

# GERENCIA:

Los desafíos del siglo XXI

# GERENCIA:

los desafíos del siglo XXI

Colectivo de autores



Editorial Félix Varela

***Edición y corrección:*** Ing. Isis Pérez Hernández  
***Diseño de cubierta:*** Elena Faramiñán Cortina  
***Diagramación:*** Joanka Morejón Rivero

© Colectivo de autores, 2004  
© Sobre la presente edición,  
Editorial Félix Varela, 2004

ISBN 959-258-796-5

EDITORIAL FÉLIX VARELA  
San Miguel No. 1111,  
e/ Mazón y Basarrate, El Vedado,  
Ciudad de La Habana, Cuba.

# ÍNDICE

<i>Introducción</i> .....	V
La motivación en el trabajo: un acercamiento .....	1
El clima laboral y su importancia en el éxito organizacional .....	7
El papel del factor humano en el proceso de desarrollo local .....	16
Los indicadores: elemento decisivo para el control de la estrategia empresarial .....	29
La toma de decisiones: interrogantes para una reflexión .....	34
Solución de problemas en empresas. Un enfoque sistémico .....	46
Desconcentración-descentralización: su impacto en la gestión local. Experiencias en Cuba .....	64
El mapa estratégico del posicionamiento competitivo .....	69
La clasificación de la información. Una herramienta preliminar en el contexto de la planificación estratégica .....	77
Generalización de conceptos y procedimientos para el desarrollo de procesos de rediseño y perfeccionamiento empresarial .....	83
Construyendo un Cuadro de Mando Integral .....	109
El Cuadro de Mando Integral. Utilidad y vínculo con el capital tangible .....	125
Cultura deseada y desarrollo de la inteligencia emocional: coaching una herramienta de ayuda .....	134
Un breve recorrido por la administración del riesgo en el mercado de divisas .....	145

# ***INTRODUCCIÓN***

Compartir experiencias y conocimientos constituye un deber de toda persona en cualquiera de los ámbitos en que se desenvuelva su quehacer. Esta es la más poderosa razón de que, al menos una vez cada año, el equipo de profesores y consultores del Centro de Estudios de la Economía Cubana, en ocasiones con el valioso apoyo de colegas de otras entidades, como en esta oportunidad, asuma con satisfacción la tarea de escribir un libro.

Los temas que se han venido abordando en los diferentes textos presentados, toman como centro la gerencia, punto de referencia para reflexionar acerca de un conjunto de contenidos que constituyen la base sobre la que se asientan los aportes que se pretende brindar, principalmente para el mejoramiento del sistema empresarial cubano.

El presente libro de la serie *Gerencia*, vuelve a aparecer con el reconocido apoyo de la Fundación Frederick Ebert. Este número abarca los nuevos y viejos temas de la empresa que siguen teniendo interés, importancia y actualidad para muchos directivos, consultores, especialistas y otras personas interesadas. Sus contenidos destacan, una vez más, aquellos aspectos que involucran las acciones del factor determinante de cualquier proceso de cambio empresarial: el hombre.

Agradecemos todos los criterios que se han recibido, los cuales han sido tomados en cuenta para enriquecer estos trabajos.

Seguimos instando a quienes nos favorecen con su atención a continuar ofreciendo sus opiniones, o comenzar a ofrecerlas, con la seguridad que serán consideradas con el respeto que merecen, por parte de los autores de las páginas que a continuación se ponen a su disposición.

## **MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO: UN ACERCAMIENTO**

DR. JORGE RICARDO RAMÍREZ GARCÍA

Ha transcurrido mucho tiempo desde principios del pasado siglo, cuando el industrial francés Henry Fayol aportó una definición de las que, con algunos cambios posteriores, han sido reconocidas y empleadas hasta hoy como Funciones de la Dirección.

Las Funciones de la Dirección han evolucionado paulatinamente desde entonces mostrando distintas peculiaridades en diferentes etapas de este proceso evolutivo; pero en los últimos tres lustros lo más apreciable de estos cambios, ha sido la jerarquía que ha ido ganando, justamente, el factor humano en el contexto del contenido y desarrollo de estas funciones.

No es un descubrimiento el hecho de que, quien dirige una organización lo hace con el propósito de obtener determinados fines, conseguidos los cuales generalmente considera que ha alcanzado el éxito. Por supuesto que para que este sea sostenido y sostenible requiere, entre otros factores, la fijación cada vez de nuevos resultados a alcanzar, es decir, nuevos objetivos organizacionales, pues el éxito estancado pierde su connotación de triunfo y puede transformarse en fracaso. De hecho, mantener igual nivel de los indicadores empresariales, después de transcurrido determinado período, en un contexto donde los demás han mejorado los suyos, equivale a un retroceso para la empresa.

Los que dirigen organizaciones esencialmente tienen la responsabilidad de convertir recursos en resultados y para ello disponen de infraestructura, recursos materiales, recursos financieros y recursos humanos, apoyado todo ello en las redes de relaciones internas y externas que tienen que crear y desarrollar.

Entre los componentes empresariales sobresale el recurso humano, único capaz de lograr el funcionamiento de los demás, realidad que ha sido quizás la causa principal del papel que, en los últimos quince años de forma más marcada, como ya se expresó anteriormente, ha tenido el hombre como centro de los principales cambios en las funciones que desempeñan los directivos.

Muchos especialistas suscriben la clasificación que ha ofrecido Robert Katz acerca de las habilidades/capacidades que necesita poseer un gerente que intente lograr un desempeño exitoso de su gestión. Katz considera que estas se clasifican en: técnicas, humanas y conceptuales. Cada una de ellas se define sintéticamente de la manera siguiente:

**HABILIDADES TÉCNICAS:** Las habilidades técnicas constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia (...) Todos los trabajos requieren de alguna experiencia especializada, y muchas personas desarrollan estas habilidades técnicas en el trabajo.

**HABILIDADES HUMANAS:** La capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que son las habilidades humanas. Muchas personas son expertas desde un punto de vista técnico, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal (...) Puesto que los administradores llevan a cabo las cosas por medio de otras personas, es necesario que desarrollen sus habilidades humanas de comunicar, motivar y delegar.

**HABILIDADES CONCEPTUALES:** Los administradores deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Estas son las habilidades conceptuales. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los administradores descubran

los problemas, identifiquen opciones que puedan corregirlos y evalúen estas alternativas a fin de seleccionar la mejor.<sup>1</sup>

Más próximos a un consenso o más alejados de él, respecto al tema de qué porcentaje le corresponde a cada una de las habilidades en los diferentes niveles de dirección, generalmente se acepta que las relaciones humanas son las de mayor peso dentro del conjunto, independientemente de si se está hablando de un nivel de dirección alto, medio o bajo. Incluso asociado a esto, un estudio citado por Stephen P. Robbins plantea:

Un estudio de 191 ejecutivos de alto nivel en seis compañías de Fortune 500 buscaba una respuesta a la pregunta: ¿Por qué fracasan los administradores? De acuerdo con estos ejecutivos, la principal razón del fracaso son las habilidades interpersonales deficientes. El Centro para el Liderazgo Creativo de Greensboro, Carolina del Norte, calcula que la mitad de los administradores y el 30 % de los administradores ejecutivos tienen alguna clase de dificultad con la gente.<sup>2</sup>

Uno de los aspectos más sensibles, complejos y vitales que incluyen las habilidades humanas es el tema de la motivación, que ha constituido desde hace muchos años, particularmente con el advenimiento de la época conductista en las primeras décadas del pasado siglo, un punto de atención importante para muchos especialistas. Esto se ha debido, entre otros factores, a la influencia que tiene la motivación sobre el desempeño de los trabajadores y, consecuentemente, sobre los resultados generales de cualquier entidad.

La relevancia reconocida del factor humano en la empresa ha acentuado el interés por ampliar los conocimientos en el tema de la motivación, no solo por parte de los especialistas sino también de consultores, asesores y directivos del mundo empresarial.

Este trabajo no pretende hurgar en todo el ancho y profundo universo del campo de la motivación, ni pretende tampoco aportar descubrimientos espectaculares. Se trata solo de expresar algunas ideas y experiencias, con el fin de provocar inquietudes, análisis y reflexiones que contribuyan a despertar un mayor interés en el tema, como una forma de ayudar no solo a la mejora del desempeño empresarial, sino, sobre todo, al desarrollo más exitoso del proceso de la construcción de una mejor calidad de vida en el trabajo para los miembros de las organizaciones, quienes constituyen el alma de la empresa, aquellos que deben ocuparse cotidianamente de la ejecución de las tareas que le dan vida a la entidad.

Puede definirse la motivación como:

La voluntad de ejercer altos niveles de *esfuerzo* para alcanzar las *metas* organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna *necesidad* individual.<sup>3</sup>

Es este un concepto general que se refiere al esfuerzo que realizan los individuos por alcanzar cualquier meta en alguna de las esferas de la vida en que se desenvuelven; pero el enfoque más específico al que se ajusta lo que se aborda en este trabajo, está referido al marco de la empresa, o sea, tiene que ver con las metas de la organización.

La base sobre la cual se sustenta la definición está constituida por los tres elementos siguientes:

- Esfuerzo.
- Metas.
- Necesidades.

El esfuerzo representa la expresión de la intensidad de las acciones que ejecuta el individuo. Se afirma que cuando una persona está motivada es capaz de realizar un gran esfuerzo para alcanzar determinados propósitos. Sin embargo, es poco probable que el gran esfuerzo conduzca espontáneamente a un buen

<sup>1</sup> Robert Katz citado por S. P. Robbins en *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*, p. 6.

<sup>2</sup> S. P. Robbins: Ob. Cit., p. 3.

<sup>3</sup> S. P. Robbins: Ob. Cit., p. 207.

rendimiento laboral si no se encauza conscientemente en una dirección que se corresponda con los objetivos empresariales.

En correspondencia con el planteamiento anterior, se precisa considerar el segundo elemento, es decir, que este esfuerzo tenga un propósito dirigido a mejorar el rendimiento individual y colectivo, por tanto, estará centrado en el cumplimiento de las metas de la entidad, o sea, alineado con la misión y los objetivos de la organización.

Respecto al tercer elemento de la definición, las necesidades, estas constituyen precisamente la base y razón de ser del concepto de motivación, entendida esta como un proceso enfocado a la satisfacción de necesidades personales.

El proceso de la motivación puede graficarse de la manera siguiente (figura 1):<sup>4</sup>

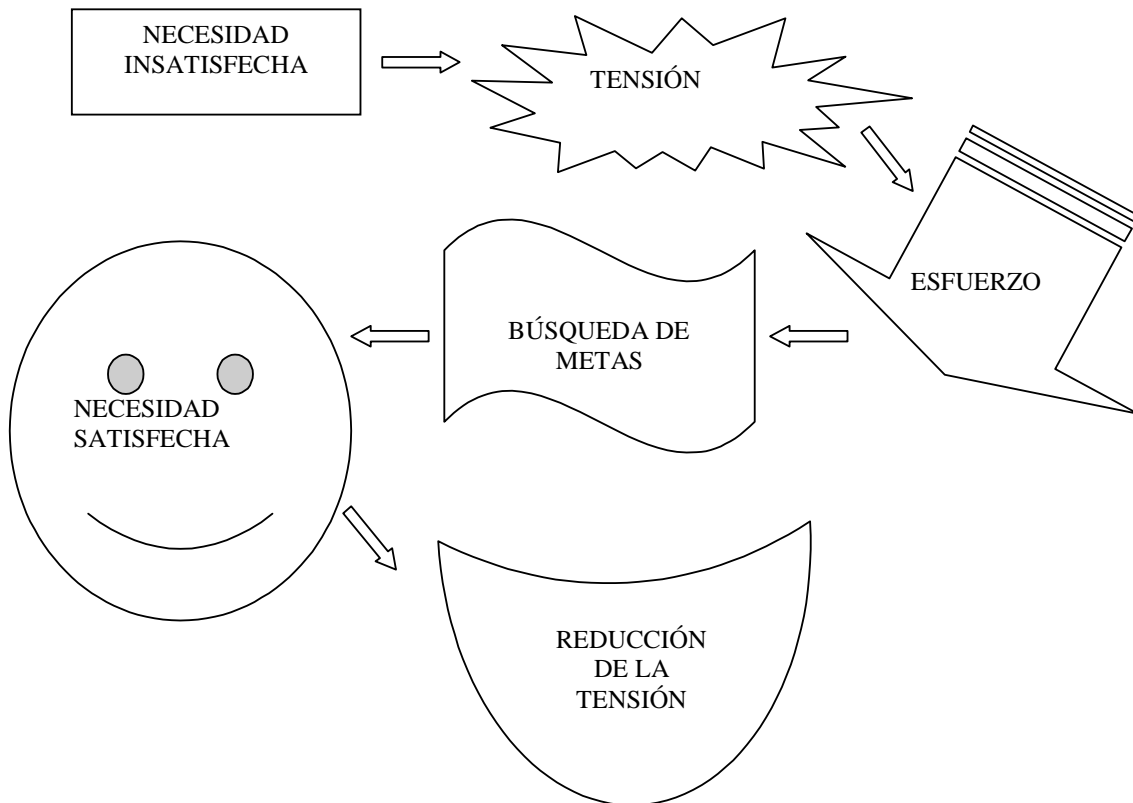


Fig. 1

Según este esquema un trabajador que está motivado por alguna razón, se encuentra en un estado de tensión, que es provocado por sus necesidades insatisfechas y, para liberar esta tensión, hace un esfuerzo para buscar y alcanzar las metas y, una vez logradas, satisface su necesidad y reduce la tensión. En presencia de una nueva necesidad insatisfecha se produce el mismo proceso.

En concordancia con todo lo planteado, una respuesta a la motivación consiste entonces en conocer las necesidades del trabajador, el grado de tensión que le provocan y encontrar la forma de dar respuesta a estas necesidades de forma tal que se mantenga motivado. Conviene tener en cuenta que todo ello tiene un carácter individual, dadas las especificidades de las necesidades personales, si bien su efecto abarca no solo al individuo, sino también al grupo de que forme parte y a la empresa en general.

<sup>4</sup> Adaptado de S. P. Robbins, en Ob. Cit.



Expresada así parece una tarea sencilla dirigir una empresa y mantenerla llena de trabajadores motivados; pero la realidad indica otra cosa. Las acciones que se toman en las empresas para lograr y mejorar la motivación de los trabajadores, si han tenido en cuenta todos los elementos involucrados, comienzan a tener impactos positivos; pero estos no son permanentes, es decir, llegado a determinado punto los efectos menguan y ocasionalmente desaparecen, llegando incluso a afectar al desempeño individual y colectivo en la empresa.

Existen varias teorías sobre la motivación. De hecho se plantea que el concepto de motivación es el tema que da origen a mayor cantidad de investigaciones en el campo de los estudios dirigidos a descubrir las cuestiones más esenciales del comportamiento humano.

Imposible entonces explicar todas estas teorías de la motivación en el contexto de unas breves notas sobre el tema. Puede, sin embargo, hacerse referencia aquí a algunos elementos comunes que aparecen en la mayoría de las teorías de la motivación.

Aunque en el debate de los especialistas en sus investigaciones sobre la motivación, son más los aspectos discordantes que los comunes, aquellos en los que la mayoría de las investigaciones coinciden pueden resumirse en:

1. La base de la motivación está constituida por las diferentes necesidades de los individuos.
2. Las necesidades individuales pueden agruparse de forma general en:
  - Físicas básicas o primarias, es decir, aquellas referentes a la supervivencia como comer, vestir y calzarse.
  - Sociales y sociológicas, o sea, las referentes a la mente y el espíritu, como pueden ser las necesidades de realización y reconocimiento.

El amplio debate al que se ha hecho referencia anteriormente ha proporcionado aportes importantes al tema, entre los que vale destacar los siguientes:

- Ampliación y profundización de los conocimientos sobre la motivación de los individuos.
- Influencia de la motivación en variables empresariales tan importantes como: ausentismo, fluctuación laboral, productividad y satisfacción laboral.
- La motivación no es algo que unos tienen y otros no, por tanto, todas las personas pueden ser motivadas de una u otra forma.
- Existen diferentes formas de proporcionar motivación a los trabajadores.

Este último aspecto, revela que motivar a los trabajadores resulta un proceso complejo pues al ser específicas las necesidades, también lo son las formas de lograr motivación. No obstante, existen cuestiones de carácter general que es conveniente tomar en cuenta en el camino de encontrar vías que contribuyan a lograr motivación en los trabajadores, como por ejemplo las siguientes:

- Conozca sus necesidades de diverso tipo.
- Reconozca las diferencias individuales, para que pueda asignarle a cada uno aquellas tareas en las que mejores resultados puedan brindar.
- Use las metas y la retroalimentación sobre la actuación. Es necesario que todos sepan qué se espera de ellos y cómo van avanzando en el cumplimiento de las tareas asignadas.
- Permita que los trabajadores participen en las decisiones que les afectan. Esto contribuirá a lograr su compromiso.
- Vincule la recompensa al rendimiento. Debe reconocerse el trabajo que todos realizan; pero deben destacarse los mejores resultados.
- Sea empático, o sea, póngase en el lugar del trabajador para que lo comprenda mejor.

Estas recomendaciones parecen obvias; pero la realidad de muchas organizaciones aconseja recordarlas y especialmente poner en práctica aquellas que puedan ajustarse a las especificidades de cada entidad.

La sociedad cubana, expresión de la jerarquía del ser humano dentro del conjunto de sus prioridades, también ha subrayado la relevancia del factor humano en el marco del sistema empresarial.

El Subsistema de Atención al Hombre de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial afirma:  
La atención al hombre y su motivación constituyen la base que sustenta el sistema, siendo necesario implementarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo como en cuanto a su participación en la dirección y gestión empresarial, creando un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores.<sup>5</sup>

Frecuentemente la insuficiente disponibilidad de recursos en cualquier ámbito, pone en la mente de algunos la idea de que el principal motivador del ser humano es el dinero, como único elemento capaz de enfrentar los efectos de esa escasez. Sin embargo, en el sistema empresarial cubano, la aplicación de varias encuestas dirigidas a conocer las determinantes de la motivación, tanto en trabajadores como en directivos de las distintas esferas de actividad de la economía ha arrojado resultados que no apoyan esos criterios.

En una muestra que sobrepasa las 2 600 personas, trabajadores y directivos, se ha observado de forma reiterada que, entre tres motivadores principales: realización, poder y afiliación, los retos son preferentemente los principales motivadores dentro de este grupo de encuestados, quienes además consideran que el dinero ocupa en general un papel importante y necesario; pero secundario.

Por supuesto no puede perderse de vista que los individuos tienen en cada momento más de una necesidad y que la estructura de estas cambia de una situación a otra, lo que exige un conocimiento profundo de los miembros de la organización por parte del equipo directivo y el seguimiento sistemático de sus criterios sobre la base de una comunicación efectiva, como uno de los elementos para conocer de manera actualizada el estado individual de sus necesidades.

Las características y la estructura de las necesidades de los trabajadores constituyen indicadores que no pueden ser ignorados por el equipo directivo. Es bueno tener en cuenta este hecho, pues su conocimiento pudiera favorecer la actuación de las empresas en la situación cubana actual, a la vez que las prepara para mejores resultados cuando estas condiciones mejoren.

Otra arista importante asociada a la motivación se refiere a los esfuerzos que se realizan en todo el país para lograr la exitosa implementación y consolidación de la Dirección Estratégica por Objetivos.

El Perfeccionamiento Empresarial enfatiza también este aspecto como garantía de la necesaria claridad de propósitos y el empleo de un enfoque anticipativo que deben primar en cualquier empeño.

En la experiencia del autor de este trabajo y de otros consultores, ha resultado muy efectiva, para la comprensión y aplicación de los temas de la motivación y la Dirección Estratégica por Objetivos, su combinación armónica, tanto desde el punto de vista de la capacitación como desde la óptica del desarrollo práctico de los procesos de consultoría. Este, sin embargo, es un aspecto que solo se menciona aquí como una posible área de interés en la cual queda mucho camino que recorrer y que puede ser objeto de otro trabajo.

En el empeño de mejorar con efectividad y constancia, hay que considerar no solo las mejoras que se logran con respecto a las demás empresas, sino también cada empresa en comparación con ella misma, lo que es de gran importancia ya que el verdadero desarrollo se alcanza por este camino, lo otro es una posición que en ocasiones se acerca a la complacencia y oculta las potencialidades de los individuos, los grupos y la organización, restándole posibilidades de necesarios e importantes logros.

El sistema empresarial cubano está enfrascado desde hace más de cinco años en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, el más amplio y abarcador de los intentos realizados para mejorar el desempeño de la empresa cubana y que precisa más que todo del entendimiento y apoyo de quienes pueden hacer de este proceso una herramienta efectiva para materializar los objetivos y alcanzar la necesaria competitividad de productos y servicios: el hombre.

Este hecho hace insoslayable el conocimiento más profundo e integral de los trabajadores por parte de quienes los dirigen, proceso que no exige grandes y costosas inversiones de recursos, sino más bien un

<sup>5</sup> Gaceta Oficial de la República de Cuba, Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, 1998, p. 2.

sistema de comunicación interpersonal que permita hacer más útil el tiempo de relación y convivencia entre directivos y trabajadores.

Por mucho que los estudios han avanzado en el tema de la motivación, esta sigue constituyendo un campo abierto a la investigación y posee aún muchas incógnitas que será necesario responder. Esta tarea parece insoslayable para lograr resultados superiores en la calidad de vida y de trabajo del hombre, así como en la mejora sistemática del desempeño organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

CCED, MES: “Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: La Experiencia Cubana”, compendio de artículos, 1998.

CLOKE, K. y J. GOLDSMITH: “Humanizando el puesto de trabajo: manual para el cambio organizacional”, traducción, mecanografía y edición del Dr. Angel Luis Portuondo Vélez, Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ciudad de La Habana, enero, 1996.

COLECTIVO DE AUTORES: “Consultoría gerencial y cambio organizacional”, mayo, 2000.

———: *Gerencia: del propósito a la acción*, Ed. Félix Varela, La Habana, 2002.

———: *Gerencia: una visión de consultores*, Ed. Félix Varela, La Habana, 2003.

Gaceta Oficial de la República de Cuba, Anexo al Decreto-Ley 187 de fecha 18 de agosto de 1998, publicado en la Gaceta Oficial, Edición Ordinaria No. 45. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, La Habana, 14 de septiembre de 1998.

NASZEWSKI, MARIANA: “Motivación e incentivación”, artículo en Internet, 2004.

QUESADA, LUIS A.: “El poder de la motivación”, artículo en Internet, 2004.

ROBBINS, S. P.: *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*, Prentice Hall, 7ma. ed., México, 2000.

# **EL CLIMA LABORAL Y SU IMPORTANCIA EN EL ÉXITO ORGANIZACIONAL**

M. SC. RIGOBERTO PEDROSO ROSALES

El desarrollo alcanzado por algunas sociedades ha conllevado a que las mismas no solo se preocupen, sino que se ocupen por lograr ambientes cada vez más favorables para sus miembros en todos los sectores y contextos donde estos se desenvuelven.

Muchas campañas se dirigen, básicamente, a lograr espacios cada vez más benignos en la vida familiar donde los individuos puedan recibir, a partir de brindar, un ambiente que les proporcione placer y bienestar psicológico. Al interno de la familia estamos casi siempre dispuestos a realizar cualquier esfuerzo para que nuestros padres, cónyuges y sobre todos nuestros hijos se sientan bien, disfruten y crezcan a plenitud.

La preocupación por lograr una elevada calidad de vida de los individuos en una sociedad pasa, ineludiblemente, por la creación de ambientes laborables favorables, donde los sujetos sientan placer de pertenecer al colectivo laboral, en el cual puedan canalizar sus inquietudes profesionales e intereses personales y crezcan todos los días como individuos. Si consideramos que más de la tercera parte de nuestras vidas la pasamos en los colectivos laborales y otra parte no menos importante estamos en función de esta, se hace imprescindible que nuestras miradas y esfuerzos se dirijan a lograr climas organizacionales propicios para alcanzar niveles de vida satisfactorios en los seres humanos.

Si consideramos a las organizaciones como sistemas sociales irrepetibles, con culturas, modos de hacer y pensar, interrelaciones únicas; es de suponer que también al interno de la misma se desarrollen climas laborales que las diferencien las unas de las otras.

Los estudios de los climas laborales en las organizaciones son relativamente nuevos en los ámbitos de la gestión de los recursos humanos. Aunque no hay una clara definición de cuándo se comenzaron las primeras exploraciones al respecto, sí se puede decir que las mismas tomaron un verdadero auge a partir de las investigaciones realizadas por Elton Mayo en la Western Electric Company.

En las décadas del 30 y 50 del pasado siglo, se destacaron los trabajos realizados por Kurt Lewin y Chris Argyris quienes comenzaron a reconocer la importancia del contexto social y las influencias que tienen los ambientes organizativos sobre la conducta de los individuos. Posteriormente siguieron investigaciones en esta área, pero la que marcó un hito importante por análisis sistémico y profundidad fue la publicada en el año 1963 por Halpin y Croft sobre el clima en organizaciones escolares.

En los últimos tiempos se ha visto un relativo desplazamiento en la preocupación de los directivos, si bien antes el foco de su atención se concentraban de manera exclusiva en los elementos *hard* de las organizaciones: las maquinarias, las tecnologías, el estado constructivo de las fábricas y empresas, la disponibilidad de materias primas y recursos financieros, hoy le brindan un gran interés a los elementos *soft* como: motivación, satisfacción laboral, niveles de implicación, relaciones interpersonales, reconocimiento social, cultura organizacional y clima laboral entre otros.

## ***¿Qué es el clima laboral?***

La palabra clima viene del griego *klima*, que hace referencia a la inclinación del Sol, desde luego es un concepto metafórico transportado desde la meteorología a las organizaciones para definir un conjunto de rasgos que mantienen una cierta regularidad por un período relativamente prolongado.

El manejo de la palabra *clima* ha sido utilizado de manera imprecisa y sin delimitar su alcance. Se le ha hecho referencia para designar los elementos climatológicos, ambientales, ecológicos, contextuales y otros.

Sobre el término de clima laboral existen una variedad importante de definiciones como:

- El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.
- Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes.
- Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.
- La cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento.
- El conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.
- Es el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral. Las variables pueden ser objetivadas y matematizadas, pero la percepción es una ecuación personal de características cien por cien subjetivas.

Como se puede observar, en la mayoría de las acepciones existen grandes coincidencias en cuanto a que: el clima no es más que las percepciones de los individuos del ambiente físico laboral, que surgen a partir de las evaluaciones que se realizan del conjunto de interrelaciones que se originan en la empresa y que tienen una gran influencia en los comportamientos de dichos individuos. Por eso, mucho más que concentrarnos en una definición u otra, lo importante resultaría no obviar estos elementos para los análisis y reflexiones que surjan al respecto.

En muchas ocasiones los directivos plantean que tienen conocimiento de las opiniones de sus subordinados sobre los principales aspectos de la organización, pero sucede que en la mayoría de las ocasiones, lo que los directivos creen que son las opiniones de sus empleados, y lo que realmente opinan, no siempre coincide.

Generalmente este tipo de situación puede ser atribuible a determinadas causas que pueden ir desde una ausencia o deficiencia en los canales de comunicación en la empresa para recoger este tipo de información, pasando por el grado o dispersión geográfica de la entidad que limita o desvirtúa las opiniones de los empleados o mandos medios hasta la generalización de las ideas relativamente fiables que pueden tener los directivos de aquellos empleados con los que su grado de interrelación, tanto formal como informal, es más directo.

El fenómeno de la complejidad de la determinación del clima imperante en las organizaciones se complejiza en aquellas en las que sus unidades de negocios o estructuras se ubican en diferentes países o diferentes zonas dentro del mismo país, pero este particular no es exclusivo de las grandes corporaciones, en empresas medianas e incluso en pequeñas organizaciones se puede, y de hecho se manifiesta este fenómeno.

La respuesta ante la interrogante de cómo pueden los directivos conocer realmente lo que sus empleados piensan es muy sencilla. *Preguntádoselo*

### ***Elementos claves en el estudio del clima***

Antes de comentar o hacer mención a algunos elementos o aspectos en los que sería pertinente indagar o preguntar para tener una mejor comprensión del clima reinante en las organizaciones es importante tener claro algunos aspectos como:

#### *Características del clima laboral.*

- El clima como se refiere a las percepciones que se tiene acerca del ambiente laboral donde se desarrolla la actividad tiene tanto un componente interno como externo.

- Presenta una relativa estabilidad, lo cual representa la posibilidad de medición y también de cambio.
- Es una representación individualizada de la realidad objetiva, a través de la representación del clima de trabajo los sujetos interpretan la realidad organizacional, y esta interpretación de su ambiente es mucho más determinante en su conducta que la realidad objetiva misma.
- Por consiguiente, el clima de trabajo tiene consecuencias directas sobre el comportamiento, la motivación, la satisfacción, el rendimiento, las actitudes y las expectativas e intereses de los individuos en la organización.
- Es único e irreplicable, se diferencia de una organización a otra y de un área o departamento a otro dentro de una misma entidad.

#### *Relaciones y diferencias entre clima y cultura.*

Frecuentemente este concepto se confunde con el de cultura empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad.

Para Schein el clima es uno de los fenómenos culturales que más sobresalen. Sin embargo, considera que es solo una de las manifestaciones superficiales de la cultura.

El clima laboral tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Si bien en el concepto de cultura se habla del conjunto de valores compartidos en la organización, en el caso del clima los valores solo existen a partir de la percepción que de estos tengan los individuos. Las referencias que se hacen en la cultura organizacional son objetivas, dinámicas y variables a largo plazo y en el clima de trabajo son subjetivas, dinámicas y variables a corto plazo. Las percepciones que los empleados tienen de los elementos culturales son remotas e inconscientes mientras que en el clima dichas percepciones responden a la inmediatez y se encuentran en un plano mucho más conciente.

#### *Relación entre clima y satisfacción laboral.*

Los términos satisfacción en el trabajo y clima laboral se han usado con frecuencia como equivalentes, cuando el clima laboral o moral de trabajo es la expresión mezclada de las actitudes de los diversos individuos que forman la organización, y la satisfacción en el trabajo es la consecuencia de las actitudes que la persona guarda hacia su trabajo y hacia factores afines. La satisfacción en el trabajo alude a lo que la persona piensa y siente sobre sus diferentes puestos de trabajo, y el clima estaría relacionado con los sentimientos originados en un grupo.

#### *El clima y su relación con el éxito empresarial.*

El clima puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran o de los que puedan y tienen relaciones con la entidad.

El éxito de una organización puede ser atribuido a muchos factores, desde la tecnología, la calificación de sus recursos humanos, su grado de motivación hasta la influencia del entorno nacional o internacional. Estos y otros elementos hay que considerarlos para alcanzar las metas que se propongan. El clima es algo de lo cual no se puede prescindir en estos análisis.

Resulta imperioso destacar un aspecto importante, no existe para las organizaciones un clima laboral ideal, es mucho más conveniente manejar términos como clima idóneo, adecuado, procedente para la materialización de los objetivos y metas.

No cabe duda, un componente diferenciador entre una organización con resultados positivos de otra que no lo tiene, es el clima imperante al interior de la misma. Resulta difícil, casi imposible que en un ambiente desfavorable, donde exista malestar, fastidio e inconformidad entre los empleados se obtengan resultados satisfactorios.

#### *Elementos comunes del clima en los éxitos organizacionales.*

La experiencia acumulada de consultores del Centro de Estudios de la Economía Cubana en organizaciones cubanas en trabajos de asesorías e intervenciones consultivas, viene a confirmar un grupo de elementos que han sido comunes en investigaciones desarrolladas en otras partes del mundo. Si bien existen parámetros distintivos y diferenciadores entre unas y otras, cuando se analiza el clima en organizaciones con determinados éxito, desarrollo o crecimiento, se constata que existen elementos comunes tales como:

*Claridad organizativa:* Objetivos claros, presencia de planes bien definidos y programas y políticas formales completas. O sea, un sistema de planificación comprendido y compartido.

*Integración organizacional:* Presencia de sistemas propensos a crear ambientes comunicativos e informacionales efectivos. Presencia de procesos de integración interdepartamentales, teniendo en cuenta la obtención de los objetivos departamentales con énfasis en los organizacionales.

*Toma de decisiones:* Existencia de amplia información disponible para la utilización efectiva en las decisiones. Comunicación y apoyo relevante para una toma de decisión positiva.

*Orientación al desempeño:* Parámetros y medidas claras y bien definidas sobre el desempeño, presencia de definiciones exactas de los resultados finales que se quieren alcanzar.

*Retribución:* Salarios y estimulaciones morales y materiales equitativos y claramente relacionados con los resultados finales del trabajo y con el desempeño laboral.

Igualmente existen otros elementos como *estilo de liderazgo, motivación, condiciones laborales*, pero consideramos estos como los fundamentales, trascendentes y los que de una manera u otra contienen, complementan y/o solapan a otros.

#### **¿Cómo medir el clima laboral?**

En páginas anteriores hicimos referencia a que si los directivos querían saber o conocer exactamente el clima imperante en su organización, o sea, los criterios de sus empleados a cerca de elementos importantes y trascendentales de la entidad, la manera más fácil era preguntárselo.

Esta aparente facilidad no es del todo así. Resulta, en definitiva, una tarea compleja de materializar por las características intrínsecas propias del fenómeno a investigar.

En este caso es cardinal considerar que las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto, sus anhelos, proyectos personales y la posibilidad real de hacerlos viables y concurrentes con los objetivos empresariales. Esta subjetividad y la combinación de variables objetivas existentes, determinarán las respuestas que darán las personas cuando sean consultadas para conocer lo que opinan, piensan y creen sobre aspectos relevantes de su trabajo.

#### *Aspectos claves a considerar antes del estudio del clima*

La clave de éxito en cualquier investigación o trabajo que se realice al respecto pasa, de manera inexcusable, por comenzar la tarea en el *momento oportuno*, o sea, estar convencido que el momento de iniciar la exploración es favorable y aceptado para hacerlo, contar con el *patrocinio necesario* (compromiso declarado y convincente sobre todo de la alta dirección), considerar todo el tiempo los *elementos culturales*

presentes en la organización objeto de estudio, articular un adecuado y efectivo *plan comunicativo*, no pasar por alto la *estructura y las interrelaciones* organizacionales de la entidad y por supuesto tener bien claro qué *dimensiones* son necesarias indagar para tener un criterio lo más exacto sobre las manifestaciones del fenómeno.

Sobre este último aspecto, *las dimensiones a medir*, es que queremos concentrar nuestra próxima atención. El momento de inicio, patrocinio, cultura, estrategia de comunicación, estructura varían de una organización a otra; con independencia de estos elementos existe un determinado consenso sobre qué criterios, variables o dimensiones resultarían conveniente medir para lograr los resultados esperados.

### *Dimensiones a medir en el clima laboral*

Con independencia de cómo le denominemos: dimensiones, variables, escalas, etc., en una investigación sobre clima laboral, lo que se busca es determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tienen las personas sobre la calidad de trabajo en que se encuentran, y estas pueden ser investigadas o comprobadas a través de elementos organizacionales tales como:

*Estructura:* Esta dimensión representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, o el énfasis en propiciar un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

*Responsabilidad:* Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

*Recompensa:* Corresponde a la percepción sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

*Desafío:* Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

*Relaciones:* Es la percepción de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre jefes y subordinados como la que se establece entre los subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización y que se pueden extender, y de hecho se realiza, fuera de los marcos de la entidad.

*Cooperación:* Es el sentimiento sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Es el énfasis que se pone en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

*Estándares:* Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización. Es el establecimiento y conocimiento detallado de lo que se espera de los resultados de su trabajo



*Conflicto:* El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces desempeña un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

*Identidad:* El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Existen otros factores que igualmente son válidos para determinar o conocer el clima reinante en la organización como pueden ser: las expectativas de promoción o ascenso dentro de la empresa, posibilidades reales de superación y capacitación, seguridad en el empleo, conformación del horario de trabajo, condiciones físicas en los puestos de trabajo, acceso a atención médica especializada, entre otros.

### *Herramientas más comunes para medir clima laboral*

A inicio de este tópico hicimos referencia a la relativa complejidad en el abordaje de estas investigaciones. Los procedimientos para medir el clima laboral son más complicados de lo que parecen a primera vista, ya que aunque las herramientas utilizadas para la evaluación de las dimensiones anteriormente descritas son ampliamente conocidas, hay que considerar para su aplicación aspectos tales como tiempo y recursos disponibles para la investigación, grado de implicación de los sujetos de la investigación, estandarización, tanto de los elementos a responder, como de la manera de hacerlo, número de herramientas a aplicar y la correspondiente correlación entre los elementos medibles para ganar más en fiabilidad, nivelación y grado de profundización en las dimensiones a investigar.

Otros elementos que no se pueden pasar por alto a la hora de escoger las herramientas son los relacionados con las características propias de la organización como pudieran ser: negocio o actividad que se realiza, condiciones físicas en las que se desarrolla la actividad, influencia e impacto del entorno externo; de los recursos humanos, edad, sexo, antigüedad en el puesto laboral y en la organización, grado de calificación, etcétera.

La combinación de todos estos factores son llamados de alerta para que los investigadores valoren la posibilidad de hacer posibles variaciones, modificaciones y ajustes a herramientas previamente diseñadas para que los datos y las informaciones que se obtengan estén lo menos sesgadas por algún elemento o la combinación de varios de ellos.

Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado las herramientas más frecuente en los estudios de clima laboral en las organizaciones son:

*Observación en los puestos de trabajo:* Se refiere a la observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día, resulta una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo. Observadores formados pueden codificar estas observaciones para dimensiones clave del clima de cada unidad. También pueden valorar factores del ambiente de trabajo (físico o no) que afectan el desempeño de los empleados.

Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método es también el modo de evaluación de clima más caro competitivamente. Requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización. El número y duración de estas observaciones han de ser suficientes para minimizar la importancia relativa de variables propias de situaciones extraordinarias o poco habituales. Esto, normalmente, significa que la observación debe realizarse a lo largo de un tiempo y requiere la involucración de un equipo de observadores altamente calificados.

*Entrevistas grupales e individuales:* Las entrevistas llevadas a cabo por expertos, pueden sustituir a las observaciones directas. Los datos de estas entrevistas son de muy diversa índole, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias marcadas a lo largo del tiempo con información obtenida de una sola sesión.

El tiempo de una entrevista es menor que el de la realización de una observación directa, pese al tiempo que conlleva la recogida de información y análisis de los datos de la entrevista. Es importante que los entrevistadores posean un alto nivel de calificación de modo que puedan ser objetivos a la hora de analizar los datos, por ello la duración de la entrevista debe ser la adecuada para lograr esta recogida.

*Dinámica de grupos:* El objetivo de las mismas es contrastar los resultados obtenidos a través de las entrevistas individuales o grupales o de las dinámicas realizadas en un grupo heterogéneo. En estas dinámicas estarán presentes miembros de los diferentes niveles jerárquicos o departamentos.

*Encuesta escrita:* Se trata de una forma muy eficiente de recogida de información, ya que a través de cuestionarios se puede obtener mucha información de muchas personas en un período de tiempo relativamente corto.

El problema fundamental que puede presentar esta poderosa herramienta es que no se puede profundizar demasiado. Las dimensiones de la encuesta se establecen de antemano, basadas en la elección de un determinado modelo, o en el conocimiento y opiniones de los evaluadores acerca de cuáles son o pueden ser los temas prioritarios para la organización. También, las personas que contestan los cuestionarios tienen poca oportunidad de extenderse en los detalles de las circunstancias que condicionan sus puestos.

Los datos de una encuesta corren el riesgo de ser fácilmente mal interpretados, si el número de cuestionarios es insuficiente, o si los enfoques sobre los que se construyan no son adecuados para la organización, por eso es necesario que la muestra que se obtenga sea representativa y que las dimensiones que se exploren sean profundamente debatidas.

La máxima objetividad de los datos e informaciones necesarios para la evaluación más fiel del clima laboral en cualquier organización, pasa, sin lugar a dudas, por la elección y diseño e instrumentación de las herramientas necesarias para el levantamiento de la información, la determinación de una muestra correcta de empleados, tanto en cantidad adecuada como en la representatividad de los diferentes niveles y áreas que componen la empresa, la combinación, complementariedad y entrecruzamiento de los datos obtenidos y por supuesto la experticia de los investigadores o consultores que realizan el estudio.

Toda la información obtenida es interpretada y procesada, se elabora un informe que es entregado a la organización para realizar las correcciones necesarias y establecer parámetros de trabajo con el personal. Posteriormente se confecciona un segundo informe para que la organización retroalimente a los encuestados de los resultados y poder así abrir un diálogo con sus recursos humanos.

Es esencial señalar que no se puede hablar de un único clima laboral al interno de una organización, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, un área o departamento dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otro el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

### ***¿Cómo mejorar el clima laboral?***

Si consideramos la escasa posibilidad de que en ambientes nocivos y climas desfavorables se obtengan resultados positivos, es de vital importancia para los directivos crear y fomentar contextos donde los empleados puedan experimentar sensaciones y emociones que repercutan en sus niveles de eficiencia y productividad.

Si esto es así se puede pensar que son los directivos los máximos responsables de que esto suceda, pero la responsabilidad no es exclusiva de ellos. Los empleados deben estar dispuestos, en todos los casos, a contribuir de manera desinteresada a lograr paulatinos y sistemáticos entramados y relaciones sociales que apunten hacia una mejor calidad de vida en el contexto laboral.

