

**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 strategic support. Case study: Grupo Caudal, S.A.**

Dr. Esperanza Carballal del Río                      [ecrio@nauta.cu](mailto:ecrio@nauta.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6066-3116>

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

Autor: M. Sc. Francisco Rodríguez González      [francisco.rodriguez@ceted.uh.cu](mailto:francisco.rodriguez@ceted.uh.cu)

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4842-6468>

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

M. Sc. Dolores Rosalía Guerrero Ramos              [rosaliaguerrerosamos@gmail.com](mailto:rosaliaguerrerosamos@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6765-5982>

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

M. Sc. Roberto Vázquez Hernández                      [roberto@caudal.cu](mailto:roberto@caudal.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8715-0528>

Presidente Grupo CAUDAL, S.A, La Habana, Cuba.

M. Sc. Fermín Mesa García                              [fermin@caudal.cu](mailto:fermin@caudal.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3066-670X>

Vicepresidente Primero Grupo CAUDAL, S.A, La Habana, Cuba.

## **Resumen**

En las ciencias de la administración moderna predomina la concepción de que la estructura organizativa constituye 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. El procedimiento desarrollado corrobora el criterio de que la estrategia se encuentra presente en todos los pasos del diseño estructural, ya que la estructura constituye soporte de la misma. El procedimiento utilizado para el diseño de la estructura organizativa del Grupo CAUDAL, S.A. se integra de manera armónica a la metodología diseñada por un colectivo de profesores-consultores e investigadores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección 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 CAUDAL, S.A. El procedimiento empleado permitió diseñar la estructura organizativa del Grupo CAUDAL, S.A., la cual responde plenamente a la estrategia organizacional y constituye instrumento de dirección y control estratégico de la organización.

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

Clasificación JEL: L21, L22, M10, M11, M13

## **Abstract**

In the sciences of modern administration, 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 considered 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. The developed procedure corroborates the criterion that strategy is present in all the steps of the structural design, since the structure constitutes its support. The procedure used to design the organizational structure of Grupo CAUDAL, S.A. integrates harmoniously into the methodology designed by a group of professors-consultants and researchers from the Center for the Study of Management Techniques of the University of Havana for the elaboration of the strategic projection of the organizations. This methodological approach guaranteed that the previously developed strategic projection would become

the starting platform for the process followed to design the organizational structure of Grupo CAUDAL, S.A. The procedure used made possible to design the organizational structure of Grupo CAUDAL, S.A., which fully responds to the organizational strategy and constitutes an instrument of management and strategic control of the organization.

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

## **Introducción**

En la bibliografía sobre el tema relacionado 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; Gómez, 2000). 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).

En el presente estudio, se 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. A juicio de los autores, la observación anterior 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 ser precedido por una proyección

estratégica que indique con claridad hacia donde aspira moverse la organización (Carballal, 2011).

Las acciones de perfeccionamiento de la estructura organizativa del Grupo CAUDAL, S.A. responden a demás 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 señala 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 concentre 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 en el 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 transformadora en el ámbito de la estructura organizativa en las empresas. Estos requerimientos organizativos son: la 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 Ministro, 2018; 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. Estas etapas son:

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 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 (Díaz et al., 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 Cuadro de Mando Integral (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, Monfort, 2005; Olve, Roy y Wetter, 2002).

Según los creadores del CMI Kaplan y Norton (2002) 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 (Kaplan y Norton, 2002; Muñiz, Monfort, 2005; Olve, Roy y Wetter, 2002). Esto conlleva que después de haber realizado el ejercicio de proyección de los escenarios y definir cuáles son las 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.

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 constituye una herramienta de gestión que representa de manera gráfica la relación de causalidad contenida en el CMI y que 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.

El gráfico 1 pone en evidencia la importancia que tiene para el Grupo CAUDAL, S.A. contar con el capital humano competentes 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 el incremento de los resultados económico-financieros.

