

# Nivel de desempeño de la Dirección Estratégica en entidades del sistema empresarial cubano

Performance level of the Strategic Leading in entities from the Cuban business related system

Ing. Yerkis Azcuy Rodríguez<sup>1\*</sup>, Ing. Armando F. Solano Aguilera<sup>2\*</sup>, Ing. Eric Manuel Sayu Sigarroas<sup>3</sup>

Recibido: 03/2020 | Aceptado: 08/2020

## Palabras clave

Dirección estratégica  
Enfoque de procesos  
Integración  
Matriz de relaciones

## Resumen

El presente artículo resulta de la investigación desarrollada en 3 entidades del sistema empresarial cubano, con el objetivo de evaluar el nivel de desempeño del proceso de dirección estratégica. Se utilizó como metodología el “Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la Empresa”, con un enfoque a proceso.

Los resultados obtenidos en la entidades evaluadas evidencian que se cumplen las premisas para la aplicación del procedimiento general del modelo, un bajo nivel de satisfacción de las necesidades del entorno,  $NISDE_{ext}$  menores a 0.5555 (incumplimiento de sus misiones), así como un bajo nivel de integración interna  $NISDE_{int}$  menor a 0.8 (los procesos funcionales o de dirección no están agregando valor, ni asegurando el buen funcionamiento de sus procesos clave).

Además se evidencia que de los elementos limitantes del proceso de Dirección Estratégica tiene mayor influencia la determinación del rumbo estratégico correspondiente a la Etapa I, para todas las entidades evaluadas.

Como resultado principal se demostró la necesidad de aplicar un modelo que permita alcanzar resultados más eficientes en el proceso de Dirección Estratégica.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos como: análisis documental y observación directa; y las técnicas: encuestas, listas de chequeo, entrevista, así como el diagrama matricial de relaciones y método de ISHIKAWA ponderado.

## Keywords

Strategic leading  
Process approach  
Integration  
Relationship matrix

## Abstract

This article is the result of the research carried out in 3 entities belonging to the Cuban business related system in order to assess the performance level of the strategic leading process. The "STRATEGIC LEADING MODEL FOR THE BUSINESS LEADING SYSTEM INTEGRATION" was used as a methodology with a process approach. This research not only shows the obtained results but also the limiting elements of the strategic leading process. To develop it, diffe-

1\* GEDEME, Especialista B Gestión Comercial. [yerkis@gedeme.co.cu](mailto:yerkis@gedeme.co.cu)

2\* ETECSA, Director de Ejecución de Obras. [armando.solano@etecsa.cu](mailto:armando.solano@etecsa.cu)

3 ETECSA, Especialista de Proyecto. [eric.sayu@etecsa.cu](mailto:eric.sayu@etecsa.cu)

rent methods were used such as: surveys, checklists, interviews, direct observation, documentary investigations, as well as the relationship matrix diagram and weighted ISHIKAWA method.

## Introducción

La política empresarial del país está enfrentando cambios significativos con la implantación de nuevas leyes. Las líneas de desarrollo hasta el 2030, de conjunto con la consolidación de los Lineamientos del PCC (Ministerio de Justicia, 2016), brindan oportunidades de alto impacto en la estrategia de negocios. Estas nuevas oportunidades se deben aprovechar para hacer frente a un entorno cada vez más competitivo con nuevos retos representados en la rapidez de los cambios tecnológicos y la feroz competencia global en un entorno adverso por las restricciones internas y externas que obliga al sector empresarial a elevar la eficiencia y eficacia de sus procesos.

El proceso de Dirección Estratégica (Martín, 2007) tiene como premisas crear y garantizar resultados de consolidación y crecimiento teniendo en cuenta los requerimientos globales de las expectativas de los clientes con un alto impacto social en el país.

Aunque se impone un enfoque sistemático e integrado de las organizaciones (Ronda, 2004), (Alfonso, 2007; Cárdenas, Muñoz y Zaldívar, 2010; Zamora, Carbonell, Veranes y Rivero, 2011) y la gestión por procesos en las entidades que nutren la avanzada en los sectores clave de la economía cubana (Jiménez, Gutiérrez y López, 2010), aún existen deficiencias que se evidencian en los resultados de este trabajo.