Existen estrategias para lograr resultados satisfactorios en el ámbito del clima, las mismas pueden desarrollarse en diferentes niveles de actuación, en el nivel individual, en el grupal y en el organizacional.

Mejorar el clima a nivel individual presupone detectar y conocer las expectativas que tienen los individuos sobre cuál debería ser el nivel o desarrollo de las diferentes dimensiones del clima e implementar acciones de cambios paulatinos en los valores y comportamientos de los sujetos, con el objetivo de lograr una relativa correspondencia y simetría entre lo que se cree que deba ser el clima ideal y los comportamientos asociados a este. A través de métodos de asertividad, capacitaciones en temas de comunicación, escucha activa, elevación de la motivación y la participación individual en las decisiones, establecimiento de objetivos individuales en sintonía con los organizacionales, entre otros.

A los directivos es necesario capacitarlos en temas relacionados con reuniones efectivas, comunicación, recursos humanos, uso efectivo del tiempo, etcétera.

A nivel grupal se pueden establecer acciones que ayuden a los diferentes elementos de la estructura organizativa de la empresa a crear ambientes de trabajo más estrechos que ayuden a la organización a lograr los objetivos trazados. Establecer relaciones de interdependencia entre las diferentes áreas, buscar proyectos de trabajo cooperados y brindar especial atención a las interfaces que se establecen en los procesos de trabajo y en los canales de comunicación presentes en la organización son estrategias a tener en cuenta los grupos de trabajo.

Mejorar el clima a través del desarrollo organizacional, presupone mejorar los procesos de gestión de recursos humanos, diseñar un sistema de comunicación tanto horizontal como vertical que propicie una mayor información de los acontecimientos de la entidad. A nivel organizacional es necesario que se estructuren mecanismos que faciliten la participación en la toma de decisiones en todos los niveles, así como de ir creando sistemáticamente mejores condiciones físicas en los puestos de trabajo que coadyuven a elevar la calidad de vida de los individuos.

En estas estrategias lo más importante es lograr niveles de compromisos y participación de todos los sujetos, conciencia de la importancia de ser claros en la información que se brinda así como valentía de asumir los resultados que se deriven del estudio y disposición para asumir los retos que se tracen para lograr las nuevas metas.

La principal ventaja de utilizar un enfoque participativo en todas las fases de la elaboración de los estudios es que permite integrar los resultados del mismo, traducidos en planes de acción por todos los integrantes de la organización en el proceso normal de dirección de la empresa.

### ***Consideraciones finales***

La creación de climas organizacionales favorables y positivos es un proceso sumamente complejo, ya que hay que combinar elementos que tengan en consideración la dinámica de la organización, el entorno donde las mismas se desenvuelven, así como los complejos y cambiantes procesos psicológicos de los individuos que la componen.

Los estudios del clima laboral son una herramienta más del sistema de dirección y el uso que de ellos se haga dependerá necesariamente del contexto en que la organización opere, de los objetivos que se pretendan alcanzar, así como de las prácticas gerenciales que coexisten en la entidad. La práctica de estos estudios también constituye un potente instrumento de desarrollo de la organización y de las personas y contribuye, combinada con otras prácticas de gestión, a una mayor vinculación entre los empleados, entre estos y los directivos y entre la organización con los clientes, reforzando la competitividad global de la empresa.

Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de sus recursos humanos, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que vayan ligados con la motivación del personal, y como antes se señalaba este puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, IDALBERTO: *Administración de los recursos humanos*, 6ta. ed., Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1987.
- COLECTIVO DE AUTORES: *Psicología y técnica empresarial*, Ed. Plaza y Juanés, 1982.
- MATEOS-APARICIO, PETRAS: *Dirección y objetivos de la empresa actual*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., 1998.
- ORDINE, GEORGE: *El lado humano de la dirección*, Ed. Díaz de Santos, S.A., 1990.
- ORDOÑES, MIGUEL: *Psicología de la dirección*, Ed. Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997.
- ROBBINS, STEPHEN: *Comportamiento organizacional*, Ed. Prentice Hall, 1999.
- SCHEIN, EDGAR H.: *Consultoría de procesos*, Addison-Wesley, Wilmington, 1988.
- [www.info-recursos-humanos.com](http://www.info-recursos-humanos.com)
- [www.rrhh.net](http://www.rrhh.net)
- [www.portaldelconocimiento.net](http://www.portaldelconocimiento.net)

## **EL PAPEL DEL FACTOR HUMANO EN EL PROCESO DE DESARROLLO LOCAL**

DR. ROSENDO MORALES GONZÁLEZ

Son las relaciones humanas el elemento decisivo en el éxito o el fracaso de una organización y más que nunca, en el presente siglo, cuando las organizaciones van a ser muy distintas con respecto a lo que han sido hasta hoy. Por esta razón la introducción de métodos científicos en la gestión y dirección local de las organizaciones, es uno de los mayores cambios que se producirá y que el dirigente debe tener en cuenta. No puede depreciarlo y continuar fiándose, como antaño, en la intuición y en la experiencia para tomar sus decisiones, debe procurar que se hallen respaldadas por argumentos objetivos, concretos, cuantificados y científicos. Los errores de juicio, en este terreno, pueden tener graves consecuencias.

En este trabajo abordo un grupo de problemas claves de la atención a los Recursos Humanos (RH), presentes en las organizaciones locales, que deben tener una atención priorizada, por cuanto en una época de complejidades, globalización, cambios e incertidumbre como la que vivimos en la actualidad, el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. El avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano, por sí solos no producen efectos sin la calidad de la gestión de los RH.

El problema de la conducción de los hombres en las organizaciones va adquiriendo, día a día, una mayor importancia. Si hace mucho tiempo se llegó a creer que la técnica permitiría un día ignorar casi por completo al ser humano, hoy todos sabemos que el mismo desarrollo de aquella ha hecho más que nunca necesario el recurrir a la realización de los fines que se les proponen.

Son muchos los problemas a resolver y de una complejidad tremenda, agravada por la situación económica que atravesamos, por ello resulta clave el factor humano como protagonista en la implementación y desarrollo que incuestionablemente se producirá en el sistema de dirección local.

En el desarrollo de este artículo trato un grupo reducido de problemas, que aunque inusuales, algunos, considero de vital importancia para el progreso de la actividad local.

La *disciplina* la considero el elemento esencial para los resultados, las consecuencias y el futuro de cualquier organización, por eso inicio con este tema.

### ***La disciplina***

Un problema esencial a resolver a corto plazo, para el perfeccionamiento de la gestión local, es la eliminación de las indisciplinas. Sin disciplina ninguna organización podría alcanzar los objetivos propuestos y mucho menos ser eficiente y obtener éxitos.

La disciplina protege al colectivo de la arbitrariedad y de las medidas unilaterales de algunos de sus miembros, además responde a una necesidad fundamental del individuo, pues crea en él un sentimiento de seguridad que desaparece donde reina el desorden y el caos.

Por ello es imprescindible, en la situación por la que atraviesan las organizaciones locales, tener en cuenta algunos principios que deben cumplirse para que impere una sana disciplina, así como acciones a realizar para lograr su cumplimiento, estos son:

1. Velar para que las normas vigentes tengan un sentido:
  - a) Tener en cuenta la evolución general de las costumbres y los cambios de las actitudes del personal.
  - b) Explicar a los trabajadores y discutir con ellos el sentido de las normas aplicables, de forma que la comprendan.

- c) Procurar que las *formas* y en particular el *tono* de las normas correspondan con la mentalidad del personal al que se refieren.
  - d) No ordenar o reglamentar más que el mínimo necesario.
  - e) Limitar el número de prohibiciones.
  - f) Revisar de forma periódica y frecuente las obligaciones y directrices sin temer suprimir todas aquellas que hayan sido superadas.
2. Exigir y obtener que las normas y las instrucciones dadas sean observadas, elaboradas y ejecutadas de forma racional:
- a) No pedir nunca lo imposible.
  - b) El jefe debe someterse a las mismas reglas que impone a los demás (recordar que el ejemplo del jefe es contagioso).
  - c) Satisfacer necesidades y deseos fundamentales del personal.
  - d) Confiar en el personal de manera apropiada (reforzando en cada individuo el sentido de la responsabilidad y autodisciplina, base real de la verdadera disciplina).
  - e) Neutralizar la acción nefasta de los intrigadores, generadores de conflictos y tensiones (en caso necesario aislarlos o separarlos, como excepción recurrir a la sanción, aplicándola con moderación, justicia y firmeza).
  - f) Asumir por parte de los cuadros de dirección, con mesura, tacto y nitidez su tarea de guía, de educador, de árbitro y de juez rodeándose de colaboradores directos que en su calidad de jefes, obren en el mismo sentido.

Cuando en una organización impera una sana disciplina sus efectos inciden con fuerza en el interés y la satisfacción en el trabajo, en la confianza en sí mismo, independencia y sentido de responsabilidad, iniciativa, creatividad, visión de conjunto, ambiente jovial y armonización de esfuerzos, respeto mutuo, cooperación espontánea, puntualidad, estabilidad de resultados y control eficaz. Todo ello aumenta la eficiencia de la organización.

### ***El cambio***

El cambio es sumamente difícil, pues altera las condiciones que propician la estabilidad, aunque es un proceso natural y necesario, es también una forma de vida.

El perfeccionamiento de la gestión local, por ejemplo, es un cambio donde muchas cosas dejarán de ser como fueron y reaparecerán las que hasta ahora no existen. En el caso cubano, y específicamente en las organizaciones locales, es a la vez que complejo, difícil, pues se trata de la sustitución de ciertas pautas de comportamiento por otras nuevas y como se conoce los cambios en lo espiritual, en la conciencia son muy lentos.

No obstante, facilitar el cambio es la razón de ser de la gerencia y sobre todo obtener beneficios económicos, sociales y psicológicos que sean apreciables por sus bajos costos.

El perfeccionamiento de la gestión local tendrá que vencer algunas manifestaciones de resistencia:

#### *Apego a los reglamentos, normas, instrucciones, etcétera*

Se parte del criterio de que lo que hay que hacer es lo que está establecido y normado, lo cual no deja espacio a la iniciativa y la creatividad.

Se impone la regla por encima de la razón y detrás de ello lo que se esconde es la incapacidad, ineficiencia, burocracia, tolerancia, la inercia, la inmovilidad y hasta la vagancia. Podría ser innumerable la cantidad de ejemplos que uno encuentra a diario donde le dicen: “Compañero, usted tiene la razón, pero está establecido...” Hay que partir, como ya analizamos en la disciplina, de que las normas vigentes sean las necesariamente útiles para el buen funcionamiento de la organización.

### *Dudas acerca de la necesidad del cambio*

Cuando se trata de imponer el cambio por algún nivel de dirección superior sin que medie información, explicación, intercambio de ideas, etc., violando las reglas de la comunicación de que el individuo debe recibir-entender-aceptar, para entonces aplicar y por último retroalimentar, se proporcionan las dudas y los cuestionamientos de la necesidad del cambio.

### *Actitudes moralistas*

Es una forma de resistirse al cambio apelando muchas veces a infundados y supuestos valores morales que lo que hacen es ocultar realidades.

### *Intentos por ridiculizarlos*

Los que realmente no aceptan el cambio van a buscar todas las traquimañas para decir que no sirve, que no va a dar resultado, que no estamos preparados, que nos falta experiencia, que será un error, etcétera.

### *Someter la propuesta a la aprobación de muchos niveles*

Esta forma de resistencia al cambio es muy frecuente; pues cuando hay que hacer algo y no se quiere hacer se dilata todo el tiempo sometiendo la propuesta a no se sabe cuántos niveles.

### *Solicitud de más información*

Una forma de dilatar lo más posible un cambio es esta. Puede que la información que se solicite no sea importante, sea muy difícil de obtener o aún más que no exista, pero todo esto hace esperar.

### *Fomento de la espera*

La frase clásica es: “Te avisaremos”. Se engavetan las cosas y no existe respuesta.

### *Posponer su estudio para cuando se tenga más tiempo*

Aunque el cambio a desarrollar en ese momento sea lo importante e inclusive lo urgente, el tiempo nos lo consume el trabajo operativo y de rutina, haciendo mala utilización de este recurso.

### *Recordar con nostalgia el pasado*

Muchas son a veces las expresiones de recordar el pasado para no proyectar el futuro o la visión a un mediano y largo plazo, porque al ser más difícil se trata de esquivar.

### *Actitudes conformistas y de silencio*

Tratar de que todo siga como está, no buscarse problemas. La inercia manda el comportamiento.

### *Dudar acerca de la materialización del cambio*

Frases como: “Eso no se puede hacer”, o “No tenemos recursos”, “Es muy difícil”, etcétera.

### *Enfatizar en los efectos negativos*

No hacer refuerzo positivo y todo verlo como imposible al inferir de antemano malos resultados. “Si eso se hace será un desastre porque...”

### *Desacreditar a los promotores del cambio*

Son variadas las formas que se emplean para desacreditar a los agentes del cambio, que en una organización no son más que la alta dirección. Son frecuentes frases tales como: “No tienen preparación para hacer eso”, “Les falta experiencia, son muy jóvenes” o “No es (economista, ingeniero, médico, etcétera).

### *Exagerar las limitaciones actuales*

Es esta quizás, en los momentos actuales, una de las manifestaciones de la resistencia al cambio a la que más apelen aquellos que no quieren o no les interesa cambiar. Cuando no se quiere emprender algo nuevo, cambiar de paradigma, innovar o resolver problemas existentes que conllevan esfuerzo, tenacidad y sacrificio entonces se apela a las limitaciones actuales, se culpa injustamente para ocultar errores.

### *Diferencia entre lo que se dice y lo que se hace*

Es una forma de resistencia sutil, muchas veces de doble moral y donde hay carencia del ejemplo personal.

### *Errores comunes en la conducción del cambio*

#### *Obviar la cultura organizacional*

Nuestro sistema de dirección posee una cultura que ha creado a través del tiempo y de los años, y que hay que tenerla muy en cuenta a la hora de hacer cualquier modificación. En cada organización se hace necesario el estudio de sus particularidades para poder determinar el traje a la medida. Cuando la cultura organizacional se obvia, casi siempre los cambios conducen al fracaso.

#### *Imposición del cambio*

El cambio nunca debe ser impuesto, sino razonado por la organización, aplicado con convicción de causa-efecto. En muchas ocasiones el abuso de poder ha impuesto el cambio y como consecuencia los resultados han sido insatisfactorios.

#### *Crear que la gente tiene que cambiar*

La gente no cambia por decreto, la gente cambia por convicciones, porque se les gana para el cambio. La organización que culpa a sus trabajadores por no querer cambiar, está calificando la incompetencia de la gerencia que es la máxima responsable de ello.

#### *Crear que a la gente no le gusta cambiar*

No es menos cierto que la persona experimenta disímiles sentimientos por tener que dejar algo que se tuvo durante algún tiempo y eso hace pensar que a la gente no le gusta cambiar. La realidad es que la gente necesita cambiar a planos superiores, a éxitos que le proporcionen satisfacción, etc., y eso es lo que la gerencia de una organización debe potenciar.

#### *Cambiar demasiadas cosas a la vez*

Los cambios deben ser escalonados para que sean asimilados. Tratar de cambiarlo todo a la vez puede ser un suicidio.

#### *Cambiar muy rápido*

Es necesario dar tiempo para adaptarse a lo que se cambió.

#### *Dar poca información*

La información es una herramienta de primer orden para efectuar cualquier tipo de cambio. Cuando no se usa o se obvia estamos dando lugar al rumor.

#### *No capacitar al personal para el cambio*

Todo el personal tiene que prepararse de acuerdo al cambio que se vaya a introducir, es un error pensar que los cambios se pueden efectuar sin preparación. Se conocen muchos fracasos por el solo hecho de haberlo olvidado.

#### *No comprometer a los implicados en el cambio*

Los implicados son de suma importancia en el cambio, pues son los que pueden frenar, retardar, impedir o ayudar a llevar al éxito cualquier decisión.

#### *No considerar las necesidades humanas*

Toda organización está abocada a obtener resultados para la sociedad, para la propia organización y para los trabajadores, donde estos resuelvan sus necesidades humanas desde las primarias hasta las de autorrealización. Satisfacer los derechos naturales de los seres humanos, ser tratados con respeto, tener sus propios valores, expresar sus ideas, deseos y sentimientos de manera apropiada y directa es esencial.



### *No cuidar los costos del cambio ni enfatizar en sus beneficios*

El cambio apreciado es aquel donde los beneficios, económicos, sociales y psicológicos son superiores a los costos. Por lo que es de vital importancia cuidar los costos del cambio.

En Cuba el sistema de gestión se verá sometido, ahora y hacia los próximos años, a muchos cambios y es por lo que se deberá ampliar la información a todos los implicados en razones, beneficios y riesgos. Escuchar, preguntar y consultar ideas y sugerencias nuevas será tarea de la gerencia, máxima responsable para ganar el apoyo de los ejecutantes.

Hay que cuestionar viejos modos de pensar y de hacer y para reemplazarlos es clave la cooperación, el trabajo en equipo, extraer nuevas conexiones entre los problemas, las oportunidades y las soluciones. En fin, el cambio debe lograr una organización de alto rendimiento y de alto compromiso.

La creencia de que debe haber mejoramiento continuo es necesario arraigarla profundamente en la mentalidad de todos. Ser bastante bueno ya no basta, es necesario ser mejores. Cambiemos el sistema gerencial de autoridad-obediencia por involucramiento-participación-compromiso.

### ***El clima de trabajo de los equipos de dirección***

Para que el perfeccionamiento de la gestión local obtenga los éxitos que se esperan de él es necesario un profundo trabajo para cambiar el clima de trabajo existente, en muchas empresas, en su equipo de dirección y otros equipos de trabajo.

Se necesitan equipos de dirección donde sus miembros sean abiertos y francos en sus relaciones interpersonales, expresen sus sentimientos en relación con otros en forma abierta y sin ofensas.

Se deben eliminar aquellas reglas, procedimientos políticos o tradiciones que impidan un trabajo efectivo de equipo. Con las excesivas reglamentaciones metodológicas solo se congela la iniciativa innovadora, limitando las acciones.

Importante, lograr que se esfuercen mutuamente, reaccionen cuando un individuo cometa un error y los miembros más capaces dediquen sus energías a ayudar a sus compañeros de menor experiencia o capacidad, desarrollando un alto nivel de apoyo.

Tratar abiertamente en el equipo aquellos asuntos difíciles e incómodos; confrontar los conflictos dentro del equipo; permitir que manifiesten su desacuerdo con el jefe cada vez que sea necesario y oportuno, es la forma de atacar abierta y directamente los problemas y no evitarlos. Sentir que pueden intentar nuevas cosas y que en caso de fracasar, aún cuentan con el apoyo de los demás. En síntesis que el equipo refuerce y estimule positivamente la toma de riesgo y de decisiones.

Por otro lado, trabajar en los valores individuales, dedicando tiempo a examinar las causas y efectos de esos valores, para determinar aquellos que comparten y los que no, de manera que se refuerce la base de valores comunes.

Por último, invertir la suficiente energía en mejorar las relaciones del equipo para que el sentido de pertenencia y de sinergia impulse a superar obstáculos.

Por lo antes expuesto considero que el perfeccionamiento de la gestión local no puede ser una cuestión técnica y de procedimientos, sino donde el factor de recursos humanos sea lo determinante y para esto hay que crear un verdadero clima de trabajo en equipo.

### ***La artritis organizacional***

Al igual que las personas las organizaciones también se enferman y necesitan curarse para no perecer.

Las enfermedades presentes en algunas de nuestras organizaciones locales tienen médicos para atenderse y medicinas para curarse: recursos, sobre todo los humanos, medios y técnicas. Ese potencial hay que

emplearlo correctamente en el diagnóstico, que como analizaremos, hay que hacerle a cada organización recetándole los medicamentos que correspondan.

Estas enfermedades, aunque en diferentes estadios, pueden, deben y tienen que curarse porque nuestro sistema social, económico y político le es una garantía para ello.

Algunas de las enfermedades:

### **1. Escaso análisis interno.**

Existe una actitud de intercambiar culpa ante los problemas y ver fuera de la organización, la identificación y solución de los mismos.

Todos conocemos los efectos criminales del bloqueo, las causas y significación del derrumbe del socialismo en la URSS y países del Este; del período especial en toda su magnitud. Estos fenómenos tienen una incidencia tremenda en la realidad del país, pero lo que no podemos y es lo que hacemos en muchas ocasiones, es culpar y escudarnos en esa problemática tan evidente y aún presente, para justificar la existencia de muchos problemas que nada tienen que ver con ella y sí con el análisis interno en el seno de la organización.

Por otro lado y no pocas veces, se buscan las deficiencias en ministerios, en organismos superiores, en leyes, en decisiones nacionales, etc., y aunque no se descarta que de verdad puedan tener alguna incidencia, es una forma sutil de justificar la incapacidad de una organización, de hacer todo lo que debía y podía para ser eficiente y exitosa.

¿Depende del período especial lo siguiente?:

- La disciplina económica, financiera o contable.
- La planificación, organización y control de los recursos asignados.
- El amor y el interés por el trabajo.
- La eficiencia y la calidad en lo que se hace.
- El trato, la cortesía, las relaciones humanas.
- Promover que los trabajadores den lo mejor de sí.
- Promover que se desarrollen compromisos con los objetivos centrales de la organización.
- Patrocinar el cambio y apoyar y desarrollar estrategias para ello.
- Aprender a explicar y dar razones de por qué están sucediendo las cosas.
- Desarrollar eficientes relaciones internas entre todas las áreas de la organización.

En fin, estas y muchas otras cuestiones esenciales para el buen funcionamiento de las organizaciones, dependen en más de un 70 % de su dirección y de sus trabajadores internamente.

### **2. Falta de preparación gerencial.**

El nivel educacional de los cuadros y trabajadores de las organizaciones cubanas es de los más alto del mundo, así como su preparación técnica. Sin embargo, la calificación gerencial para dirigir con eficiencia y calidad los procesos productivos y de servicios es deficiente.

Lo que tiene lugar en el mundo de hoy, originados en el campo de la revolución científico técnica, en la electrónica, en la informática, en la dirección, en las comunicaciones, etc., hace necesario generar una nueva forma de pensar orientada hacia la gerencia por el mejoramiento de los procesos y desarrollar estrategias que garanticen el mejoramiento continuo involucrando a las personas de todos los niveles de la jerarquía empresarial.

Como resultado de esta formación se obtendrá que cada cual se responsabilice de su destino, se abra a la colaboración, cuestione sus metas, aclare sus objetivos y los de la institución, comprenda y acepte a la gente y libere sus capacidades, de tal modo que los equipos y las organizaciones aumenten la productividad en forma creativa.

### **3. Deficiente trabajo en equipo.**

Se ha demostrado que las nuevas y complejas tareas que enfrenta cualquier organización demandan una alta participación de todos en todo y que para lograr los cambios esperados, una vía importante es el trabajo en equipo.

Todos coincidimos en la necesidad de trabajar en equipos, sin embargo, resulta muy difícil lograrlo, sin que afloren en principio, incomprensiones, inhibiciones, desconfianza, en fin actitudes que nos desvían del objetivo trazado.

La ventaja, no vista todavía en muchas organizaciones, del trabajo en equipo es que le permite a sus miembros ser parte activa del proceso de dirección que se desarrolla en la organización, es una forma de potenciar al factor humano. Entrenar a los miembros de la organización a trabajar en equipo contribuirá a elevar los valores humanos en el trabajo y potenciará los rendimientos de cualquier empresa.

#### 4. Todo se prepara para lograr un máximo de control.

Nuestras organizaciones tienen que deshacerse de la inspección rutinaria. Hay que hacerlo bien la primera vez, hacerlo bien siempre y prevenir los defectos.

El control revela la efectividad del trabajo desarrollado (planificación, organización y dirección) y responde a tiempo y con eficacia a las desviaciones sufridas en el cumplimiento de los objetivos de la organización, debiendo ser veraz y agudo, dinámico y previsor, estimulante y educativo y con carácter democrático.

Es necesario que el control no produzca en la gente una impresión desagradable, un atentado a su dignidad personal. Hay que evitar controlar con *desconfianza*, buscar faltas de una manera pedante, mezquina o para sacar provecho y beneficiarse.

Sin embargo, los problemas de control siguen siendo una enfermedad no curada en algunas de nuestras organizaciones y por eso es urgente:

- Controlar con objetividad, sin prejuicios o ideas preconcebidas.
- Controlar honestamente. Que todos se hallen prevenidos de la existencia y del mecanismo de control.
- Controlar con sensatez. No querer examinar todos los detalles, apreciar lo importante, lo esencial.
- Controlar con espíritu constructivo. El control bien hecho incita al personal a la autocritica y al autocontrol, base de la verdadera disciplina. Refuerza la confianza y el sentido de la responsabilidad.

La finalidad del control es mejorar a la organización, motivar al hombre, encontrar los errores y rectificarlos, avanzar, buscar los mejores resultados, en fin, alcanzar los objetivos propuestos y triunfar.

El controlador debe ser natural, atento, abierto, jovial, confiado, interesado, reflexivo, modesto, agradecido, benevolente y disciplinado absteniéndose de apreciaciones absolutas, de opiniones esquemáticas, de generalizaciones prematuras.

El que controla debe esforzarse siempre en comprender el porqué de tal o cuál comportamiento, de tal o cuál actitud. “El control bien comprendido es a la organización lo que el oxígeno al cuerpo”.

#### 5. Excesiva estructuración y reglamentación.

La excesiva estructuración y reglamentación es un problema complejo y difícil por muchas razones objetivas y subjetivas. El perfeccionamiento de la gestión debe ver a la organización como flujo de trabajo y no como complejo de niveles jerárquicos y utilizar pocos niveles de mando y sí muchos niveles de igualdad que se centren más en la facilitación de procesos como métodos para dirigir personas.

Para sanar estas enfermedades, es necesario mantener la mente abierta y romper propios paradigmas; tener intuición, valor, perseverancia y deseo intenso de visión de futuro. Los que no confíen en esto, solo podrán explicar el éxito en términos de suerte, y esta es: al decir de Pablo Neruda “El pretexto de los fracasados”.

### ***Condiciones de competencia que se necesitan crear en los colectivos de personas***

Crear condiciones de competencia en cada colectivo laboral será tarea de primer orden para la dirección a todos los niveles.

Condiciones de competencia:

- Capaces de hacer frente a emergencias, conflictos o crisis. Ambiciosos en el sentido de metas altas, exigentes consigo mismo.

- Adaptarse a situaciones nuevas y cambiantes.
- Juicio, sentido común y de responsabilidad de acuerdo a la misión que se le asigna.
- Paciente, cortés, buen escucha, capaz de ponerse en el lugar de su oponente.
- Inquisitivo, con capacidad de análisis.
- Mente activa, escrutadora, con seriedad de perfeccionamiento y búsqueda de los medios para ello.
- Capaces de entender y seguir instrucciones, razonable, racional y realista.
- Consecuente con lo que se puede dar y con lo que se espera de él.
- Con amplia experiencia en las actividades del campo económico.
- Con inteligencia para buscar y hallar nuevas ideas y llevarlas a su aplicación práctica.
- Con fuertes conocimientos teóricos de la actividad que desempeña.
- Pensamiento claro, lógico, conciso y expresión conforme a ello tanto oralmente como por escrito.
- Con energía y perseverancia para el trabajo.
- Decidido, con confianza en sí mismo.
- Con talento potencial para promover.
- Emocionalmente estable aun cuando enfrente situaciones personales o laborales difíciles y capaz de distinguir entre lo de mayor y menor importancia.
- Con buena salud y buen porte.
- Con temperamento, conductor del grupo y madera de dirigente.
- De comunicación abierta, perspicaz para conocer a los demás, comprensivo de la naturaleza humana.

Estas condiciones que deben primar en cada trabajador y en cada equipo hay que comenzarlas a atender y desarrollarlas de inmediato para que la gente se trate con respeto, sean ellos mismos y tengan sus propios valores, lo que generará bienestar, entusiasmo, seguridad, satisfacción y sentido de solidaridad y equidad.

Las personas, con independencia de sus políticas, desean invariablemente sentirse bien, en lugar de mal, sentirse importante, en vez de insignificante y tener una vida con propósito en vez de una existencia inútil. Cuando se le hacen posible estas cosas, se logrará entonces tener su lealtad y cooperación.

### ***El diagnóstico***

El diagnóstico se inicia buscando, con mucha profundidad, todos los problemas existentes en las organizaciones. Para ello se utilizan varias técnicas y métodos que a la vez le sirven de capacitación.

En una de las organizaciones donde elaboramos el diagnóstico encontramos que tenían 183 problemas. A partir de ello comenzamos un trabajo encaminado a determinar los problemas principales, en este caso fueron 21, continuamos y seleccionamos los problemas esenciales siete, y finalizamos con la selección de los tres problemas claves de la organización.

A estos tres problemas claves le buscamos las consecuencias y manifestaciones que originaban. Este trabajo dio como resultado que muchos o la inmensa mayoría de los 183 problemas originales eran consecuencias y manifestaciones de no haber solucionado el problema clave y por tanto no eran problemas.

Esto es de suma importancia por cuanto las consecuencias y manifestaciones de un problema no son el problema en sí. A veces el problema está oculto percibiéndose solo sus consecuencias y manifestaciones, y son estas últimas las que vemos como problemas y entonces planificamos y ejecutamos un grupo de medidas para resolver ese problema y el resultado final solo será que lo aminoramos, lo aplacamos o lo resolvemos momentáneamente y a más largo plazo vuelve a resurgir y quizás de forma más dañina. Todo esto producto de no haber resuelto el problema clave.

Las organizaciones cubanas necesitan de un diagnóstico profundo que determine sus problemas claves y esenciales para poder resolver los mal llamados problemas que no son más que consecuencias y manifestaciones.

Los gerentes tienden mucho a ir del síntoma al remedio y por ello hay desaciertos; pues lo correcto es ir del síntoma a las causas y de las causas a los remedios.

Un ejemplo fehaciente de lo dicho anteriormente puede ser el problema del robo.

Una organización que tenía un alto índice de robo por ser su producto ampliamente demandado, no diagnosticó bien el problema y comenzaron a tomar medidas y lo estaban haciendo para eliminar el robo que era la consecuencia y no el problema, pues este era más profundo y no se veía a simple vista, estaba oculto.

Las medidas que tomaron:

- Ampliar la plantilla de vigilantes.
- Mejorar la guardia obrera.
- Terminar la cerca perimetral.
- Mejorar la coordinación con la policía.
- Programar nuevas restricciones y prohibiciones.
- Registro de vehículos.

Esas y otras medidas aplacaron el problema por un tiempo relativamente breve, pues el robo continuó y ahora en un ambiente desagradable originado precisamente por las instrucciones prohibitivas y de restricciones que se tomaron y que afectaron a todo el personal.

El problema clave en este caso estaba dado en la falta de disciplina, planificación, organización y control; desmotivación hacia el trabajo; deficiente clima organizacional, resistencia al cambio, desinterés, apatía e inercia. En fin, todas las cuestiones esenciales que se han analizado anteriormente.

Una vez determinado los problemas esenciales y claves, así como las áreas de resultados claves, se comienzan a elaborar los planes de acción a cada uno de ellos.

Elaborar los planes de acción a cada problema es un proceso complejo y difícil pues se trata del cómo, para el que hay que tener una buena dosis de intuición, imaginación, previsión y creatividad. En una organización nos demoramos una semana elaborando el plan de acción relacionado con la atención, motivación y estímulo al hombre, pues inicialmente se pensó que era fácil, pero al profundizar en todas las necesidades del ser humano, su naturaleza, sus características, sus propósitos y sus límites; aceptando la condición humana como cadena de conflictos pero apreciándolos como forjadores del carácter, estímulo para el desarrollo y promotores de cambio y progreso; nos dimos cuenta de la complejidad del problema. Lentamente y con muchas dificultades fueron apareciendo las acciones a desarrollar y sin exagerar aparecieron decenas de ellas.

Algo muy interesante fue que muchas de esas acciones nunca las habían pensado y, por supuesto, los encargados de recursos humanos, capacitación y cuadros ni se imaginaban que tareas como esas deberían ser parte de su contenido de trabajo.

La elaboración de los planes de acción le permiten a la Dirección de la organización valorar y evaluar los cuadros con más eficacia y realidad partiendo de los resultados obtenidos en dichos planes.

En las acciones no debemos apresurar juicios, ni poner trabas. Hay que considerar todos los factores pensando en lo que podría ser pertinente para tomar una decisión; imaginarse las consecuencias y las secuelas, es decir, los resultados probables en lo inmediato, corto, mediano y largo plazo; fijar los objetivos, metas y propósitos que nos lleven a soluciones creativas partiendo de las prioridades básicas o claves, según las alternativas, posibilidades y opciones que tengamos.

### ***Los conflictos de la organización***

Los conflictos nacieron con la vida y por tanto son parte intrínseca de ella, todo depende de cómo manejemos el conflicto, si para la destrucción y el caos, o si para el progreso, la armonía y la felicidad.

En las organizaciones están presentes muchos tipos de conflictos, desde los agradables hasta los desagradables, originados por muchas tensiones (presiones económicas, necesidades reales y artificiales,

hacinamientos, embotellamientos, excesos de compromisos, tiranía del reloj, la prisa, etc.), y de no ser tratados y bien manejados conducen a la frustración y a la agresividad con resultados funestos para los éxitos de la organización.

He podido captar que muchas de las dificultades existentes en los organismos están relacionadas con el mal manejo de los conflictos existentes entre departamentos, personas y organización en general.

Es por lo que considero que las gerencias debían prestar más atención a este asunto de la siguiente forma:

1. Hay que aceptar la condición humana como cadena de conflictos apreciándolos como forjadores del carácter, estímulo para el desarrollo, promotores de cambio y progreso, y no como se pretende muchas veces de eliminarlo por completo olvidando que el conflicto es parte de la vida.
2. Enfrentar el conflicto más que evitarlo, no darle salidas extremistas, ni reprimirlo sin resolverlo. Recordar que querer enterrar un sentimiento es como enterrar a un vivo.
3. Cultivar el gusto de vivir, relacionarse, luchar y vencer las dificultades y no ver tragedias donde no las hay, ni la actitud egoísta de “yo todo”. Yo tengo que ganar.
4. No atribuir los conflictos a la mala voluntad de la gente: aceptar a las personas como son, con sus ideas diferentes a las nuestras y no convertir los conflictos reales en personales.
5. Aprender a dialogar y para ello cultivar la empatía: entender al otro antes que defenderse de él. No al monólogo disfrazado de diálogo. No confundir la discusión (para aclarar) con la polémica (luchar para ganar).
6. Fomentar en sí mismo y en el equipo de trabajo la actitud mental y emocional de ganar/ganar (consenso) y desterrar las actitudes dogmáticas y rígidas que no dejan espacio a la capacidad de negociar.
7. Ser asertivo. Generar bienestar, entusiasmo y sentido de equilibrio en los demás. Quienes se sienten respetados responden asertivamente. No etiquetar a las personas, corregir sus errores, no dejar acumular sentimientos negativos para cultivar mentes abiertas y sinceras.
8. Buscar y analizar las causas de los conflictos internos donde al parecer son el negativismo, el pesimismo, la represión, la apatía, el aburrimiento, la fantasía y el distanciamiento de la realidad.
9. Los conflictos externos alteran la estructura de la organización y están dados por la ausencia de información, instrucciones poco claras, barreras en la comunicación, oportunidades limitadas, incapacidad de funcionarios, estructuras organizativas deficientes, etcétera.
10. No olvidar jamás:  
La agresividad deshumaniza tanto al agresor como al agredido.  
El conflicto se hace normal cuando se convierte en norma.  
La solución de conflictos es un reto para toda la vida.

## ***Liderazgo***

Nadie duda que existe un arte de conducir a los hombres. La historia está llena de ejemplos deslumbrantes de esos hombres prodigiosos todos y privilegiados algunos, en cuyas manos ha estado el destino de grandes sectores de la humanidad.

En la diminuta historia cotidiana de las relaciones laborales nos encontramos con una masa de productores que necesitan ser conducidos eficazmente por caminos de productividad, de colaboración y de buenas relaciones humanas.

La necesidad impone, pues, hombres idóneos, específicamente dotados para el trato y gobierno del personal. Hombres que han de saber recoger las leyes y disposiciones generales de la sociedad para darle una viabilidad y una aplicación con el más alto y amplio espíritu colaboracionista.

En un mundo en que cada día los hombres se entienden menos, el único camino viable es el de los máximos esfuerzos, para entenderse algo, y es ahí precisamente donde radica la importantísima tarea de los líderes.

En este trabajo no se desarrolla a profundidad el tema del liderazgo, como también ocurre en los aspectos anteriores sino que se señalan algunos elementos que considero esenciales tener en cuenta en todo el perfeccionamiento de la gestión local que tiene lugar en nuestro país.

Una de las cuestiones más importantes en este proceso está relacionada con sus cuadros, con sus dirigentes, en fin, con la dirección que esté frente a la organización, que es donde existen muchas insuficiencias y debilidades reales, dadas más por violaciones que por no estar establecidas las reglas.

A continuación me voy a referir solamente a los tipos de poderes que deben poseer los dirigentes que tienen que llevar a nuestras organizaciones hacia un futuro mejor y por último señalar las deficiencias, que según mi criterio, persisten en la actualidad.

*Poder personal:* Es la capacidad que poseen los jefes de atraer seguidores, mediante la gran fuerza de su personalidad. Tienen magnetismo personal y aire de confianza. Se le acercan, lo estiman. Sobre todo porque ven en ellos el éxito. Estos dirigentes tienen convicciones que atraen y perciben las necesidades de la gente. En fin los gerentes y administradores con estas características tienen mayores éxitos como jefes y sus organizaciones son más realistas en la fijación de objetivos y más eficaces en sus logros.

En algunas organizaciones parece no haberse potenciado la importancia del poder personal a la hora de seleccionar sus cuadros, pues estos actúan con mayor fuerza usando su poder oficial.

*Poder oficial o legítimo:* Es el poder que le da una autoridad superior para planificar, organizar, controlar y dirigir los recursos materiales, financieros y humanos, así como para estimular, castigar, etcétera.

*Poder de experto:* Este poder es la autoridad del conocimiento que lo proporciona el aprendizaje especializado, la educación, el adiestramiento y la experiencia.

*Poder político:* Son las habilidades de los jefes para trabajar con la gente y los sistemas sociales para ganar lealtad y apoyo.

Las teorías administrativas normalmente tratan de cómo deben hacerse las cosas técnicamente; pero el origen de los problemas es tan multifacético y variado que a veces no son suficientes las técnicas y es ahí precisamente donde el liderazgo juega un rol esencial.

En mi calidad de consultor he reunido una serie de errores, omisiones y situaciones que pueden ser la causa de enfermedades empresariales, que ya analizamos anteriormente, pero que de una forma u otra están relacionadas con la falta de un efectivo liderazgo en las organizaciones.

Es necesario que los directivos posean los cuatro poderes que hemos descrito, cuestión no fácil, ni cotidiana, pero necesaria.

Problemas, errores o situaciones existentes en organizaciones relacionadas con la falta de liderazgo:

- Inestabilidad en los cuadros y su desarrollo.
- Temerosa delegación de poder.
- Conformidad con resultados mediocres.
- Escaso uso de métodos participativos.
- Preferencia por establecer normas y procedimientos formales.
- Clara diferencia entre jefes y subordinados.
- Pirámide jerárquica de múltiples niveles.
- Exaltación de historias y tradiciones y poco interés en permitir saltos en la toma de decisiones estratégicas.
- Convivencia con múltiples cronosidades.
- Mucha contemplación en los conflictos.
- Muchos vaivenes en órdenes y controles.
- Poca combatividad.
- Mucha simulación.
- La participación de la gente se proclama, pero se le teme y limita.
- Alta fluctuación laboral y mucha modificación de los objetivos.

- Restringidas oportunidades a la innovación y a la creatividad.
- Se elude enfrentar a fondo los conflictos.
- Gusto por la centralización.
- Poco apoyo al trabajo en equipo.
- Conferir gran importancia a la organización del trabajo y poco al de las personas.
- El jefe toma todas las decisiones.
- Extremo control con la gente.
- Deficiente comunicación.
- El compromiso de las personas con la institución es bajo.
- Pocas ideas y disposición escasa hacia las mejoras.
- Mucho temor a riesgos de dirección.

Estos problemas no existen de forma pura, ni su totalidad está presente en una organización; pero lo que se ha podido investigar es que de una u otra manera se manifiestan en algunas organizaciones.

Ante las dificultades expuestas se hace necesario preparar a los jefes y a todo el personal en principios esenciales de la conducción de los hombres.

#### *Saber usar el poder*

- No constreñir sino conversar.
- No suscitar temor sino estimación.
- No imponer el esfuerzo, sino provocarlo.
- No mandar sino informar, pedir o sugerir y obtener.
- No frenar sino estimular, arrastrar, entusiasmar, animar adoptando siempre la amabilidad.
- Insistir en el aspecto positivo (no despreciar sino apreciar).
- No ejecutar o decidir por sí mismo sino confiar, delegar.
- Decidir con seguridad y claridad, y exigir con firmeza.
- Impulsar la colaboración. Crear un clima de confianza. Transformar al grupo en un verdadero equipo de trabajo.
- Ser estricto con los principios y flexible con las formas.
- Mostrar y hacer que se cumpla el objetivo común.
- No predicar sino dar el ejemplo.
- Tratar a los demás de la misma forma en que uno desearía ser tratado.
- Respetar la personalidad de cada uno y su dignidad humana.
- Tomar a la gente como son y no como uno se imagina que deben ser.
- Interesarse por los demás sinceramente.
- Tratar a todo el mundo individualmente.
- Ante la dificultad y el fracaso autoanalizar su responsabilidad.