Tabla. 1. Estado de la relación entre las perspectivas del CMI, las áreas de resultados claves y los objetivos estratégicos del Grupo CAUDAL, S.A.

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>ÁREA DE RESULTADO CLAVE</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>FINANCIERA</b>	RESULTADO/IMPACTO	1. Aumentar los niveles de eficiencia de los resultados económicos financieros del Grupo empresarial
<b>CLIENTES</b>	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.
<b>PROCESOS</b>	INNOVACIÓN Y DESARROLLO	4. Proporcionar el desarrollo y la introducción de resultados de la innovación.
	SISTEMA DE GESTIÓN	5. Desarrollar los sistemas integrados de gestión que satisfagan las necesidades de las empresas del Grupo.
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	INFORMATIZACIÓN	6. Generar cambios en la tecnología y la cultura organizacional que facilite la transformación digital en el sistema de gestión CAUDAL.
	FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL	7. Disponer de capital humano competente y comprometido.

Fuente: Elaboración Propia

### **Etapa III. Definición del Mapa General de Procesos**

Para la formulación del mapa general de procesos, se tuvo en cuenta la Misión y la Visión previamente definida, las Áreas de Resultados Clave y los objetivos estratégicos del Grupo CAUDAL, S.A.

En el Mapa General de Procesos del Grupo se muestran claramente identificados los procesos estratégicos, de operación y de apoyo, en base a su Misión, Visión y ARC (Ver Figura 2).

El gráfico del Mapa General de Procesos 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, salidas, el flujo principal de los procesos operacionales, así como la relación de estos con los procesos estratégicos y de apoyo.