### Objetivos de la investigación:

Aplicación del “Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa”.

Valoración de los resultados obtenidos en las entidades evaluadas.

## Materiales y métodos

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos y técnicas: Análisis y Síntesis, Histórico Lógico, encuestas, Listas de chequeo, entrevistas, observación directa, consulta documental, así como el diagrama matricial de relaciones y método de ISHIKAWA ponderado.

La investigación tiene su base teórica en la metodología propuesta en el “Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa”, que considera el Enfoque de Sistema, la Teoría de la Dirección Estratégica, el Enfoque de procesos y la Teoría de las restricciones. (D. Alfonso, 2007; Loureir, 2011). (Figura 1)

Esta metodología se desarrolla en un Procedimiento General en cuatro fases:

Fase I. Ambientación

Fase II. Diagnóstico del Proceso de Dirección Estratégica

Fase III. Mejoras del Proceso de Dirección Estratégica

Fase IV. Seguimiento y Control

En la investigación realizada se aplica hasta la Fase II.

## Fases del Procedimiento General del Modelo DEISDE

### Fase I. Ambientación

Se verifica el cumplimiento de las premisas para la aplicación del modelo, se conforma el equipo de mejora del Proceso de Dirección Estratégica y se realiza la medición de los niveles de integración interno y externo de la organización.

### Premisas del Modelo DEISDE

Para la aplicación del Modelo DEISDE es necesario la verificación del cumplimiento de las premisas, en las entidades objeto de estudio, en este caso: División de Proyectos (DOIT) y Ejecución de Obras (DVPE) de la Empresa ETECSA y en La Empresa Industrial para la Informática, las Comunicaciones y la Electrónica (GEDEME), para posteriormente, aplicar el Procedimiento General.

Estas premisas son:

- Contexto organizacional que refuerce las habilidades para el trabajo en equipo: sistemas de

## Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE)