### ***Conclusiones***

En este artículo abordo un grupo de problemas claves, presentes en nuestras organizaciones, que deben tener una atención priorizada, por cuanto en una época de complejidades, globalización, cambios e incertidumbre como la que vivimos en la actualidad, el esfuerzo cooperativo del hombre es la base fundamental de la sociedad. El avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano, por sí solos, no producen efectos si la calidad de la dirección no es efectiva en la atención de los recursos humanos.

La introducción de métodos científicos en la gestión y la dirección de las organizaciones, en todos sus niveles, es uno de los mayores cambios que se producirá. Este es un hecho que el gerente debe tener en cuenta, no puede despreciarlo y continuar fiándose, como antaño, en la intuición y en la experiencia para tomar sus decisiones, debe procurar que estas se hallen respaldadas por argumentos objetivos, concretos, cuantificados y científicos. Los errores de juicio en este terreno pueden tener graves consecuencias.



Para que los dirigentes tengan condiciones personales de éxito en cualquier empresa, independiente de su nivel jerárquico, necesitan habilidades de diagnóstico y de evaluación situacional capaces de ayudarlo a discernir qué hacer frente a situaciones diferentes e imprecisas.

En el mundo actual, que evoluciona en todos los terrenos a un ritmo acelerado, una organización debe programar para poder subsistir. Ahora bien, la organización es una realidad que se compone de hombres. Solamente estos le permiten alcanzar sus objetivos. Es por ello que el éxito y, en último término, la sobrevivencia de toda la organización, grande o pequeña, depende de su aptitud en perfeccionar al hombre. Por tanto, la formación de los trabajadores constituye una función fundamental y una de las principales responsabilidades de la dirección en todo el ámbito de la organización. Debe ser una acción general, continuada y perpetuamente renovada. Es necesario que se establezca por doquier en la organización y de una forma definitiva un *espíritu de formación* tanto en los dirigentes como en todo el personal; hace falta que cada trabajador experimente la necesidad y el deseo constante de desarrollarse.

## **LOS INDICADORES: ELEMENTO DECISIVO PARA EL CONTROL DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

M. SC. SILVIA GARCÍA GARCÍA

El proceso de dirección —que consiste, esencialmente, en planear, organizar, ejecutar y controlar con vistas a lograr los objetivos de la organización— comienza, como sus funciones lo indican, con la elaboración de una planeación estratégica que define los principales objetivos y metas a alcanzar, dentro de un horizonte de visión dado. Ahora bien, “(...)para realizar el control estratégico (...) los objetivos fundamentales deben ser ‘aterrizados’ mediante *una métrica* específica que permita precisarlos en medidas e indicadores concretos (...) ese conjunto de *objetivos, medidas y metas*, deben ser aglutinados en instrumentos *ad-hoc*, que permitan (...) interpretarlos en forma periódica y confiable; estos instrumentos se han denominado *Cuadros o Tableros de Mando (Balanced Scorecards)*”.<sup>1</sup>

Como se observa, el control de la estrategia de una organización exige la definición de las premisas y criterios bajo los cuales se evaluará su gestión. Cuando se evalúa el funcionamiento integral de una empresa, tanto los dirigentes como el resto de los trabajadores conocen en qué situación se encuentra la misma, si se ha avanzado o retrocedido, si es adecuado su ritmo de avance y, desde luego, si las estrategias trazadas son las indicadas para el logro de los objetivos organizacionales.

Durante el proceso de elaboración del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, dos de los elementos más importantes en el Subsistema de Planificación son el diseño estratégico de la organización, así como los indicadores que permitirán conocer el avance de la empresa a partir del momento en que se inicie la aplicación del expediente. Estos indicadores, atendiendo a lo establecido en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, les son definidos por el organismo superior de la empresa y deben presentarse clasificados en tres tipos:

*Indicadores directivos:* Son los fundamentales y caracterizan el grado de cumplimiento de la tarea estatal y social asignada. El incumplimiento de, al menos, uno de ellos, implica que la empresa ha incumplido el plan.

*Indicadores límites:* Son aquellos que representan determinados enmarcamientos o límites máximos en la utilización de recursos para el cumplimiento del plan.

*Indicadores condicionantes:* Son aquellos cuyo incumplimiento conllevará determinadas afectaciones económicas a algunos miembros o a todo el colectivo. A diferencia de los límites, no son enmarcamientos de recursos, sino parámetros cuantitativos y cualitativos de eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, la disciplina financiera y otros que, según la especificidad de la empresa, sean convenientes nominalizar.

Asimismo, en el Resumen del Expediente, se recogen los indicadores que muestran la eficiencia general a la que se aspira con la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.

<sup>1</sup> Enzo Fabio Coppa Astorga: “El sentido de los indicadores relacionales en la dirección de Recursos Humanos”, Santiago de Chile, [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)

Por otra parte, la Resolución 297 del año 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, relacionada con las nuevas formas de Control Interno en las empresas, contempla la evaluación de los indicadores de desempeño elaborados en las entidades.

Toda entidad debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. La dirección de una entidad, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control. En consecuencia, un sistema de indicadores (...) de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.<sup>2</sup>

Como se observa, tanto el Perfeccionamiento Empresarial como la Resolución 297/2003 de Control Interno, no solo contemplan sino que priorizan los indicadores de desempeño y, en cierta medida, norman su elaboración.

Durante la etapa de diseño del sistema de indicadores, deberán tenerse en cuenta las particularidades propias de la empresa tales como, por ejemplo, el tamaño de la organización, el tipo de producción que realiza o servicio que presta, el número de trabajadores, el nivel de automatización de sus operaciones, etcétera.

A continuación se expone un procedimiento conformado a partir de las experiencias acumuladas en la elaboración de sistemas de indicadores en diferentes empresas:

1. El primer paso es la elaboración del diseño estratégico de la empresa, en reuniones con la alta dirección. El diseño incluye la definición de las áreas de resultados claves para garantizar el logro de la visión compartida. Estas áreas no tienen que coincidir con las funcionales o productivas de la estructura organizacional.
2. Una vez diseñada la estrategia de la empresa, se creará un grupo *ad hoc* —integrado por directivos, técnicos y obreros calificados representativos de las áreas de resultados claves definidas— que, con la asesoría y facilitación del consultor gerencial, será el encargado de diseñar el sistema de indicadores.
3. Se realizarán varias reuniones del grupo en las cuales:
  - Se definirán las principales salidas de cada una de las áreas de resultados claves.
  - Se establecerán las variables correspondientes a dichas salidas.
  - Se elaborarán los indicadores de acuerdo con las variables definidas.

Como se observa, una característica común en todos los pasos de este procedimiento es su carácter participativo —desde dirigentes hasta obreros calificados—, lo cual da resultados más precisos, logrados mediante debates fructíferos entre aquellos que garantizan las salidas de cada área de resultado clave. Todo esto tiene como ventajas las siguientes:

- Se agiliza el proceso de elaboración de los indicadores, ya que afloran las ideas de muchos expertos en corto tiempo.
- Se profundiza en el carácter sistémico de la organización, ya que se refuerza el concepto de procesos entre todos los implicados en ellos.
- Mayor compromiso al sentir reflejado el trabajo individual y colectivo en los indicadores elaborados; esto estimula a su cumplimiento posteriormente.

Resulta importante la calidad con que se diseñe la estrategia de la empresa ya que, si las áreas de resultados claves que se definan no son las adecuadas, se pone en peligro la calidad de los indicadores al no controlar la gestión y resultados de las áreas que realmente deciden el éxito de la empresa.

Otro aspecto a tener en cuenta es que los indicadores diseñados deben ser cuidadosamente revisados para garantizar que no queden reservas ocultas de ningún tipo, es decir, productivas, económicas, de calidad, intangibles, etc. Es precisamente por ello que este procedimiento parte de las áreas de resultados claves, no de las estructurales, que ha sido la forma tradicional de elaborar indicadores. De esta manera se prioriza el enfoque de procesos y, con ello, los objetivos de la empresa.

<sup>2</sup> Documento elaborado por el Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguros (CECOFIS) para la capacitación a empresarios sobre la Resolución 297/2003, p. 30.

A manera de ejemplo, se reflejan a continuación algunos resultados de diferentes empresas:

**Área de resultado clave:** La actividad de mantenimiento automotriz.

*Principales salidas:*

- Mantenimiento preventivo a vehículos pesados.
- Mantenimiento preventivo a vehículos ligeros.

*Variables:*

- Calidad de los mantenimientos preventivos.
- Ahorros durante el proceso.

*Indicador para medir la calidad de los mantenimientos preventivos:*

- Cantidad de roturas en vehículos pesados/ligeros que han recibido mantenimiento preventivo en los últimos 60 días.

*Indicador para medir el ahorro durante el proceso:*

- Litros de aceite consumidos por mantenimiento a vehículo ligero/pesado.

**Área de resultado clave:** El procesamiento de productos frescos.

*Principales salidas:*

- Carne fresca empacada.

*Variables:*

- Eficiencia del proceso.
- Calidad de los resultados.

*Indicadores:*

- Kilowatts consumidos por tonelada métrica de carne fresca empacada.
- Porcentaje de cumplimiento de las normas de consumo de insumos.
- Porcentaje de satisfacción de las solicitudes de los clientes.
- Porcentaje de devolución de productos entregados a los clientes.

**Área de resultado clave:** La reparación de equipos varios.

*Principales salidas:*

- Equipos varios reparados.

*Variables:*

- Valor de los equipos reparados.
- Calidad de los resultados.
- Eficiencia del proceso.

*Indicadores:*

- Valor de los equipos reparados en relación con el valor de los equipos ingresados al taller.
- Equipos que retornan en relación con los equipos reparados.
- Valor de los gastos totales en relación con el valor de los equipos reparados.
- Equipos reparados del total de equipos recibidos.
- Días promedio por reparación.
- Gastos promedio de reparación por proveedor.

**Área de resultado clave:** La elaboración de alimentos para comedores obreros.

*Principales salidas:*

- Alimentos elaborados.

*Variables:*

- Calidad.
- Higiene.
- Eficiencia del proceso.

### *Indicadores:*

- Cantidad de quejas mensuales del total de comensales.
- Porcentaje de cumplimiento de las normas sanitarias de los alimentos.
- Porcentaje de cumplimiento de las normas de elaboración, según carta tecnológica, de los productos que se ofertan.
- Costo por ración terminada por cada peso de costo total.
- Porcentaje de gastos de mantenimiento y reparación de equipos en relación con los gastos totales.
- Raciones dejadas de producir por rotura de equipos.

Durante el proceso de elaboración del sistema de indicadores, son múltiples las *variables* que pueden seleccionarse, por ejemplo:

- Eficiencia técnica del proceso.
- Ahorro de combustible (o energéticos en sentido general).
- Principales gastos durante el proceso productivo.
- Preferencias del cliente.
- Penetración en el mercado.
- Captación de cuota de mercado.
- Variedad de proveedores.
- Satisfacción del cliente.

Una de las dificultades más frecuentes en este proceso de diseño de indicadores es la elaboración de los mismos a partir de variables subjetivas, o sea, aquella que debe medir los intangibles. Por ejemplo:

*Variable:* Participación de los trabajadores en la gestión.

En este caso, un *indicador* posible sería: Porcentaje de propuestas implementadas de todas las presentadas por los trabajadores para dar solución a las interrupciones por falta de materias primas.

Lo más importante es que tanto las variables como los indicadores, sean los que representen el mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, y esto se puede garantizar si previamente, durante la elaboración del diseño estratégico, se hace una adecuada selección de las áreas de resultados claves. Asimismo, definir cuáles son las principales salidas dependerá de una correcta identificación de los procesos esenciales de la empresa, en función del cumplimiento de su estrategia.

Este procedimiento para la elaboración de indicadores también puede aplicarse a otras alternativas como, por ejemplo, los Objetivos Estratégicos de la Empresa, las áreas productivas y de servicios que conforman la estructura organizacional, es decir, las contempladas en el organigrama, etcétera.

Una vez puesto en práctica, el sistema de indicadores deviene herramienta fundamental para controlar y hacer los ajustes requeridos en la estrategia diseñada, de ahí que se pueda considerar que: “(...) más que una herramienta de control, es de Dirección Estratégica”.<sup>3</sup>

### *BIBLIOGRAFÍA*

CECOFIS: Material elaborado para la capacitación relacionada con la Resolución 297/2003 de Control Interno.

COPPA ASTORGA, ENZO F.: “El sentido de los indicadores relacionales en la Dirección de Recursos Humanos”, Ed. [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com), 2004.

<sup>3</sup> Enzo Fabio Coppa Astorga: “El sentido de los indicadores relacionales en la dirección de Recursos Humanos”, [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com)

- DÍAZ DE IPARRAGUIRRE, ANA M.: “El Balanced Scorecard”, Ed. [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com), 2004.
- GOLDRATT, E.: *El síndrome del pajar: cómo extraer información del océano de datos*, Ed. Castillo Monterrey, Nuevo León, México, 1992 y Edic. Díaz-Santos, Madrid, 1994.
- PAEZ, T.: *Estrategia empresarial y calidad de gestión*, Ed. Konrad-Adenauer, Caracas, 1994.
- Resolución 297-2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, de fecha 23 de septiembre 2003 sobre control interno.
- REYNOSO, ÁLVARO: “Veinte prácticas de excelencia para impulsar el desempeño de una organización”, [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com), 2004.
- RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, F.: “Pensamiento estratégico con enfoque de sistema”, en *Gerencia: una visión de consultores*, Ed. “Félix Varela”, La Habana, 2003.
- RODRÍGUEZ J. y G. BRAVO: *Indicadores de calidad y productividad en la empresa*, Editorial Nuevos Tiempos, Venezuela, 1991.
- ROMERO, MAIRENA: “El control como faro del proceso administrativo”, [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com), 2004.

## **LA TOMA DE DECISIONES: INTERROGANTES PARA UNA REFLEXIÓN**

M. SC. MERCEDES GONZÁLEZ SÁNCHEZ

### ***¿Por qué vivir con las preguntas?***

- ¿Cómo puedo enfrentar el problema?
- ¿Qué pasa si no tomo una decisión justa?
- ¿Mi trabajo responde a los objetivos propuestos?
- ¿Será esta decisión lo que esperaban todos?
- ¿Con mi decisión quedarán satisfechos los organismos superiores?

Estas y muchas preguntas más pasan constantemente por la mente de un directivo a la hora de tomar una decisión. Si las mismas resultan difíciles de hacer, cuánto o más difícil será dar una respuesta adecuada.

La experiencia de esta autora en estos temas, manifiesta que en múltiples ocasiones resulta extremadamente difícil tomar una decisión gerencial, mucho más si valoramos que existen ocasiones en que un gerente se siente sin poder de decisión y lleno de temores como:

- Temor de haberse confiado demasiado.
- Temor de una traición.
- Temor de abandonar lo habitual.
- Temor de perder el control.
- Temor de perder popularidad o de que nos crean débiles.
- Temor de fracasar.

Analicemos que en la vida de un gerente dentro de su organización pueden presentarse, y de hecho es así, diariamente muchos problemas, o sea, situaciones de trabajo y hasta de carácter personal, las cuales van a constituir los asuntos pendientes por solucionar.

¿Pero sabemos realmente en estas situaciones, cuál es el problema? Es más, ¿sabemos en realidad, qué es un problema?

Existen tantas definiciones de qué es un problema que nos atrevemos a sugerir esta:<sup>1</sup>

Situación que se produce cuando un estado de cosas real difiere del estado de cosas que se desea o lo que es lo mismo un problema surge cuando existe una brecha entre una realidad o un aspecto de la realidad observada y un valor o deseo de cómo debe ser esa realidad para un determinado observador, en muchos casos un problema puede no ser más que una oportunidad disfrazada .

“El proceso de identificación de problemas suele ser formal e intuitivo”.<sup>2</sup>

Generalmente las situaciones que le indican a los gerentes la existencia de problemas son :

- Cuando se produce un alejamiento de la experiencia pasada.
- Cuando se produce una desviación de un plan fijado.
- Cuando otras personas presentan problemas a la gerencia.
- Cuando los competidores actúan mejor que la organización de la gerencia en cuestión.

<sup>1</sup> Libro de administración, 5ta. ed., p. 266.

<sup>2</sup> Willian Pounds en el Libro de administración, 5ta. ed., p. 266.

La detección del problema no siempre es sencilla y clara ¡CUIDADO!: No confundir problema con oportunidad, pues una oportunidad no aprovechada crea un problema para la organización y en ocasiones se encuentran oportunidades mientras se explora un problema.

Existen autores que el problema lo definen como algo que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos, en tanto que una oportunidad es algo que brinda la posibilidad de superarnos.

No se debe olvidar que una oportunidad representa una situación que se produce cuando los momentos que prevalecen son capaces de ofrecer a una organización la posibilidad de estar por encima de las metas y los objetivos trazados.

Para la solución de problemas y la identificación de oportunidades es muy útil el “Método dialéctico de búsqueda”, llamado también “El método de abogado del diablo”. En este método el que determina toma la decisión, determina las soluciones posibles y los supuestos en que se basan, examina la negociación u oposición de todos sus supuestos y luego encuentra soluciones contrarias que se fundan en supuestos negativos. Este proceso a su vez puede generar otras soluciones más útiles, así como poner en primer plano oportunidades que hasta entonces habían pasado inadvertidas.

La obtención de información ya sea mediante sistemas formales e informales, es de mucha importancia para la decisión a tomar en la organización por parte del gerente.

Esta información para que sea efectiva debe reunir varias cualidades:

*Necesaria:* Se basa en la obtención de un retrato hablado sobre la marcha del aspecto a informar, valorando fundamentalmente si esta información sirve para el análisis que se desea realizar, además si la misma sirve de base para proyectar el estado al que se desea llegar.

*Oportuna:* Al valorar que la información sea oportuna estamos hablando de tiempo real, actualizado y confiado.

*Comparable:* Que nos pueda servir como medio comparativo con momentos o acciones anteriores en cuanto a medida, estructura, integración, precios, costos, registros, etcétera.

Independiente de toda los datos que nos pueda brindar la información, sí debemos estar claro que en la actividad empresarial ningún gerente por eficiente que sea puede resolver los tantos problemas que a diario surgen en este mundo de los negocios, sí puede elevar cada vez más su porcentaje de efectividad en la solución de los mismos, aprendiendo a establecer prioridades en los problemas y delegando en los subordinados la responsabilidad de ocuparse de los de menor importancia.

Ante un problema los gerentes o las personas encargadas de darle solución al mismo, pueden comenzar estableciéndose las siguientes preguntas:<sup>3</sup>

1. ¿Es el problema fácil de manejar?
2. ¿Puede el problema resolverse por sí mismo?
3. ¿Me compete tomar esta decisión?
4. ¿La decisión a tomar está programada, es decir, responde a políticas, reglas, procedimientos y hábitos predeterminados?
5. ¿La decisión no está programada, es decir, está relacionada con problemas no habituales o excepcionales?
6. ¿Afecta el asunto en cuestión a otros departamentos?

Para respondernos estas y otras preguntas los gerentes o personal al que le toque tomar la decisión debe emplear su juicio basándose en el ambiente interno y externo de su organización, por lo que resulta muy importante la información.

Tal como lo han señalado Guth y Tagiuri<sup>4</sup> toda esta información se filtra en los valores y antecedentes del gerente, el cual de igual forma influye en el tipo de problemas y oportunidades que desea abordar.

<sup>3</sup> Libro de administración, 5ta. ed., p. 269.

<sup>4</sup> Harvard Business, 49-1, pp. 79-89.



Todo esto nos ayuda a inferir que un problema regularmente no se resuelve por sí mismo, por lo tanto nos obliga a tomar una decisión al respecto.

Si la organización se va a mover en dirección de sus metas, cada gerente de la misma debe situarse en la labor que desempeña en la entidad, desde una perspectiva más amplia. Los gerentes de niveles superiores deben trabajar para coordinar las acciones de los directivos de niveles inferiores, proceso que puede ampliarse más detalladamente en lo que respecta a la autoridad, delegación y descentralización.

De ahí que en estos momentos podemos formular la pregunta siguiente:

*¿Qué es una toma de decisión?*

Podemos responder asociando algunos conceptos de diferentes autores llegando a conformar el siguiente concepto:

*Es un proceso metodológico de identificación, evaluación y selección para determinar la acción que mejor satisfaga la solución de un problema específico con riesgos aceptables.*

Al tomar una decisión se elige la mejor alternativa, siempre y cuando estemos en presencia de una evaluación cuidadosa e imparcial de todas las alternativas posibles, cuyos costos y beneficios se conocen con exactitud.

Los problemas precisan de diferentes tipos de toma de decisiones, cuestiones sencillas o de rutina que se pueden programar o no programar.

Cuando hablamos de decisiones programadas nos estamos refiriendo a decisiones que se toman acorde con políticas, reglas, procedimientos y hábitos predeterminados. Existiendo procedimientos sistemáticos para resolver problemas comunes.

Toda organización tiene políticas escrita y no escrita que simplifican la toma de decisiones programadas.

Las decisiones no programadas se ocupan de problemas no habituales o excepcionales. Por ejemplo: Si un problema no se ha presentado con suficiente frecuencia para ser incluido en una política o es tan importante que merece un tratamiento especial en el momento de tomar decisiones, se deben ponderar alternativas donde muchas implican sucesos futuros difíciles de prever. Las situaciones de toma de decisiones se consideran dentro de una línea continua (figura 2).<sup>5</sup>

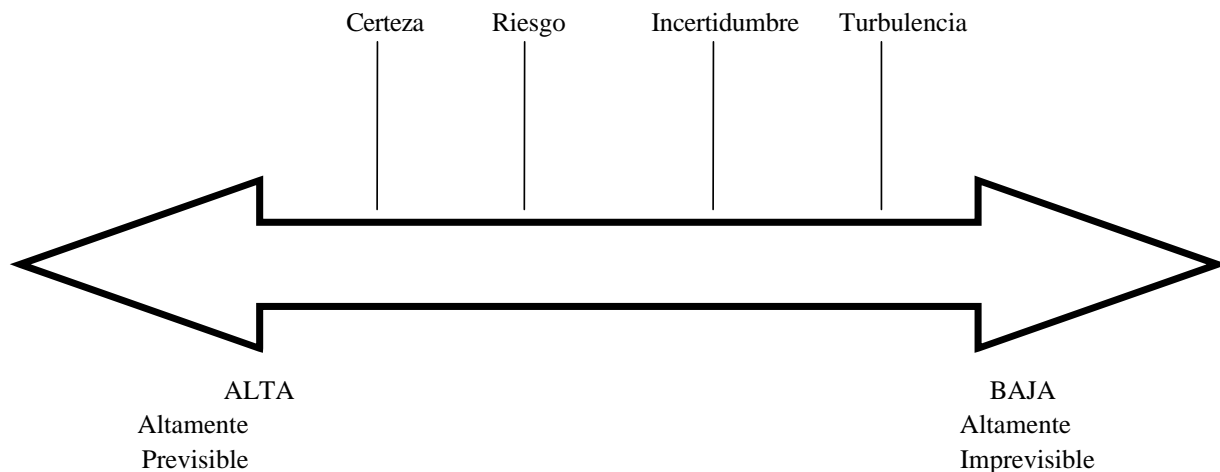


Fig. 2

*Certeza:* Los gerentes cuentan con *información exacta, medida y confiable*, acerca del resultado que darían distintas alternativas que se encuentran bajo consideración.

<sup>5</sup> Libro de administración, 5ta. ed., p. 272.

*Riesgo:* Se produce siempre que *no somos capaces de prever con certeza* el resultado de alguna alternativa.

*Incertidumbre:* Los gerentes se enfrentan a condiciones externas imprevisibles que están fuera de control.

*Turbulencia:* Se produce cuando los objetivos no están claros o cuando el ambiente cambia con rapidez.

*Probabilidad:* Medición estadística de que la *posibilidad que un determinado* suceso o resultado llegue a ocurrir.

Los gerentes deben aprender a analizar la *certeza*, el *riesgo* y la *incertidumbre* asociados a las diversas acciones que se pueden emprender.

En el proceso de toma de decisiones en ocasiones aparecen las llamadas decisiones intuitivas (formas rápidas del proceso), no explicitado pero que siguen los pasos lógicos y optan por la situación que mejor las satisface. En su propósito se tiene muy claro, qué pretenden y qué riesgos están dispuestos a afrontar para lograrlo, pero no debemos dejar a un lado el conocimiento de los pasos lógicos a tener en cuenta en una decisión, lo cual permitirá una mayor consistencia en todas sus decisiones, mayor facilidad para exponerlas, controlarlas o delegarlas.

Los pasos lógicos a seguir (Antonio Milano, 1997):

- **Formulación del propósito.**
  - ✓ Acción.
  - ✓ Objeto de esa acción.
- **Objetivo de la decisión.**
  - ✓ Resultados a obtener o evitar.
  - ✓ Recursos a disponer.
- **Alternativas de la decisión.**
  - ✓ Generación de alternativa.
  - ✓ Evaluación de alternativa.
- **Análisis de riesgo.**
  - ✓ Consecuencias adversas de las alternativas.
  - ✓ Elección de la alternativa mejor balanceada (la que mejor cumple con los objetivos deseados y con los objetivos necesarios con riesgos aceptables).
- **Toma de decisiones.**
  - ✓ Mantenernos en el proceso.
  - ✓ La decisión depende de nosotros (experiencias, conocimientos y criterios).
  - ✓ Lógico y racional.
  - ✓ Creativo e innovador.

Estos pasos debemos resumirlos mediante la tabla 1 y el gráfico de la figura 3.<sup>5</sup>

TABLA 1

<b>Preguntas de proceso</b>
¿Cuál es el propósito de esta decisión?
¿Cuáles son los <i>resultados</i> esperados y cuáles los <i>recursos</i> disponibles? ¿Cuáles de estos objetivos son absolutamente <i>necesarios</i> ? ¿Cuáles son solo <i>deseados</i> ? ¿Cuál es el valor relativo de los deseados (escala 10 a 1)? ¿Cuáles son los posibles cursos de acción disponibles?
¿Cumple cada alternativa con los objetivos necesarios (PASA/NO PASA)? ¿Cuál es el <i>grado de desempeño</i> de las alternativas en relación con cada objetivo deseado (calificación escala 10 a 1)? ¿Cuál es la <i>calificación ponderada</i> de cada una (calificación x valor)? ¿Cuál es el grado de desempeño <i>total</i> de cada una?
¿Qué riesgos derivan de cada alternativa? ¿Cuál es la probabilidad (P) de ocurrencia de cada riesgo? ¿Cuál será su <i>Gravedad</i> (G) si ocurre?
¿Cuál es la alternativa balanceada?

<sup>5</sup> Antonio Milano: *Resolución de problemas y toma de decisiones*, pp. 146-147.

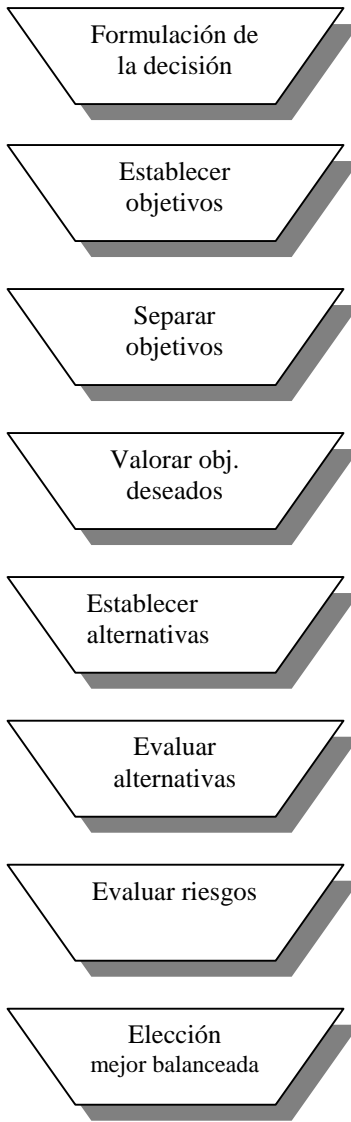


Fig. 3 Toma de decisiones.

En el enfrentamiento ante las cosas cotidianas que se reflejan en una organización como se planteó anteriormente se nos presentan situaciones personales o de trabajo, las cuales van a constituir nuestro listado de problemas que evidentemente queremos afrontar y solucionar.

Debido a la presión de tiempo y recursos nos hacemos las preguntas siguientes:

- ¿Qué situación atacar primero?
- ¿Cómo enfocar o solucionar esta situación?

Un método lógico<sup>6</sup> que denominamos “Análisis de Preocupaciones”, contribuye a dar respuesta a estas interrogantes. Podríamos definirlo como:

Un proceso o secuencia de pasos que permiten definir, aclarar, priorizar y enfocar las distintas *preocupaciones* o *situaciones* a las que nos enfrentamos diariamente, tanto en el ámbito laboral como en el personal.

<sup>6</sup> Antonio Milano: Ob. Cit., p. 31.

Consiste en:

*Hacer un listado de problema:* Debemos tener bien localizado las situaciones o listado de los problemas pendientes, en este paso se plasman los temas que nos preocupan sin hacer valoraciones.

*Separar situaciones:* Para separar las situaciones es necesario tener bien definido, esclarecido y preciso los temas de análisis.

*Priorizar:* Por cuál situación comenzar. En este paso definimos las situaciones objeto de preocupación para darle prioridad y aquí entraríamos a analizar los clásicos conceptos de:

- Urgencia.
- Importancia.
- Tendencia.

¿*Qué priorizamos?*: urgencia o importancia.

Urgencia  Importancia

Conceptos confusos aparentemente iguales que en ocasiones nos impiden buscar una solución o situación priorizada y que se definirán si lo que nos inclina en la solución es la presión del tiempo (urgencia), o el beneficio o no que la situación puede ocasionar (importancia), y un último concepto que es la tendencia, es decir, plantearnos cómo será la situación.

*Enfocar situación priorizada:* En el enfoque de la situación debemos tener claro cómo se presenta la misma:

- Desconocemos las causas de la situación así como el procedimiento, para esto debemos aplicar el *Método de Solución de Problemas*.
- Si la situación seleccionada nos lleva a tomar acciones, el paso a seguir sería el de *Proceso de Toma de Decisiones*.
- Cuando en nuestras valoraciones la situación priorizada se refiere a problemas que de una u otra forma podrían aparecer en la ejecución de un plan, aquí el proceso a seguir sería el *Análisis de Problemas Potenciales*.

**¿En qué forma podemos ver la ayuda que prestan cada uno de los procesos citados?**<sup>7</sup>

*Análisis de preocupaciones*

Ayuda a *cómo hacer* para la identificación precisa de desviaciones negativas o positivas; a la obtención de la información necesaria para describirlas; a la organización de esta información para obtener las posibles causas de las desviaciones y la prueba para determinar la *causa real* del problema. Esto permitirá tomar las acciones necesarias.

*Toma de decisiones*

Ayuda a *cómo hacer* para elegir la mejor alternativa para un determinado propósito, con el mayor grado de confiabilidad posible.

El proceso comienza con el establecimiento de los objetivos o criterios de selección, su clasificación en necesarios y deseados, la comparación de alternativas para obtener cuál es la que mejor cumple con los objetivos fijados y la evaluación de los riesgos involucrados en las alternativas elegidas.

*Análisis de problemas potenciales*

Ayuda a *cómo hacer* para implementar decisiones exitosas, evitando o minimizando problemas potenciales.

Este proceso ayuda anticipar problemas y sus posibles causas; llevar a cabo acciones preventivas necesarias para eliminar esas causas y acciones contingenciales para minimizar el problema si este llegara a plantearse.

<sup>7</sup> Antonio Milano: Ob. Cit., pp. 33-34.

Al aplicar estos conceptos a las diferentes situaciones que se nos puedan presentar podemos saber y establecer el orden situacional de prioridades y a su vez nos permite valorar de forma única, es decir, con un mismo sistema de medidas, cualquier asunto que se presente.

De todo esto podemos sacar varias conclusiones aplicables tanto en la actividad gerencial como en nuestra vida personal:

- Al hacer una elección de la situación priorizada buscando un enfoque adecuado y buscando soluciones al problema, estamos en presencia de una herramienta para lograr administrar el proyecto.
- Debemos ocuparnos de una sola situación por vez, aun cuando decidamos delegar buscando la prioridad o bien de urgencia o de importancia, dejando bien establecida la tendencia del problema.
- Buscar la mejor utilización de los recursos con los que contamos, dígame recursos financieros, humanos y materiales.

Nunca debemos olvidar que este proceso es dinámico y lo que hoy es urgente quizás mañana no lo sea, y algo que realmente no era importante pase a serlo, lo mismo sucedería con la tendencia de preocupaciones lo cual puede irse mejorando o agravándose.

Todo lo analizado en relación con los análisis de preocupaciones lo podemos resumir en la figura 4 y en la tabla 2.<sup>8</sup>

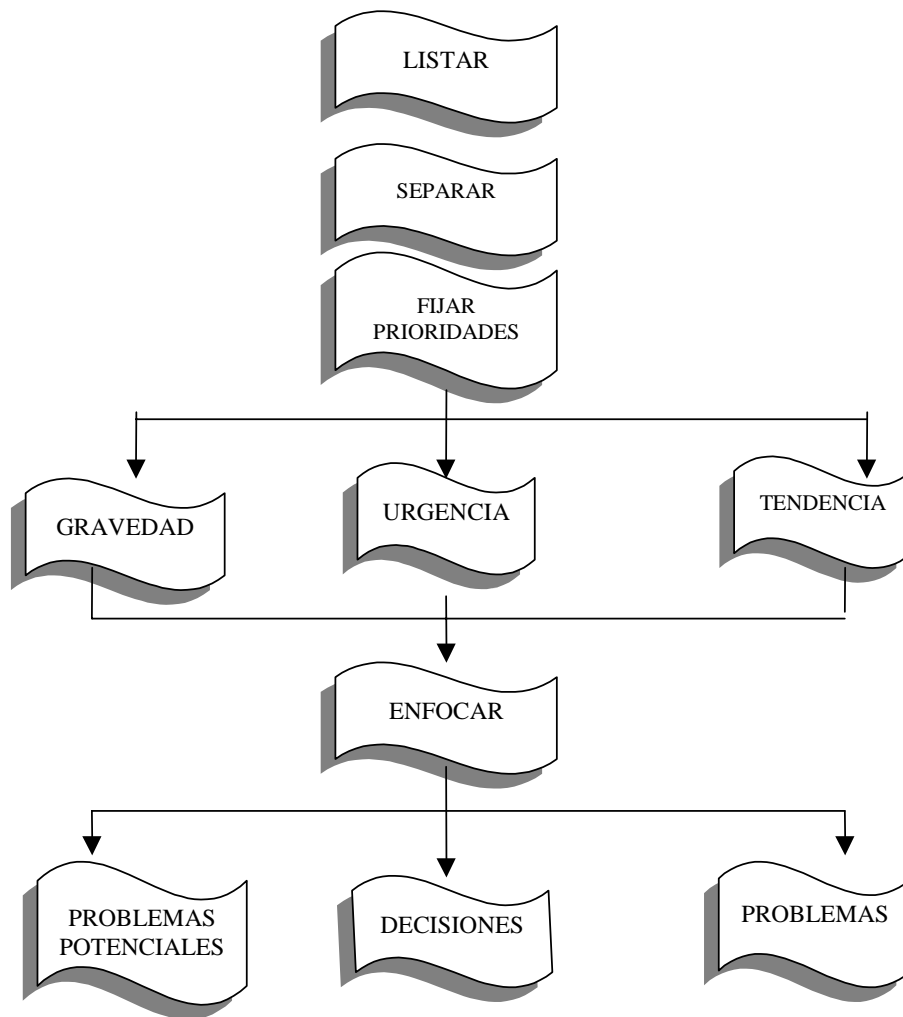


Fig. 4 Análisis de preocupaciones.

<sup>8</sup> Antonio Milano: Ob. Cit., pp. 47-48.

TABLA 2

<b>Preguntas de proceso</b>		
¿Cuáles son las oportunidades, desvíos, riesgos y amenazas que nos preocupan?		
¿ Pueden ser manejados tal como han sido formulados o deben ser separados?		
¿Cuál es su gravedad o importancia (G), cuál su urgencia (U) y cuál su tendencia (T)?		
¿Queremos hallar la CAUSA de un desvío?	➔	PROBLEMA
¿Queremos ELEGIR un curso de acción?	➔	DECISIÓN
¿Queremos PROTEGER una actividad?	➔	PROBLEMA POTENCIAL

Si tuviéramos que resumir el avance de preocupaciones comenzaríamos definiéndolo como un proceso lógico que tiene cuatro pasos fundamentales:

1. *Listar* problemas: Anotar preocupaciones de trabajo, de las cuales evidentemente nos vamos a preocupar con posterioridad.
2. *Separar* los problemas: Lo cual significa agrupar los mismos moviéndonos de las situaciones generales a las específicas, buscando cierta relación en las mismas y a su vez que sean manejables.
3. *Priorizar*: Buscar orden prioritario atendiendo a urgencia, prioridad y tendencia.
4. *Enfocar*: Definir el problema para cada situación lo cual nos referiría a un proceso de solución de problemas, una toma de decisiones o un análisis de problemas potenciales.

### ***Modelo Racional de la Toma de Decisiones***<sup>9</sup>

Las organizaciones que ponderan sus opciones y que calculan los niveles adecuados del riesgo, emplean el *Modelo Racional de Toma de Decisiones*.

Este modelo ayuda a los gerentes, ya que les permite ir más allá del razonamiento *a priori* en la búsqueda de la solución más correcta.

Por ejemplo: a una empresa le preocupaba intensamente un serio problema, relacionado con la calidad de los productos que ofertaban, los mismos les estaban siendo devueltos por contener muchos defectos. La solución que se toma al respecto es la de intensificar la revisión de los puntos de control de la calidad dentro del proceso productivo. Estas valoraciones no llegaron a resolver el problema. Se realizaron otras investigaciones más profundas y se demostró que el verdadero problema era otro, este radicaba en que los trabajadores no tenían las mejores condiciones de trabajo, dígame iluminación, ventilación, etcétera.

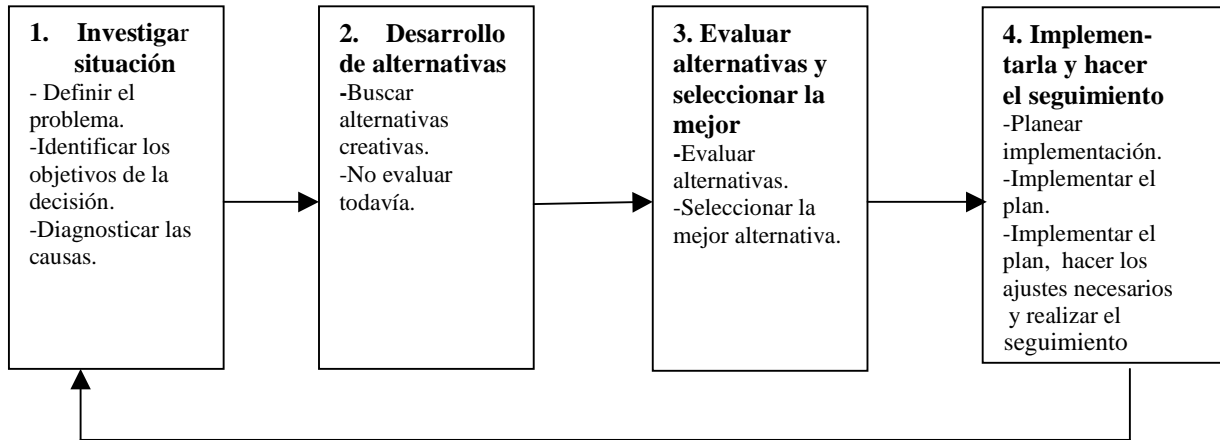
Debemos incidir en que no existe un método de toma de decisiones, que garantice la decisión correcta por parte del directivo, sin embargo, cuando un gerente aplica un método racional, inteligente y sistemático las posibilidades de llegar a resultados positivos y de calidad son más frecuentes que el gerente que no tiene en cuenta una metodología característica.

El gerente en su afán de enfrentar los problemas que se presentan en su gestión administrativa, no debe olvidar los pasos elementales a tener presente en el proceso de solución de problemas, tales como:

- Diagnosticar.
- Esclarecer cuál es el problema y determinar las fuentes del mismo.
- Acumulación de datos y análisis de los sucesos importantes para el problema.
- Desarrollo de soluciones alternativas.
- Evaluación de estas soluciones.
- Selección de la alternativa más exitosa.
- La conversión de estas alternativas en acción.

<sup>9</sup> *Libro de administración*, 5ta. ed., p. 273

Este Modelo es un proceso de cuatro etapas que ayuda a los gerentes a ponderar las alternativas que se le presentan y a elegir la que indique las mayores posibilidades de alcanzar el éxito.