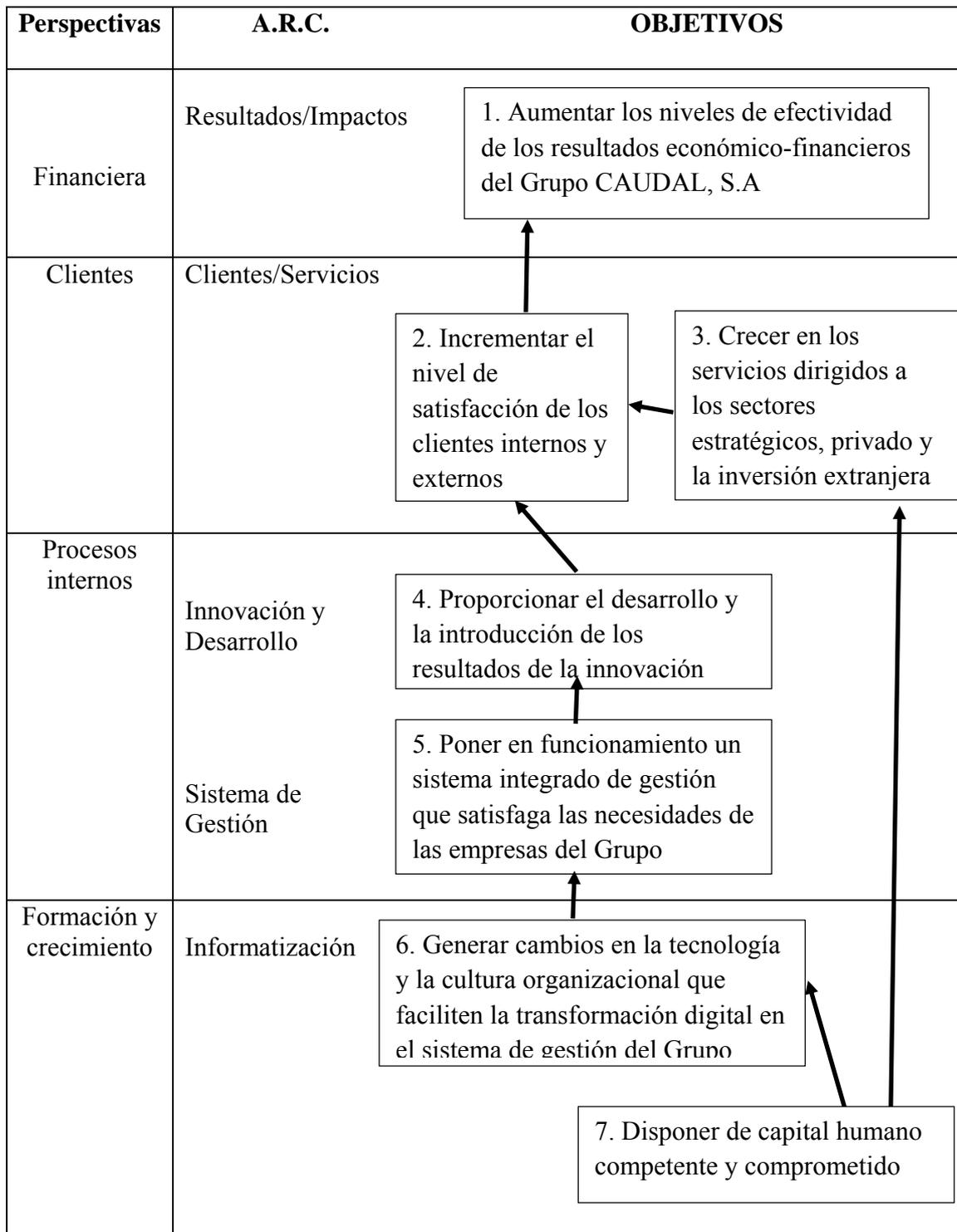


Fig.1 Mapa Estratégico OSDE CAUDAL.

Fuente: Elaboración propia.