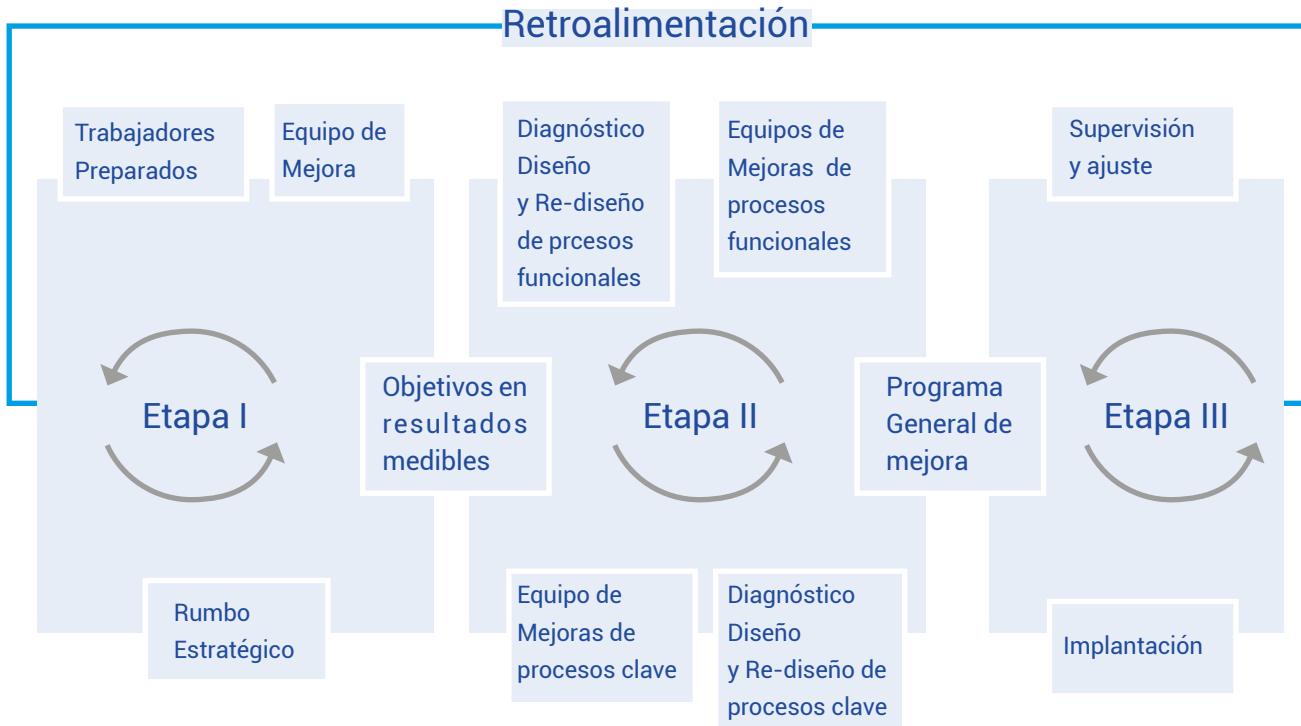


Figura 1. Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE)

reconocimiento, ambiente de aprendizaje y acceso a la información.

- Compromiso de la alta dirección y miembros de la Empresa para proyectar, implantar y controlar la estrategia.
- Proceso de dirección de la Empresa basado en un modelo de Dirección Estratégica.
- Se verifica el cumplimiento de Premisas del modelo DEISDE aplicando una encuesta

### Fase II. Diagnóstico del Proceso de Dirección Estratégica

**Identificación de los procesos clave fundamentales y elementos externos.**

#### Matriz de relaciones

Se construyen las matrices de relaciones a partir de la Identificación de los procesos clave, los fundamentales y los elementos externos de las entidades objeto de estudio.

En la Matriz de Relaciones Externas, se relacionan los procesos clave y entidades externas relacionadas con la Empresa, como son las entidades regulatorias y de

control, proveedores y clientes externos que se encuentran presentes en la Empresa.

#### 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 Rij. 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 la relación expresa el grado de cumplimiento.

Las relaciones que ponen en peligro el cumplimiento de la misión de la Empresa, dado por su alta importancia y bajo desempeño, se denominan Relaciones Críticas (RC) y cuando poseen una alta importancia se denominan Relaciones Importantes (RI). La escala se fijará en dependencia del caso de estudio. (Figura 2)

**Análisis externo. Determinación del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (NISDE)**

De la Matriz de Relaciones Externas se puede observar que existen relaciones que cumplen la condición

de Crítica ( $I \geq 3$  y  $D \leq 3$ ) y Relaciones Importantes ( $I \geq 3$ ), por lo que el NISDE externo es:

$$\text{NISDE}_{\text{ext}} = 1 - (\text{RC}_{\text{ext}} / \text{RI}_{\text{ext}}) = \text{ideal cercano a } 1.$$

### Análisis interno. Determinación del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (NISDE)

En la Matriz de Relaciones Internas, se analizan las relaciones entre los procesos clave, los fundamentales o de dirección, obteniendo la valoración de las mismas de igual modo realizado en el análisis externo.

De la Matriz de Relaciones Internas se puede observar las relaciones que cumplen la condición de Crítica ( $I \geq 3$  y  $D \leq 3$ ) y las Relaciones Importantes ( $I \geq 3$ ), por lo que el NISDE interno es:

$$\text{NISDE}_{\text{int}} = 1 - (\text{RC}_{\text{int}} / \text{RI}_{\text{int}}) = \text{ideal cercano a } 1.$$

Identificación de las principales amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades atendiendo a los resultados del NISDE interno y el NISDE externo

El NISDE externo y el NISDE interno de las entidades objeto de estudio son bajos lo que influye en las relaciones críticas con varios factores, que pueden ser identificados como fortalezas y debilidades (NISDE interno), así como oportunidades y amenazas (NISDE externo).

#### Aplicación de la lista de chequeo

Se aplica la lista de chequeo propuesta en el Procedimiento General (Alfonso, 2007) y se aplica el Método de ISHIKAWA ponderado para el consenso de los criterios.