**Fase 1: Investigar la situación:**

- Esta debe hacerse en función de los objetivos, lo cual ayuda a evitar que se produzcan situaciones y problemas confusos.

Después que tengamos definido el problema, nos corresponde:

- Decidir lo que constituye una solución.
- Preguntarnos: *¿En qué forma cambiarán las cosas cuando el problema haya sido resuelto?*
- Distinguir entre *lo necesario y lo conveniente*.

Una vez encontrada la solución adecuada:

- Conocer bien todas las fuentes del problema.
- Determinar las acciones con las cuales ponemos en práctica la solución.

**Fase 2: Desarrollo de alternativas.**

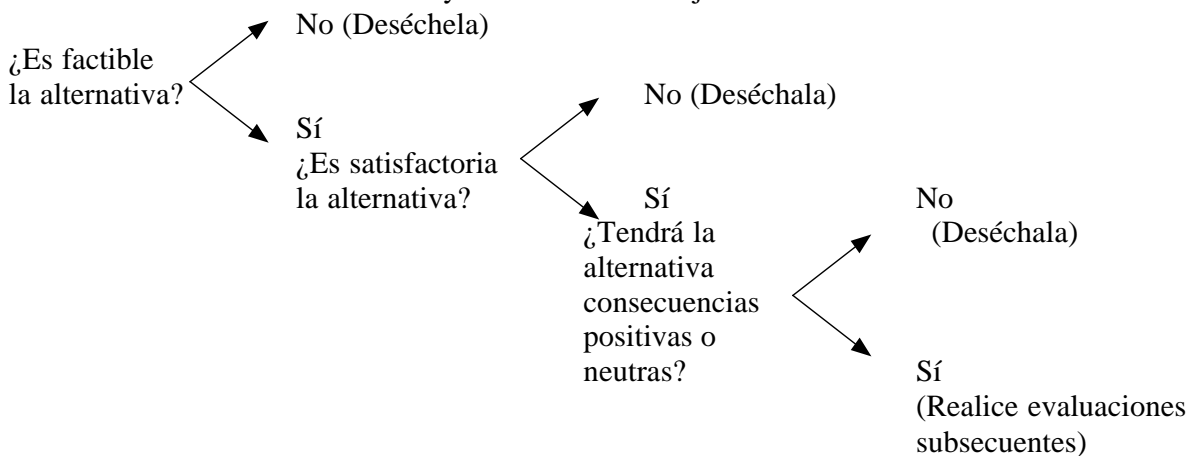
Esta fase puede ser tan sencilla o tan compleja en dependencia de que las decisiones estén programadas o no.

Teniendo en cuenta algunos aspectos que ayudan a facilitar el desarrollo de la misma:

- No se debe tomar ninguna decisión de importancia hasta no haber desarrollado varias alternativas.
- Recurrir a la herramienta de aplicación de tormentas de ideas individual o grupal, o cualquier otra, que facilite la posibilidad de manejar varias alternativas.
- Evitar la tendencia a juzgar las alternativas a medida que se desarrollan.

El evaluar en esta etapa es anticipado por lo tanto impide generar otras opciones factibles.

**Fase 3: Evaluación de alternativas y selección de la mejor de ellas.<sup>10</sup>**



<sup>10</sup> Libro de administración, 5ta. ed. p. 275.

**Fase 4:** Implantación y seguimiento de la decisión:

- Se han de hacer planes para afrontar las exigencias y problemas que se puedan encontrar en su realización.
- Los directivos formulan presupuestos y programas para las acciones que han determinado.
- Se asignan las responsabilidades de las actividades específicas en cuestión.
- Se establece un procedimiento para los informes de avance.
- Se tiene presente los riesgos e incertidumbres potenciales que han sido identificadas en la etapa anterior.
- Prepararse para hacer correcciones si surgen nuevos problemas.
- Un error frecuente de los directivos es suponer que una vez tomada la decisión la acción que le corresponde se producirá automáticamente.
- Los presupuestos, la programación y los reportes de avance son elementos de esencial importancia para el desempeño de las funciones administrativas de control.

Las acciones que se tomen para implantar una decisión han de tener seguimiento. Por lo tanto debemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Qué está sucediendo en los ambientes internos y externos como consecuencia de la decisión?
- ¿Están los subordinados actuando según las expectativas?
- ¿Cuál es la respuesta de la competencia?

*La toma de decisiones es un proceso continuo de los directivos y también un desafío constante.*

La toma individual de decisiones es un elemento significativo en las relaciones que se establecen en una organización.

Antes de actuar las personas: piensan, razonan y comprenden.

La forma de decidir permite: explicar y prever conducta.

Algunos autores coinciden en que existen varios tipos de modelos a utilizar en las decisiones individuales. Estos modelos se utilizan en caso de decisiones complejas y responden a problemas complejos.

*Modelos para optimizar las decisiones*

Es el modelo más comúnmente utilizado.

Proceso:

- Confirmar que se necesita una decisión.
- Identificar los criterios para toma de decisiones.
- Asignar ponderaciones a los criterios.
- Encontrar alternativas.
- Desarrollar las alternativas.
- Seleccionar la mejor opción.

*Modelo satisfactorio*

Este es un modelo donde las personas eligen la primera solución que les resulta lo *bastante buena*.

La solución es satisfactoria y suficiente con simplificación del proceso.

Proceso:

- Responder reduciendo los problemas a un grado que le permita entenderlos con facilidad.
- Incluir las características esenciales de los problemas.
- Los individuos toman decisiones a partir de los modelos simplificados que incluyen pero no captan toda su complejidad.

*Modelo favorito implícito*

Al igual que el modelo satisfactorio las personas resuelven el problema complejo simplificando el proceso, no se entra en la etapa difícil de la evaluación de alternativa.



Proceso:

- Se selecciona implícitamente la alternativa que prefiere (favorita implícita).
- El resto es un ejercicio de confirmación de la decisión seleccionada.

#### *Modelo intuitivo*

Esta decisión sale de la penumbra, se le ha dado demasiada importancia. Esta forma se acerca cada vez más al Análisis Racional.

Proceso:

- La intuición no es facultad extrasensorial de un sexto sentido, es un rasgo de la personalidad.
- En las decisiones influyen los valores y antecedentes del gerente.
- Las decisiones se definirán de una experiencia depurada.
- No siempre opera con independencia del análisis racional, sino más bien uno complementa al otro.

#### *¿Por qué la decisión por intuición?*

- Grado de importancia de la incertidumbre.
- No existe mucho precedente para su información.
- Variables menos previsible en técnicas científicas.
- Cantidad limitada de datos.
- Cuando los datos no señalan con claridad el curso que debe tomar.
- Cuando los datos analíticos no son de gran utilidad.
- Cuando se pueden elegir varias alternativas posibles.
- Cuando hay poco tiempo y presión por encontrar la decisión acertada.

En las valoraciones realizadas sobre el análisis de preocupaciones, la resolución de los problemas, la toma de decisiones y el análisis de problemas potenciales aunque se han estado tratando de forma individual, no se puede asegurar que en la cotidianidad se presentan totalmente por separados.

Esta metodología aplicada a los diferentes modelos no es una panacea para todos los males, es un enfoque lógico que permite ganar tiempo con respecto a la información a procesar, valorando su efectividad o su interferencia.

Los procesos metodológicos aplicados a los diferentes modelos, son utilizados por cualquier gerente, profesional u operario.

Las preguntas de proceso son similares para todos.

Estas ideas se logran en la organización cuando la mayoría de sus miembros hablan el mismo idioma.

Algunos conceptos básicos a tener en cuenta en los procesos racionales de una organización son (Milano, 1997):

- Compromiso de alta gerencia.
- Objetivos claros.
- Enseñanza sistemática de los problemas.
- Incorporar los sistemas.
- Seguimiento.
- Evaluación de los resultados.

Algunos de estos conceptos los destacamos en el uso de lo que el ingeniero Antonio Milano, presidente del Grupo Consultor BPI en su libro *Resolución de problemas y toma de decisiones* le hizo llamar “Uso de ideas básicas”:

- Enumerar, separar, priorizar y enfocar las preocupaciones.
- No se puede atacar lo expresado en forma general. Hay que separar, ir de lo general a lo particular.
- Dar prioridades (gravedad o importancia, urgencia y tendencia).
- Todo enunciado de problema tiene un objeto (o sujeto) y un defecto (o conducta inadecuada).

- En la causa de toda desviación o falla siempre hay un cambio (o cambios). “Si nada hubiera cambiado todo seguiría como antes”.
  - No “saltar a causa”, ni aceptar una hipótesis de causa sin verificación.
  - En toda decisión lo primero es establecer el propósito.
  - Todo propósito tiene una acción y un objeto.
  - Los objetivos son siempre previos a las alternativas.
  - Los objetivos son resultados a obtener y recursos a disponer.
  - Las alternativas son satisfactoras de objetivos al igual que “productos son satisfactoras de necesidades”.
  - Antes de decidir, hay que evaluar los riesgos de cada alternativa.
  - La decisión es siempre propia. La información y el proceso ayudan a decidir.
  - La *mejor alternativa* es la que equilibra el cumplimiento de los objetivos con riesgos aceptables.
  - Pensar previamente en los posibles problemas potenciales de cualquier plan o actividad a emprender.
  - Analizar posibles causas que podrían provocar problemas en el futuro.
  - Tomar medidas preventivas para disminuir la probabilidad de ocurrencias de las causas.
  - Tomar medidas contingentes para disminuir la gravedad de los problemas si llegaran a darse.
  - Las medidas contingentes requieren un disparador y todas requieren un control periódico.
- Pudiéramos resumir que en la toma de decisiones se da el caso de:
- En cada decisión hay una oportunidad para: aprender, avanzar y progresar como persona y directivo.
  - Tomar una decisión en ocasiones nos exige esfuerzo y sacrificio pero el resultado final bien lo merece.
  - El riesgo disminuirá siempre que se tome una decisión racional.

¡NO OLVIDAR!

*La responsabilidad individual es el principio y el fin del éxito favorable de la actividad organizacional.*

## BIBLIOGRAFÍA

- Milano, A.: *Resolución de problemas y toma de decisiones*, Ed. Machi, 1997.
- LYLES MARPRIU, A. and IAN I. MITROFT: “Organizacional Problem Formulation”, An Empirical Study.
- THOMAS, S.: *Issuck Instuition An Ignored*.
- Management Review* 3, Num. 4.
- COLECTIVO DE AUTORES: *Libro de administración*, 5ta. ed.
- Harvard Bussiness*, 49-1, enero-febrero, 1971.
- GUTH WILLIAMS, D. and RENATO TAGLURIM: “Personal values and corporate Strategy”.
- AQUINO, JORGE y OTROS: *Recursos Humanos*, 2da. ed., 1999.
- DOUGLAS, MC GREGOR: *El aspecto humano de las empresas*, Ed. Diana.

# ***SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EMPRESAS. UN ENFOQUE SISTÉMICO***

M. SC. ARNALDO J. PÉREZ GARCÍA

Este artículo trata tres cuestiones básicas de la solución de problemas en organizaciones empresariales, aunque las ideas que se presentan pueden transferirse a otros tipos de organización que adopten como filosofía y práctica el mejoramiento continuo de su gestión a través de la identificación y solución de situaciones de esta naturaleza. Estas cuestiones son: la definición de problemas, los tipos de problemas y el proceso de solución.

En el análisis que hacemos nos apoyamos en diferentes autores, aunque centramos la atención en el modelo racional de solución de problemas propuesto por Milano (1993). Su propuesta supera a la de otros autores en varios aspectos que son destacados en el texto y ofrece un conjunto de dimensiones e indicadores que resultan de gran utilidad para caracterizar la calidad del proceso de solución.

El enfoque de solución que promovemos en este artículo es el sistémico, que se caracteriza por abordar de manera conjunta y racional los problemas que presenta una organización en un momento dado. Existen dos razones para ponderar este enfoque por encima de cualquier otro. La primera, es que los problemas en una organización regularmente están conectados entre sí, por lo que la solución de unos depende del manejo que se haga de otros. En segundo lugar, los recursos con que cuentan las organizaciones son limitados y por esta causa se ven obligadas a invertirlos estratégicamente en la solución de aquellos problemas que más repercusión tendrán en el funcionamiento de la empresa y en el cumplimiento de su misión.

## ***Definición de problema***

Por razones obvias cuando intentamos abordar un tema se hace necesario definir sus categorías básicas o al menos dejar claro la manera en que el autor las concibe. Esto que puede parecer un acto formal en algunos casos, se convierte en un paso imprescindible cuando los términos en cuestión tienen más de un significado y son usados para referirse a situaciones diferentes.

Todos los días en los más disímiles contextos empleamos el término problema para referirnos a situaciones de muy diversa naturaleza. Su carácter polisémico está presente tanto en el lenguaje común como en el científico. Entre las nociones de problema que encontramos en el primer caso sobresalen las siguientes: una dificultad, una cuestión por resolver, un obstáculo, un conflicto, un daño, una enfermedad, la causa de una situación no deseada, entre otras. En estas nociones implícita o explícitamente el término problema se asocia a algo difícil, negativo y externo al sujeto.

Es cierto que todo problema encierra una tarea intelectualmente exigente, pero ello no es suficiente para definirlo como tal, si la persona en su práctica diaria domina el algoritmo de solución e incluso los imprevistos que puedan surgir. Por otra parte, aunque muchos problemas generan malestar y rompen con nuestras rutinas diarias, en dependencia de cómo se manejen pueden convertirse en una oportunidad para el desarrollo de individuos y áreas concretas de la realidad. Los problemas no son buenos ni malos en sí mismos, depende de cómo se resuelvan.

Hacer corresponder el buen desempeño de algo o de alguien con la presencia o ausencia de problemas es una posición que niega el desarrollo, ya que los saltos cualitativos se producen siempre sobre la base de la identificación y solución de problemas en áreas específicas. La evolución de cualquier esfera de la

actividad humana, pongamos por caso la ciencia y la tecnología, demuestra con abundantes ejemplos que el progreso solo se consigue identificando y resolviendo creativamente los problemas y retos que el hombre encuentra durante la satisfacción de sus necesidades y la realización de sus aspiraciones.

La idea de que los problemas existen con independencia de las personas que los perciben y formulan es quizás la más implícita, pero no por ello la menos extendida en las nociones espontáneas de problemas. Esta forma de considerarlos tiene una esencia marcadamente dualista pues en ella se asume que el sujeto y el problema son independientes.

Los problemas son relativos, pues siempre se relacionan y son vistos desde la perspectiva de alguien. La relatividad de un problema está dada tanto por los recursos disponibles para abordarlos como por la representación que se tiene de él. En función de los recursos, lo que para una persona es un problema puede no serlo para otra e incluso dejar de serlo para ella misma en un momento posterior. En función de la representación, los problemas son relativos porque nunca existen en el vacío, cada persona o grupo los percibe de una manera particular. Como señala González (2003) los problemas son situaciones que siempre están mediadas por el punto de vista o representación de la persona que las identifica y trata de resolver.

La representación del problema es la interpretación que el sujeto tiene del mismo (Chi y Glaser, 1986; Dominowski, 1995) o la forma cómo el problema se dibuja en la mente del que intenta resolverlo (Ballesteros, 1994).

La importancia de tomar en cuenta la representación del problema en el proceso de solución radica en que nuestro comportamiento depende más de nuestra percepción que de la propia realidad, aunque una cosa influye en la otra. En todo momento actuamos según nuestra manera de enfocar el problema, a menos que se nos limite nuestra capacidad de decisión o se nos imponga arbitrariamente una forma de abordarlo.

Normalmente se puede representar un problema de varias maneras, pero algunas de ellas son más sugerentes que otras en cuanto a vías de solución. La representación concreta que uno elija influirá mucho en el modo de pensar sobre un problema dado y en la estrategia empleada para intentar resolverlo. Según han observado algunos autores, cuando alguien tiene una dificultad mayor de lo normal con un problema, lo mejor que puede hacer a veces es tratar de hallar un modo radicalmente distinto de representárselo.<sup>1</sup>

En no pocas ocasiones generamos soluciones a partir de una representación que en sí misma es inadecuada. En estos casos buscar nuevas variantes se convierte en un esfuerzo estéril que no conduce a nada, ya que la solución del problema solo será posible si cambiamos nuestra manera de interpretarlo.

Aparentemente las definiciones de problemas que aparecen en la literatura especializada no son muy diferentes entre sí. Sin embargo, si se les analiza detenidamente podemos encontrar divergencias entre ellas que reflejan concepciones distintas sobre este tipo de situación. Las más comunes son las siguientes:

- Percibir los problemas como una desviación negativa de una norma o estándar a partir del cual se mide el desempeño de algo o de alguien que puede ser un individuo, un grupo o una organización. En este sentido encontramos definiciones como las de Kepner y Tregoe (1965), Mahon (1991), Milano (1993), David (1996) y Drucker (1966) quienes consideran los problemas como situaciones anómalas, no deseadas, donde algo funciona mal o fuera de la norma y que ponen en peligro u obstaculizan los objetivos a alcanzar.
- Considerar los problemas como situaciones en las que el estado actual difiere del estado deseado. El énfasis en este tipo de situación se ubica en el reconocimiento o toma de conciencia de la discrepancia entre uno u otro estado. La diferencia fundamental entre esta concepción y la anterior radica en que el estado actual no necesariamente constituye una desviación de una norma o algo que se hace de manera incorrecta. Los problemas de mejoramiento o perfeccionamiento de procesos son ejemplos donde se

<sup>1</sup> Nickerson y otros: *Enseñar a pensar*, p. 92.

evidencia una diferencia entre lo existente y lo que se desea sin que por ello constituyan desviaciones de un estándar de desempeño. Lo que se quiere en estos casos es mejorar lo existente y no necesariamente restablecer la normalidad, que en no pocas ocasiones puede ser bastante cuestionada como patrón de medición o referente a partir del cual decidir cuándo las cosas marchan bien y cuándo marchan mal.

- Por último, se encuentran las definiciones en las que los problemas son vistos como situaciones en las cuales se desea algo, pero no se conoce de antemano la vía para lograrlo (Newell y Simon, 1972; Chi y Glaser, 1985; Anderson, 1987; Nikerson, 1990 y Pérez, 2001). Desde esta concepción, la carencia de una vía o secuencia de pasos para lograr el objetivo es lo que distingue y hace diferente este tipo de situación de cualquier otra. El énfasis en este caso no está en el reconocimiento de una discrepancia ni en el malestar que genera una situación concreta, sino en la falta de un medio para pasar del estado actual al deseado.

Como puede verse los elementos que se enfatizan en una u otra concepción de problemas no necesariamente son excluyentes entre sí. Además de los ya mencionados, varios autores, entre ellos Anderson (1987) y Milano (1993), consideran que no es posible hablar de problemas si no está presente la intencionalidad de modificar la situación y alcanzar el objetivo o la meta que se desea.

Desde nuestro punto de vista la inclusión de la intencionalidad como una de las propiedades esenciales del concepto problema, si bien destaca un aspecto importante inherente a las situaciones problemas más auténticas, tiene algunos inconvenientes prácticos pues excluye de esta categoría las situaciones en las que no se conoce cómo cambiar algo y por determinadas razones se pospone su solución, y aquellas en que las personas con una alta sensibilidad para reconocer problemas, se limitan a identificar necesidades de cambios en el entorno sin estar capacitadas o facultadas para promoverlos.

Tomando en cuenta las limitaciones teóricas y prácticas de la inclusión de uno u otro aspecto en la definición de problema, la nuestra se ubica en la última de las concepciones mencionadas, al considerar los problemas como: *Situaciones en las que se quiere lograr algo, pero no se sabe cómo, siendo necesario crear, seleccionar o reconstruir la vía para conseguirlo.*

### ***Tipos de problemas***

Los problemas pueden ser clasificados de muy diversas formas debido a la variedad de matices que podemos encontrar en las situaciones de este tipo. Los intentos por clasificar tal diversidad presentan dos limitaciones fundamentales. En unos casos no agotan el conjunto de situaciones problemas que se presentan en la realidad, y en otros los criterios de clasificación resultan superficiales pues no se basan en la naturaleza de las situaciones que intenten diferenciar.

Entre los criterios usados para clasificar los problemas se encuentran: la forma de solución, el grado de definición de sus componentes estructurales, el área o esfera de la realidad en que ocurren, el alcance social, el grado de manipulación de la situación y en menor medida la naturaleza del problema.

Entre las clasificaciones de problemas más frecuentes se encuentra la que distingue entre problemas bien y mal definidos. El criterio de clasificación en este caso es el grado de definición de los componentes básicos de un problema: estado inicial, estado final o meta, operaciones para pasar de un estado a otro y límites para realizarlas.

En los problemas bien definidos, los componentes estructurales están claramente especificados, no así en los mal definidos donde uno o varios de ellos, muchas veces todos, no se han especificado claramente (Chi y Glaser, 1986), por lo que determinar qué función es relevante y cómo tener acceso a ella puede ser la parte más difícil de la solución del problema (Gros Salvat, 1990). Las particularidades de uno u otro tipo de problema van a marcar diferencias cualitativas en el proceso de solución (Saíz Sánchez, 1994), lo que se expresa en la demanda de procesamiento, en la autorregulación del proceso y en el ajuste de la solución a la situación.

La mayoría de los problemas con los que tropezamos en nuestra vida cotidiana son de este tipo, ya que regularmente no tenemos una idea clara de qué queremos lograr y menos aún de la situación de partida y de las restricciones que reducen nuestras posibilidades de actuar en determinadas direcciones.

Esta forma de clasificación tiene entre sus limitaciones más importantes la de tener un carácter muy general y ambiguo, en el que las fronteras entre una clase u otra suelen ser en muchos casos bastante borrosas, y la de no distinguir la naturaleza de las situaciones de este tipo que estructuralmente son bastante diversas. Estas limitaciones han dado lugar a que otros autores propongan formas alternativas de clasificación de los problemas reales en sentido general y de manera particular en diferentes ámbitos como, por ejemplo, el empresarial.

Sin embargo, las denominaciones propuestas siguen sin reflejar la diversidad estructural de las situaciones problemas reales. Una revisión sistemática de la literatura sobre solución de problemas empresariales y específicamente sobre tipos de problemas que se suscitan en este ámbito, nos permite asegurar que no existe aún un sistema de clasificación sólidamente fundamentado y capaz de abarcar los diferentes tipos de problemas que según su naturaleza pueden identificarse.

Por esa razón, nos dimos a la tarea de construir un sistema de clasificación propio a partir de las propuestas de clases o tipos de problemas presentados por diversos autores, usando como criterio la naturaleza de las situaciones problemas más comunes y de mayor impacto en el funcionamiento empresarial.

En este sentido, los tipos de problemas que proponemos son los siguientes:

- *Problemas causales*: Son aquellas situaciones donde ocurre una desviación negativa, y en ocasiones positiva, de una norma o pauta de funcionamiento como consecuencia de uno o varios cambios ocurridos con anterioridad, que son necesarios conocer para poder corregir el desvío.
- *Problemas de decisión*: Constituyen situaciones de identificación y selección de un camino o secuencia de acciones para lograr objetivos trazados (Maier, 1980; Stoner y Koontz, 1988; Milano, 1993). Los componentes básicos de este tipo de situación son las alternativas, las consecuencias de cada una de ellas y los factores de la naturaleza que inciden sobre las consecuencias sin que la persona tenga control sobre ellos.
- *Problemas potenciales*: Se trata de situaciones que pueden presentarse y dificultar la implantación de un plan o la continuación de una actividad. Su determinación implica situarse mentalmente en el futuro para identificar aquello que con cierta probabilidad puede impedir la realización de acciones que se van a llevar a cabo (Milano, 1993).
- *Problemas de conocimiento*: Son situaciones en las que se carece de una información objetiva y suficiente para describir, comprender y predecir algo, siendo necesario para su obtención la selección y/o construcción de instrumentos que varían en función de la naturaleza de lo que se quiere conocer, de los objetivos que se persiguen y de las condiciones en que se lleva a cabo este proceso.
- *Conflictos*: Son situaciones en que se percibe una contradicción de intereses en una misma persona o entre partes (personas, grupos, clases y naciones) que mantienen una relación de interdependencia entre sí. Entre sus causas más frecuentes aparece la competencia por recursos limitados, el choque de necesidades humanas básicas y las contradicciones originadas a partir de valores y creencias diferentes (Picard, 2002).

Cada una de estas situaciones problemas son de naturaleza diferente y por tanto la vía de solución también lo es. Considerar un problema causal como un problema de elección no solo constituye un error conceptual, también tiene implicaciones desde el punto de vista práctico pues en lugar de identificar y analizar las causas para actuar sobre ellas, se pasará directamente a proponer alternativas y a elegir la que se considere más conveniente, proceder que con bastante probabilidad no producirá los resultados esperados.

Por otra parte, estos tipos de problemas no son excluyentes entre sí. Es probable que una situación sea estrictamente un problema de decisión, pero también puede suceder, y de hecho acontece con frecuencia, que la solución de un problema causal implique necesariamente tomar decisiones y prever la ocurrencia de problemas potenciales sobre todo en las fases críticas del plan que se quiere implantar. En este sentido,

el proceso de lograr una meta donde no se conoce de antemano la vía para alcanzarla, puede involucrar cada una de estas situaciones de manera aislada o combinadas entre sí como fases de un único proceso.

### ***El proceso de solución de problemas***

Por lo general las personas y los grupos no atribuyen a sí mismos la responsabilidad del fracaso en la solución de los problemas. Lo adjudican a factores externos como la complejidad de la situación, la falta de tiempo, de recursos, imprevistos que se presentan o regulaciones que limitan las posibilidades de actuación. Sin embargo, la práctica demuestra que la forma en que se lleva a cabo el proceso de solución constituye uno de los determinantes principales de las dificultades que se presentan.

Lamentablemente en solución de problemas no existen recetas que seguidas al pie de la letra garanticen los resultados esperados. Incluso, puede suceder que lo que resultó útil en un momento determinado, si se aplica en otro momento tenga un efecto menor, nulo y hasta contrario. Las situaciones y las personas cambian constantemente, y los métodos a emplear deben adecuarse a esos cambios.

Resolver un problema no es bueno o malo por sí mismo. El hecho de desear cambiar una situación no convierte el cambio en algo positivo respecto a lo existente ni garantiza necesariamente que a partir de ese momento las cosas marchen mejor. Aunque en muchas ocasiones el cambio es para bien, también es posible cambiar para mal o que simplemente el cambio no tenga ningún efecto importante en lo que se pretende modificar.

Lo positivo o lo negativo en la solución de problemas depende en última instancia de lo que se quiere lograr y en menor medida de la vía que se utilice para ello. Aunque parezca poco lógico en no pocos casos ha sido positivo que determinados problemas no se hayan resuelto. Para comprender lo anterior es importante considerar la distinción que hace Drucker (1966) entre efectividad y eficacia. Lo primero implica hacer lo correcto. Mientras que lo segundo implica hacer correctamente las cosas. Según este autor, es posible y hasta más conveniente hacer mal las cosas correctas (efectividad ineficiente) que hacer bien las cosas incorrectas (inefectividad eficiente).

La solución de problemas siempre implica un sujeto y un objeto de solución. El objeto de solución es la meta que se quiere lograr, que puede consistir en restablecer, mejorar o crear algo nuevo. Por su parte, el sujeto de la solución puede ser un individuo, un grupo o una organización.

La mayoría de las soluciones dadas a los problemas que surgen tanto en el ámbito laboral, familiar o comunitario tienen lugar de manera individual. Sin embargo, existe cierto consenso en considerar que la solución grupal es superior a la individual aunque en la práctica se es poco consecuente con ello.

La solución grupal no es superior a la individual ni viceversa, la eficacia de una u otra depende de varios factores. Como sostiene Robbins (1999) ninguna de las dos es ideal para todas las situaciones. Ambas tienen sus puntos débiles y fuertes, aunque si se hace un balance general la grupal ofrece mayores ventajas desde el punto de vista cualitativo.

Según Robbins (1999) las ventajas de la solución en grupo sobre los individuos son básicamente las siguientes:

- Mayor cantidad de información y conocimiento para resolver el problema.
- Mayor aprovechamiento de las capacidades individuales.
- Mayor diversidad de puntos de vistas.
- Mayor producción de ideas por efecto de la sinergia.
- Mayor aceptación, apoyo y compromiso con la solución.
- Mayor legitimidad.
- Mayor comprensión del proceso por parte de los involucrados.

Su desventaja principal es que generalmente consume más tiempo y durante el proceso puede darse un conjunto de fenómenos psicológicos y de interacción que conspiren contra la calidad de los resultados.

Entre ellos podemos mencionar: la ambigüedad de los roles y de las responsabilidades, el control del proceso por un grupo reducido de miembros que no sean los más capacitados, actitudes conformistas, resistencias pasivas, dificultades en la conducción, manejo inadecuado de los desacuerdos, etcétera.

La evidencia indica que en términos de calidad de la decisión y de compromiso con ella, los grupos son superiores a los individuos (Robbins, 1999). No obstante, si la comparación se hace en términos de velocidad y eficiencia los individuos son superiores porque consumen menos tiempo para elaborar la solución.

Aunque el tiempo constituye una variable hasta cierto punto extrínseca a la solución de problemas, su consideración es extremadamente importante sobre todo en el ámbito empresarial donde la rapidez para responder al cúmulo de situaciones que diariamente se presentan, se convierte en una exigencia básica para los directivos de las empresas.

Una decisión, por más calidad que tenga, si se toma a destiempo no tendrá el efecto esperado y por lo tanto se convierte automáticamente en una mala decisión. Una decisión demorada puede agravar un problema, desencadenar otros o hacer que se pierda una magnífica oportunidad para lograr o trascender los objetivos que se ha trazado la organización.

Como veremos más adelante, una de las primeras cuestiones que debe valorarse al intentar solucionar un problema es el tiempo disponible para resolverlo. En función de ese análisis se puede decidir cuál de las dos variantes, la grupal o la individual, es la más pertinente. La falta de tiempo para resolver un problema, en muchas ocasiones es real, pero en otras constituye un pretexto para imponer un punto de vista.

La idea de que los grupos consumen más tiempo para resolver problemas es relativa, porque en la medida en que lo hacen y sus miembros desarrollan las habilidades necesarias, los tiempos de solución tienden a disminuir. Por otra parte, una solución individual rápida que no tenga la calidad requerida, en lugar de resolver puede acentuar el problema o crear otros, y cuando se suman los tiempos invertidos en cada momento, el cómputo total puede ser superior al tiempo que hubiera requerido resolver el problema en grupo.

### *Enfrentamiento a los problemas*

Ante una situación problema las personas pueden reaccionar de muy diversas formas y adoptar dos tipos de actitudes fundamentalmente: de evitación o de enfrentamiento. En el primer caso, se reconoce la necesidad de cambiar algo, pero no se hace nada al respecto. La persona convive con el problema y trata de que sus efectos le produzcan el menor daño posible. En el segundo caso, sucede lo contrario. Se percibe la necesidad de cambiar y se llevan a cabo acciones para que el cambio ocurra en el sentido deseado.

¿Qué sucede cuando decidimos enfrentar un problema? Ante un problema podemos seguir diferentes caminos. Algunos nos permiten llegar a donde queremos y otros no, y de los que nos permiten llegar unos son más eficaces que otros. Es como arribar a un lugar del cual salen varias rutas sin tener una idea clara y *a priori* sobre cuál transitar.

Muchas personas cuando intentan resolver un problema parecen movidas por la idea de lograr a toda costa lo que desean. Lo que pretenden se reduce a alcanzar sus propósitos prestando poca atención a cómo conseguirlo. El tener a mano una vía de solución produce cierto placer y reduce las tensiones iniciales, pero ello no debe limitar la exploración de otras alternativas.

El fin último en la solución de problemas es encontrar la vía de solución óptima en las condiciones existentes. No es buscar una solución cualquiera, es encontrar la más adecuada o simplemente la mejor. Puede suceder que la ruta seguida sea la más larga, difícil y costosa de las que permiten acceder a la meta. Las reservas de desarrollo de muchos procesos u organizaciones radican justamente en tratar de reducir la brecha existente entre las soluciones actuales y la más idónea para cada problema en la situación concreta en que surge. A continuación se ilustra claramente esta idea (figura 5).



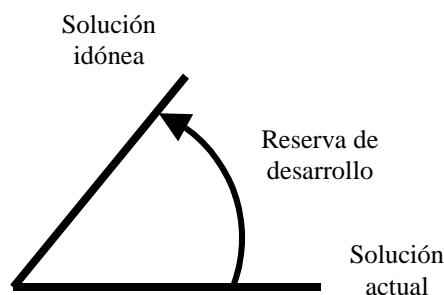


Fig. 5 Reservas de desarrollo entre la solución actual y la idónea.

Si bien pueden existir diferentes caminos (vías o métodos) para conseguir los resultados deseados, también es cierto que algunos nos llevan en otras direcciones que pueden ser contrarias a lo que se quiere alcanzar. Hacemos cosas, invertimos esfuerzos, recursos, tiempo, etc., y después nos damos cuenta que ha sido en vano y que hace falta empezar de nuevo. Varios estudios demuestran que muchas alternativas de solución a las que se han dedicado cuantiosos recursos, resultan finalmente poco viables porque existen restricciones reales que impiden su puesta en práctica (Gros Salvat, 1990).

De la revisión bibliográfica podemos entresacar cuatro variantes o formas principales de enfrentamiento a los problemas:

1. La exploración exhaustiva de todas las vías posibles.
2. El ensayo y error.
3. El enfoque intuitivo.
4. El método racional.

Todos alguna vez hemos optados por una de estas variantes y han probado ser efectivas. De hecho, en determinadas circunstancias unas parecen más recomendables que otras, aunque no cabe duda que en la solución de problemas reales y de importancia estratégica la última es la más aconsejable.

Difícilmente alguien puede explorar exhaustivamente todas las vías de solución posible de un problema real, para de esta forma identificar cuál es la más correcta. En la práctica esta variante es casi imposible y funciona únicamente cuando las opciones de solución no son muchas y sus pasos pueden determinarse con claridad (de Vega, 1983). En su instrumentación no se hacen juicios *a priori* sobre el valor de las alternativas de solución, sino que solo a través de la exploración minuciosa de cada una se llega a conocer la más pertinente. El costo mental y material de esta variante es muy elevado.

El ensayo y error tiene inconvenientes similares y funciona en condiciones muy específicas también: cuando no se tienen criterios para discriminar entre una alternativa u otra, cuando el número de alternativas es reducido o cuando su verificación no es costosa y puede hacerse en un tiempo relativamente corto. Estas dos últimas condiciones raramente están presentes en la solución de los problemas que nos encontramos en la vida cotidiana.

La solución de problemas no siempre se hace de manera racional y sistemática. Autores como Braverman (1992) y Stoner y Koontz (1988) sostienen que una buena parte de los administradores actúan por intuición, siguiendo sus corazonadas y presentimientos. A esta tendencia Simon (1977) la denomina racionalidad limitada ya que quienes resuelven problemas en la vida real no siempre cuentan con la información, el tiempo y los recursos necesarios para hacerlo. Tvesky y Kahneman (1998) han demostrado que en estos casos la gente se apoya con bastante fuerza en su experiencia pasada con problemas similares.

Por último, el denominado método racional supone la realización de una serie de pasos debidamente fundamentados y lógicamente relacionados para lograr el objetivo que se persigue. Lo integran una serie de etapas que van desde la identificación correcta y objetiva de los problemas hasta la evaluación de sus soluciones a través del contraste entre los resultados alcanzados y la meta prevista inicialmente. El uso de un método racional de solución no sustituye las experiencias, conocimientos y habilidades específicas, sino que ofrece una forma mejor de utilizar estos recursos.

Si bien no existe un método que garantice que la solución siempre sea correcta, aquellos que aplican el enfoque racional y sistemático tienen mayores posibilidades que otros de llegar a soluciones de alta calidad (Stoner y Koontz, 1988). Debido al despliegue de actividades que supone, se recomienda su utilización en la solución de los problemas más relevantes y de mayor impacto en la misión de la organización, ya que tendría poco sentido consagrar la misma cantidad de esfuerzo en soluciones menos importantes.

A continuación haremos referencia al método racional propuesto por Milano (1993), por considerarlo una de las propuestas teóricas más integradoras, orgánicas y consistentes de las que aparecen en la literatura sobre solución de problemas en el ámbito empresarial. No queremos decir con esto que estamos plenamente de acuerdo con su modelo ni que lo tomaremos en su forma pura. Tampoco renunciamos a las ideas y aportes de otros autores cuando lo consideramos necesario, ya sea para ampliar o para reafirmar aspectos importantes.

Antes de pasar a explicar su modelo, vamos a referirnos a un aspecto con el que no coincidimos. Se trata de la concepción de problema de la que este autor parte. Como analizamos anteriormente, Milano es uno de los autores que reduce el concepto de problema a las situaciones de desviación negativa con respecto a un patrón o estándar.

Desde su punto de vista los problemas, al igual que las decisiones y los problemas potenciales, constituyen tipos de preocupación a resolver para garantizar la misión de la empresa. En nuestra concepción el concepto matriz es problema y las situaciones de este tipo las clasificamos de la siguiente manera: problemas causales, de decisión, potenciales, de conocimiento y conflictos. Lo que Milano (1993) conceptualiza como problema, en nuestra clasificación serían los que hemos denominado como problemas causales.

Por otra parte, su modelo no incluye los problemas de conocimiento y los conflictos aunque de acuerdo a su lógica de pensamiento pueden ser admitidos, porque tienen una naturaleza diferente a las otras categorías de preocupaciones que menciona y, por consiguiente, se resuelven siguiendo métodos particulares. En el análisis de estos tipos de problemas acudimos a la producción teórica y metodológica de otros autores.

En nuestra opinión, estas divergencias no comprometen ni contradicen los fundamentos de su modelo, sino que por el contrario los enriquecen y complementan.

A diferencia de la mayoría de los modelos racionales que encontramos en la literatura, la propuesta de Milano no se limita al análisis de cada una de las etapas que componen el proceso de solución de un problema, sino que ofrece una perspectiva más integral que incluye el reconocimiento, categorización, jerarquización y posterior solución en función de su naturaleza, de la variedad de problemas que se presentan en una empresa.

El primer paso para abordar racionalmente los problemas que diariamente se presentan en una empresa consiste en tener un sentido de dirección claro, estable, realista, medible y pertinente. Como plantea Scholtes (1999): “(...) debemos tener un sentido de dirección, un indicador estable y confiable que nos diga dónde estamos y en qué dirección avanzar con el fin de llegar a nuestro destino.”<sup>2</sup>

Solo cuando la misión, la visión, los objetivos principales de las diferentes áreas y de los grupos que la integran, y los de cada puesto de trabajo son conocidos y compartidos, se pueden identificar correctamente los problemas existentes, ya que por definición los problemas se reconocen cuando alguien toma conciencia de una discrepancia entre lo que observa y lo que quiere —representado por los objetivos de la organización en sus diferentes niveles— que no es capaz de reducir o eliminar a través de las vías que conoce.

Frecuentemente, en las organizaciones falta un sentido de propósito y de dirección que permita conocer con realismo en qué momento se está y a dónde se quiere llegar (Scholtes, 1999). Esto no quiere decir que sin un sentido de dirección claro los problemas no pueden reconocerse. De ser así no pocas empresas se

<sup>2</sup> P. Scholtes.: *Cómo liderar. Manual práctico*, p. 189.

declararían exentas de problemas. La claridad en la orientación brinda la posibilidad de reconocer más y mejor los problemas.

Sistemáticamente en una empresa surgen infinidad de situaciones, algunas de ellas pueden resolverse casi automáticamente pues se trata de situaciones rutinarias que han debido enfrentarse una y otra vez, en cambio ocurren otras donde es necesario identificar o crear una vía de solución. A estas últimas Milano las denomina preocupaciones y en nuestra concepción, como mencionamos anteriormente, constituyen problemas.

La propuesta metodológica de Milano para atender los problemas de una empresa, aunque también es válida para abordar los problemas que surgen en otros tipos de organizaciones, consta de dos momentos o etapas fundamentales: el análisis de problemas, y su solución a través de procedimientos específicos.

#### *Primera etapa: Análisis de los problemas*

El análisis de problemas es un proceso lógico que permite definir las situaciones que deben enfrentarse y en función de ello abordarlas metodológicamente. Sus pasos principales son los siguientes:

1. Listar.
2. Separar.
3. Priorizar.
4. Enfocar.

Como su nombre lo indica el primer paso consiste en reconocer y listar los problemas que existen en la empresa, de lo cual habrá que ocuparse posteriormente. Varios autores coinciden en señalar la importancia que tiene la identificación de problemas para que algo progrese, llegando incluso a afirmar que puede resultar más significativo que solucionarlos.

Refiriéndose al avance de la física, Einstein e Infeld (1938) apuntaban que:

“(...) el descubrimiento de un problema es a menudo mucho más importante que su solución, la que puede tratarse meramente de una cuestión de habilidades matemáticas o experimentales. Identificar nuevos problemas, nuevas posibilidades, visualizar los problemas viejos desde un nuevo ángulo, requiere imaginación creativa y marca un avance real en la ciencia.<sup>3</sup>

Descubrir problemas es importante sencillamente porque de lo contrario no habría nada que resolver o mejorar.

