unidades organizativas necesarias para alcanzar su consecución, garantizando en todo momento el cumplimiento de los parámetros de diseño previamente formulados. A partir de los parámetros definidos para el diseño de la estructura organizativa, el MGP y el ME del Grupo Caudal, S.A., se realiza una propuesta de organigrama de la entidad (Figura 3).

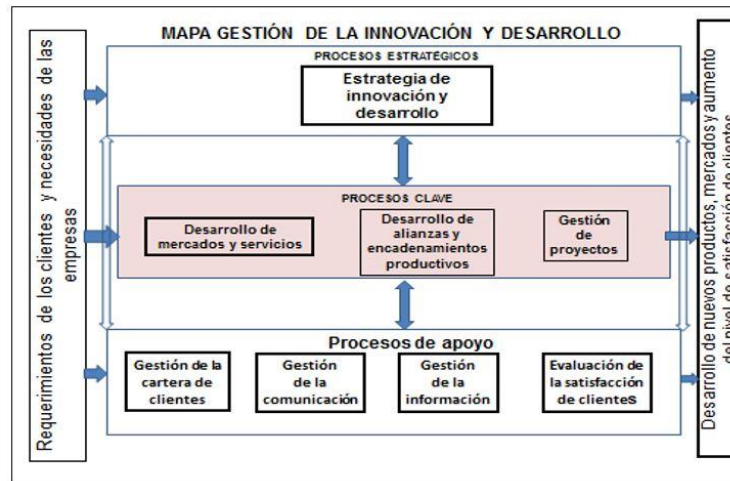


Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Nuevo organigrama del Grupo Caudal, S.A.

Etapa V. Elaboración de los mapas de procesos para cada subproceso

En esta etapa del procedimiento se elaboran los diagramas de cada uno de los subprocesos. El objetivo de esta etapa es tener una mayor precisión de las actividades que se deben desarrollar para poder definir posteriormente los mapas de responsabilidad. Cada uno de los subprocesos identificados son asignados a las diferentes unidades organizativas que conforman la estructura organizativa de la entidad para que estas los gestionen y controlen. No obstante, esto no significa que esa unidad en cuestión sea la única que deba intervenir en la ejecución del subproceso. En el Grupo Caudal, S.A. se puede visualizar un ejemplo correspondiente al mapa del subproceso Gestión de la Innovación y Desarrollo (Figura 4), cuya gestión fue asignada a la unidad rectora: Dirección de la Innovación y Desarrollo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Mapa del subproceso Gestión de la Innovación y Desarrollo

Etapa VI. Elaboración de los Mapas de Responsabilidad para cada unidad organizativa

Los Mapas de Responsabilidad (MR) constituyen una versión de los manuales de organización, pero mucho más sintética. Esta herramienta de gestión permite una vista ampliada de la información, pues en una sola página muestra la misión del área, los objetivos estratégicos, los objetivos específicos, los procesos que rectoran, las responsabilidades (funciones y tareas) y los indicadores que garantizan su cumplimiento. Los MR se elaboran una vez determinada la unidad organizativa que es rectora de cada subproceso. Retomando el ejemplo anterior, que muestra el mapa del subproceso Gestión de la Innovación y Desarrollo, en la Tabla 3 se puede visualizar el MR del Área de Dirección de Innovación y Desarrollo.

Tabla 3. Mapa de Responsabilidad Área de Dirección de Innovación y Desarrollo.

Misión	Objetivos estratégicos	Objetivos del área	Procesos rectores	Responsabilidades (funciones/tareas)	Indicadores de cumplimiento
Propiciar el desarrollo de una cultura innovadora en el sistema empresarial de la OSDE que genere sinergia y nuevos servicios hacia la exportación y los sectores prioritizados, con calidad y diseños innovadores.	4. Proporcionar el desarrollo y la introducción de resultados de la innovación. 3. Incrementar los servicios dirigidos a los sectores estratégicos, sector	1. Gestionar el sistema de planificación y control de I+D+i. 2. Propiciar el diseño de nuevos servicios entre las empresas de la OSDE y controlar	Gestión de la innovación y el desarrollo	- Orientar y controlar la realización de estudios de mercado en sectores prioritizados que permitan las exportaciones de servicios y la sustitución de exportaciones. - Garantizar los intercambios entre las empresas que	-Servicios prioritizados por sectores estratégicos. -Atención a clientes externos. -Ejecución del presupuesto de