### Breve caracterización de las entidades

Para la investigación se seleccionan tres entidades (una productiva y dos de servicios). División de Proyectos (DOIT) y Ejecución de Obras (DVPE) de ETECSA y pertenecientes al Ministerio de las Comunicaciones, y GEDEME, del Ministerio de Industrias. Ambas tienen realizado su ejercicio estratégico y se encuentran en la aplicación de los resultados obtenidos.

Aspectos que se deben señalar:

Objeto social definido en 3 entidades

Misión, visión y valores definidos en 3 entidades

Procesos definidos en 3 entidades

Entidades en perfeccionamiento empresarial (2)

Implementación del sistema de gestión de la calidad (2 entidades y 1 en la etapa de diseño del sistema)

### Aplicación parcial de la Fase II del Procedimiento General del Modelo DEISDE

La tabla 1 muestra los resultados del cálculo del NISDE externo e interno para las entidades evaluadas, así como sus valoraciones siguiendo la metodología antes descrita.

En otros resultados de la aplicación se evidencian los elementos causales del bajo desempeño de las relaciones críticas a partir del análisis externo e interno realizado en cada entidad evaluada. A saber:

La planificación estratégica está compartida solo al nivel de la alta dirección, no está desplegada en los diferentes niveles de dirección y no es del conocimiento de todos los trabajadores de la Empresa.

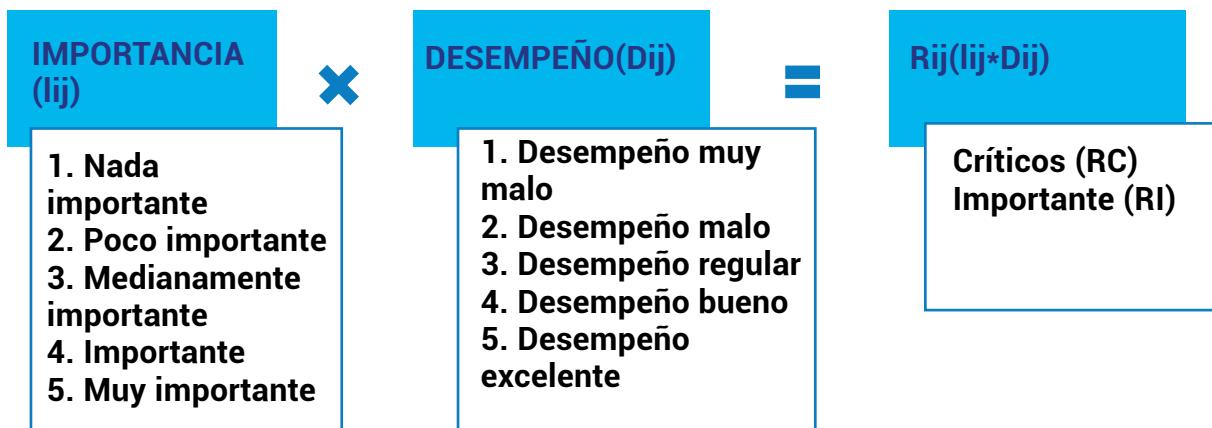


Figura 2. Escala de importancia y desempeño de las relaciones

Demoras en la aprobación de los planes por el organismo superior.

Las relaciones de los procesos están limitadas por el enfoque de comunicación predominante y el estilo de dirección jerárquico funcional.

No se realizan evaluaciones de satisfacción de los clientes y de los proveedores de forma sistemática.

Demoras en las contrataciones y en el ciclo logístico con la empresa importadora, no garantizan la continuidad productiva en las actividades clave.

Falta de personal competente en los procesos de las entidades.

### **Diagnóstico y análisis de los elementos limitantes del Proceso de Dirección Estratégica**

La lista de chequeo del modelo DEISDE fue aplicada a una muestra de 11 miembros del Consejo de Dirección de las entidades evaluadas, entre ellos especialistas y directivos. Se calculó la media por cada pregunta, y la media general por etapas del modelo DEISDE identificando en cuál etapa se encuentran los elementos limitantes del proceso de Dirección Estratégica en cada entidad analizada, de mayor incidencia, donde se consideran como puntos limitantes aquellos elementos que obtuvieron una puntuación  $\leq 50$ .