Para identificarlos no es suficiente con mirar alrededor. Al igual que para resolverlos es necesario poseer conocimientos y habilidades específicas, además de mucha sensibilidad. Aunque muchos creen conocer todos los problemas de su empresa, en realidad ignoran buena parte de ellos y en no pocas ocasiones los más importantes. Ignorar los problemas tiene un efecto más negativo que ignorar su solución. En este último caso es muy probable que se siga insistiendo, en cambio en el primero lo más probable es que se siga padeciendo sus consecuencias.

Las diferencias individuales en este aspecto no solo se expresan en el reconocimiento de los problemas del entorno (sensibilidad a los problemas), sino también en la capacidad para reconocer un problema en estadios diferentes de evolución (Pérez, 2000). A esto último lo denominamos umbral de sensibilidad al problema. Algunas personas logran predecir la aparición de un problema a partir de indicadores muy sutiles, otras logran reconocerlo en sus estadios iniciales, en cambio en otros casos se tiene conciencia del problema solo cuando sus manifestaciones son evidentes, casi siempre en un estado crítico de su evolución, donde las posibilidades de solución suelen ser más limitadas.

Para Scholtes (1999) alrededor del 95 % de los cambios organizacionales iniciados por los gerentes no tiene nada que ver con el mejoramiento. Las razones que fundamentan este hallazgo pueden ser muchas. Una de ellas es que se prioriza la solución de lo que está mal antes de mejorar algo que hasta el momento funciona con

<sup>3</sup> A. Einstein y L. Infeld: *The evolution of physics*, p. 98.

cierta eficacia. Esta lógica ni siquiera es pertinente desde el punto de vista económico, ya que la identificación y solución de un problema que implique mejoramiento puede traer consigo más ganancias que la solución de un problema que implique restablecer la normalidad.

En su forma inicial el listado de problemas no constituye un instrumento de trabajo hasta tanto no se definan con claridad y precisión. En esto consiste el paso siguiente, en el que se trata de desmenuzar los problemas en situaciones más específicas y manejables. El tránsito del primer paso al segundo implica ir de lo general y ambiguo a lo específico y concreto. La definición también permite comprobar la existencia real del problema a partir de datos concretos y no de impresiones u opiniones en las que pueden verse “fantasmas” donde no los hay.

Los problemas deben plantearse objetivamente en términos de cómo es la situación que se quiere resolver, además de describir con indicadores observables y medibles la condición que se desea alcanzar.

Una vez que los problemas han sido especificados, se pasa a establecer el orden en que serán tratados, entre otras razones porque los recursos (tiempo, dinero, medios, etc.) con que cuenta la empresa son limitados. Para ello se utilizan tres criterios fundamentales:

- Importancia o gravedad: daño o beneficio que puede implicar para la organización.
- Urgencia: presión de tiempo para resolver el problema.
- Tendencia: se evalúa a partir de lo que sucederá si no se hace nada. En tal sentido la situación puede empeorar, estabilizarse o mejorar.

El último paso consiste en definir el método a seguir en función de si el problema en cuestión es un problema causal, de decisión, potencial, de conocimiento o un conflicto. No se trata de una mera codificación o de un rótulo que se le pone a una situación. El fin último que se persigue en este paso consiste en reconocer la naturaleza del problema para aplicar el método adecuado. Si la situación se codifica de manera incorrecta, el enfoque de solución también lo será, de ahí la importancia que el autor le concede a este paso en el proceso de solución de problemas.

### *Segunda etapa: Solución de los problemas*

Como resultado de la etapa anterior se cuenta con un listado de los principales problemas más importantes de la empresa, ordenados jerárquicamente según su importancia, urgencia y tendencia de evolución, y también se ha definido la manera en que debe enfocarse la solución de cada uno.

Ahora bien, antes de empezar a resolver problemas identificados, el modelo de solución racional recomienda precisar quién o quiénes resolverán cada problema. El método sistemático prevé no solo la definición de los problemas y el enfoque de solución, sino también la del sujeto de solución. Para Stoner y Koontz (1988) una de las primeras cosas a decidir ante un problema es si la responsabilidad de resolverlo es nuestra o de otro.

Al respecto, Stoner y Koontz (1988) recomiendan pasar la menor cantidad de soluciones al nivel superior y la mayor cantidad al nivel inferior. Para estos autores la solución debe delegarse a los subordinados cuando el problema no es tan relevante y puede ser abordado por ellos, y debe elevarse a los niveles superiores cuando afecta a otros departamentos, impacta áreas de responsabilidad de la administración, la información que se requiere solo es accesible a los superiores, implica un serio rompimiento con los presupuestos del departamento o el problema está fuera del área de responsabilidad o autoridad.

Cuando la solución de problemas es en equipo deben estar presente los que más conocen del área específica en que se expresa el problema, los que tomarán parte en la implementación de la solución para evitar distorsiones en la comunicación entre los que la conciben y los que la ejecutan, y los afectados por ella para evitar o disminuir en lo posible la habitual resistencia al cambio. En las dos últimas categorías de miembros pueden estar todos o una representación de ellos.

### *Procedimiento para resolver los problemas causales*

La solución de estos problemas consiste en identificar las causas que determinan que algo no funcione bien, para actuar sobre ellas y de esta forma corregir la deficiencia originada.

Las causas de estos problemas no siempre son explícitas ni conocidas, por lo que se requiere buscar información que permita detectarlas. Toda causa debe ser buscada en el pasado por constituir cambios que antecedieron y dieron lugar a la desviación que se pretende corregir. Cuando la causa es conocida generalmente lo que tenemos que hacer es tomar una decisión acerca de cuál es el mejor camino para eliminarla.

Según Milano (1993), en la identificación de las causas pueden seguirse tres métodos fundamentales. Apelar a la experiencia con problemas similares, lo que tiene el inconveniente de que las causas no siempre son las mismas; utilizar el método del ensayo y el error que además de costoso sus resultados son inciertos o buscar metodológicamente los cambios que pudieron ser causas del problema. A continuación enunciamos y describimos brevemente los pasos que según este autor conforman esta última manera de proceder:

- a) Formulación del problema.
- b) Especificación del problema.
- c) Cambios.
- d) Hipótesis.
- e) Causa más probable.
- f) Verificación de la causa.
- g) Resolución de problemas.

En el primer paso se determina cuál es el objeto o persona que tiene el defecto y cuál es el defecto que tiene. Por ejemplo, pérdida de clientes habituales, ciclo de entrega demorado, insumos incompletos, etc. La especificación del problema consiste en describirlo o acotarlo en las siguientes dimensiones: qué pasó (el problema como tal), dónde pasó (lugar donde se ubica), cuándo pasó (dimensión temporal), y cuánto pasó (magnitud o extensión del problema).

Como mencionamos anteriormente en la causa de todo problema siempre hay un cambio. En el tercer paso interesa conocer los cambios más relevantes relacionados con el problema, precisando qué exactamente cambió y cuándo exactamente cambió, por supuesto, antes de haber sido detectado. En el siguiente paso se formulan hipótesis en las que se le atribuye a algunos cambios la responsabilidad del problema. El análisis de la racionalidad de estas hipótesis es la actividad principal del próximo paso en el que se especifica la causa o las causas más probables, hasta que por último se lleva a cabo la verificación empírica de ellas, comprobando si al modificarlas la situación se corrige.

Una vez que han sido comprobadas las causas se pasa a la resolución del problema, a través de acciones encaminadas a corregir las fallas detectadas. Las acciones pueden ser:

*Provisorias:* Se implementan temporalmente para reducir o atenuar el impacto de las fallas y de esta forma ganar tiempo mientras se encuentra la causa del problema o se crean las condiciones para resolverlo. En este tipo de acción es importante que se tenga en cuenta su carácter provisional para que a largo plazo no ocurran daños mayores a los que se pretendieron minimizar.

*Correctivas:* Son acciones encaminadas a actuar sobre las causas para corregir la desviación. Desde luego, es la acción a elegir si resulta factible.

*De adaptación:* Su propósito es convivir con el problema tratando de minimizar los efectos no deseados porque aun cuando se conocen las causas se considera complejo, difícil y costoso actuar sobre ellas.

Estas acciones no se realizan de manera aislada, sino que se incluyen de manera orgánica en un plan de acción que se elabora a tal efecto. Sin embargo, un error frecuente de los administradores es creer que una vez elaborada una solución, las acciones correspondientes se producirán automáticamente (Stoner y Koontz 1988).

En la práctica muchas veces la solución de los problemas falla en este momento del proceso, entre otras razones por la ausencia de un cronograma secuencial de actividades y acciones lógicamente relacionadas, en el que se definan los plazos y la forma de realización de cada una, así como por la falta de definición y compromiso de los responsables y ejecutantes, y un aseguramiento insuficiente de las acciones que se pretenden llevar a cabo.

En ocasiones no es necesario cumplir todos estos pasos. Después de una buena especificación se pueden probar ciertas hipótesis que surjan de la experiencia y llevar a cabo el tipo de acción posible y pertinente en las circunstancias en que se resuelve el problema.

#### *Procedimiento para solucionar problemas de decisión*

La toma de decisión puede ser posterior al análisis de las causas si una vez identificadas se cuenta con varias vías para actuar sobre ellas y es necesario seleccionar una. No obstante, con independencia de si forma o no parte de otro proceso, la toma de decisión consiste en seleccionar el curso de acción que mejor satisfaga los objetivos trazados, con riesgos y perjuicios aceptables.

Debido a la complejidad de las situaciones y los múltiples efectos que pueden tener las acciones que se lleven a cabo, es muy difícil encasillar las decisiones como buenas o malas. Todas tienen sus ventajas y desventajas, y de lo que se trata es de seleccionar aquella que más ventajas proporcione con efectos menos negativos.

Antes de iniciar el proceso de selección de un curso de acción, se requiere formular el propósito general de la decisión que se quiere tomar, que consta de dos elementos básicos: una acción y un sujeto u objeto de esa acción. También se puede añadir un modificador que aclare y limite el propósito de la decisión de acuerdo con nuestras facultades y posibilidades. Por ejemplo, comprar (acción) un vehículo (objeto) ligero (modificador), contratar el servicio de comedor, formar una comisión de trabajo, etcétera.

#### *Pasos del proceso de selección*

Una vez establecido el propósito el primer paso consiste en:

##### **1. Definir los objetivos de la decisión.**

El propósito es muy general por lo que resulta necesario precisar mejor los límites, requisitos y necesidades que deben tomarse en cuenta a la hora de decidir. Ello encierra los objetivos. Estos contienen los resultados específicos deseados y los recursos disponibles para lograrlos. Ambas cosas determinan los límites de la decisión. Este paso consta de dos momentos:

- Listar los objetivos.
- Clasificar los objetivos.

Algunos objetivos son imprescindibles para lograr el propósito y otros no lo son tanto. Los primeros son necesarios mientras que los segundos son deseados. Esta distinción es importante porque las alternativas que no satisfagan los objetivos necesarios serán descartadas automáticamente. Estos, además de imprescindibles deben ser medibles y realistas.

Discutir alternativas, sin tener claro el propósito, los límites de la decisión impuestos esencialmente por los objetivos necesarios y los parámetros de comparación de las alternativas representados por los objetivos deseados, puede conducir a elecciones erradas y prejuiciadas (Milano, 1993). El propio autor reconoce que a menudo se producen interminables discusiones sobre cuál alternativa es mejor sin que se tenga una idea clara del propósito y de los objetivos de la decisión.

##### **2. Proposición y comparación de alternativas.**

Luego de definidos y clasificados los objetivos, se proponen las alternativas que constituyen satisfactores de esos objetivos. Durante la generación de alternativas no deben hacerse evaluaciones para que las personas no se sientan inhibidas y produzcan la mayor cantidad de ideas posibles. El cierre prematuro de ideas puede impedir que se conozcan y analicen alternativas más viables que las enunciadas. A continuación se comparan las alternativas con respecto a los objetivos necesarios y deseados. Como hemos dicho, las que no cumplen con los primeros se descartan y en la medida que satisfagan los segundos nos permite escoger entre ellas.

##### **3. Análisis de los riesgos.**

Obviamente, el análisis de las alternativas propuestas no puede limitarse al reconocimiento de sus beneficios. También debe contemplar la posibilidad y gravedad de los riesgos que se corren en su puesta en práctica. Esta

parte del análisis es tan importante como la primera porque la alternativa escogida nunca debe producir más daños que los beneficios que proporciona, más aún si afecta a personas.

#### 4. Toma de la decisión.

El último paso consiste en sopesar el cumplimiento de los objetivos y los riesgos posibles en cada alternativa, para seleccionar la más adecuada. Según Maier (1980) para evaluar la efectividad potencial de una decisión además de su calidad en términos de la capacidad para lograr el propósito que se desea, debe considerarse su aceptación por parte de las personas que van a ponerla en práctica y se verán afectadas por ella. Comúnmente se le concede mayor importancia a la calidad. Sin embargo, en algunas situaciones subestimar la aceptación de la decisión que se quiere implantar puede tener consecuencias muy negativas. En opinión de este autor, ambas dimensiones deben considerarse y el énfasis en una u otra depende de las características del problema. Si la ejecución no involucra a personas la necesidad de considerar la aceptación es menor que cuando la ejecución depende de las motivaciones y actitudes de las personas para ponerla en práctica.

#### *Procedimiento para solucionar problemas potenciales*

Las personas y los grupos pueden plantearse o no el análisis de los problemas potenciales que siempre están relacionados con la puesta en práctica de la solución de los otros tipos de problemas: causales, de decisión, de conocimiento y conflictos.

La implantación de cualquier solución entraña un conjunto de amenazas y oportunidades que deben, hasta donde sea posible, preverse para diseñar acciones encaminadas, en un caso, a impedir o atenuar el impacto de su ocurrencia, y en el otro, a aprovecharlas a favor de las metas de la organización. La capacidad para anticipar estos acontecimientos determinará en buena medida su éxito futuro.

El análisis de los problemas potenciales es un proceso o secuencia lógica que ayuda a pensar qué podría salir mal en un plan o actividad en marcha y qué acciones podrían tomarse para prevenir sus causas o protegerse de sus consecuencias. La anticipación de las amenazas permite evitar su ocurrencia o minimizar sus efectos si llegaran a ocurrir. Todo depende de la capacidad para ubicarse mentalmente en los escenarios y de las acciones que se conciben en tales circunstancias.

Este análisis responde a dos preguntas básicas: ¿qué puede salir mal? y ¿qué se puede hacer desde ahora para que no suceda o para minimizar sus efectos? Si los resultados del análisis muestran serias dificultades para su implantación debe pensarse en otra alternativa. El examen de lo que puede salir mal en un plan o en una actividad en marcha para evitarlo o minimizarlo, es poco común en las empresas (Milano, 1993).

Los pasos principales del análisis de los problemas potenciales son los siguientes:

a) Formulación del plan y sus pasos cronológicos.

Todo plan tiene una secuencia cronológica para su implantación en la que se define: qué hacer, dónde, cuándo, cuánto, quién y sus respectivos controles de cumplimiento.

b) Determinación de pasos críticos.

En teoría los problemas potenciales deben analizarse en cada uno de los pasos del plan, pero debido a la escasez de recursos conviene centrarse y empezar por los pasos más críticos. Entre los criterios que permiten identificarlos podemos mencionar:

- Su incumplimiento o fracaso impide la realización del plan.
- El resultado en él es esencial para los pasos posteriores.
- La experiencia indica que pueden producirse grandes dificultades.
- Convergen personas, departamentos y sectores.
- Se llevará a cabo una actividad nueva y compleja.

c) Problemas potenciales en los pasos críticos.

Como su nombre lo indica, en este paso se trata de precisar qué dificultades podrían retrasar o impedir la ejecución. Para hacerlo nos basamos en datos, en la experiencia previa y en los riesgos considerados en

la evaluación de las alternativas. Como no todos los problemas potenciales tienen igual probabilidad de ocurrir se clasifican en probabilidad alta, media o baja. También se analiza la gravedad o impacto negativo de cada uno de ellos utilizando la misma escala. Según el comportamiento de ambos parámetros, se establecen prioridades para concebir y preparar las acciones preventivas o de minimización de las consecuencias.

d) Causas posibles.

Una vez que se tiene el listado de problemas potenciales organizados jerárquicamente de acuerdo con los criterios anteriores, se pasa al análisis de sus posibles causas, que pueden ser varias porque se trata de algo que puede ocurrir en escenarios diversos. Por esta razón se definen también cuáles son las causas más probables para prever prioritariamente la actuación sobre ellas.

e) Elaboración de acciones preventivas y de contingencias.

En este paso se elaboran las acciones encaminadas a evitar la ocurrencia del problema o atenuar sus efectos. Estas acciones son de dos tipos: preventivas y de contingencias. Las acciones preventivas tienen el propósito de evitar las causas o disminuir la probabilidad de que surjan, y deben mantenerse en vigor durante el tiempo que dure el plan.

Sin embargo, no siempre es posible tomar acciones preventivas porque la ocurrencia de las causas y la posibilidad de actuar sobre ellas están más allá de las posibilidades reales de quienes van a ejecutarlas. En estos casos, deben tomarse acciones de contingencia tan pronto surja el problema, con el propósito de minimizar sus consecuencias.

En ambos tipos de acciones debe precisarse quién las llevará a cabo, en qué circunstancias y con qué recursos. En síntesis, las acciones preventivas se dirigen contra las causas y las de contingencias contra los efectos.

f) Controles periódicos.

Constituyen momentos durante la ejecución del plan o de una actividad concreta en que se verifica la efectividad de las acciones preventivas y de contingencia que se han tomado, para prever nuevas medidas si fuera necesario. También debe determinarse quién hará el chequeo que deberá ser más riguroso en las etapas más críticas.

### *Métodos para la solución de conflictos*

No existe una definición única de conflicto ni tampoco una visión compartida de en qué consiste su solución (Picard, 2002). Por su parte, las vías que se emplean para resolverlos difieren entre sí en cuanto al procedimiento, el control sobre el proceso y los resultados, los efectos en la relación de las partes involucradas, el nivel de coerción ejercida, la formalidad, la voluntariedad, etcétera.

Por esa razón, en esta ocasión haremos una caracterización breve de las principales vías de solución de conflictos:

*Negociación:* Las partes buscan ponerse de acuerdo por sí solas o a través de sus representantes.

*Mediación:* Un tercero neutral ayuda a las partes a ponerse de acuerdo.

*Conciliación:* Un tercero neutral actúa como enlace entre las partes que nunca comparecen juntas.

*Arbitraje:* Las partes acuerdan someter la disputa a un tercero neutral con el objetivo de que tome la decisión acertada que puede ser o no de obligatorio cumplimiento.

*Proceso judicial:* Es un proceso formal en el que un juez o un jurado impone una sentencia de obligatorio cumplimiento según las leyes establecidas.

Por sí mismo ningún método es superior a otro. La pertinencia de cada uno depende de la situación, la complejidad del conflicto y de las características y recursos de las partes.

### *Método de solución de los problemas de conocimiento*

En la solución de estos problemas el interés se centra en obtener información precisa, clara y objetiva sobre una porción de la realidad que se desconoce para describirla, explicarla o predecir su posible comportamiento en el corto o mediano plazo.



Los problemas de conocimiento se abordan a través de la investigación, que puede ser espontánea o científica si se apoya y sigue los lineamientos básicos del método científico. Por supuesto, no vamos a referirnos a la primera y solo haremos referencia a algunos aspectos básicos de la segunda, ya que existe una abundante producción teórica y metodológica al respecto que puede ser consultada en los diferentes libros de Metodología de la Investigación.

La investigación científica puede ser básica o aplicada. El tipo de investigación que se lleva a cabo para resolver problemas de conocimiento en el ámbito empresarial casi siempre tiene como propósito dar soluciones a situaciones prácticas a través de decisiones debidamente fundamentadas. Algunos problemas de conocimiento en este ámbito pueden ser:

- Determinar el grado de satisfacción de los clientes con los productos o servicios que se ofertan.
- Determinar la posible aceptación de un producto nuevo.
- Explorar la imagen que proyecta la empresa en el entorno.
- Identificar la opinión que tienen los trabajadores sobre el nuevo sistema de gestión implantado en la empresa.
- Identificar las preferencias y gustos de un segmento del mercado para diseñar un producto que los satisfaga.

La investigación científica es un proceso compuesto por una serie de etapas que se derivan unas de otras y que por tal razón no deben omitirse ni alterar su orden. De lo contrario es muy probable que el resultado no sea confiable. La mayoría de los autores que han hecho referencia a estas etapas coinciden básicamente en las mismas, aunque a veces difieren en la manera de nombrarlas.

Según Hernández y otros (1995) la solución de un problema de conocimiento a través de la investigación científica involucra las siguientes etapas: concepción de la idea inicial, planteamiento del problema y de los objetivos, elaboración del marco teórico, definición del tipo de investigación, formulación de hipótesis, selección del diseño de investigación, selección de la muestra, recolección de los datos, análisis de los datos y elaboración del informe.

### *La información en la identificación y solución de problemas*

En la solución de problemas sucede lo mismo que en un proceso productivo ya que la calidad de los resultados depende de los insumos que se utilicen y de su transformación. El principal insumo para resolver un problema es la información (Milano, 1993). De su cantidad y calidad depende tanto la identificación de oportunidades y problemas (Stoner y Koontz, 1988), como la evaluación de los resultados parciales y finales que se obtienen cuando se pone en práctica la solución.

Ello demuestra la importancia vital que para una empresa tiene contar con vías efectivas en términos de calidad y rapidez para obtener información sobre sus procesos, sus recursos, incluyendo por supuesto los humanos, y sobre el medio empresarial, económico, social y político que la rodea. Las empresas no solo están obligadas a conocerse a sí mismas para corregir fallas en sus diferentes sistemas o para mejorarlos, sino que también deben conocer con la misma sistematicidad y objetividad su entorno, con el cual necesariamente deben interactuar para garantizar su funcionamiento y desarrollo.

De lo contrario, además de no poder detectar y resolver sus problemas, las posibilidades que tendría para aprovechar las efímeras oportunidades que ofrece el mercado serían mínimas, en un mundo donde los espacios de inserción cada vez son menos y es mayor la competencia para ocuparlos.

Las empresas cuentan con sistemas de información que le suministran datos de diferentes tipos en distintos momentos y que son reunidos por diversas razones: para tomar una decisión, para elaborar un informe y presentarlo a una instancia superior, etcétera.

Cada área de recolección de información representa un sistema que se pone en marcha para supervisar rutinariamente las tendencias que son importantes para la organización dependiendo de su propósito,

misión, visión y valores que promueve (Scholtes, 1999). No toda la información que se recibe es relevante por lo que además de usarse eficazmente resulta imprescindible saber discriminar la información necesaria de la que no lo es.

Para lograr su propósito una empresa necesita constar con datos internos y externos. Entre los del primer tipo cabe mencionar los datos sobre empleados, procesos y sistemas, desperdicios, cumplimiento de los planes, entre otros. Los datos externos pueden estar relacionados con el mercado, los clientes y proveedores, las tecnologías emergentes, las políticas sociales y demográficas y cuestiones sobre macroeconomía.

En su libro titulado *Cómo liderar*, Scholtes (1999) menciona tres tipos de datos que pueden obtenerse a través de las vías formales e informales que existen en la empresa:

- Datos sobre procesos.
- Datos sobre resultados.
- Datos de opinión.
- Datos observables.

Según este autor, para planear y resolver problemas los datos observables son preferibles a los datos de opinión, debido a que estos últimos pueden o no estar sustentados en la realidad. Al respecto plantea que muchas dificultades se suscitan cuando se utilizan las opiniones como sustento de la realidad. También destaca que los datos de proceso son preferibles a los de resultados, ya que permiten monitorear el proceso en sus etapas más críticas, antes de que se produzcan los resultados, sobre los cuales ya no es posible hacer nada.

El manejo de la información para resolver los problemas no solo se limita a su obtención, sino también a su procesamiento. Los datos que se reciben por diferentes vías pueden ser un tanto caóticos y de poca utilidad si no se filtran, analizan y presentan de una manera ordenada. Para ello existe una gran variedad de enfoques y herramientas como el diagrama de afinidad y el de interrelaciones, también conocido como diagrama de relaciones.

Un aspecto relacionado con lo anterior y que apenas mencionaremos en esta ocasión, es la importancia cada vez más creciente de la automatización de los procesos para que la información fluya de manera rápida y precisa, y las soluciones puedan elaborarse en el menor tiempo posible.

Las experiencias prácticas de algunos autores como Scholtes (1999) y Milano (1993), demuestran que hay datos que se utilizan en las empresas que no son necesarios y datos necesarios que no se recogen o se obtienen insuficientemente. También han observado que un número importante de decisiones se fundamentan en opiniones y no en datos objetivos con lo cual disminuye sensiblemente su efectividad.

En más de una ocasión hemos escuchado decir a los empresarios que no cuentan con los insumos necesarios o con los clientes para sus productos. Sin embargo, en muchos casos ha quedado demostrado que con lo que no cuentan realmente es con la información para localizar nuevas opciones de insumos y nuevos clientes.

De los comentarios anteriores podemos extraer un grupo de cuestiones importantes sobre el papel que desempeña la información en las empresas. Algunas de ellas son: si existe o no cobertura informativa total sobre las etapas críticas del proceso productivo o de servicio que se realiza, si la información que se recibe es suficiente y objetiva, si se transmite de manera rápida y precisa, si son datos y no opiniones o presentimientos lo que fundamenta las decisiones, si además de los datos internos se buscan datos del entorno y si la información permite conocer el proceso y no únicamente los resultados.

Como se puede deducir de los comentarios que hemos hecho en este artículo, la solución de problemas en una organización laboral es un proceso complejo que puede transcurrir de diversas formas. En dependencia de la situación, los sujetos y el contexto, unas son más efectivas que otras para lograr los fines que persigue la empresa. No obstante, el método sistémico que hemos descrito anteriormente, y la base conceptual que lo sustenta, constituye una herramienta de suma utilidad para organizar de manera más estratégica y efectiva la solución de los problemas y los recursos disponible en tal sentido.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, J. R.: "Skill acquisition: compilation of weak-method problem solution", *Psychological Review*, 92 (2), 1987.
- BALLESTEROS JIMÉNES, SOLEDAD: *Psicología General II: Un enfoque cognitivo*, Ed. Editorial Universitas, S.A., Madrid, 1994.
- BASADUR, M.; G. GRAEN y M. WAKABAYAH: "Identifying individual differences in creative solving style", 24 (2), 1990.
- BRAVERMAN, J. D.: *Toma de decisiones en administración. Enfoque formal intuitivo*, Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores, México, D.F., 1992.
- CETED: "Dirección con calidad. Proceso de solución de problemas", La Habana, 1998.
- LINTON, BARBARA J. y E. PAUL TORRANCE: "S.E.A.M.: training program for developing problem identification skill", 20 (2), 1989.
- CHI, T. H. y ROBERT GLASER: "Capacidad de resolución de problemas", en Sternberg, Robert: *Las capacidades humanas: Un enfoque desde el procesamiento de la información*, Ed. Labor, S.A., Barcelona, 1986.
- DE VEGA, M.: *Introducción a la psicología cognitiva*, Alianza editorial S.A., Madrid, 1985.
- DILLON, J.: "Problem finding and solving", *Journal of creative behavior*, Buffalo, 16(2), 1982.
- DOMINOWSKI, ROGER L.: "Productive Problem Solving", en: Steven M. Smith, Thomas B. Ward y Ronald A. Finke: *The creative cognition approach*, West Publishing Company, ST, New York, 1995.
- DRUCKER, P. F.: *The effective executives*, Harper & Row Editions, New York, 1966.
- EINSTEIN, A. y L. INFELD: *The evolution of physics*, Editorial Simon and Schuster, New York, 1938.
- GETZELS, J.: "Problem finding", *University of Chicago Record*, No. 7, Chicago, 1973.
- GONZÁLEZ, A.: "Creatividad y problematización. El carácter social y la dimensión afectiva en la competencia problematizadora", Fondos del CIPS, La Habana, 2001.
- GONZÁLEZ MONTAÑO, D.: "La toma de decisión y la solución de problemas", Internet, 2003.
- HERNÁNDEZ, R.: *Metodología de la Investigación*, Editora Publi-Mex S.A., 2da. ed., México, 1995.
- LARKIN, J. H.: "Display-based problem solving". In D. Klahr y K. Kotovsky (Eds.) *Complex information processing: the impact of herber*. A. Simon Nj: Erbaum, Hillsdale, 1989.
- MAIER, N. R. F.: "The behavior mechanisms concerned with problem solving", *Psychological Review*, No. 47, 1940.
- : *Toma de decisiones en grupo. Técnicas de conducción de juntas de solución de problemas en las organizaciones*, Editorial Trillas, México, D.F., 1980.
- MILANO, A.: *Resolución de problemas y toma de decisiones*, Ediciones Macchi, BB.AA., 1993.
- NEWELL, A. y H. A. SIMON: "Human Problem Solving", Englewood cliffs. N. J., Prentice-Hall, 1972.
- NICKERSON, R. S.; D. N. PERKINS y EDWARD E. SMITH: *Enseñar a pensar*, Ediciones Paidós Ibérica, S.A., Barcelona, 1990.
- NOVICK, L. R. y K. J. HOLYOAK: "Mathematical problem solving by analogy", *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 17, 1991.
- PÉREZ GARCÍA, A.: "La representación del problema de las deficiencias lectoras. Un estudio comparativo y exploratorio", Fondos del CIPS, La Habana, 2000.
- : "En torno a la solución de problemas", Biblioteca Virtual de CLACSO, 2001.
- PICARD, C. A.: *Mediación de conflictos interpersonales y de pequeños grupos*, Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela, La Habana, 2002.
- QUIN, R.: *Sabiduría para el cambio*, Ediciones Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Juárez, 1997.
- ROBBINS, S. P.: *Comportamiento organizacional*, Ediciones Prentice Hall, México, 1999.
- SAIZ SÁNCHEZ, CARLOS: "Pensamiento e instrucción", en: Miguel A. Verdugo Alonso: *Evaluación curricular. Una guía para la intervención psicopedagógica*, Ed. Siglo XXI, España, 1994.

SCHOLTES, P.: *Cómo liderar. Manual práctico*, Ediciones Mcgrawhill, Colombia, 1999.

STONER, J. y H. KOONTZ: *Administración*, Editorial Prentice may, México, 1988.

THÉVOZ, L.: *Procesos de concertación para la gestión pública. Conceptos, dimensiones y herramientas*, Publicaciones Acuario, Centro Félix Varela, La Habana, 2002.

XEROX Co.: "Dirección con calidad. Proceso de solución de problemas", Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana, 1989.

## **DESCONCENTRACIÓN-DESCENTRALIZACIÓN: SU IMPACTO EN LA GESTIÓN LOCAL. EXPERIENCIAS EN CUBA**

DR. ANTONIO IGLESIAS MORELL

DR. ROSENDO MORALES GONZÁLEZ

En muchas partes del mundo se levantan actualmente voces críticas para enjuiciar la crisis o incapacidad de los instrumentos de la democracia representativa para incluir a los ciudadanos en el debate público y para frenar su descontento con las instituciones públicas.

Políticos y académicos coinciden a menudo en la necesidad de renovación democrática en muchos países, aunque desde diversas perspectivas. Sin embargo, se observa una creciente preocupación común por la mejora de la capacidad de los gobiernos para rendir cuentas (*accountability*) y de ser receptivos a las demandas ciudadanas (*responsiveness*). Al mismo tiempo, la enajenación y la falta de implicación política de los ciudadanos forma parte del diagnóstico de muchas democracias contemporáneas. Enfrentados a nuevos y complejos problemas de política pública, los gobiernos de muchos países han intentado mejorar en los últimos años la prestación de servicios públicos a partir de supuestos criterios de eficiencia con una lógica de mercado, lo que para algunos autores y críticos ha ido en detrimento de la dimensión democrática de la acción pública.<sup>1</sup>

Fuertes corrientes de pensamiento económico conservador imperantes en muchos países desvalorizan, entre otras cosas, el papel que puede desempeñar la sociedad civil en los procesos de desarrollo y en la solución de problemas sociales. El acento se pone en el mercado, en los incentivos económicos y en la maximización de las utilidades como motor del desarrollo, mientras que la sociedad civil se percibe como un mundo secundario, que requiere de un apoyo limitado, en el que no se depositan responsabilidades relevantes, lo que alimenta a su vez gruesos errores en políticas públicas.

No obstante, en la mayoría de los países de nuestra área geográfica hoy es ampliamente reconocida la existencia de un importante potencial de trabajo voluntario que, de crearse las condiciones y encauzarse adecuadamente, podría resolver muchos problemas acuciantes. Se cuenta con múltiples ejemplos positivos de iniciativas desarrolladas por sectores de la sociedad civil en la solución de problemas locales, aunque se consideran aún muy reducidos los avances reales en la implementación efectiva de programas con altos niveles de participación ciudadana en la gestión de sus propios asuntos. Siguen predominando las decisiones impuestas desde arriba, donde los diseñadores y decisores son “los que saben” y la comunidad acata y es objeto de la acción. No faltan tampoco los casos en que se habla de programas supuestamente participativos y en los que la intervención comunitaria en la toma de decisiones es mínima. Como apunta Kliksberg: “El discurso dice sí a la participación en la región, pero los hechos con frecuencia dicen no”.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ver: A. Iglesias y L. Pérez: “Gestión local y participación ciudadana. Experiencias y retos para Cuba”, Ponencia en Seminario Internacional “La administración pública en el siglo XXI: retos para la investigación y el desarrollo humano”, Universidad de La Habana, CEAP, 8-9 dic., 2003.

<sup>2</sup> B. Kliksberg: “Diez falacias sobre los problemas sociales en América Latina”, pp. 151-152.

## ***Desconcentración, descentralización y participación ciudadana***

Ante todo, vale la pena precisar qué entendemos por descentralización, ya que es posible encontrar disímiles aproximaciones al concepto, en dependencia del país, del autor o del enfoque del problema. Con frecuencia el término *descentralización* se utiliza en relación con la dispersión física de los servicios. Como bien destaca el profesor canadiense Mintzberg (1984), este enfoque poco tiene que ver con la toma de decisiones, lo que tiende a confundir la cuestión. En este caso, Mintzberg utiliza los términos de *servicios concentrados* o *dispersos* (desconcentrados). En otras palabras, pueden organizarse servicios desconcentrados manteniendo centralizadas las decisiones, el poder, por lo que se trata de dos categorías que es preciso diferenciar, aunque no son contrapuestas y pueden desarrollarse simultáneamente.

Según investigaciones realizadas por la destacada socióloga chilena Marta Harnecker (2003) en varios gobiernos locales de participación popular de América Latina, existe una concepción que propone desconcentrar administrativamente servicios que hasta entonces eran asumidos por el gobierno central o local (servicios comunales, acueducto y alcantarillados, transporte, salud, etc.), o bien desconcentrar trámites como el pago de impuestos. Se trata aquí de procesos valorados positivamente porque procuran el acercamiento de los servicios al lugar de residencia del ciudadano, en lugar de obligarlo a hacer sus trámites en oficinas centrales (municipales o provinciales). Sin embargo, con ello no se cambia la *calidad* del ciudadano.

De ahí que se considere necesario, pero no suficiente, una desconcentración administrativa y presupuestaria sin una descentralización política, es decir, sin darle al ciudadano la posibilidad de gobernar: desarrollar iniciativas, participar en la toma de decisiones y el control de la gestión local en su espacio de participación. Es ampliamente reconocido que sin un buen control desde abajo no puede existir una gestión democrática, porque no basta con decidir prioridades y obtener los recursos necesarios si los ciudadanos no se organizan para dar seguimiento a las decisiones, velar por el uso adecuado de los recursos y que las obras o servicios se ejecuten con la calidad requerida.

No es fortuito que uno de los prerrequisitos indispensables que debe estar presente en los procesos de modernización de la Administración Pública en América Latina, según analistas, es el elemento de la legitimidad. Aquí de lo que se trata en esencia es del cambio de las formas de interlocución Estado-sociedad, empleando diversos mecanismos que permitan un diálogo fluido, comunicación, concertación y, sobre todo, participación real de la comunidad. Esto, por supuesto, no se limita a la participación política de los ciudadanos vía elecciones o a la posibilidad de presentar demandas, sino, sobre todo, a los procesos de gestión y seguimiento de políticas y proyectos que se desarrollan, a las formas colectivas locales de solución de problemas de la ciudadanía.

Dicho en otros términos, participar significa *tomar parte* o *ser parte* de algo, tener acceso a espacios de poder, lo que implica que junto con la capacidad de participar debe existir la posibilidad de decidir, no solo de manifestar intereses o plantear demandas, sino de influir en la conformación y manejo del bien común.

Al mismo tiempo, no se trata de recobrar legitimidad a toda costa, con acciones populistas o demagógicas, en búsqueda de apoyo político de grupos sociales. El proceso deviene mucho más complejo, de interacción sostenida con la comunidad, del que puedan generarse valores compartidos, reconocidos por todos y aceptados como formas auténticas de participación. Esto parece surgir como una exigencia creciente de nuestra época, a la vez que se reconoce cada vez más ampliamente la superioridad, en términos de efectividad, de la participación comunitaria sobre las formas organizativas tradicionales de corte vertical.

Otro problema frecuentemente analizado es el relacionado con la llamada crisis de representatividad del Estado contemporáneo.<sup>3</sup> Se afirma que los centros de decisión se alejan cada vez más de los electores,

<sup>3</sup> Ver: A. Iglesias y L. Pérez: Ob. Cit., p. 4.

es decir, de los interesados, creciendo de forma intempestiva el número de actores políticos organizados y de niveles intermedios de gestión y solución de las demandas populares, lo que provoca como consecuencia oleadas de insatisfacción, descrédito y desinterés político.

Se trata entonces de desarrollar un proceso de descentralización de las decisiones a favor de los órganos locales, los municipios y, con ello, de acercar el poder a la base, como necesidad ineludible para el logro efectivo de fines estatales con frecuencia reconocidos jurídicamente.

Sin embargo, el análisis de este tipo de descentralización va más allá del acceso al poder, que como se ha señalado más arriba, no se debe reducir solo a las vías electorales, sino que se basa en la acción ciudadana consciente, en los procesos de formulación de políticas y en la toma de decisiones.

Ahora bien, descentralizar funciones y decisiones no significa reducir el papel del Estado, separarlo del control económico ni de las funciones sociales que debe desarrollar. Tal descentralización supone la distribución de los asuntos públicos en dos niveles, para lo cual resulta imprescindible armonizar el proceso descentralizador con la unidad de fines del Estado y su fundamento.

No obstante, el agravamiento de la situación social en muchos países de nuestra región, producto de políticas de ajuste económico de corte neoliberal ha generado, según algunos analistas, supuestos procesos de “descentralización” que se han caracterizado más bien por la delegación de problemas y responsabilidades con el fin de “descargar” la crisis hacia abajo, convirtiendo a los gobiernos locales en receptores directos de las protestas ciudadanas y enfrentando los efectos de la crisis que no se corresponden ni con sus competencias reales ni con sus recursos o capacidades técnicas y de gestión para resolverlos.

Desde otra perspectiva, uno de los serios problemas no resueltos de las democracias modernas es cómo conjugar el sistema representativo con formas de participación popular que mantengan permanentemente el flujo y el contacto entre gobernantes y gobernados, que no quede limitada a las campañas electorales, caracterizadas a su vez en muchos países por altos índices de abstencionismo que ponen en crisis la legitimidad de los gobiernos.

De ahí la importancia que le concedemos a la necesidad de ampliar la capacidad decisoria de los gobiernos locales, no solo en asuntos propios de su competencia, sino en problemas más generales, de carácter provincial o nacional. Para ello se hace imprescindible alcanzar determinado equilibrio centralización-descentralización, que permita la activa participación de los entes locales en las decisiones de los superiores, eleve el papel del ciudadano como centro de poder y consolide el consenso activo como expresión real de legitimidad de los gobiernos.

Múltiples experiencias demuestran que en la misma medida en que la participación se fortalece y se redimensiona el control popular, la efectividad de las decisiones, así como la eficacia en la solución de los problemas y la satisfacción de las necesidades, tenderán a aumentar. No es fortuito que organismos internacionales insten a todos los Estados a fomentar una democracia que “(...) facilite el desarrollo de la equidad y la justicia y aliente la participación más amplia y plena de sus ciudadanos en el proceso de toma de decisiones y en el debate sobre diversos problemas que afectan la sociedad”.<sup>4</sup>

Dicho en otros términos, la democracia puede convertirse en una realidad si fortalecemos la vida política a partir de los órganos locales de gobierno y, desde ellos, estrechamos los vínculos Estado-ciudadano. La efectividad de la gestión de los gobiernos locales está asociada directamente con la capacidad de cubrir expectativas y necesidades de la población local y de involucrar a la propia comunidad tanto en la implementación como en el control de las políticas sociales. De igual modo, al promover esfuerzos de descentralización política, es necesario buscar espacios apropiados para la participación ciudadana. La práctica ha demostrado con frecuencia que es el barrio, donde los vecinos pueden reunirse con mayor

<sup>4</sup> ONU: Resolución de la Comisión de Derechos Humanos 2003, “Fortalecimiento de la participación popular, la equidad, la justicia y la no discriminación como bases esenciales de la democracia”, 57ª sesión, 23/4/2003.

facilidad, el espacio ideal. Aunque no basta con el espacio, se requiere además buscar formas organizativas para poner en práctica esa participación.<sup>5</sup>

### ***Experiencias en Cuba***

La experiencia cubana de las últimas décadas confirma que muchos de los logros alcanzados en el plano social, cultural, económico, educacional o asistencial, no hubieran sido posibles sin una amplia participación de la comunidad. Desde la Campaña de Alfabetización en 1961, que permitió erradicar el analfabetismo en el país, el desarrollo de campañas sanitarias, los programas masivos de vacunación contra enfermedades infecto-contagiosas, donaciones de sangre, recogida de materias primas, censos de población, ayuda a ancianos y discapacitados, lucha contra el delito, hasta los más recientes programas sociales y para el desarrollo de un alto nivel de cultura general integral en la ciudadanía, involucran activamente a amplios sectores de la población en su ejecución, desde la comunidad hasta el nivel nacional.