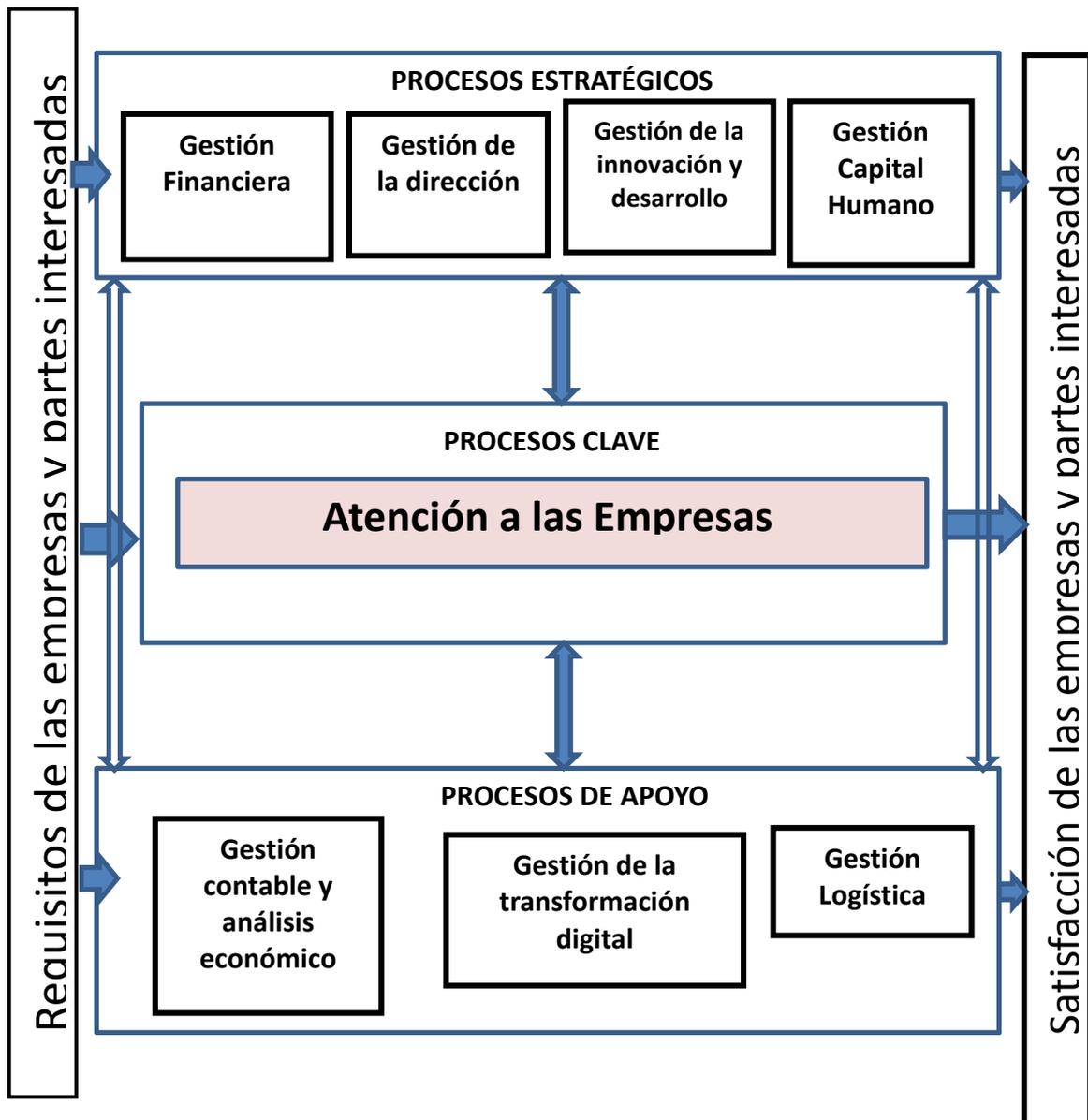


Figura 2. Mapa General de Procesos OSDE CAUDAL S.A.

Fuente: Elaboración propia.

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 varios de ellos. Todos los objetivos deben estar relacionados con determinados procesos, de manera tal que estos tributen directamente al cumplimiento de los mismos. Lo anterior, describe de manera clara la relación dinámica que debe existir entre procesos y objetivos y que 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. 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  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.	✓ Gestión de la innovación ✓ Gestión Logística  ✓ Gestión de la dirección
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.	✓ Gestión de la transformación digital ✓ Gestión Logística  ✓ 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 Mapa Estratégico y el Mapa de Procesos 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 (1991), 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 manera en que se van a relacionar las diferentes unidades organizativas y 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 conforman al mismo, 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, los cuales 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 dirige.

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 control estratégico. Por lo tanto, la planificación estratégica servirá de base al sistema de dirección basado en el CMI y al 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 y 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 conforman la estructura de la misma. Para dar una idea de dicho sistema se recurre al diagrama de la organización u organigrama (Carballal, 2017).

Tomando como referencias el Mapa General de Procesos del Grupo CAUDAL, S.A. y sus objetivos estratégicos, se definen las diferentes unidades organizativas necesarias para alcanzar la consecución de los mismos, garantizando en todo momento el cumplimiento de los parámetros de diseño previamente formulados.

Tomando en cuenta los parámetros definidos para el diseño de la estructura organizativa, el mapa general de procesos y el mapa estratégico del Grupo CAUDAL, S.A. se realiza una propuesta de organigrama de la entidad (Ver figura 3).