En la tabla 2 se evidencia el comportamiento de los elementos del modelo DEISDE para la Dirección de Proyectos y la Dirección de Ejecución de Obras de ETECSA, que presentan como resultado un bajo nivel de integración de los elementos de la Etapa I (menor

valor de media general de 67), lo que expone dificultades en cuanto a la determinación del rumbo estratégico y los aspectos relacionados con la planificación estratégica de la Empresa.

En el resto de las Etapas II y III (media general de 79 y 75 respectivamente) presenta un nivel medio de integración.

En la tabla 3 se muestra el comportamiento de los elementos del modelo DEISDE para GEDEME, que presenta como resultado un bajo nivel de integración de los elementos de las Etapas I, II, III (media general de 35, 26 y 19, respectivamente).

Los elementos limitantes del Diseño Estratégico Básico, **Etapa I** del Modelo DEISDE son:

#### **Equipos de mejoras, trabajadores preparados y rumbo estratégico.**

Los Directivos de GEDEME reconocen de manera superficial la necesidad de realizar cambios (1.5/25). No han establecido vías y métodos efectivos de comunicar la misión y visión de la entidad a todos los niveles, no se traducen en objetivos para el logro de resultados (1.10/39), por lo que no se ejecuta ni fomenta la participación en actividades de mejora de los procesos clave (1.7/43); así como no consideran en el proceso de planificación y revisión de la política y estrategia las informaciones relativas al contexto de la organización (1.2/27) lo que influencia de forma negativa en el análisis de los proveedores (1.4/23).

En la **Etapa II: Diseño Estratégico Basado en Procesos** se evidencia que en GEDEME no se realiza la práctica sistemática de diagnóstico (2.5/18;

ENTIDAD	INDICADOR	NIVEL	VALORACIÓN
DVPE ETECSA	$NISDE_{ext} = 0.4545$	Bajo	Bajo nivel de satisfacción de las necesidades del entorno y por lo tanto incumplimiento de su misión.
	$NISDE_{int} = 0.8000$	Medio	Procesos funcionales o de apoyo no aseguran la eficacia y eficiencia de los procesos clave.
DOIT	$NISDE_{ext} = 0.5263$	Bajo	Bajo nivel de satisfacción de las necesidades del entorno y por lo tanto incumplimiento de su misión.
	$NISDE_{int} = 0.3572$	Bajo	Los procesos funcionales o de apoyo no aseguran la eficacia y eficiencia de los procesos clave.
GEDEME	$NISDE_{ext} = 0.5555$	Bajo	Bajo nivel de satisfacción de las necesidades del entorno y por lo tanto incumplimiento de su misión.
	$NISDE_{int} = 0.1176$	Bajo	Los procesos funcionales o de dirección no están trabajando para asegurar el funcionamiento de los procesos clave, no están agregando valor, sino que están concentrados en las funciones tradicionales de tipo metodológica y de control.

**Tabla 1.** Indicadores del nivel de integración en las entidades de ETECSA y GEDEME

ETAPA I	ELEMENTOS				ETAPA II	ELEMENTOS			
DISEÑO ESTRÁTÉGICO BÁSICO	EQUIPO DE MEJORA				EQUIPOS DE MEJORAS DE PROCESOS CLAVE Y FUNCIONALES				
	1,5	1,6			2,1	2,2	2,3	2,4	2,5
	61	75			91	82	66	91	66
	PREPARACIÓN DE TODOS LOS TRABAJADORES				DIAGNÓSTICO, DISEÑO Y REDISEÑO DE LOS PROCESOS CLAVE Y FUNCIONALES				
	1,7	1,8	1,9		2,6	2,7	2,8	2,9	
	89	89	84		82	57	93	80	
	RUMBO ESTRATÉGICO				PROGRAMA GENERAL DE MEJORA				
	1,2	1,3	1,4	1,10	2,10				
	34	32	36	86	77				
	OBJETIVO EN RESULTADOS MEDIBLES								
IMPLANTACIÓN Y SUPERVISIÓN	1,1	1,11							
	66	84							
ETAPA III	ELEMENTOS				ELEMENTOS				
IMPLANTACIÓN				IMPLANTACIÓN					
3,1	3,2	3,3		3,4	3,5	3,6			
IMPLEMENTACIÓN Y SUPERVISIÓN	80	39	77		100	84	61		
	SUPERVISIÓN Y AJUSTE				3,7	3,8	3,9	3,10	3,11
	80	77	84		68	82	77		