En nuestro país, un paso importante con el objetivo de incrementar la participación ciudadana en la toma de decisiones lo constituye, a inicios de la década de los noventa, la experimentación y luego generalización a todo el territorio nacional de los llamados Consejos Populares, como espacio de atención directa de los problemas de la comunidad y forma de acercar aún más la acción del gobierno a la base. Estos eslabones de gobierno se constituyen en núcleos de población, que en muchos casos coinciden con barrios o asentamientos poblacionales históricamente conformados, con un determinado volumen de actividad productiva y de servicios, y con una comunidad de intereses bien identificada.<sup>6</sup>

Sin pretender hacer un análisis exhaustivo acerca de la organización, funcionamiento y resultados alcanzados en estos años por los Consejos Populares, es preciso destacar entre sus ventajas, además de las señalado anteriormente, el haber posibilitado ampliar cuantitativa y cualitativamente la base del gobierno al vincular a esta labor en la comunidad a las organizaciones sociales y de masas, y al aglutinar en función de las necesidades locales a todas las entidades económicas de la demarcación en cuestión, así como el resultar un marco propicio para el desarrollo de iniciativas locales en la solución de su propios problemas, en lugar de *pedir que se los resuelvan*.

Los Consejos Populares se han convertido así en una nueva célula de gobierno potencialmente más apta, como espacio de vida relativamente independiente dentro de la sociedad, de forma tal que, fortaleciendo su autonomía, se desarrolla a la vez la integralidad del sistema, por lo que constituyen un embrión cualitativamente superior de autogobierno social.

### ***Conclusiones***

Son múltiples las experiencias que demuestran que los programas sociales hacen mejor uso de los recursos, logran mejor sus metas y crean autosustentabilidad si las comunidades implicadas participan desde el inicio y comparten tanto la planificación y la ejecución, como el control y la evaluación de los resultados alcanzados. En nuestro caso se ha hecho evidente que la comunidad multiplica los recursos escasos, sumando a ellos incontables horas de trabajo voluntario, y es generadora de continuas iniciativas innovadoras. La presencia de la comunidad y del control social puede además ser un medio efectivo de prevención de la corrupción.

<sup>5</sup> Ver: M. Harnecker: "Democracia y participación popular", p. 5.

<sup>6</sup> Ver: J. García Brigos: "Gobernabilidad y democracia. Los órganos del Poder Popular en Cuba", p. 63.



Por supuesto, aún queda mucho por hacer en este campo y no siempre es conveniente estandarizar formas y vías de resolver los problemas sociales que incumben a colectivos y situaciones diferentes. La estandarización puede llevar a la burocratización de los procesos, en detrimento del desarrollo de la iniciativa y la innovación.

En cualquier caso, la práctica en los últimos años indica que en la medida en que la participación se fortalece y redimensiona, el control popular, la efectividad de las decisiones de los gobiernos locales, así como la eficacia en la solución de los problemas y la satisfacción de las necesidades de la comunidad, tienden a crecer.

De lo anterior se deduce que el grado de profundidad alcanzado por un sistema democrático deberá medirse por el grado de participación y de control alcanzado por la población en la gestión de gobierno y que, por tanto, la participación democrática del pueblo constituye la fuerza fundamental de toda obra de transformación social.

### ***Bibliografía***

GARCÍA BRIGOS, JESÚS: “Gobernabilidad y democracia. Los órganos del Poder Popular en Cuba”, La Habana, Ed. de Ciencias Sociales, 1998.

HARNECKER, MARTA: “Democracia y participación popular”, Ponencia presentada en el Encuentro Mundial de Solidaridad con la Revolución Bolivariana, Caracas, Venezuela, 10-13 de abril, 2004.

IGLESIAS, ANTONIO y LISSETTE PÉREZ: “Gestión local y participación ciudadana. Experiencias y retos para Cuba”, Ponencia presentada en Seminario Internacional “La administración pública en el siglo XXI: retos para la investigación y el desarrollo humano”, Universidad de La Habana, CEAP, 8-9 de diciembre, 2003.

KLIKSBERG, BERNARDO: “Diez falacias sobre los problemas sociales en América Latina”, Revista del CLAD *Reforma y Democracia*, No. 19, febrero, 2001.

MINTZBERG, HENRY: *La estructuración de las organizaciones*, Ariel Economía, 1984.

ONU: Resolución de la Comisión de Derechos Humanos 2003, “Fortalecimiento de la participación popular, la equidad, la justicia y la no discriminación como bases esenciales de la democracia”, 57ª sesión, 23 de abril de 2003.

## **EL MAPA ESTRATÉGICO DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO**

DR. LAREDO GONZÁLEZ MÉNDEZ

El análisis que aquí se presenta está elaborado tomando como principal referencia los artículos: “¿Qué es estrategia?”, de M. Porter y “El arte de moldear la estrategia”, de H. Mintzberg.

De H. Mintzberg se desea resaltar su concepto de *estrategia emergente*, realizada o no alcanzada, que podría o no haberse hecho explícita, formalizada. Este autor sostiene que “(...) las estrategias pueden formarse tanto como ser formuladas”,<sup>1</sup> o dicho de otra forma, moldearse, como hace el alfarero a medida que avanza en su obra, según el modelo que originalmente concibió. Esta forma de ver la gestión estratégica empresarial lleva a admitir la existencia de *estrategias emergentes*, producto de decisiones y acciones, trascendentes y convergentes, meditadas sobre la marcha, en la adopción de respuestas o medidas condicionadas por la realidad. A su lado están las *estrategias deliberadas* o formalmente trazadas mediante un proceso metodológico de formulación y posterior implementación. Las estrategias emergentes podrían no formalizarse, aunque la tendencia es que se haga, convirtiéndose en deliberadas y quedando así legitimada por la alta dirección de la empresa.

De M. Porter se desea destacar su propuesta sobre la conveniencia de identificar y mapear los *sistemas de actividades claves* que caracterizan las zonas fundamentales de apalancamiento competitivo de una organización. Estos diagramas condensan una útil representación gráfica de los aspectos esenciales que distinguen las particularidades básicas respecto a la ejecución de la misión de la organización y constituyen la plataforma que valida el diseño de una estrategia competitiva deliberada, identificando principalmente el ajuste interno del conjunto diferenciado de actividades *a la medida* en que descansa su posicionamiento clave frente al mercado y a sus rivales, presentes o potenciales.

La permanente disyuntiva entre optar por la *efectividad operacional* a corto plazo o por la *acción estratégica* de efectos mediatos, queda implícitamente resuelta en el diseño del mapa, como síntesis gráfica del posicionamiento competitivo estratégico definido y como instrumento de dirección que permite sortear las tentaciones de modificar posturas estratégicas en aras de aprovechar coyunturas que luego podrían comprometer metas mayores.

Ciertamente existe consenso en cuanto a que no hay una estrategia puramente deliberada o una puramente emergente, sino que se trata de un continuo del trazado estratégico, que generalmente concluye en una variante formalizada, que cae en un punto intermedio y queda sujeta a posteriores y consecuentes ajustes. Esta es la línea de pensamiento que debe presidir el enfoque de los mapas estratégicos, que se supone se construyen pensando en la conciliación de su necesaria estabilidad temporal con la imprescindible dinámica a asumir.

Los mapas estratégicos, siendo representativos de criterios sobre sistemas de actividades claves, encierran en sí mismos un compromiso y una renunciación y quizás lo segundo sea lo más valioso de ellos, sirviendo de fijador de un posicionamiento competitivo y de fuente para estrategias transitoriamente emergentes que apoyan a una deliberación plasmada en el diagrama. Esta dinámica debe adecuarse a la existente en la realidad circundante y ser suficientemente sinérgica como para validar su abrazo.

La clara identificación de las concepciones pilares de la estrategia competitiva del negocio y de sus vínculos con sistemas de actividades que las concretan y complementan, más el ajuste integral de todas

<sup>1</sup> H. Mintzberg: “El arte de moldear la estrategia”, p. 22.

ellas, permite a su alta dirección estar en condiciones de no caer en inconsistencias o concesiones que aparten a la empresa de su diseño competitivo.

Esta forma de ver y hacer las cosas guarda cierta relación con lo que H. Mintzberg denomina “(...) estrategia sombrilla, deliberada en sus lineamientos y emergente en sus especificidades”.<sup>2</sup> El respeto de determinadas premisas e invariantes que acompañan al posicionamiento seleccionado equivale a la capacidad de comprender y asumir el *no* que debe pronunciarse ante posibles atractivos eventuales asociados a irrelevantes enfoques de ventas, cargados de inmediatez, que vulnerarían la estrategia diseñada y afectarían sensiblemente la reputación y futuro del negocio.

El Mapa Estratégico del Posicionamiento Competitivo, identificado con un sistema de actividades claves, ofrece una guía para el liderazgo y la acción, y constituye un instrumento para la toma de decisiones trascendentes, sobre todo frente a posibles opciones que desvíen a la organización del enfoque de su proceso básico y de su diseño hacia el cliente y donde el riesgo podría ser poco perceptible en lo inmediato, frente a deseados incrementos de ingresos, pero que tendría manifestaciones en el mediano o largo plazos, lesionando la capacidad competitiva.

Con las decisiones estratégicas erróneas sucede como en el clásico iceberg, es menos lo visible que la parte sumergida, de ahí que la alta dirección de la entidad debe esforzarse por hacer bien su selección del apropiado posicionamiento competitivo y luego ser consecuente con esa decisión vital.

Pronunciándose acerca de la conceptualización de la estrategia competitiva, M. Porter expresa:

- a) La esencia de una estrategia está en las actividades escogidas o en cómo se ejecutan, o sea, seleccionando entre: realizar diferentemente las actividades de los competidores y realizar diferentes actividades que ellos.
- b) Los posicionamientos estratégicos pueden ser más o menos anchos o estrechos pero fundamentalmente surgen de las siguientes fuentes (que también pueden combinarse):
  - Selección de un subconjunto específico de productos o servicios de un sector, especializarse en ellos y realizarlos mejor que los demás, utilizando un distintivo conjunto de actividades “a la medida” de su diseño competitivo. Ejemplo: Especializarse en parte de la gastronomía típica de un país o región.
  - Cubrir la mayor parte de las necesidades, respecto a productos o servicios, de un segmento específico de clientes. El asunto medular para lograr relevancia en este posicionamiento está en diseñar y ejecutar un conjunto diferenciado de actividades “a la medida”, que se reconozcan distintivas y que difieran favorablemente de lo que hacen o podrían hacer los competidores. Ejemplo: Abarcar todas las necesidades de artículos de vestir para un público objetivo de jóvenes deportistas y ofrecérselos de una manera singular.
  - Elegir la segmentación del mercado desde la proyección de acceder a ellos (geográficamente, culturalmente, económicamente, etc.), diferenciadamente, eligiendo un conjunto de actividades “a la medida” para lograrlo. Ejemplo: Centrarse en clientes del entorno cercano o de provincias, o dirigirse a los aficionados a un tipo de manifestación artística, o a personas que tengan exigencias muy rígidas o sumamente flexibles, etcétera.
- c) Cualquiera que sea la base escogida para la definición del posicionamiento competitivo, la unicidad de este requiere de que se diseñe un conjunto de actividades diferenciadas “a la medida”, de manera que sea distintivo el posicionamiento y su ejecución.
- d) Los conjuntos tipificados o distintivos de actividades diferenciadas “a la medida” del posicionamiento competitivo seleccionado, son fundamentales para su defensa y

<sup>2</sup> H. Mintzberg: Ob. Cit., p. 24.

sostenibilidad y deben cuidarse celosamente de tentaciones de introducirles o restarles contenidos o formas.<sup>3</sup>

Teniendo en cuenta estas aseveraciones de M. Porter que se acaban de exponer se puede estar de acuerdo en que el concepto de *estrategia competitiva* está asociado a la creación de una posición competitiva única, valiosa y sostenible, asentada en un conjunto distintivo de actividades “a la medida” del diseño diferenciado de posicionamiento elegido.

Es comprensible que si solo hubiera un posicionamiento ideal, no habría necesidad de una estrategia, ya que todas las empresas simplemente encararían el reto de ganar la carrera de ser los primeros en descubrir y alcanzar esa posición. La esencia del posicionamiento estratégico está en la posibilidad de opciones y de hacer una selección que sea distintiva y la mejor. Este es el desafío creativo que debe enfrentar la alta dirección de la organización. Un reto que no termina con el diseño, sino que se agudiza con su sostenimiento.

El concepto de *actividades “a la medida”* engloba un conjunto, que puede ser amplio, de factores claves por su decisiva o elevada incidencia en la conformación del posicionamiento. Están comprendidas actividades que conciernen desde la configuración y cualidades del producto o servicio hasta los procesos y flujos en que se realizan, incluyendo diferenciaciones en insumos e infraestructura física, en organización interna del trabajo, preparación y comportamiento del personal y en los sistemas, estilos y métodos de dirección que se utilizan. A estos factores podrían agregarse otros que responden a ventajas competitivas comparativas. La conservación del acertado ajuste mutuo de las actividades “a la medida” del diseño, es básico para su sostenibilidad.

Por otra parte, es importante reiterar que la organización debe tener presente que la sostenibilidad de un posicionamiento competitivo requiere asumir determinadas autorestricciones que protejan el diseño escogido. Esto se refiere, en primer lugar, a la composición y ajuste del sistema diferenciado de actividades “a la medida” y también a observar las convenciones o premisas asociadas al posicionamiento seleccionado.

Las posibles inconsistencias al gestionar el diseño competitivo (frente a coyunturales incrementos de las ventas o supuestas nuevas oportunidades) afectan sensiblemente el prestigio del negocio, debido a pérdida de credibilidad y que traen confusión a los clientes y, en definitiva, minan la imagen de la empresa, aspectos muy costosos de construir y que además constituyen poderosas barreras para los competidores.

Entonces puede deducirse que la efectividad en la gestión estratégica competitiva tiene mucho que ver con adoptar o no, limitaciones o concesiones al competir, es decir, sobre todo ante las disyuntivas de tomar decisiones sobre *qué no hacer*, a qué renunciar, en aras de no vulnerar un posicionamiento elegido.

De lo expuesto queda claro que el acertado diseño de un creativo posicionamiento competitivo es el primer paso estratégico, que luego deberá confirmarse y consolidarse mediante una gestión convencida, firmemente consecuente y, a la vez, suficientemente abierta a metabolizar nuevas aristas y direcciones necesarias, valederas, exentas de razones cortoplacistas o enfoques puramente operativos. Mucho ayuda a la comprensión de este enfoque el repaso de los siguientes dos criterios que aporta H. Mintzberg:

- Dirigir la estrategia es moldear el pensamiento y la acción, la estabilidad y el cambio. Esto significa alcanzar un balance propio en el ejercicio de una gestión ambidiestra y signar al estrategia como un reconocedor de patrones de ocurrencia, que logra equilibrar el peso de lo emergente y lo deliberado.
- Gestionar estrategias es como moldear arcilla, necesita de una síntesis natural de futuro, presente y pasado. Seguir esta idea implica reconocer que si bien la estrategia es una palabra que usualmente solo se vincula con el futuro, su asociación con el presente y el pasado también es vital.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> M. Porter: “What is strategy?”, pp. 64-68.

<sup>4</sup> H. Mintzberg: Ob. Cit., pp. 27 y 30.

Estas cuestiones son elementos importantes a considerar en el trazado y gestión de un posicionamiento competitivo, cuya elección, sostenibilidad y afinación sucesiva son dependientes de un apropiado moldeo que, a su vez, requiere de una conducción gerencial que acepte y logre convertir en realidad las siguientes conceptualizaciones básicas:

1. La adopción de un rumbo estratégico, o su reorientación, y la cultura organizacional prevaleciente, deben ser totalmente compatibles y ajustados a las capacidades esenciales y la madurez laboral y gerencial instalada en la entidad.
2. La creación del posicionamiento estratégico es un proceso eminentemente de síntesis.
3. El pensamiento estratégico debe ser capaz de percibir las rupturas sutiles que se avecinan u ocurren en el entorno y que pueden tener efecto sobre la empresa, elaborando la respuesta estratégica apropiada.
4. El trabajo estratégico implica promover el cambio y saber cuándo hacerlo. Las estrategias emergentes son como frutos silvestres que, más que desecharlos *a priori*, habría que animarse a apreciar sus cualidades.
5. La inacción de cambio anula la creatividad y el exceso de cambios subexplota o no deja que se desarrollen competencias distintivas. Ambos extremos lesionan la capacidad competitiva.
6. El conocimiento íntimo de la “empresa real” es una premisa decisiva para un efectivo moldeo estratégico.

La claridad sobre los conceptos revisados ayuda también a comprender mejor la diferencia entre estrategia y *efectividad operacional*, percatándose de que mientras la *efectividad operacional* está referida a alcanzar excelencia en la ejecución de cada actividad o función, la estrategia competitiva tiene enfoque sistémico, se enfoca hacia ejecutar la mejor combinación de actividades, el conjunto ajustado a la medida del diseño competitivo elegido. Ese ajuste distintivo es el que puede cerrarle el paso a imitadores y también a la aceptación de variantes indebidas.

A grandes rasgos pueden distinguirse tres tipos de ajuste, no excluyentes, entre actividades:

1. El que alinea a cada una y todas las actividades con la estrategia global de la empresa.
2. El que proporciona un mutuo reforzamiento entre las actividades.
3. El que optimiza el esfuerzo competitivo total.

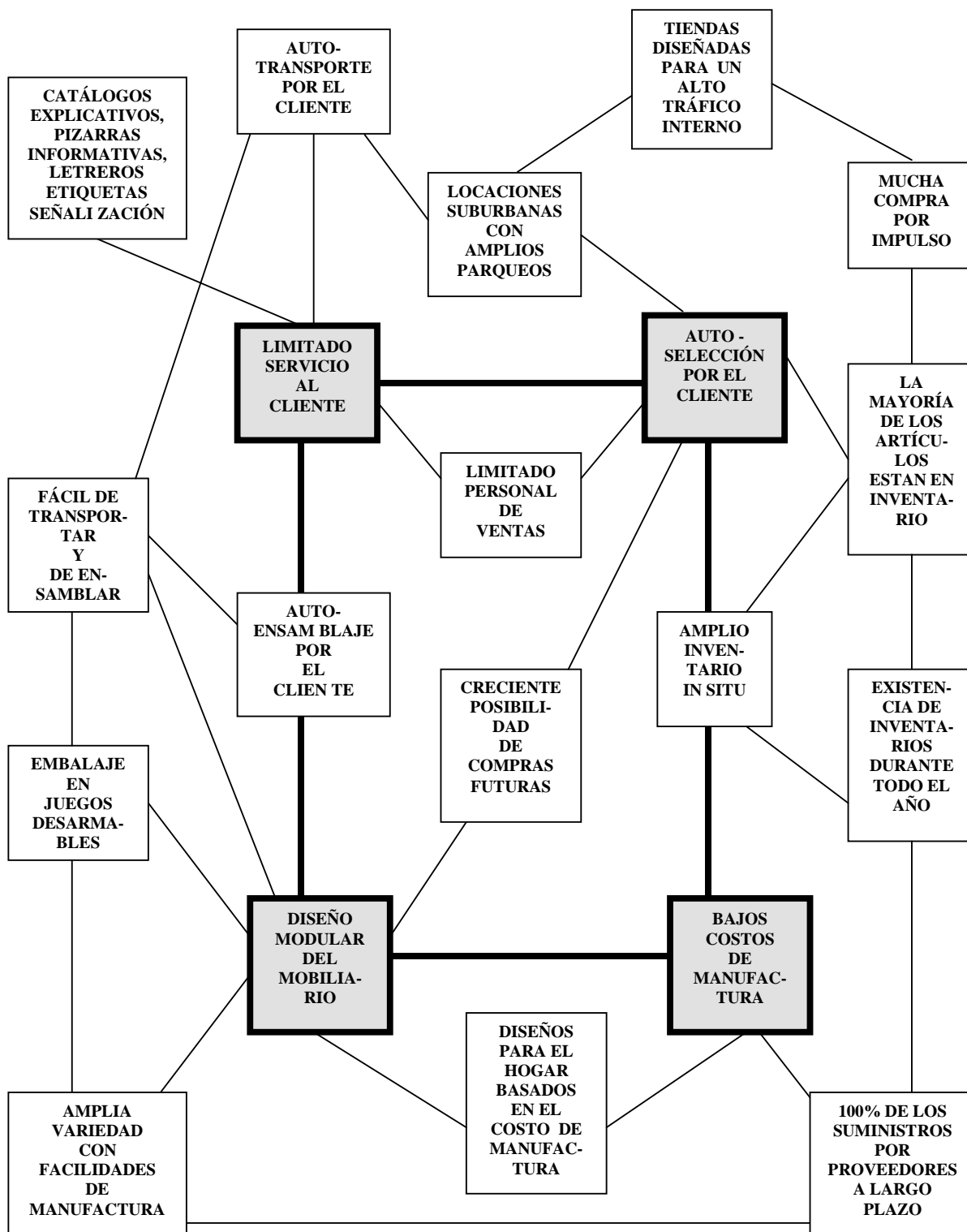
El ajuste estratégico entre las actividades le imprime carácter sistémico al posicionamiento y es fundamental para generar ventajas competitivas sostenibles. Los posicionamientos construidos sobre sistemas de actividades interajustadas son sólidos y largamente sostenibles. Consiguientemente, es admisible que los conceptos de estrategia y posicionamiento competitivo se puedan identificar con la creación de un acertado ajuste entre las actividades de una empresa. El mapeado de estos sistemas ajustados ofrece una síntesis útil para una apropiada gestión de la organización, un instrumento de trabajo para su alta dirección.

A modo de condensar aspectos medulares de la exposición precedente, es conveniente extraer algunos elementos significativos, como son:

- El trazado estratégico es una necesidad de la actual complejidad empresarial y dinámica del entorno.
- Pasando o no, por la fase emergente y más o menos deliberada, la estrategia deberá tener algún grado de formalización útil.
- El concepto de efectividad operacional deslinda el campo de la eficiencia y posible confusión con trabajo estratégico.
- El concepto de posicionamiento estratégico revela la zona fundamental de apalancamiento y de compromiso de la gestión competitiva empresarial.
- El posicionamiento competitivo se traduce en un sistema de actividades estratégicas “a la medida”, que requiere un ajuste interno distintivo que lo proteja, proporcionando ventajas competitivas sostenibles.
- El Mapa Estratégico del Posicionamiento Competitivo muestra gráficamente el apalancamiento esencial de su elección y la sustentación de su diseño en un correcto ajuste interno del conjunto de actividades “a la medida”. Este mapa constituye un valioso instrumento de trabajo para la alta dirección, uniéndose a otras importantes herramientas para la toma de decisiones estratégicas.

A continuación se muestran varios ejemplos de mapas estratégicos (figuras 6, 7 y 8), cuya lectura ayuda a comprender que su confección requiere profundidad de análisis, paciente destilación de lo esencial y logro de

síntesis, de manera que revele el contenido y la silueta del posicionamiento competitivo de la organización en cuestión. El primer ejemplo, sobre la Empresa Mobiliaria IKEA, se debe a M. Porter. En cada caso las actividades claves se sombream y se enmarcan con líneas más gruesas. El lector queda invitado a que argumente la interpretación de los mapas que se exponen.



Fuente: M. Porter.

Fig. 6 Mapa Estratégico del Posicionamiento Competitivo de la Empresa Mobiliaria IKEA.

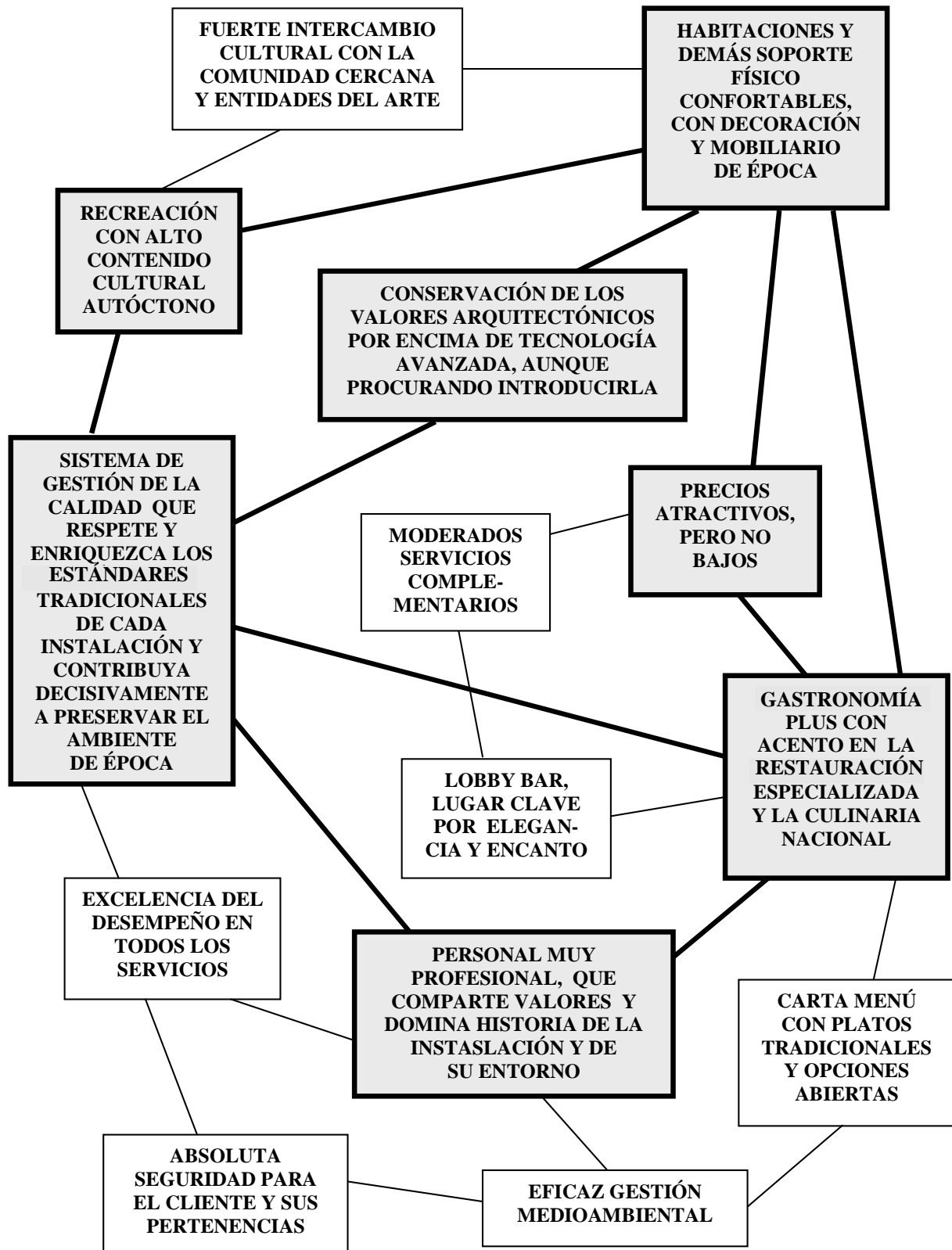


Fig. 7 Mapa Estratégico del Posicionamiento Competitivo de la Cadena Hotelera TRADICIONALES.

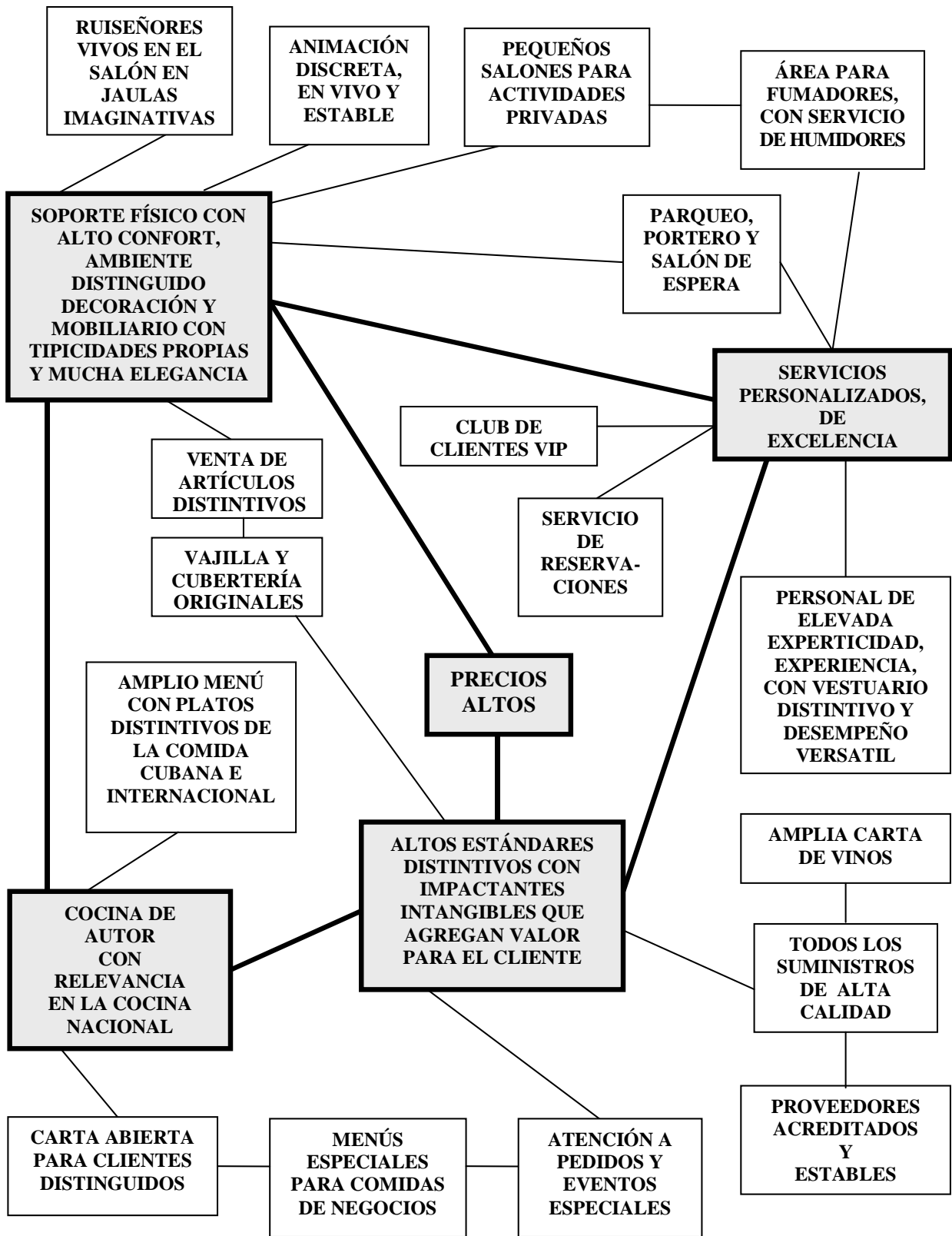


Fig. 8 Mapa Estratégico del Posicionamiento Competitivo del Restaurante RUISEÑOR.



## BIBLIOGRAFÍA

- BLANCO, H.: “Diseño estratégico y cambio organizacional”, Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas, CEEC, UH, 1999.
- GIMBERT, X.: “La gestión estratégica”, en revista *Gerencial*, CIMEX, 2000.
- GONZÁLEZ, L.: “Resultados del Diplomado en Administración de entidades turísticas”, 1997.
- HAX, A. C.: “Estrategia empresarial”, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 1992.
- KOTLER, P.: “Dirección de marketing”, ENSPES, 1995.
- MINTZBERG, H.: “El arte de moldear la estrategia”, *Harvard Business Review*, 1987.
- MORRISON, A. M.: “Hospitality and Travel Marketing”, Delmar Publishers Inc., Canadá, 1989.
- PORTER, M.: “What is strategy?”, *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 1996.

## **LA CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN. UNA HERRAMIENTA PRELIMINAR EN EL CONTEXTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

M. SC. MARÍA ISABEL SUÁREZ GONZÁLEZ

La necesidad de elevar el rendimiento interno y los niveles de competitividad en las organizaciones cubanas, bajo las condiciones actuales, le imponen asumir y desarrollar el pensamiento estratégico con enfoque marketing en la dirección y gestión de todos sus procesos, materializado en alcanzar una planificación estratégica efectiva.

La efectividad de la planificación estratégica consiste en buscar una interacción sistemática de la organización con su entorno propio, y al mismo tiempo una articulación adecuada de sus planes en los diferentes niveles del negocio: empresa, unidades estratégicas de negocios (UEN) y líneas de productos o productos. Garantizado a su vez por un sistema de información confiable y adecuado, en correspondencia con las características y objetivos de la unidad objeto de estudio.

La interacción de la organización con su entorno propio, debe partir del análisis de los factores externos (oportunidades y amenazas) en el futuro proyectado, vinculado a una valoración de sus capacidades internas (fortalezas y debilidades) en el año corriente, es decir, efectuar un diagnóstico estratégico, a través de la Matriz DAFO en los diferentes niveles del negocio, de forma sistemática, con la finalidad de formular estrategias coherentes en correspondencia a los objetivos propuestos.

Diagnóstico estratégico que debe tener como requisito la utilización de informaciones adecuadas y confiables, constituyendo precisamente este tema, el propósito fundamental del siguiente trabajo. Brindar una herramienta que actúe como catalizador de los diversos datos iniciales extraídos, tanto del entorno como del ambiente interno de las organizaciones, lo que puede contribuir a realizar un examen minucioso de estos factores y al mismo tiempo mejorar la orientación en la formulación de estrategias en las organizaciones.

La dinámica que caracteriza al entorno contemporáneo y su elevada competitividad obligan a las organizaciones cubanas a buscar mecanismos que compulsen a una mayor satisfacción del cliente, a mejorar su capacidad de adaptación y respuesta ante los cambios existentes, así como a desarrollar el pensamiento estratégico; materializando todo esto en una efectiva planificación estratégica.

Lo importante hoy en día no reside en que las organizaciones busquen un ajuste adecuado entre sus capacidades internas y su ambiente externo en el año corriente, sino en lograr una interacción consecuente entre estas capacidades internas actuales con el entorno proyectado para un período de tiempo más o menos largo, en correspondencia con su misión y visión propuestas.

El logro de un desempeño organizacional efectivo en busca de mejoras competitivas tiene su base en una concepción estratégica. Esto significa que la planificación tiene que desarrollarse bajo un enfoque marketing, en un horizonte de tiempo de largo alcance, cuyo plan estratégico se debe desagregar en planes anuales detallados, expuestos a una revisión sistemática y apoyados por planes contingenciales para hacerle frente a sucesos imprevistos que tienen importancia para las organizaciones.

La planificación estratégica se sustenta en el desarrollo de planes homogéneos en los diferentes niveles del negocio, considerando la empresa, las UEN, hasta las líneas de productos o productos. De esta forma se logra que el diseño estratégico de la organización, en el cual se trazan las líneas más importantes que contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos para el futuro deseado, se fundamente racionalmente en las distintas potencialidades de las unidades estratégicas de negocios, incluyendo finalmente el análisis de las líneas de

productos o productos en correspondencia con las características de los mercados en que se ofertan. Aspecto que se ilustra en la figura 9:

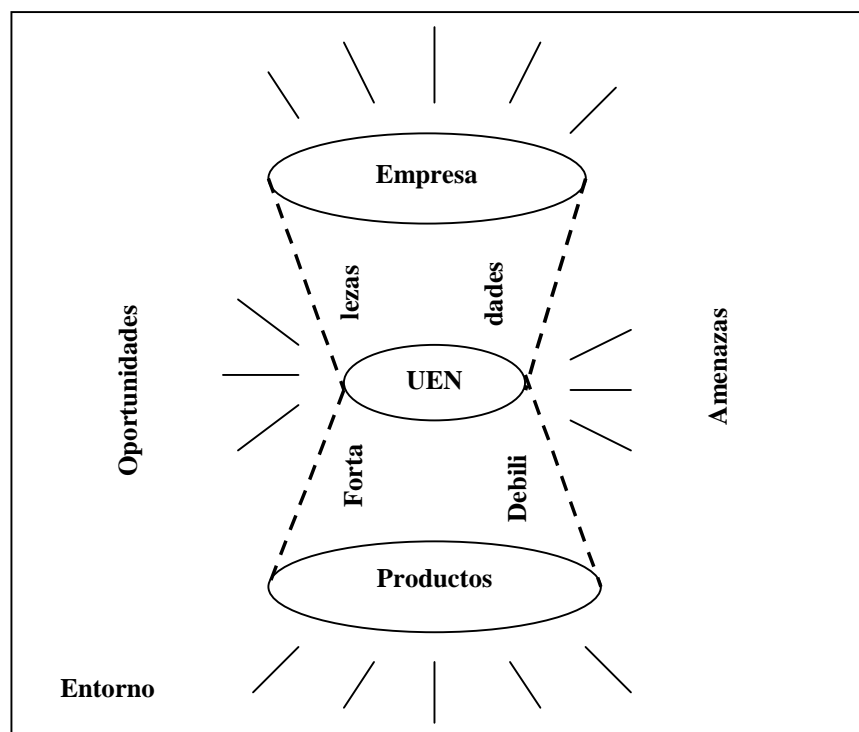


Fig. 9 Niveles de la Planificación Estratégica.

La articulación de los planes en los diferentes niveles del negocio permitirá, no solo, que la organización logre interactuar de forma más efectiva con su entorno propio, sino que al mismo tiempo podrá identificar más acertadamente sus objetivos y estrategias para el futuro proyectado, así como realizar una asignación más consecuente de sus recursos para promover un mayor rendimiento en las inversiones y potenciar sus capacidades internas.

La planificación estratégica comienza por identificar los principales hechos o tendencias existentes en el entorno, a los cuales tendrán que enfrentarse la organización, las UEN y líneas de productos o productos en los próximos años, vinculándolos a sus capacidades internas, para hacer más oportuna y adecuada su habilidad de adaptación y desempeño interno.

Las organizaciones deben concentrar sus energías en examinar y evaluar minuciosamente su entorno correspondiente de forma sistemática, identificando las oportunidades y amenazas que le ocasionarán mayor impacto, a fin de poder introducir las adaptaciones pertinentes en los diferentes niveles del negocio.

La categorización de las oportunidades y amenazas y su correspondiente jerarquización permitirá definir cuáles de ellas pueden aprovecharse mejor, cuáles ocasionarán mayores daños y cuáles pueden incluso desestimarse, según las características, objetivos y capacidades internas de los distintos niveles del negocio; lo que indudablemente contribuirá a su mejor desempeño. Es necesario esclarecer que no todas las oportunidades y amenazas tienen la misma significación y grado de impacto, por lo que identificar cuáles son las más importantes y además se ajustan específicamente con las diferentes fortalezas y debilidades es oportuno y provechoso para formular planes y estrategias más efectivas en los diferentes mercados.

La categorización adecuada de las oportunidades y amenazas, atendiendo a la prioridad que tienen, según su significación para los distintos niveles del negocio objeto de estudio, constituye un aspecto donde debe concentrarse la atención y planeación en correspondencia con el futuro deseado.

Esta jerarquización debe hacerse como paso previo al análisis de la Matriz DAFO, teniendo en cuenta determinados criterios fundamentados. Las oportunidades y amenazas se deben valorar en correspondencia con la probabilidad que tienen de materializarse en el entorno para el futuro deseado y la importancia que tienen para el objeto de estudio, según las ventajas o dificultades que reportarán. Para ello se propone utilizar las siguientes formulaciones:

**Valoración de oportunidades**

$$Vo = \sum Ni \cdot Pe$$

Donde:

Vo = Valor de oportunidades

Va = Valor de amenazas

Ni = Nivel de importancia

Pe = Probabilidad de éxito

Pr = Probabilidad de riesgo

**Valoración de amenazas**

$$Va = \sum Ni \cdot Pr$$

Este análisis permitirá, no solo examinar individualmente las oportunidades y amenazas, sino también de forma global servirá para caracterizar el nivel del negocio objeto de estudio, según las posibilidades que tendrán en el escenario proyectado; para lo cual se puede utilizar la siguiente matriz como instrumento de valoración<sup>1</sup> (figura 10).

		<b>B</b>	<b>A</b>	
<b>A</b>	<b>I</b> Negocio próspero		<b>II</b> Negocio inseguro	
<b>B</b>	<b>III</b> Negocio estable		<b>IV</b> Negocio desfavorable	
		<b>Nivel de amenazas</b>		

**Nivel de oportunidades**

Fig. 10 Caracterización del negocio.