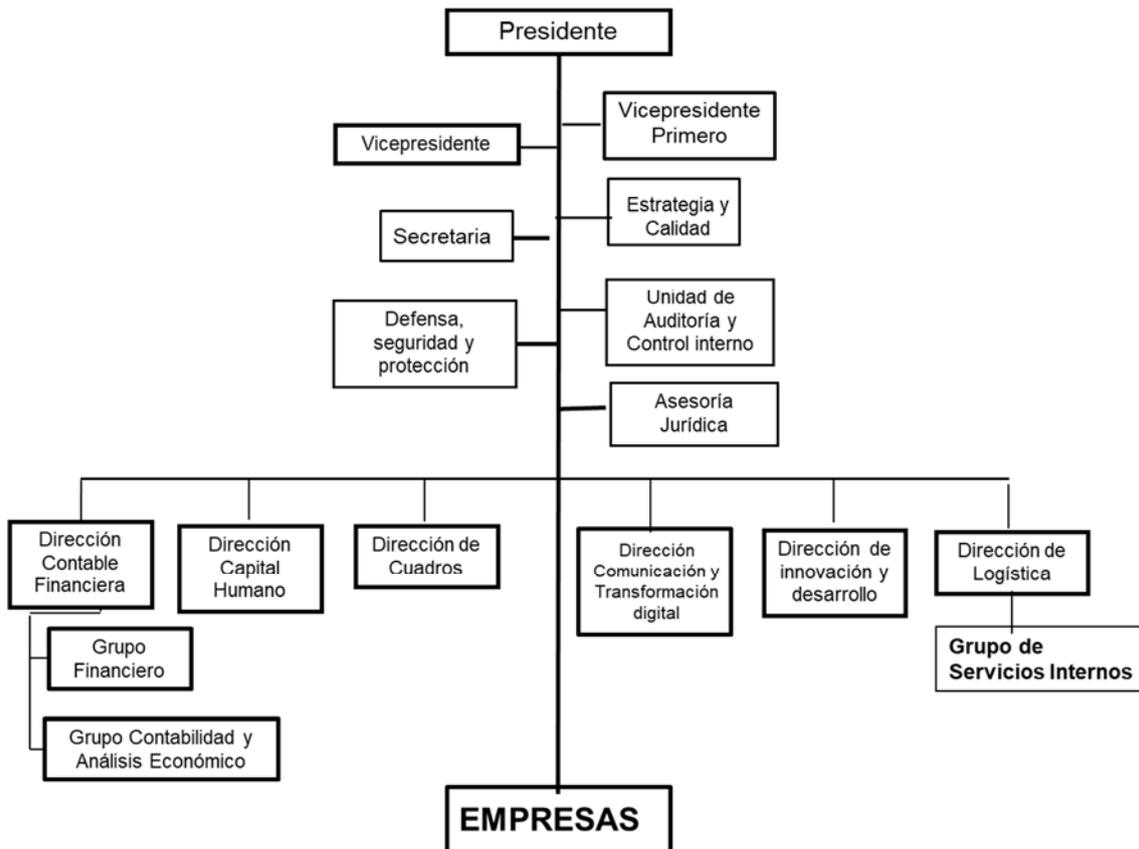


Figura 3. Nuevo organigrama del Grupo CAUDAL, S.A.

Fuente: Elaboración propia.

### 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 y que fue asignado para su gestión a la unidad rectora: Dirección de la Innovación y Desarrollo. Este ejemplo puede visualizarse a través de la figura 4.