Tabla 2. Comportamiento de los elementos del Proceso de Dirección Estratégica en las 2 direcciones de ETECSA (DVPE Y DOIT)

ETAPA I	ELEMENTOS				ETAPA II	ELEMENTOS			
DISEÑO ESTRÁTÉGICO BÁSICO	EQUIPO DE MEJORA				EQUIPOS DE MEJORAS DE PROCESOS CLAVE Y FUNCIONALES				
	1,5	1,6			2,1	2,2	2,3	2,4	2,5
	25	39			32	14	36	55	18
	PREPARACIÓN DE TODOS LOS TRABAJADORES				DIAGNÓSTICO, DISEÑO Y REDISEÑO DE LOS PROCESOS CLAVE Y FUNCIONALES				
	1,7	1,8	1,9		2,6	2,7	2,8	2,9	
	43	41	50		18	9	7	39	
	RUMBO ESTRATÉGICO				PROGRAMA GENERAL DE MEJORA				
	1,2	1,3	1,4	1,10	2,10				
	27	20	23	39	27				
	OBJETIVO EN RESULTADOS MEDIBLES								
IMPLEMENTACIÓN Y SUPERVISIÓN	1,1	1,11							
	45	34							
ETAPA III	ELEMENTOS				ELEMENTOS				
IMPLANTACIÓN				IMPLANTACIÓN					
3,1	3,2	3,3		3,4	3,5	3,6			
IMPLEMENTACIÓN Y SUPERVISIÓN	27	34	9		5	23	14		
	SUPERVISIÓN Y AJUSTE				3,7	3,8	3,9	3,10	3,11
	14	7	20		9	34	36		

Tabla 3. Comportamiento de los elementos del Proceso de Dirección Estratégica en GEDEME

2.6/18; 2.8/32; 2.7/9) y mejoramiento de procesos (2.10/27).

En la **Etapa III: Implantación y Supervisión de menor valor de las etapas** se comprobó que los resultados de algunos procesos se evalúan de forma superficial (3.4/5).

El diagnóstico externo e interno realizado será utilizado como base para la elaboración de un plan de mejoras para minimizar los factores que influyen de manera negativa en el desempeño de dicho proceso en la División de Proyectos de ETECSA y GEDEME.

### Comparación entre las empresas de diferentes sectores

Gráfico 1: Representación de las etapas del Proceso de Dirección a partir de la aplicación de la Lista de chequeo para las entidades analizadas: ETECSA y GEDEME.

Al valorar las entidades analizadas en el gráfico, se evidencia que ETECSA siendo una empresa de servicio del Sector de las Comunicaciones, presenta un estadio superior en el Proceso de Dirección Estratégica que GEDEME, empresa productora del sector de la Industria Electrónica en Cuba, demostrado en cada una de las herramientas aplicadas.

### Conclusiones

Luego de este análisis se reafirma la necesidad de establecer una metodología que facilite y modele

el Proceso de Dirección Estratégica en las empresas cubanas, para garantizar que se obtengan los resultados esperados de la ejecución del ejercicio estratégico. Además, en las evaluaciones se obtuvieron los siguientes resultados:

Se evidenció un bajo nivel de desempeño del Proceso de Dirección Estratégica, en las entidades de ETECSA (DPVE Y DOIT) y GEDEME.

Las deficiencias relacionadas con la planificación y la no gestión de los procesos son los factores de mayor influencia.