Una valoración similar debe efectuarse con las fortalezas y debilidades internas, donde se considere el efecto que tienen sobre la competitividad y su nivel de importancia para el objeto de estudio en cuestión, evaluando incluso la posibilidad de convertir alguna fortaleza en ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Además de ello, poder actuar sobre las debilidades para transformarlas en fortalezas en un período de tiempo determinado

<sup>1</sup> P. Kotler: Inspirado en el modelo que aparece en el libro *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control*, 4ta. ed., p. 131.

y conocer la magnitud de las inversiones a realizar para revertir las mismas, en correspondencia con el peso que tengan para el logro de su desempeño efectivo. Para lo cual se propone utilizar las siguientes formulaciones:

**Valoración de fortalezas**

$$Vf = \sum Ni \cdot Ic$$

Donde:

Vf = Valor de fortalezas

Vd = Valor de debilidades

Ni = Nivel de importancia

Ic = Impacto sobre la competitividad

**Valoración de debilidades**

$$Vd = \sum Ni \cdot Ic$$

Este análisis permitirá examinar individualmente las fortalezas y debilidades y al mismo tiempo conocer globalmente la posición competitiva que tiene el objeto del negocio en el año corriente para enfrentar el escenario proyectado en el futuro deseado, para lo cual se propone utilizar la siguiente matriz como instrumento de valorización (figura 11).

	<b>B</b>	<b>A</b>	
<b>A</b>	<b>I</b> <b>Sólida</b>	<b>II</b> <b>Inestable</b>	<b>Nivel de fortalezas</b>
<b>B</b>	<b>III</b> <b>Moderada</b>	<b>IV</b> <b>Crítica</b>	
	<b>Nivel de debilidades</b>		

Fig. 11 Posición competitiva del negocio.

El análisis propuesto debe efectuarse previamente a la determinación de la posición estratégica del objeto de estudio dentro del negocio, a través de la Matriz DAFO, para de esta forma utilizar informaciones depuradas y clasificadas, que tienen un mayor nivel de confiabilidad, lo que contribuirá a concentrar los esfuerzos de las organizaciones en aquellos elementos más significativos y, por supuesto, a formular estrategias más acertadas en correspondencia con los objetivos propuestos para el futuro proyectado (figura 12).

Posteriormente a la determinación de la posición estratégica a través de la Matriz DAFO, se deben formular las estrategias esclareciendo aquellas que marcan acentuadamente la diferencia entre las posibilidades de éxito y fracaso según el futuro deseado por la organización. Aspecto que se ilustra en la figura 13.

Para la formulación de las estrategias es necesario conocer puntualmente cuáles son las oportunidades que están vinculadas a determinadas fortalezas a fin de buscar su mayor potenciación, cuáles de ellas están relacionadas a determinadas debilidades y por consiguiente corren el riesgo de no aprovecharse consecuentemente, así como también, definir cuáles fortalezas pueden enfrentar determinadas amenazas y cuáles debilidades se encuentran ligadas a ciertas amenazas y por tanto pueden aumentar la vulnerabilidad del nivel del negocio objeto de estudio en cuestión. Aspecto que se propone evaluar de forma cualitativa y cuantitativa a través de la matriz que aparece en la figura 14.

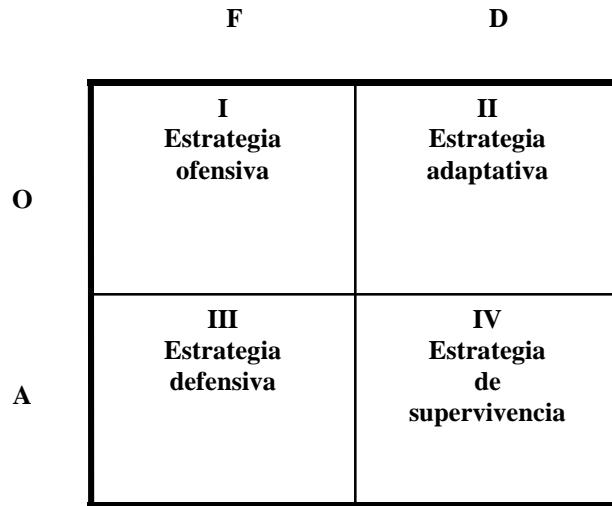


Fig. 12 MATRIZ DAFO. Posición Estratégica.

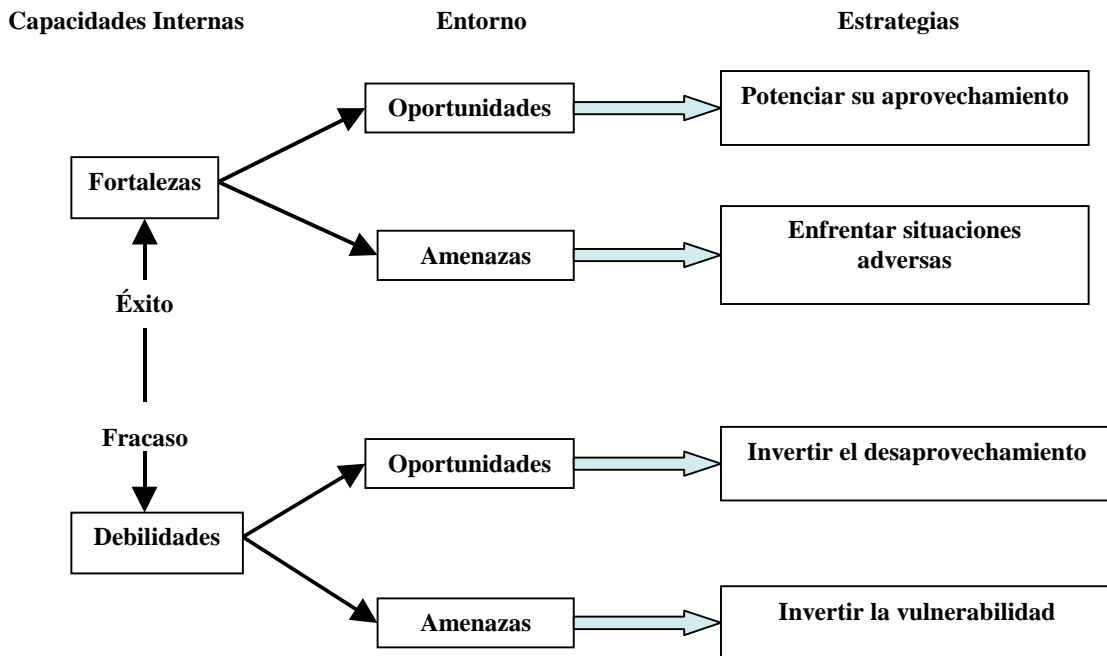


Fig. 13

	FORTALEZAS					Fn	DEBILIDADES					
	F1	F2	F3				D1	D2	D3			Dn
OPORTUNIDADES	O1											
	O2											
	O3											
	On											
AMENAZAS	A1											
	A2											
	A3											
	An											

Fig. 14

Como resultado de este análisis se puede plantear que la incorporación de la planificación estratégica de forma efectiva y articulada a través de planes en los diferentes niveles del negocio y utilizando, además, informaciones previamente clasificadas y mayormente confiables, debe constituir un requisito importante para las organizaciones que tienen como propósito promover un mayor rendimiento interno y competitividad en sus mercados. Proceso que se expone sintetizadamente, mediante los siguientes aspectos:

- Las previsiones deben fundamentarse en el desarrollo de escenarios teniendo en cuenta las condiciones del entorno pertinente de las organizaciones para el futuro deseado.
- Los diferentes niveles del negocio deben dirigirse y gestionarse considerando diferenciadamente sus características y potencialidades y, por consiguiente, los recursos deben asignarse buscando un mayor rendimiento.
- Los planes de cada uno de los niveles del negocio objeto de estudio deben estar consecuentemente articulados según los objetivos que se proponen alcanzar en su interacción con el entorno propio de las organizaciones.
- Los planes deben revisarse sistemáticamente y ajustarse a través de planes contingenciales para buscar una mejor capacidad de respuesta adaptativa por parte de las organizaciones.
- La declaración de estrategias debe fundamentarse en la determinación de fortalezas y debilidades que más se ajustan indistintamente a las diferentes oportunidades y amenazas identificadas, previamente depuradas y evaluadas, para potenciar más efectivamente las capacidades de los diferentes niveles del negocio en el futuro proyectado.

## BIBLIOGRAFÍA

- KOTLER, P.: *Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación y control*, Editorial Diana, México.  
 LAMBIN: *Marketing estratégico*, Editorial del MES, La Habana.  
 ROCHE, I. C.: *Fundamentos de marketing*, Editorial del MES, La Habana.  
 SANTESMASES, M.: *Marketing. Conceptos y herramientas*, 2da. ed., Editorial Pirámides, S.A., Madrid.

# **GENERALIZACIÓN DE CONCEPTOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DE PROCESOS DE REDISEÑO Y PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL**

ING. EDUARDO VALLE CALLEYRO

El siguiente artículo pretende integrar, con un enfoque eminentemente generalizador, experiencias y procedimientos propios desarrollados por el autor, basándose en trabajos vinculados a la Elaboración de Expedientes de Perfeccionamiento Empresarial en que ha participado.

La casi totalidad de estos trabajos se desarrollaron atendiendo a pedidos de empresas que habían recibido autorización de los organismos pertinentes para la elaboración y presentación de sus expedientes de perfeccionamiento empresarial. Por ello el desarrollo de estos se basa en lo fundamental en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial aprobadas para la empresa estatal cubana (Decreto Ley No. 187 del Consejo de Estado de la República de Cuba, de fecha 18 de agosto de 1998), y en los documentos rectores (guías) para la elaboración de los expedientes de Perfeccionamiento Empresarial.

No obstante, e independientemente de las normativas y documentos rectores existentes para el desarrollo de los procesos de perfeccionamiento empresarial en el país, estos procesos constituyen en esencia procesos de cambio y desarrollo tendientes al aumento de la eficiencia y efectividad empresarial, que constituyen una exigencia permanente de las empresas modernas para alcanzar, mantener y desarrollar adecuados niveles de competitividad. Con el anterior espíritu se desarrollaron y tratan de ser formulados y generalizados para su aplicación los procedimientos y experiencias que recoge el autor en este trabajo.

El artículo que sometemos a su consideración se estructura en dos partes fundamentales:

*Procedimiento General para el Desarrollo de las etapas de estudio y elaboración del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial:* Se plantea un procedimiento general para el desarrollo y elaboración de expedientes de perfeccionamiento empresarial, que a la vez que se basa en las normativas y metodologías existentes plantea un proceso general válido para cualquier organización que acometa trabajos de rediseño y perfeccionamiento empresarial.

*Generalización de procedimientos específicos para el rediseño de subsistemas del Perfeccionamiento Empresarial:* Se plantean procedimientos y metodologías específicas para el desarrollo de cuatro de los subsistemas integrantes del Perfeccionamiento Empresarial que a juicio del autor, a pesar de su gran importancia, carecen de una base metodológica para su tratamiento riguroso lo que tiende a que se desarrollen proyecciones poco argumentadas y con indefiniciones en los expedientes finales que se presentan. Los subsistemas en cuestión que se abordan en este trabajo son:

- Subsistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
- Subsistema de Atención al Hombre.
- Subsistema de Organización General.
- Subsistema de Política Laboral y Salarial.

## ***Procedimiento general para el desarrollo de las etapas de estudio y elaboración del expediente de Perfeccionamiento Empresarial***

El Decreto Ley No. 187 del Consejo de Estado de la República de Cuba, de fecha 18 de agosto de 1998 define las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial para la empresa la estatal cubana, y constituye



la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales puedan, de forma ordenada, acometer los procesos de Perfeccionamiento Empresarial. Ellas definen las características fundamentales de los sistema de dirección y gestión empresarial, las facultades concedidas a las empresas y a sus órganos superiores de dirección empresarial, así como los principales enmarcamientos para la acción y los procedimientos generales de actuación de una Empresa Perfeccionada.

Estas bases plantean dos elementos fundamentales que definen la esencia del modelo cubano de Perfeccionamiento Empresarial y deben orientar y regir en la práctica los procesos de diseño y rediseño empresarial, ellos son:

1. El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua de la gestión interna de la empresa, que posibilita lograr, de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos.
2. El Perfeccionamiento Empresarial debe fundamentarse en el autofinanciamiento empresarial, lo que exige que la empresa cubra sus gastos con sus ingresos y generen un margen de utilidades.

La elaboración y presentación por parte de la empresa cubana del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, tras haber transitado por las fases de Preparación y Diagnóstico definidas en las bases generales, constituyen en la práctica la concreción de este proceso. En todos los casos las empresas y entidades elaboran y presentan sus expedientes en concordancia con la Guía Metodológica actualmente aprobada para la elaboración del Expediente de Perfeccionamiento

A nuestro juicio, esta guía constituye un documento de gran valor orientador para garantizar que el expediente presentado por las empresas contenga los elementos necesarios para ilustrar su proceso de perfeccionamiento y los principales cambios proyectados en concordancia con lo establecido en las Bases Metodológicas que rigen el Proceso de Perfeccionamiento.

A los efectos anteriores la Guía para la Elaboración del Expediente se estructura en 16 subsistemas que recogen de manera resumida los elementos fundamentales que debe contener el informe para cada uno de estos subsistemas. En la mayoría de los casos estos elementos a presentar no son simples respuestas a los aspectos planteados en la guía, sino por el contrario el resultado de un *estudio previo* y la aplicación de un conjunto de técnicas conducentes a los resultados concretos que se solicitan. En ningún momento se puede asumir la guía como un documento contentivo de preguntas o elementos a ser contestados o llenados.

Resulta necesario por tanto distinguir dos momentos o fases:

1. La ejecución del Estudio.
2. La elaboración del Expediente (documento) a presentar.

De igual forma en ningún momento se puede presuponer que el orden de presentación de los diferentes subsistemas que plantea la Guía para la Elaboración del Expediente coincide con el orden de Ejecución del Estudio precedente y la aplicación de técnicas específicas que fundamentan los cambios y resultados que propone la empresa para cada subsistema.

La experiencia recogida en empresas que han transitado por las diferentes fases del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, incluidas la de ejecución del estudio y presentación del expediente, de especialistas y de participantes en general en este proceso, así como la aplicación de algunos elementos conceptuales importantes a tener en cuenta en todo proceso de reorganización y perfeccionamiento empresarial han permitido validar y generalizar algunas experiencias y concepciones útiles para la fase de *Ejecución del Estudio*.

En esencia el diseño estratégico de la empresa presupone la determinación de su razón de ser y orientación futura (MISIÓN), la concreción de su estado deseado y alcanzable dentro de determinado marco temporal (VISIÓN) y sobre esa base proceder a una proyección coherente de políticas, estrategias, objetivos y planes de acción concretos, cuyo cumplimiento garantice la visión planteada. Permite a la organización proyectarse respecto a cómo aprovechar al máximo sus fortalezas internas, eliminar o contrarrestar debilidades actuales y prever oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

*La etapa de ejecución del estudio necesariamente debe comenzar por un diseño estratégico de la organización o partir de este, en caso de que ya esté elaborado y actualizado. De lo contrario resulta imposible proyectar verdaderamente cualquier cambio o perfeccionamiento de un sistema empresarial, pues se desconocería qué pretende lograr y hacia dónde encamina sus acciones la organización.*

Las Bases Metodológicas del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial como conocemos, contemplan 16 subsistemas:

- I. Organización General.
- II. Métodos y Estilo de Dirección.
- III. Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
- IV. Gestión de la Calidad.
- V. Organización y Normación del Trabajo.
- VI. Política Laboral y Salarial.
- VII. Contabilidad.
- VIII. Costos.
- IX. Control Interno.
- X. Planificación.
- XI. Relaciones Financieras.
- XII. Precios.
- XIII. Contratación Económica.
- XIV. Atención al Hombre.
- XV. Información Interna.
- XVI. Mercadotecnia.

Los elementos relativos al Diseño Estratégico de la Empresa aparecen enmarcados dentro del Subsistema X. Los elementos que al inicio de la fase de estudio se determinen en este sentido, serán incluidos por tanto en dicho Subsistema en la presentación del Expediente (Etapa de Elaboración).

La razón de ser de cualquier organización la constituyen las producciones o servicios que ejecuta (salidas), y para ello diseña sus procesos fundamentales. Todo proceso de perfeccionamiento empresarial debe encaminarse al perfeccionamiento y elevación de los resultados de sus procesos fundamentales.

La base fundamental sobre la cual se debe basar cualquier diseño, rediseño, perfeccionamiento o simple cambio de una organización deben ser sus procesos fundamentales, ya sean estos de producción o servicios.

Los cambios en los procesos fundamentales determinan cambios en los diferentes sistemas de apoyo y servicios a la actividad fundamental, en las funciones a ejecutar, sus métodos, procedimientos y formas organizativas en general.

En el desarrollo de la fase de estudio dentro Subsistema III de Organización de la Producción de Bienes y Servicios se deben proyectar los cambios a introducir en los procesos fundamentales (productivos y/o de servicios) de la organización. Estos cambios predeterminan aspectos a tener en cuenta de manera fundamental en los restantes subsistemas objetos de perfeccionamiento. Ello hace recomendable la *continuación del proceso de estudio con la proyección de los cambios en la Organización de la Producción de Bienes y Servicios* (Subsistema III).

El diseño de cambios referentes a la organización de la producción de bienes y servicios como hemos visto determina cambios en los diferentes subsistemas. Un esquema lógico de la secuencia de trabajo que pudiera adoptarse para un estudio y proyección de los diferentes subsistemas del perfeccionamiento empresarial, que puede y debe ser modificado según las experiencias del personal involucrado en un estudio de perfeccionamiento empresarial, así como por especificidades propias de la organización objeto de estudio pudiera ser el que se muestra a continuación (figura 15).

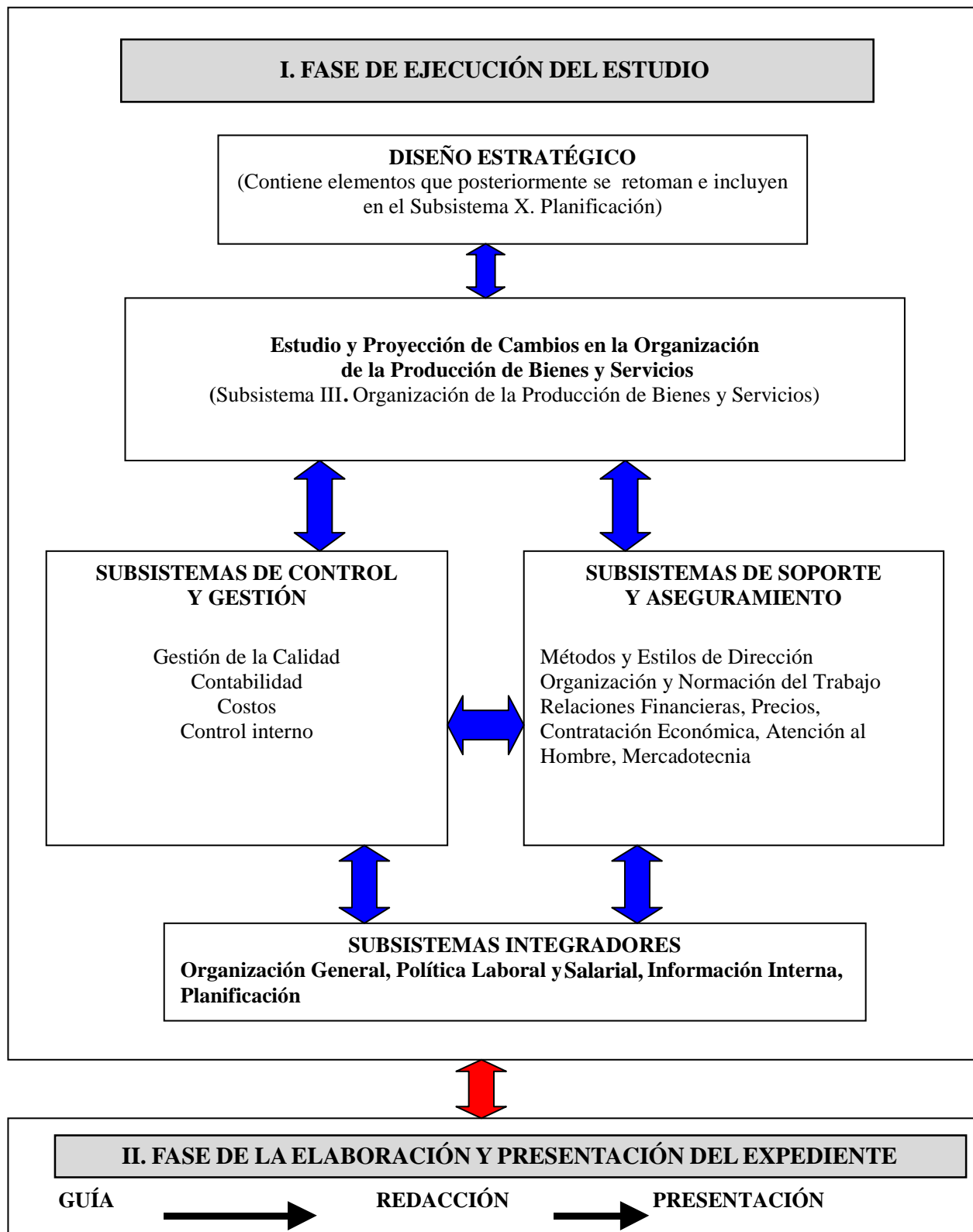


Fig. 15 Secuencia de trabajo para el estudio y proyección de los diferentes subsistemas del perfeccionamiento empresarial.

Resulta frecuente que, en el desarrollo de los procesos de Perfeccionamiento Empresarial las entidades involucradas encaminen ante todo sus esfuerzos a una proyección, la mayoría de las veces sin una fundamentación adecuada y muchas veces, *a priori* de la nueva escala salarial y los sistemas de estimulación previstos y aprobados para la empresa en perfeccionamiento. Este proceder las obliga posteriormente a condicionar y muchas veces *forzar* el diseño de los diferentes subsistemas a resultados económicos a los cuales se vería obligada la empresa para poder aplicar la nueva escala y sistemas de estimulación, y cuyos resultados son de dudosa obtención realmente en la práctica.

El proceso de Perfeccionamiento Empresarial no se puede iniciar por la simple proyección de la nueva escala salarial prevista para las empresas en perfeccionamiento y el diseño de los sistemas de estimulación. Por el contrario, la aplicación de ambos aspectos es un resultado del proceso de detección, análisis y utilización de reservas que sea capaz de desarrollar la empresa durante la fase de ejecución del estudio. Sobre la base del incremento de los resultados económicos que se obtienen de un rediseño que permita utilizar las reservas detectadas es que se diseñan los sistemas de pago y estimulación. En otras palabras, todo incremento de salario o aplicación de sistemas de estimulación adicional debe costearse a partir de un salto en las utilidades luego de impuestos de la empresa.

Es por ello que el Subsistema VI. Política Laboral y Salarial, en su diseño definitivo es un sistema de cierre y se debe estudiar y proyectar sobre la base del proceder que se muestra en la figura 16.

### ***Generalización de procedimientos específicos para el rediseño de subsistemas del perfeccionamiento empresarial***

A continuación nos proponemos exponer una generalización de procedimientos a desarrollar en el rediseño de los siguientes subsistemas objeto del Perfeccionamiento Empresarial:

- Subsistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.
- Subsistema de Atención al Hombre.
- Subsistema de Organización General.
- Subsistema de Política Laboral y Salarial

El orden de presentación de estos subsistemas se basa en el esquema lógico de la secuencia de trabajo que pudiera adoptarse para un estudio y proyección de los diferentes subsistemas del perfeccionamiento empresarial que se presenta en la primera parte de este trabajo

#### *Subsistema de Organización de la Producción de Bienes y Servicios.*

El proceso de producción de bienes y servicios de una organización constituye su eslabón básico y razón de ser a partir y para el cual solo tienen razón de ser las transformaciones y cambios que se proyecten. Cualquier transformación que se realiza dentro de una organización que no incluye o influye directamente en su proceso fundamental, finalmente no presenta una real incidencia en el mejoramiento de los resultados de la organización.

Cualquier estudio para la proyección de la organización de la producción de bienes y servicios de una organización implica el análisis riguroso de los procesos fundamentales (centro neurálgico de la organización que se encargan de crear valores) y de los procesos de dirección y apoyo. Un proceder adecuado implicaría el desarrollo de tres fases fundamentales.

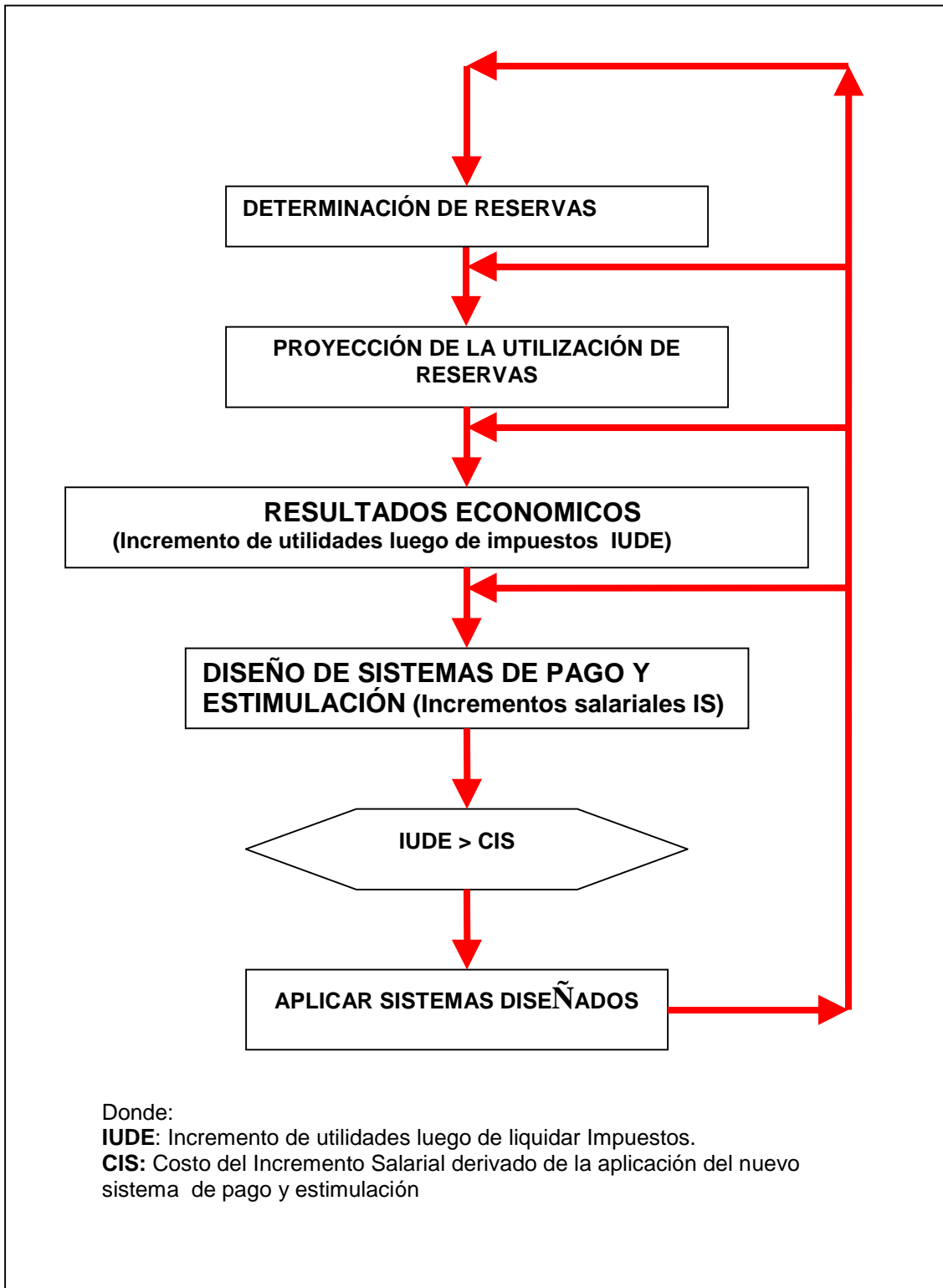


Fig. 16 Secuencia para estudiar y proyectar el Subsistema VI. Política Laboral y Salarial.

Fases fundamentales para el rediseño organizacional con un enfoque de procesos:

**1. Diseño Estratégico de la Organización:**

- Misión.
- Visión.
- Estrategia.
- Objetivos estratégicos.

**2. El análisis y determinación de necesidades de rediseño de los procesos:**

- Análisis de los procesos y tecnologías actuales.
- Determinación de limitaciones, problemas y cuellos de botella en los procesos actuales.
- Aplicación del *Benchmarking* a los procesos actuales.
- Determinación de necesidades de rediseño de los procesos actuales.
- Fijación de requisitos y especificaciones a obtener en los procesos rediseñados.

**3. Rediseño en cuestión.**

Las fases presentan un carácter eminentemente cíclico en el desarrollo de procesos de mejora continua según (figura 17):

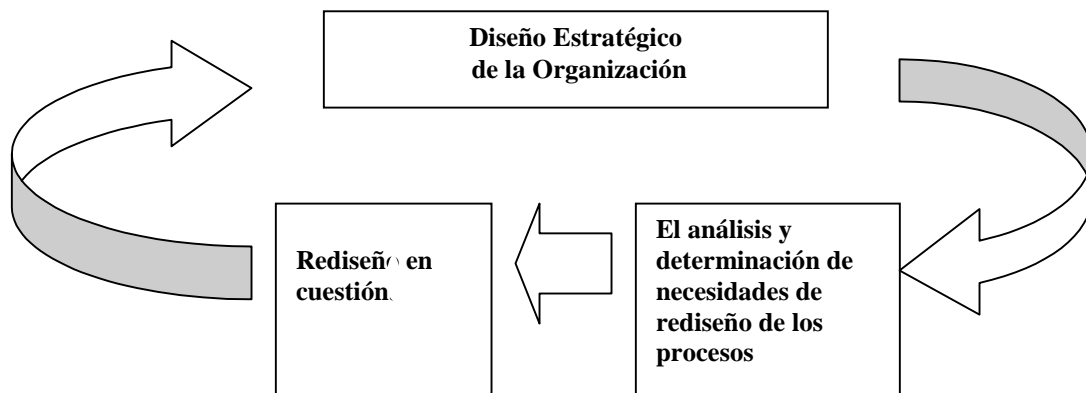


Fig. 17

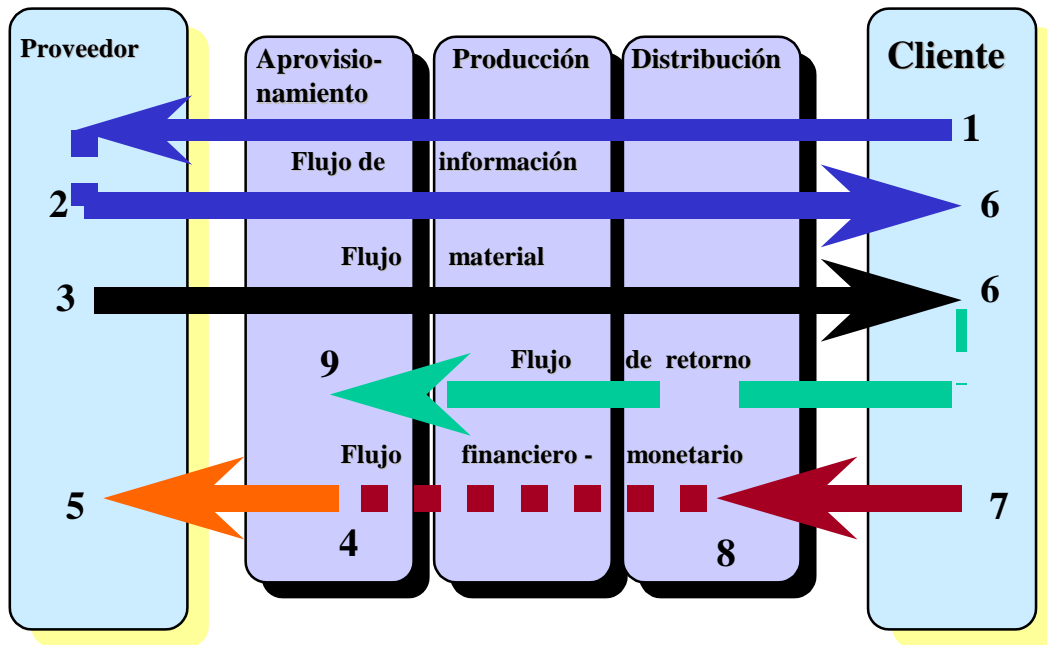
La fase No.1 y sus etapas implica el uso de métodos y procedimientos suficientemente desarrollados en la actualidad y que no detallaremos en este trabajo. No obstante, en la etapa 2 desempeña un papel fundamental la utilización de herramientas que garanticen un enfoque de procesos tanto en el análisis como en la proyección de la nueva organización y sus procesos. Todo ello dentro de las exigencias del enfoque sistémico.

En este sentido resulta interesante presentar tres herramientas:

1. Elaboración y análisis de diagramas de procesos.
2. Elaboración y análisis de mapas de procesos.
3. Aplicación de modelos de referencia.

*Elaboración y análisis de diagramas de procesos*

Para el análisis de los procesos fundamentales de la organización resulta conveniente su representación y análisis integral, teniendo en cuenta el siguiente modelo (figura 18).



Fuente: Colectivo de Autores; Modelo de Referencia para la Logística Competitiva de las Empresas en Cuba a las Puertas del siglo XXI; Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción; Facultad de Ingeniería Industrial; ISPJAE, julio, 2001.

Fig. 18 Modelo Logístico Integral de una Organización.

Este modelo en su aplicación debe ser capaz de combinar cuatro elementos fundamentales:

1. Fases del proceso:
  - Aprovisionamiento-Producción-Distribución.
2. Flujos de actividades componentes del proceso:
  - Flujo de actividades materiales.
  - Flujo de actividades informativas.
  - Flujo actividades financieras.
3. Elementos integrantes:
  - Proveedores-Empresa-Cliente.
4. Análisis de los puntos críticos de un proceso.

De significativa importancia resulta en el modelo el análisis de los puntos críticos del proceso con vistas a su determinación durante la fase 2 y la proyección de la fase 3, en la que si no se logra su eliminación total debe garantizarse al menos mantener un control sobre estos puntos.

El esquema de la figura 19 resulta ilustrativo del concepto de punto crítico.

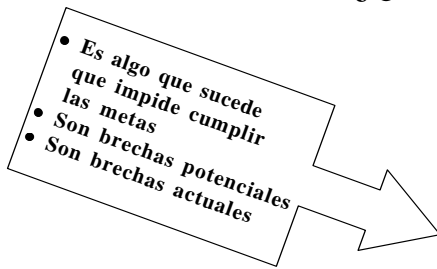
En el análisis de los puntos críticos hay que saber cuál es el punto crítico más importante para resolver. Esto nos dice: dónde hay que investigar, la dimensión a la que tiene que dirigirse (estructura, proceso, puesto de trabajo), las metas que hay que establecer, es decir, la estrategia de su tratamiento.

Este modelo tendrá una doble aplicación, durante la fase de análisis y determinación de necesidades de rediseño de los procesos, y también durante la de rediseño en cuestión, en ambos casos requiere de un exhaustivo rigor en su elaboración de forma que garantice los siguientes elementos:

- Un adecuado plano de análisis que permita una representación manejable, real y a la vez detallada de cada elemento integrante del proceso fundamental o de soporte objeto de estudio y la identificación del área (e incluso puesto de trabajo y persona ejecutora en los casos posibles) donde se materializa.

- Una claridad en la representación y lenguaje utilizado que permita su comprensión e identificación, no solo por parte de consultores sino en general por los miembros de la organización.
- En los casos de procesos sencillos puede lograrse la integración en un solo modelo de varios procesos (fundamental, dirección y apoyo), pero en casos de relativa complejidad resulta conveniente su elaboración y análisis por separado.
- Una correcta identificación y delimitación del origen de la actividad representada (flujo material, informativo o financiero).
- La representación y proyección de los procesos debe ejecutarse en sentido inverso a su ejecución real, o sea, a partir de los objetivos o salidas previstos para el sistema y diseñando las secuencias operacionales necesarias en sentido contrario.

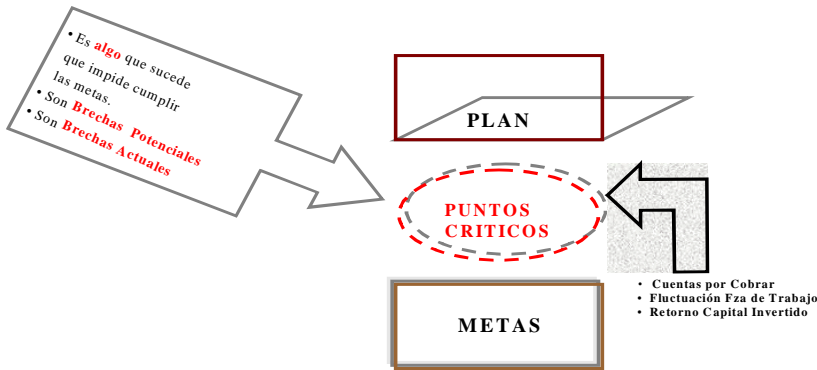
### PUNTOS CRÍTICOS ¿QUÉ SON Y CÓMO IDENTIFICARLOS?



#### PUNTOS CRÍTICOS

- Cuentas por cobrar
- Fluctuación de la fuerza de trabajo
- Retorno capital invertido

### PUNTOS CRITICOS ¿ QUÉ SON Y CÓMO IDENTIFICARLOS



recido por H. Stephen, 12-4-2000.

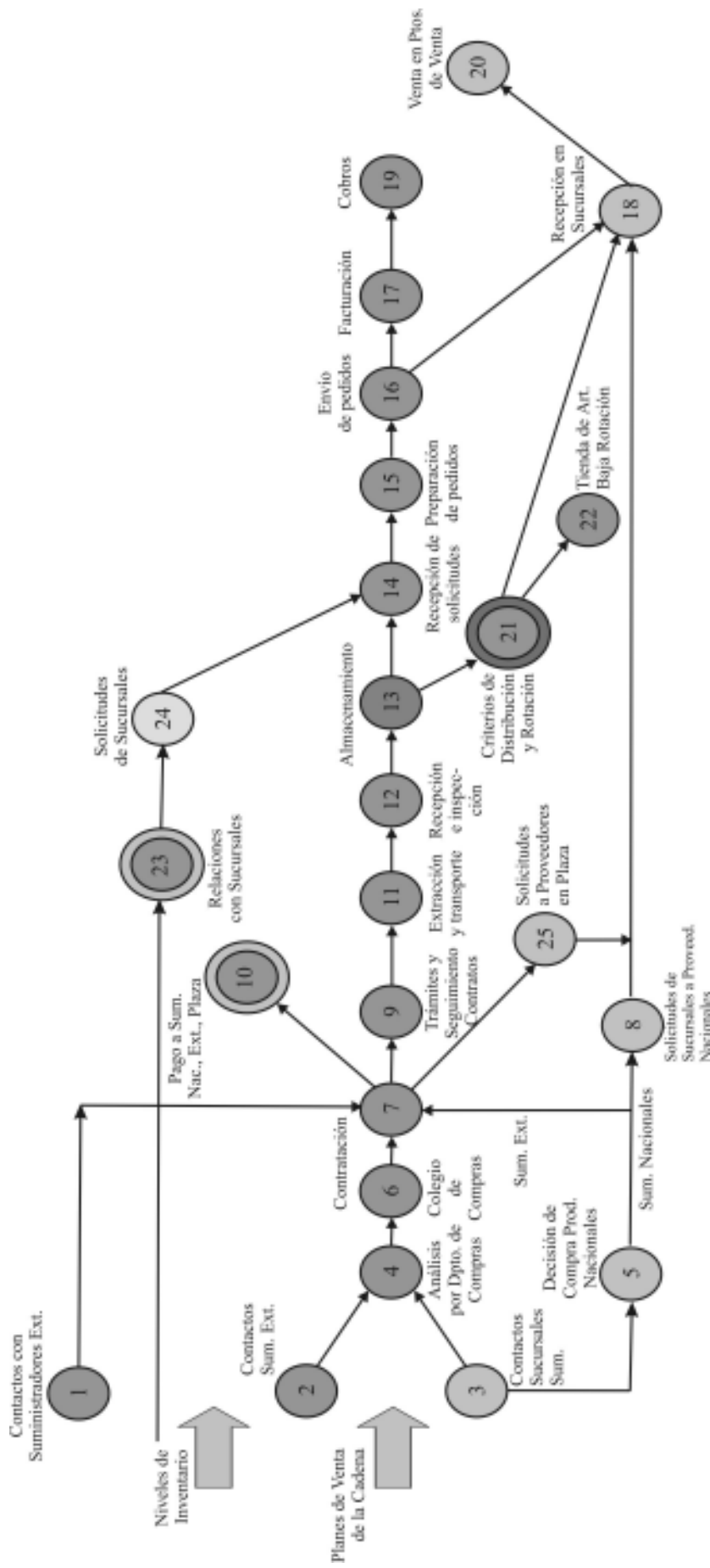
práctica del diagrama de proceso elaborado en lora integrante de la muestra que sustenta este

erramienta complementaria de los diagramas de umida, según el caso, los resultados obtenidos del omplementaria al diagrama de procesos debe pre-

sentar una total coherencia y correspondencia con este.