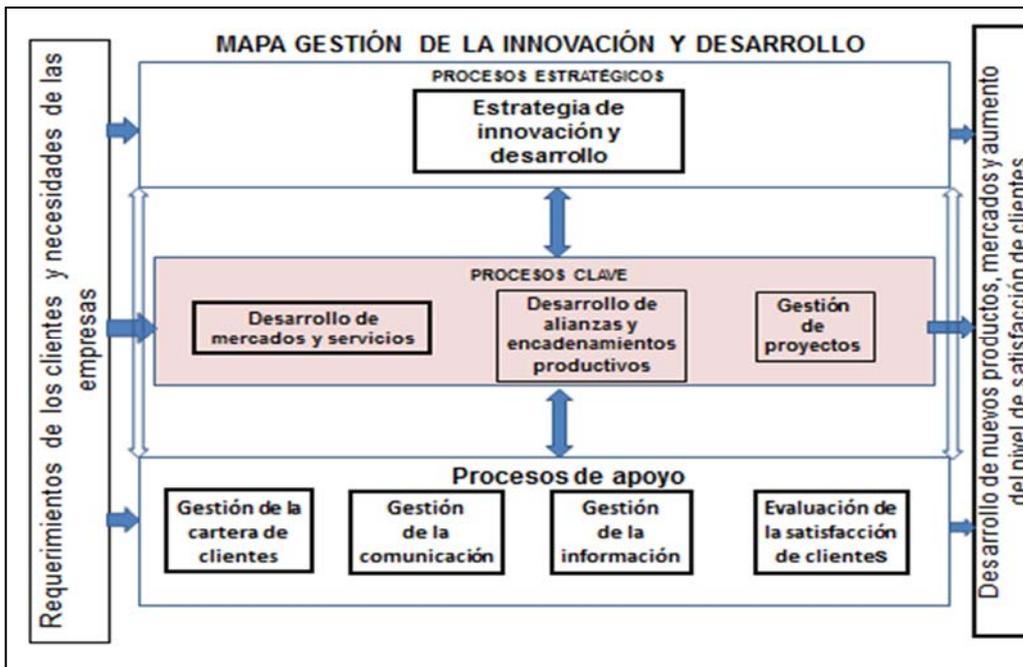


Figura 4. Mapa del Subprocesos de Gestión de la Innovación y Desarrollo

Fuente: Elaboración propia.

### **Etapas VI. Elaboración de los Mapas de Responsabilidad para cada unidad organizativa.**

Los Mapas de Responsabilidad constituyen una versión de los manuales de organización, pero mucho más sintético. 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 Mapas de Responsabilidad se elaboran una vez determinado la unidad organizativa que es rectora de cada subproceso.

Retomando el ejemplo anterior, que muestra el Mapa del Subproceso de Gestión de la Innovación y Desarrollo, en la tabla 3 se puede visualizar el Mapa de Responsabilidad del Área de Dirección de Innovación y Desarrollo.



Posteriormente a la conformación de los mapas de responsabilidad 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><b>FICHA DE INDICADORES</b></p> <p><b>Nombre: Servicios priorizados por sectores estratégicos</b> 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><b>Nombre: Atención a clientes externos</b> 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>
--

Figura 5. Ejemplo de ficha de indicadores

Fuente: Elaboración propia.

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 Tablero de Control Estratégico (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 actual 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 tableros de control 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 tablero de control estratégico elaborado para otra organización, (Ver Anexo 1)

### **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.

## BIBLIGRAFIA

- 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.
- Carballal, E. (2017). La función de organización. In A. Codina, *Dirección de organizaciones. Procesos y técnicas. Tomo I* (pp. 209-342). La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Consejo de Estado (2014): Decreto Ley n.º 252. Anotado y concordado «Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 27, de fecha 30 de mayo, La Habana.
- Consejo de Ministros (2014): Decreto n.º 281. Anotado y concordado «Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 27, de fecha 30 de mayo, La Habana.
- Consejo de Estado (2021): Decreto-Ley No. 34 Del Sistema Empresarial Estatal Cubano. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. La Habana, La Habana, Cuba: Ministerio de Justicia de Cuba.
- Delgado, M., Portuondo, A., & Garrigó, L. (2017). *Temas de gestión empresarial. Volumen I. Dirección empresarial y prospectiva estratégica*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Díaz et al. (2010). *Estrategia organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Garciga, R. (1999). *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Kaplan, & Norton. (2002). *Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Minzberg, H. (1991). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel Economía.
- Muñiz, & Monfort. (2005). *Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S. A.

Olve, Roy, & Wetter. (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, Esperanza Carballal del Río, Francisco Rodríguez González, Dolores Rosalía Guerrero Ramos, Roberto Vázquez Hernández y Fermín Mesa García declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

### **Contribución de los autores**

El autor 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.

## ANEXO 1

### Ejemplo de Tablero de Control Estratégico

#### A nivel de OSDE

Perspectiva	ARC	Objetivos	Indicadores	Valores	Acciones
Financiera	Económica-Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la efectividad de la gestión económico financiera</li> </ul>	• 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la efectividad de la gestión económico financiera</li> </ul>	• 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.