	privado y la inversión extranjera. 2. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos.	su calidad. 3. Garantizar la divulgación y promoción de los nuevos servicios. 4. Lograr la cooperación efectiva entre las empresas. 5. Lograr la integración de los procesos de gestión. 6. Lograr empresas sólidas y competitivas.	Atención a las empresas	propicien la innovación y la creación de nuevos servicios. - Orientar la integración de los procesos de gestión - Consolidar y garantizar la ejecución efectiva del plan de desarrollo de la cartera de servicios de las empresas. - Administrar la cartera de negocios de la OSDE. - Establecer políticas de desarrollo de los negocios. - Apoyar a las empresas en el incremento de la competitividad de su desempeño.	innovación- -Nivel de satisfacción de las empresas del grupo.
--	---	---	-------------------------	---	--

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente a la conformación de los MR de las diferentes áreas organizativas del Grupo Caudal, S.A se elaboran las fichas descriptivas para cada indicador. En la Figura 5 se muestra un ejemplo de ficha descriptiva de dos indicadores del área Dirección de Innovación y Desarrollo.

<p>FICHA DE INDICADORES</p> <p>Nombre: Servicios priorizados por sectores estratégicos Finalidad: Conocer el crecimiento en los servicios dirigidos a los sectores estratégicos, sector privado y la inversión extranjera. Formula: Cantidad de servicios prestados por sectores/Total de servicios prestados ** (Sectores estratégicos, sector privado e inversión extranjera) Frecuencia: Trimestral Quien lo mide: Dirección innovación y desarrollo Tipo de dato que utiliza: Numérico Quien actúa tras la medición: La presidencia de la OSDE y los directores generales Uso: Permite verificar el cumplimiento de los ingresos y actuar para corregir desviaciones Nivel: Estratégico</p> <p>Nombre: Atención a clientes externos Finalidad: Medir el nivel de satisfacción con la atención y oportunidad de la respuesta Formula: Cantidad de respuestas con razón o razón en parte/ Cantidad de quejas, planteamientos y reclamaciones realizadas por 100 Frecuencia: Trimestral Quien lo mide: La Dirección de innovación y desarrollo Tipo de dato que utiliza: Cuantitativo Quien actúa tras la medición: La presidencia de la OSDE y los directores generales Uso: Permite verificar la satisfacción de las partes interesadas Nivel: Estratégico</p>
--

Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Ejemplo de ficha de indicadores.

Los diferentes elementos que conforman las fichas descriptivas de cada indicador, definidos para el Grupo Caudal, S.A., permite mostrar de manera concisa y clara la información necesaria para implementar el control estratégico, además, constituyen una herramienta indispensable para la construcción del Tablero de Control Estratégico (TCE) de la organización.

Etapa VII. Diseño del Tablero de Control Estratégico

Es de vital importancia que el TCE sirva como una herramienta útil para el trabajo diario de toda la organización, proporcionando la información necesaria para tener una noción actualizada y un control estricto sobre la evolución de la estrategia de la empresa. Para ello es necesario que este se actualice continuamente con información vigente y relevante.

También se debe tener en cuenta, que el TCE es una herramienta dinámica, lo que exige que continuamente se tengan que estar revisando los indicadores seleccionados y, llegado el caso, ser sustituidos por otros que se consideren más adecuados, actuales o precisos. El objetivo de los indicadores es mostrar en qué medida se han cumplido los objetivos estratégicos.

El despliegue en toda la organización exige diseñar los TCE para cada uno de los procesos a cada nivel y determinar los valores a alcanzar para cada indicador, teniendo en cuenta el comportamiento en periodos anteriores y las expectativas de las partes interesadas de la organización, así como las acciones a realizar para alcanzar los valores previstos en los indicadores.

Por contener el TCE información estratégica para el desempeño y desarrollo de la OSDE solo se va a expresar a modo de ejemplo el formato de un TCE elaborado para otra organización (Tabla 4).

Tabla 4. Ejemplo de Tablero de control estratégico.