En las entidades estudiadas se evidenció un bajo nivel de satisfacción de las necesidades del entorno, y por tanto el incumplimiento de sus misiones, así como un bajo nivel de integración interno. También los procesos funcionales o de dirección no están agregando valor, ni asegurando el buen funcionamiento de sus procesos clave.

Se demostró que de los elementos limitantes del Proceso de Dirección Estratégica tiene mayor influencia la determinación del rumbo estratégico correspondiente a la Etapa I, para todas las entidades evaluadas.

### Recomendaciones

Se recomienda realizar la aplicación de las Fase III y IV del procedimiento general del Modelo DEISDE en las entidades evaluadas de ETECSA y GEDEME.

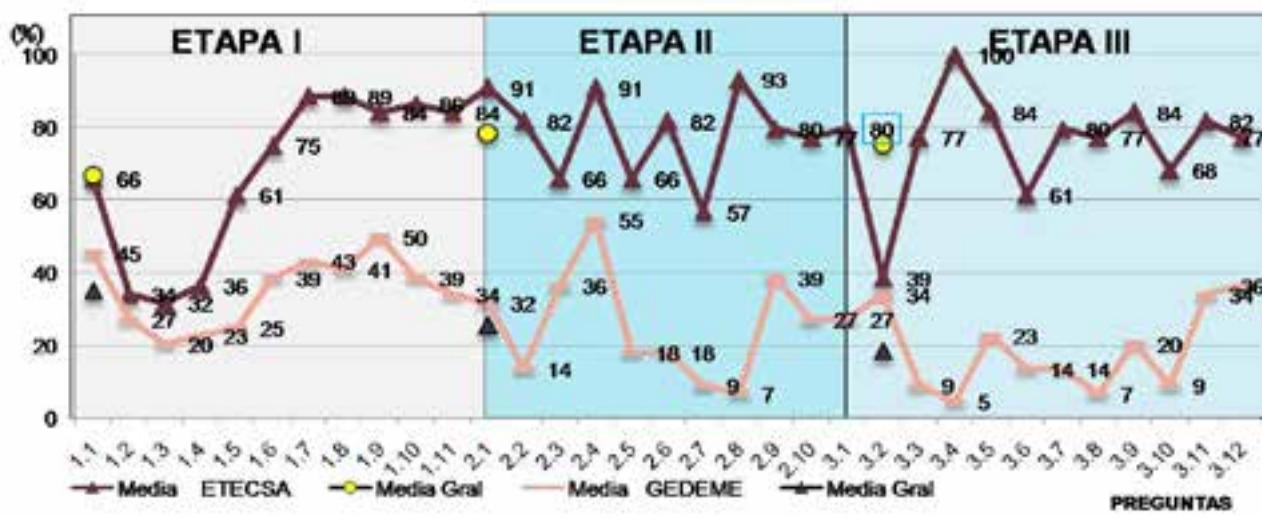


Gráfico 1

## Referencias bibliográficas

- Alfonso, D. (2007). *Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de Empresa*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echevarría. Cuba.
- Cárdenas, G., Muñoz, G S y Zaldívar, L Y. (2010). Enfoque estratégico para la integración del sistema de dirección en una empresa de servicios ingenieros. *Ingeniería Industrial*, Vol. XXXI, (No. 2).
- Jiménez, S., Gutiérrez, T. A. y López, S. M. (2010). *Arquitecturas Empresariales: Gestión de Procesos de Negocio vs. Arquitecturas Orientadas a Servicios ¿se relacionan?*
- Loureir, V. N. (2011). *Aplicación del modelo DEISDE para la integración de la dirección FLETMAR S.A.* Tesis de Diploma, Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echevarría. Cuba.
- Martín, L. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. pp. 141-160.
- Ministerio de Justicia, MINJUS. (2016). *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021* La Habana. Cuba.
- Ronda, P. G. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Segunda parte. *Ciencias de la Información*, Vol. 35, (No. 2).
- Zamora, L.; Carbonell, Z., L.; Veranes y Rivero, Q. A. (2011). *Integración del sistema de dirección de empresa*. Artículo presentado en Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ISBN: ISSN 2218-3639.