A nivel de OSDE					
Perspectiva	ARC	Objetivos	Indicadores	Valores	Acciones
Financiera	Económica-Financiera	• Mejorar la efectividad de la gestión económico financiera	• Utilidad	29 545,4 mp	Controlar el cumplimiento del plan
			• Ventas netas	51 636,4 mp	Incrementar el plan de Marketing
			• Ventas para la exportación	96	Participar en ferias comerciales
			• Gasto salario/VAB	0,3276	Monitorear cumplimiento del SPR
			• Utilidad/VAB	0,5945	Monitorear cumplimiento del SPR.
			• Control	Aceptable	Evaluar eficacia del SCI
			• Ciclo de cobro	≤30 días	Verificar cumplimiento del procedimiento
A nivel de Empresa					
Perspectiva	ARC	Objetivos	Indicadores	Valores	Acciones
Financiera	Económica-Financiera	• Mejorar la efectividad de la gestión económico financiera	• Utilidad	1599,9 mp	Cumplir el presupuesto de gasto. Cumplir el plan de ingreso.
			• Ventas netas	2559,5 mp	No tener devoluciones en el periodo.
			• Gasto salario/VAB	0,2937 p	Cumplir el presupuesto de gasto.
			• Utilidad/VAB	0,6398 p	Mantener control mensual del indicador.
			• Cuentas por cobrar 60 0 más días	0.0	Comprometer a consultores y auditores en tema gestión de cobro. Aplicar el sistema de penalizaciones.

Fuente: elaboración propia.

Etapa VIII. Implementación

En la etapa de implementación de la estrategia será necesario ejecutar las mediciones necesarias con la frecuencia establecida en la ficha de indicadores, para evaluar el comportamiento real de cada uno de ellos y tomar las acciones necesarias para corregir las desviaciones. Esta etapa puede conducir a ajustes en las metas definidas inicialmente en el diseño, para que sean retadoras, pero alcanzables, y constituyan un incentivo para el logro de los resultados.

CONCLUSIONES

- La intervención consultiva realizada, utilizando el procedimiento propuesto, permite alinear la estructura organizativa con la estrategia organizacional.
- En el ámbito de la consultoría organizacional el procedimiento propuesto es novedoso, ya que integra diferentes enfoques y técnicas de gestión poco empleadas en el contexto empresarial cubano y que tributan a la elevación de la efectividad en la dirección estratégica.
- Por la generalidad y flexibilidad mostrada, el procedimiento desarrollado para el rediseño de la estructura organizativa del Grupo Caudal, S.A. puede ser aplicado en cualquier otra organización, pública o privada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amat, J. (1993). *El control de gestión, una perspectiva de dirección*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Ballvé, A. (2000). *Tablero de control. Organizando información para crear valor*. Córdoba, Editorial Macchi.
- Carballal, E. (2011). *Las estructuras colaborativas. El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas*. La Habana, Editorial Félix Varela. ISBN: 9789590716270.
- Carballal, E. (2017). La función de organización. En A. Codina (coord.), *Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas*, tomo I, pp. 209-342. La Habana, Editorial Universitaria Félix Varela.
- Colectivo de autores (2010). *Estrategia organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.

- Consejo de Estado (2014). Decreto Ley no. 252, «Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano». *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Extraordinaria, no. 27.
- Consejo de Estado (2021). Decreto-Ley no. 34, Del Sistema Empresarial Estatal Cubano. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Ordinaria, no. 37.
- Consejo de Ministros (2014). Decreto no. 281. «Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal». *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, Extraordinaria, no. 27.
- Delgado, M.; Portuondo, A. y Garrigó, L. (2017). *Temas de gestión empresarial. Dirección empresarial y prospectiva estratégica*, volumen I. La Habana, Editorial Universitaria Félix Varela.
- Gárciga, R. (1999). *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*. La Habana, Editorial Universitaria Félix Varela.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, Editorial Díaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1991). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, Editorial Ariel.
- Muñiz, L. y Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S. A.
- Olve, N. G.; Roy, J. y Wetter, M. (2002). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Conflictos de intereses

Los autores del manuscrito de referencia declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

Contribución de los autores

La autora para la correspondencia y responsable de la integridad del trabajo en su conjunto es Esperanza Carballal del Río. Los autores Dolores Rosalía Guerrero Ramos y Francisco Rodríguez

González aportan el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con la Introducción y la Metodología. Todos los autores contribuyen con la evaluación y discusión de los resultados de la investigación, así como con las Conclusiones y revisión de las Referencias bibliográficas. Los autores Roberto Vázquez Hernández y Fermín Mesa García participan en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.