Su uso tiene, al igual que los diagramas de procesos, validez tanto para la fase de análisis y determinación de necesidades de rediseño de los procesos como en la de proyección y rediseño de nuevos procesos. Para ilustrar estas aplicaciones en la tabla 3 se presenta el mapa de procesos que se corresponde con el diagrama de proceso de una empresa publicitaria, en el cual se asocian y a la vez delimitan los ejecutores y principales problemas existentes por etapa del proceso.





Nota: Los círculos en varios tonos de grises denotan la participación de varias áreas en la actividad.  
 Fig. 20 Diagrama de proceso fundamental de una empresa distribuidora.

**TABLA 3 Mapa de procesos de una empresa publicitaria.**

<b>Actividades específicas</b>	<b>Breve descripción de la actividad</b>	<b>Ejecutor</b>	<b>Inconsistencias o problemas asociados al proceso</b>
<b>1.</b> Recepción del cliente.	Bienvenida al cliente y de acuerdo a sus intereses ponerlo en contacto con el ejecutivo que atiende su organización.	Recepción.	Estado e imagen de la instalación. Falta de locales adecuados para recepción y atención a clientes.
<b>2.</b> Atención al cliente.	Se conocen las necesidades y expectativas del cliente. Negociación de acuerdo a sus intereses y las posibilidades de la empresa.	Ejecutivo de Cuentas.	Imposición de criterios del cliente sin conocimiento técnico del trabajo solicitado. Falta de completamiento de la Plantilla de Ejecutivos de Cuentas. No siempre los clientes están totalmente preparados en materia del servicio solicitado. No siempre se informa y asesora al cliente suficientemente en relación con el servicio solicitado.
<b>3.</b> Elaboración de orden de trabajo y Breaфин.	Registro de las necesidades del cliente y características del producto o servicio que desea (breaфин). Consulta a especialistas del área acerca de las posibilidades de la empresa. Documentación oficial del trabajo a realizar (OT).	Ejecutivo de Cuentas.	Frecuentemente no se definen las responsabilidades en la relación cliente-empresa y no siempre se elaboran contratos. Los Breaфин no siempre tienen el grado de completamiento necesario.
<b>4.</b> Búsqueda de cotizaciones.	De acuerdo a los requerimientos del producto o servicio y las posibilidades económicas de que se dispone se buscan opciones con terceros (fotografía, impresión).	Dpto. de Producc.	Tarifas elevadas en el mercado. Falta de seriedad y garantía de algunas instituciones que brindan los servicios. Falta de capacidades o recursos para brindar el servicio por determinadas instituciones.
<b>5.</b> Valoración de trabajo creativo y elaboración de resumen creativo.	Evaluar las necesidades del cliente y elaborar la propuesta de servicio/ /producto (boceto), así como otras ideas o sugerencias de los especialistas que enriquezcan el trabajo.	Dpto. de Diseño.	Imprecisiones en los Breaфин recibidos para la valoración. No siempre se consideran en su totalidad las exigencias y deseos del cliente.
<b>6.</b> Elaboración de presupuesto.	Con los presupuestos de producción, servicios de terceros y trabajo creativo se procede a elaborar un presupuesto del proyecto.	Ejecutivo de Cuentas.	Excesos ocasionales de trabajos urgentes dificultan la planificación y control de estos. Dificultad en la determinación de costos por proyectos. Dificultades en la fijación de tarifas de servicios. Elaboración de presupuestos no realistas.
<b>7.</b> Consulta y aprobación con cliente.	Se muestra al cliente la idea general del producto y se recoge su aprobación, así como no conformidades, opiniones y reajustes a realizar en caso necesario.	Ejecutivo de Cuentas.	Discrepancias ocasionales de clientes con la propuesta de proyecto recibida y su presupuesto.
<b>8.</b> Recepción de orden de trabajo y presupuesto.	Se recepciona la OT y comienza el proceso de seguimiento y control del proyecto por tráfico.	Tráfico.	Falta de coordinación ocasional entre áreas (tráfico y ejecutivo).
<b>9.</b> Ejecución de trabajo creativo.	Se procede a la ejecución del trabajo creativo.	Dpto. de Diseño.	Excesos ocasionales de trabajos urgentes. Falta de contenido ocasional en áreas y puestos de trabajo. Falta de correspondencia entre trabajo, salario y calidad del personal ejecutor. Falta de tecnología de punta (sobre todo software). Deficiencias en el trabajo en equipo.

**TABLA 3 Continuación.**

<b>10.</b> Entrega a ejecutivo.	Una vez concluido el trabajo se entrega por parte del diseñador al ejecutivo, representante del cliente.	Dpto. de Diseño.	Falta de coordinación ocasional entre áreas (Diseño-Ejecutivos).
<b>11.</b> Aprobación por cliente.	Acuerdo entre el cliente y la empresa, aprobación de la propuesta: promesa de servicio al cliente.	Ejecutivo de Cuentas.	Discrepancias ocasionales de clientes con proyecto creativo recibido.
<b>12.</b> Recepción de trabajo creativo terminado.	Interrelación entre las áreas de producción y tráfico.	Tráfico.	Falta de coordinación ocasional entre áreas .
<b>13.</b> Envío de trabajo a producción.	Distribución, de acuerdo a los requerimientos del producto a los proveedores para su ejecución.	Tráfico.	Falta de coordinación ocasional entre áreas y violaciones del canal establecido de entrega (Ejecutivo-Tráfico-Producción).
<b>14.</b> Envío de trabajo a ejecutor o suministrador.	Se envía el trabajo al ejecutor o suministrador seleccionado.	Dpto. de Producc.	Mala relación precio-calidad de algunos productores. Disponibilidad de transporte . Altas tarifas de algunos ejecutores afectan el presupuesto.
<b>15.</b> Recepción de trabajo terminado por suministrador y envío a tráfico.	Una vez concluido el servicio de terceros se recepciona el producto y los costos del mismo (facturas).	Dpto. de Producc.	Problemas ocasionales con la calidad del trabajo ejecutado. Demoras e incumplimientos en la entrega por parte de suministradores.
<b>16.</b> Recepción de trabajo terminado y facturas.	Interrelación entre áreas de producción y tráfico para entrega del producto elaborado y registro de los costos del mismo.	Tráfico.	Falta de coordinación ocasional entre áreas y violaciones del canal establecido (Producción-Tráfico-Ejecutivo).
<b>17.</b> Envío a ejecutivo de trabajo terminado y facturas.	Interrelación entre las áreas de tráfico y ejecutivo de cuentas.	Tráfico.	Falta de coordinación ocasional entre áreas (Tráfico-Ejecutivo).
<b>18.</b> Recepción de trabajo y elaboración de modelo de producción.	Recepción y elaboración de documento que recoge las diferentes actividades realizadas y los costos y gastos asociados.	Ejecutivo de Cuentas.	Falta de coordinación ocasional entre áreas (Tráfico-Ejecutivo) .
<b>19.</b> Entrega a cliente de trabajo, firma de modelo de producción y facturación.	Entrega al cliente del producto terminado y modelo de producción. Manifestación o no de acuerdo por parte del cliente.	Ejecutivo de Cuentas.	Desacuerdos ocasionales del cliente por la calidad con que fueron elaborados los soportes físicos del proyecto. Discrepancias ocasionales por variación de tarifas y presupuestos iniciales por concepto de producción e impresión.
<b>20.</b> Comunicar a tráfico cierre de orden	Interrelación entre el ejecutivo de cuentas y el personal de tráfico.	Ejecutivo de Cuentas.	Falta de coordinación ocasional entre áreas.
<b>21.</b> Cierre de orden de trabajo.	Registro que significa el término del trabajo.	Tráfico.	Falta de coordinación ocasional entre áreas.
<b>22.</b> Envío a economía de facturas firmadas.	Garantiza que la documentación llegue al departamento encargado de realizar el cobro por el producto o servicio.	Ejecutivo de Cuentas.	Falta de coordinación ocasional entre áreas.
<b>23.</b> Gestión de cobro.	Garantizar el cobro del trabajo terminado a la institución de que se trate	Dpto. de Economía.	Falta de personal en el área de Economía. Altos niveles de cuentas por cobrar (incluye las entidades asociadas).

### *Aplicación de modelos de referencia*

La aplicación de un modelo de referencia posibilita analizar el estado de una organización respecto a un estado deseado, una tendencia de un universo seleccionado de organizaciones a organizaciones puntuales. Su análisis es capaz de reflejar, por tanto, la posición relativa de la organización objeto de análisis respecto a un universo nacional o internacional de organizaciones similares, o su simple comparación con organizaciones de avanzada. Esta herramienta, pues, constituye un poderoso instrumento para el análisis y proyección de cambios en las organizaciones con un enfoque de *Benchmarking*. El mismo además de constituir una poderosa herramienta de análisis y proyección, sirve de referencia para la formación de personal y para dirigir los procesos de cambio en las empresas hacia estándares internacionales.

El Modelo de Referencia seleccionado debe ser capaz de evaluar:

- Las principales tendencias que se formulan internacionalmente en la Gestión Empresarial, reflejada en la literatura especializada, encuentros científicos y técnicos, experiencias de la consultoría en las empresas.
- La previsión del incremento de los procesos de globalización e internacionalización de la economía, que requieren que la gestión de las empresas cubanas tienda a los niveles que exigen las empresas líderes mundiales, ya que con ellas deberán competir.

Entre los modelos de referencia posibles de utilizar tenemos:

Modelos internacionales:

*Los Modelos de Excelencia en la Gestión (meg)* —como los modelos *efqm*, *fundibeq*, *baldrige* y *deming*: Contienen criterios que permiten la evaluación comparativa del desempeño de la organización y que son aplicables a todas las actividades y partes interesadas de la misma. Los criterios de evaluación de los MEG proporcionan la base para que una organización pueda *comparar su desempeño* con el de otras organizaciones.

*Modelo PremioIberoamericano de Excelencia en la Gestión*: Permite evaluar el grado de cumplimiento de la organización de los requisitos para la obtención del Premio Iberoamericano de Excelencia Empresarial.

*Los Modelos de Gestión de la Calidad (mgc)* —como el *ISO-9000* y el *ITQ-2000*: Permiten evaluar si la organización cumple con los requisitos que la hacen acreedora a una certificación formal oficial.

Modelos nacionales:

Modelo de Excelencia en la Gestión; Premio Nacional de la Calidad de la República de Cuba: Permite evaluar los requisitos que hacen a una organización acreedora al premio Nacional de Calidad de la República de Cuba.

Modelo de Excelencia en la Gestión; Premio a la Excelencia Empresarial de Ciudad de La Habana: Permite evaluar los requisitos que hacen a una organización acreedora al premio a la Excelencia Empresarial de Ciudad de La Habana.

Otros Modelos específicos:

Siempre elaborados sobre la base de tendencias de avanzada en la Gestión Empresarial.

La aplicación reiterada de un modelo de referencia a un universo de organizaciones permitirá arribar a una escala de referencia cuantitativa del estado de la Gestión Empresarial en ese universo de empresas cubanas contra la cual pueden evaluarse organizaciones individuales.

### *Subsistema de Atención al Hombre*

*La atención al Hombre, un concepto por definir:*

En las Bases para el Perfeccionamiento Empresarial al definir el concepto de Atención al Hombre se expresa:

La atención al hombre puede concebirse, de forma general, como un sistema, como un conjunto de tareas, medidas y acciones, que de forma coordinada, se orientan hacia la satisfacción de

necesidades, a la creación de nuevos valores en el trabajador; con vistas a lograr los objetivos estratégicos de la entidad, en la búsqueda de productividad y eficiencia.

Planteando además:

La forma de satisfacer estas necesidades, entre otras, puede ponerse de relieve a través del reconocimiento social de la labor que realiza el trabajador, de la posibilidad de desarrollar su iniciativa y de participar en las decisiones del colectivo, del enriquecimiento del contenido de trabajo, del fomento de una cultura de producción, del mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo, de la seguridad en el empleo, de la posibilidad de reservar parte de las utilidades, para el desarrollo social del colectivo, así como de la posibilidad de desarrollar las capacidades requeridas, para un desempeño eficaz.

Hasta este momento los criterios expresados no rebasan el ámbito laboral del trabajador, sin embargo, también se expresa:

La atención integral al hombre demanda, además de la satisfacción de necesidades básicas o de primer orden, un tratamiento coherente, ordenado y dinámico, que dé respuesta a sus motivaciones, en lo referido a: La autoestima, autorealización, y el sentimiento de pertenencia al colectivo laboral, entre otras. Sin dudas, un trabajador que se sienta “atendido”, o altamente satisfecho, se tornará más competitivo, en la consecución de las metas empresariales.

Este último concepto de *hombre atendido* evidentemente deja abierto un horizonte mucho más extenso y complejo que puede dar origen a variadas interpretaciones y acciones a desarrollar en este sentido, rebasando con creces el ámbito laboral.

A nuestro juicio un diseño adecuado y eficiente de un sistema de Atención al Hombre debe ser capaz de generar soluciones creativas, teniendo en cuenta las siguientes realidades y exigencias:

- La imprecisión y amplitud del propio término “Atención al Hombre” se presta a variadas concepciones.
- Las condiciones propias del país con un amplio espectro de necesidades materiales insatisfechas en el trabajador, si bien son elementos a considerar no pueden ser la base fundamental para determinar y orientar la concepción de la actividad en una organización.
- La Atención al Hombre no puede estar aislada de la estrategia organizacional, debe integrarse y subordinarse a sus elementos estratégicos, así como favorecer y motivar su materialización.
- La necesidad de una integración armónica con otros sistemas, organizativos, de estimulación y desarrollo de la fuerza de trabajo sin interferirlos, desvirtuarlos o duplicarlos.
- La necesidad de lograr una dirección integral de la actividad que para materializarse involucre diversos elementos, recursos y áreas de la organización.
- El diseño de la actividad no puede basarse en acciones aisladas y ocasionales, sino planeadas y sostenidas.
- Los diseños no pueden basarse en esquemas generales, sino tienen que ser propios de cada organización.
- La necesidad de conjugar mecanismos y formas de actuación uniformes sobre toda la organización con acciones diferenciadas sobre colectivos e individuos.

Las Bases plantean además un conjunto de *características de la atención al hombre* a tener en cuenta para el diseño de la actividad. Ellas son:

1. La atención al hombre es una práctica necesaria, factible y costeable. En función de sus beneficios, se concibe como una *inversión* y no como un *gasto*.
2. La empresa, en virtud de sus recursos económicos, deberá disponer del presupuesto necesario para la ejecución de las acciones previstas en la esfera de la atención al hombre. Dichas acciones no necesariamente generarán ganancias, pero tampoco provocarán pérdidas a la entidad.
3. Las acciones de atención al hombre deberán ser específicas, o sea, se diseñarán en el colectivo laboral que las va a aplicar y se ejecutarán allí mismo, en consecuencia, no constituirán el cumplimiento de orientaciones de niveles superiores.

4. La atención al hombre implicará el esfuerzo mancomunado de los directivos de la empresa, las organizaciones políticas y sindicales, y de todos los trabajadores, quienes coordinadamente materializarán el cumplimiento de los programas de atención al hombre, con sus correspondientes responsables y ejecutantes. Los aspectos fundamentales de atención al hombre serán recogidos en los convenios colectivos de trabajo.
5. Las acciones que se establezcan para la atención al hombre deberán ser objeto de evaluación y perfeccionamiento permanentemente, toda vez que las mismas, deben estar en correspondencia con el desarrollo alcanzado por la empresa.
6. La gestión eficiente de la entidad estará siempre en dependencia directa, de la motivación o disposición positiva del colectivo de trabajadores, y de su identificación con la política de la empresa; todo lo cual, estará relacionado con el sentido de solidaridad que se le brinde, y de su participación en la dirección de la empresa.
7. La esencia de la atención al hombre es la solidaridad socialista y el respeto a la individualidad de cada cual.
8. La constante preparación de los jefes desempeña un papel fundamental para el desarrollo y enriquecimiento de las acciones de atención al hombre.

En relación con las características anteriores, vale la pena plantear nuevas exigencias al diseño de estos sistemas en nuestras organizaciones, tales como:

- Costeabilidad de la actividad.
- El nivel de atención al hombre en una organización está condicionado por sus resultados económicos y la eficiencia de su gestión.
- Una vinculación adecuada con los planes de inversiones.
- Necesidad de elaboración de presupuestos objetivos.
- Al menos una relativa independencia de la organización para el diseño de sistemas propios.
- Inclusión en los convenios colectivos de trabajo como una vía de compromiso de la administración con el colectivo.
- Necesidad de un enfoque político, social y económico de la actividad.
- Necesidad de una organización y estructuración adecuada de la actividad.
- La concepción y accionar del sistema debe buscar la motivación del colectivo y la estimulación de resultados individuales y colectivos.

#### *Principios de diseño del Subsistema de Atención al Hombre*

Teniendo en cuenta todos los elementos, normativos, teóricos y conceptuales analizados hasta este momento, entendemos que para garantizar un diseño adecuado y eficiente de un sistema de Atención al Hombre en una organización resulta adecuado observar los siguientes principios:

Principios de diseño:

1. Orientación de la Dirección al Recurso Básico.  
El Hombre como Recurso Básico de la organización no solo debe ser mantenido sino además desarrollado. Para ello resulta necesario satisfacer en él además de necesidades básicas, las de desarrollo.
2. Objetividad y especificidad.  
El contenido de la actividad de Atención al Hombre es propia de cada organización y debe ser conceptualizada y estructurada según las características propias de cada organización, sus colectivos y miembros.
3. Correspondencia con la cultura y valores.  
En la determinación de las acciones de atención a los miembros de la organización desempeña un papel trascendente el conocimiento previo de la cultura y valores vigentes en la organización y aquellos que se pretende potenciar.

#### 4. Carácter integrador y estratégico.

La actividad de Atención al Hombre debe conjugar armónicamente las exigencias planteadas por:

- El desarrollo actual y prospectivo de la organización.
- Las diferentes tecnologías de trabajo.
- El sistema de intereses de sus miembros.
- Otros.

Integrarse a la estrategia de una organización, como elemento fundamental de su consecución y materializarse en planes y programas concretos.

#### 5. Estabilidad.

La atención no se logra con acciones aisladas, sino que se trata de un sistema coherente y abarcador, con un alto contenido humano, regido por políticas y lineamientos, posteriormente instrumentados y llevados a la práctica por todos los que en él participan.

#### 6. Estructuración.

Para la dirección y control de la actividad deben estar claramente definidos objetivos, funciones a desarrollar, autoridad, responsabilidad y estructuración de la actividad.

#### 7. Racionalidad económica.

El diseño de los sistemas de atención al hombre debe basarse en un enfoque de racionalidad económica, garantizando:

- La costeabilidad de las acciones estables a ejecutar.
- El impacto de las inversiones que se ejecuten en este sentido.
- La elaboración de presupuestos objetivos y acordes con la salud financiera de la organización.
- Máxima utilización de reservas y recursos propios.

#### 8. Estimulación de resultados.

El sistema diseñado debe tender a la estimulación de resultados colectivos e individuales.

#### 9. Amplia participación.

El diseño e implantación de los sistemas de Atención al Hombre por su incidencia en todos los miembros de la organización requiere de altos niveles de participación.

#### 10. Difusión.

Las políticas y diseños que determinan un sistema de Atención al Hombre deben ser ampliamente difundidos y de conocimiento de todos los miembros de la organización.

Los anteriores principios pueden ser utilizados como una base metodológica, a nuestro juicio generalizable, para un adecuado diseño del Subsistema de Atención al Hombre en una organización.

### *Subsistema de Organización General*

Las Bases Generales para el Desarrollo del Proceso Perfeccionamiento en su Capítulo 2 dedicado al Subsistema de Organización General plantean:

Este subsistema es el que define el funcionamiento organizativo, estructural y funcional de cualquier organización económica del sistema empresarial en correspondencia con las autoridades y facultades que le son conferidas.

Y a continuación define en su cuerpo integrante de manera exhaustiva y con un enfoque eminentemente normativo las funciones y facultades inherentes a la empresa y organizaciones superiores de dirección empresarial (OSDE) en perfeccionamiento.

Más adelante en el epígrafe 2.4 Características Generales del Subsistema de Organización General se plantea:

A cada subdivisión estructural se le especifican las funciones principales, dejando margen para el desarrollo de la iniciativa. Cada una deberá elaborar los manuales de proce-

dimientos que garanticen la mayor eficacia en la gestión asignada y la estabilidad de la función, ante los cambios de personal. Tales manuales de procedimientos serán periódicamente actualizados, tomando en consideración la experiencia práctica acumulada.

Hasta aquí el enfoque de proyección de este subsistema es eminentemente funcional, pero posteriormente se plantean en el propio epígrafe los siguientes elementos:

- La organización de la producción de bienes y servicios es el núcleo de la actividad empresarial; la empresa y todos los subsistemas que intervienen en la organización empresarial están en función de la forma que adopte la actividad productiva o de prestación de servicios.
- El estudio organizativo de la producción de bienes y servicios parte del eslabón primario, el puesto de trabajo, el equipo, la brigada, el lote, el barco, la cuadrilla, entre otros, culminando en la empresa.
- Al aplicar el perfeccionamiento empresarial, cada organización económica se estudia como un todo integral, abarcando todos los subsistemas que lo componen.

En el primer y segundo de estos planteamientos ya están presentes elementos inherentes al enfoque de procesos al considerar el proceso fundamental como la base para el diseño estructural de la organización. En tanto el tercero considera el necesario Enfoque Sistémico que debe garantizar un proceso de proyección organizacional.

No obstante estos tres últimos elementos, la experiencia demuestra que los enfoques para la proyección de la estructura organizativa, funciones y plantillas de las organizaciones en perfeccionamiento frecuentemente asumen dos enfoques:

1. Un enfoque *totalmente funcional* bajo la concepción clásica de:
  - Definición de estrategias y objetivos.
  - Definición de funciones y tareas.
  - Agrupación de funciones afines por áreas (departamentalización).
  - Definición de funciones y tareas por áreas de la estructura.
  - Determinación de plantillas necesarias.
  - Conformación final de estructura, funciones y plantillas.
2. Un enfoque *totalmente empírico* y carente de fundamentación. Contentivo en ocasiones de concepciones y tendencias no compartidas o unipersonales de la alta dirección.

El primer de estos enfoques si bien se sustenta en una base conceptual tradicional adecuada, la experiencia demuestra que puede y debe ser complementado con un enfoque orientado a los procesos claves de la organización. El segundo enfoque lamentablemente es una tendencia históricamente negativa que ha conspirado contra el diseño argumentado de estructuras organizativas, y ha lastrado estos procesos con la superficialidad en su proyección y el predominio de intereses.

A continuación se presenta una metodología, concebida a partir de las experiencias del autor para la proyección de la estructura organizativa, funciones y plantillas de una organización con enfoque de procesos y participativo. Esta metodología abarca las siguientes etapas y fases.

1. Diseño estratégico:
  - a) Diseño de la estrategia de la organización para los próximos cinco años.
  - b) Definición de la cartera de productos/servicios de la organización.Ambos elementos constituyen la base y razón de ser de la nueva estructura.
2. Análisis de los procesos fundamentales:
  - a) Determinación de los procesos fundamentales (actuales y proyectados) de la organización según productos/servicios a clientes.
  - b) Determinación de cuellos de botella, puntos críticos y requisitos de cada proceso.
  - c) Determinación del peso relativo de cada proceso dentro del ingreso total de la organización (actual y proyectado), con vistas a su potencialización, mantenimiento o eliminación.



- d) Determinación de recursos materiales y humanos involucrados en cada proceso.
- e) Determinación de necesidades de rediseño y nuevas líneas de diseño.

En el desarrollo de esta etapa y para el análisis de los procesos fundamentales resulta conveniente la representación y análisis integral de estos, teniendo en cuenta el modelo de Elaboración y análisis de diagramas de procesos y los mapas de procesos ya presentados y detallados anteriormente.

**3. Diseño y/o rediseño de los nuevos procesos:**

- a) Diseño y/o rediseño de procesos fundamentales.
- b) Diseño y/o rediseño de procesos de apoyo y funcionales.
- c) Determinación de funciones y tareas a ejecutar por nuevos procesos.
- d) Agrupación de funciones y tareas en áreas afines.
- e) Determinación de relaciones entre áreas afines.
- f) Determinación de necesidades de personal por áreas.

Las funciones y áreas afines se definen y agrupan atendiendo ante todo a las exigencias funcionales de los procesos y el siguiente *Modelo organizativo funcional general* de una organización (figura 21), que se presenta a continuación y constituye la base fundamental de agrupación de procesos y funciones en áreas afines. Posteriormente, estas áreas se pueden fusionar o interrelacionar según la naturaleza de las funciones que ejecutan.

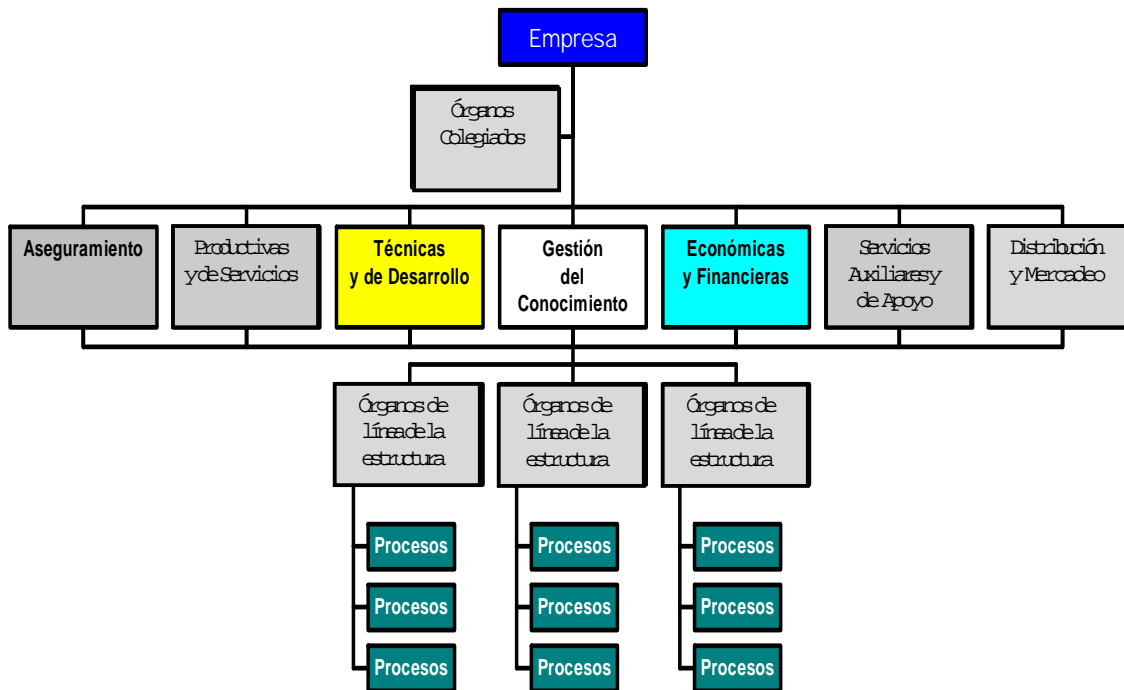


Fig. 21 Modelo organizativo funcional general de una organización.

El proceso necesariamente comienza por la definición de las áreas ejecutoras o de línea.

**4. Diseño de propuesta de nueva estructura organizativa:**

- a) Diseño de los eslabones básicos de producción y/o servicios de la organización.  
Se determinan los requerimientos de personal y conforman las formas organizativas para los órganos ejecutores.
- b) Diseño de las áreas funcionales de la nueva estructura.  
Se determinan los requerimientos de personal y conforman las formas organizativas de las áreas funcionales, jerarquías, subordinación e interrelaciones básicas.

- c) Elaboración de variantes de estructura. Valoración de estas por el Consejo de Dirección.  
Se elaboran variantes válidas de estructura y plantillas para su valoración y selección por la alta dirección.
- d) Propuesta final de estructura organizativa y manual de funciones por áreas estructurales definidas.
- e) Evaluación técnico-económica final del proyecto seleccionado.

Las etapas anteriores se deben desarrollar garantizando la participación directa de los siguientes factores de la empresa:

- Consejo de Dirección.
- Sindicato y PCC.
- Especialistas seleccionados de acuerdo a su grado de experiencia y conocimiento de los procesos y actividades fundamentales.

Sobre la base de la anterior metodología, a nuestro juicio generalizable, hemos desarrollado varios de nuestros trabajos de diseño en diferentes organizaciones.

### *Subsistema de Política Laboral y Salarial*

El Subsistema de Política Laboral y Salarial bajo las normativas actualmente establecidas al proceso de Perfeccionamiento Empresarial se convierte en el elemento que determina la posibilidad o no de aplicación del perfeccionamiento empresarial en una organización. Sin embargo, a juicio del autor, este subsistema del perfeccionamiento es el que está sujeto en mayor grado a normativas, disposiciones y exigencias de órganos rectores y superiores, lo cual limita considerablemente la ejecución de actividades de proyección y diseño específicas para una organización. Un accionar más independiente de las organizaciones en perfeccionamiento en lo referente al diseño de este subsistema, necesariamente tendría que garantizarse por la vía de obtención de excepciones de los órganos rectores del perfeccionamiento empresarial en el país o bien por la vía de la eliminación de exigencias y restricciones actualmente vigentes. Es por ello que en el tratamiento de este epígrafe nos vimos obligados a dedicarnos más a un análisis de la situación actual y a una conceptualización general de un posible modelo de análisis de reservas y proyección de la utilización de estas en una organización, que a procedimientos y metodologías específicos.

La aplicación del Perfeccionamiento Empresarial implica a su vez la aplicación de una nueva escala salarial para la empresa perfeccionada y de sistemas propios de estimulación vinculados a los resultados. La escala y las tarifas por complejidad y responsabilidad del trabajo establecidas para la empresa en perfeccionamiento en el epígrafe 7.2.1 de las Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial se plantean en la tabla 4.

La tabla 4 reelaborada en base a experiencias del autor y resultados en la aplicación práctica de esta, nos posibilita analizar la escala salarial para la empresa perfeccionada desde el punto de vista de sus implicaciones y exigencias económicas a la organización (tabla 5).

Como puede observarse los mayores incrementos se producen en los grupos de menor y mayor complejidad, y como promedio la aplicación de la escala representa un incremento del fondo de salario (IS) de un 31 %.

Si se tienen en cuenta además:

- El impuesto sobre la utilización de la fuerza de trabajo.
- Los aportes previstos a la seguridad social.

Entonces el incremento salarial del 31 % debe incrementarse aún más según la fórmula:

$$GS = IS \cdot 1.516351 = (31 \% FS) (1.51) = (0.31 FS)(1.51) = 0.46 FS$$

Donde FS es el fondo de salario antes de aplicar el perfeccionamiento y GS son los gastos salariales globales en que incurre la organización con su entrada al perfeccionamiento empresarial.

*Nota:* No hemos considerado en el razonamiento anterior gastos por aplicación de nuevos sistemas de estimulación que pueden incrementar aun más esta cifra cuando se apliquen por concepto de simple cumplimiento de los planes.

**TABLA 4 Escala y tarifas por complejidad y responsabilidad del trabajo.**

Adecuación de los grupos actuales					Grupos	Coefic.	Salarios
Obr.	Ser.	Adm.	Téc.	Dir.			
-	I y II	I y II	-	-	I	1.00	130.00
I	III	III	-	-	II	1.15	150.00
II y III	IV	IV	-	-	III	1.35	175.00
	V y VI	V y VI	IV y V	III, IV, V y VI	IV	1.58	205.00
	VII	VII	VI	VII	V	1.77	230.00
	VIII	VIII	VII	VIII	VI	1.96	255.00
VII	IX	IX	VIII	IX y X	VII	2.19	285.00
VIII			IX	XI	VIII	2.42	315.00
IX			X y XI	XII	IX	2.65	345.00
			XII y XIII	XIII	X	2.88	375.00
				XIV	XI	3.15	410.00
				XV y XVI	XII	3.42	445.00
				XVII	XIII	3.73	485.00
				XVIII	XIV	4.04	525.00
				XIX	XV	4.35	565.00
				XX	XVI	4.62	600.00
				XXI	XVII	4.92	640.00
				XXI	XVIII	5.38	700.00

Fuente: Bases Generales para el Perfeccionamiento Empresarial.

**TABLA 5 Aplicación práctica de escala y tarifas.**

Adecuación de los grupos actuales					Grupos	Salarios promedio antes del Perfecc.	Salario según escala de Perfecc.	% de incremento
Obr.	Ser.	Adm.	Téc.	Dir.				
-	I y II	I y II	-	-	I	100.00	130.00	30 %
I	III	III	-	-	II	121.98	150.00	23 %
II y III	IV	IV	-	-	III	148.00	175.00	18 %
IV	V y VI	V y VI	IV y V	III, IV, V y VI	IV	171.00	205.00	20 %
V	VII	VII	VI	VII	V	190.00	230.00	21 %
VI	VIII	VIII	VII	VIII	VI	231.00	255.00	10 %
VII	IX	IX	VIII	IX y X	VII	250.00	285.00	14 %
VIII			IX	XI	VIII	265.00	315.00	19 %
IX			X y XI	XII	IX	310.00	345.00	11 %
			XII y XIII	XIII	X	325.00	375.00	15 %
				XIV	XI	340.00	410.00	21 %
				XV y XVI	XII	355.00	445.00	25 %
				XVII	XIII	370.00	485.00	31 %
				XVIII	XIV	370.00	525.00	42 %
				XIX	XV	385.00	565.00	46 %
				XX	XVI	400.00	600.00	50 %
				XXI	XVII	425.00	640.00	51 %
				XXI	XVIII	450.00	700.00	55 %
						5 206.98	6 835.00	31 %

Fuentes: Elaboración propia del autor a partir de las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial y resultados prácticos del diseño de los subsistemas de política laboral y salarial en la muestra de empresas seleccionadas para el presente trabajo.

Si se tiene en cuenta además la aplicación de la Resolución 5255 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros la organización tendrá, en las condiciones de perfeccionamiento empresarial, que obtener utilidades adicionales, luego de liquidar impuestos, iguales o superiores al 46 % de su fondo de salario antes del perfeccionamiento. Lo cual no es una meta fácil de obtener, en un plazo generalmente de un año, para el caso de organizaciones que sostenidamente han venido explotando y agotando reservas. La figura 22 ilustra esta exigencia a cumplimentar por la organización, que implica en muchos casos un salto brusco en sus niveles de utilidad a obtener.

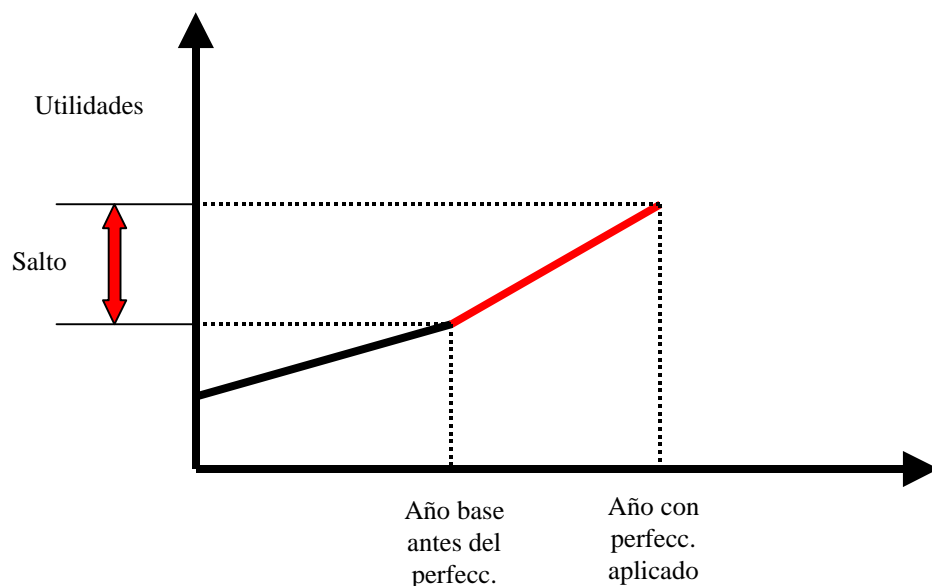


Fig. 22 Incremento de niveles de utilidad.

El “salto” que debe lograr resulta más complejo para la organización en la medida que indicadores tales como:

- Costo de salario/Costo total.
- Costo de salario/Peso de ventas.

Tienen valores relativamente altos.

Como ya hemos planteado en la primera parte de este trabajo (“Procedimiento General para el Desarrollo de las Etapas de Estudio y Elaboración del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial”), las exigencias planteadas por este subsistema para que una organización pueda aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, frecuentemente provocan que en el desarrollo del proceso de elaboración del expediente de perfeccionamiento las entidades involucradas encaminen ante todo sus esfuerzos a una proyección, la mayoría de las veces sin una fundamentación adecuada y muchas veces *a priori* de la nueva escala salarial y los sistemas de estimulación previstos y aprobados para la empresa en perfeccionamiento, proceder este que las obliga posteriormente a condicionar y muchas veces *forzar* el diseño de los diferentes subsistemas a resultados económicos a los cuales se vería obligada la empresa para poder aplicar la nueva escala y sistemas de estimulación, cuyos resultados son de dudosa obtención realmente en la práctica.

La situación antes expuesta se agudiza en las empresas de la rama del turismo en las cuales se debe aplicar la escala salarial ajustada a la vigente para empresas del turismo en administración extranjera, que como promedio tiende a ser un 10 % superior a la escala de la empresa en perfeccionamiento que plantean las bases generales y llevaría estos incrementos a niveles de un 40 %.

La problemática que subyace en los elementos anteriormente planteados, a nuestro juicio, radica en la *exigencia* que se plantea a la organización para su entrada en perfeccionamiento, *de incrementar a corto*

*plazo sus indicadores de eficiencia*, de manera que sus nuevas utilidades se vean incrementadas al menos en el valor en que se incrementan los gastos salariales globales de la organización en perfeccionamiento. Bajo estas condiciones la organización está obligada a un salto a corto plazo en su eficiencia y surgen contradicciones tales como:

- No siempre la organización que históricamente ha desarrollado procesos de mejora continua y sostenida a partir del aprovechamiento de reservas está en mejores condiciones de dar el “salto”. Por el contrario la experiencia demuestra que aquellas de moderado o deficiente accionar anterior sobre las reservas se ven favorecidas en este proceso.
- Son aprobadas a la aplicación del perfeccionamiento entidades que proyectan potencialmente el incremento de su eficiencia, pero en la realidad está por demostrar aún la validez de esta proyección. En tanto no pueden incorporarse al proceso empresas con una historia de aumentos sostenidos en sus indicadores de eficiencia que no pueden lograr ahora el nivel de incremento exigido.

Esta exigencia, a nuestro juicio, no debía ser planteada de forma general y mecánica, para un período corto (generalmente menos de un año) a cualquier organización que pretenda aplicar el Perfeccionamiento Empresarial, sino debía considerar factores tales como:

- El nivel real de reservas no explotadas plenamente por la organización objeto de estudio, en sus actuales condiciones.
- La historia de la organización desde el punto de vista de su accionar y resultados anteriores en la explotación de sus reservas y sus niveles de eficiencia.

El modelo de la figura 23, que trata de representar la lógica de proyección y desarrollo de una organización empresarial, pudiera brindar un enfoque metodológico para el análisis y proyección de la factibilidad de incrementos en la eficiencia, atendiendo no solo al nivel de reservas no explotado, sino también a la historia de la organización y conduciendo a decisiones más objetivas y justas sobre cambios en los actuales niveles salariales.

### *Lógica del desarrollo de la Empresa*

La empresa en su diseño inicial y desarrollo debe tender a desarrollar, pasando sucesivamente por estadios superiores de desarrollo, el siguiente *proceso cíclico lógico del desarrollo de una organización*.

A cada estadio de desarrollo corresponden diferentes tipos y magnitudes de reservas y diferentes posibilidades de intervenciones para la obtención de incrementos de la eficiencia.

La labor de un consultor o agente de cambio en la organización, debe regirse entonces por el siguiente proceso (figura 24).

El estadio de desarrollo actual de la organización se analiza y determina por el grado de desarrollo alcanzado por la organización en cada etapa, en correspondencia con los ciclos de desarrollo recorridos y nos brinda una *historia* de la organización.

En base a la historia de la organización y los tipos y magnitudes de las reservas existentes, actualmente estamos en posibilidades de caracterizar verdaderamente el estado actual de una organización y un esquema válido, objetivo y justo para proyectar acciones, y luego tomar las decisiones sobre aplicación o no de una nueva escala salarial (figura 25).

Un accionar en correspondencia con el modelo expuesto en la figura 25 solo podría garantizarse por la vía de obtención de excepciones de los órganos rectores del perfeccionamiento empresarial en el país o bien por la vía de la eliminación de exigencias y restricciones actualmente vigentes, de manera que se posibilite la aplicación de variantes tales como:

- Aplicación parcial o gradual de la escala salarial de perfeccionamiento según resultados previstos para el período inmediato.
- Autorización de aplicación de la escala salarial y por ende del funcionamiento de la organización bajo las condiciones de perfeccionamiento empresarial en los casos de organizaciones con una trayectoria

ascendente en sus indicadores de eficiencia durante un período de tres años o más, independientemente de que en el período inmediato no se alcancen los niveles exigidos de utilidades.

- Autorización de aplicación de la escala salarial y el perfeccionamiento empresarial en los casos de organizaciones que sus incrementos de utilidades en los en los últimos tres años acumulan los niveles exigidos de utilidades.

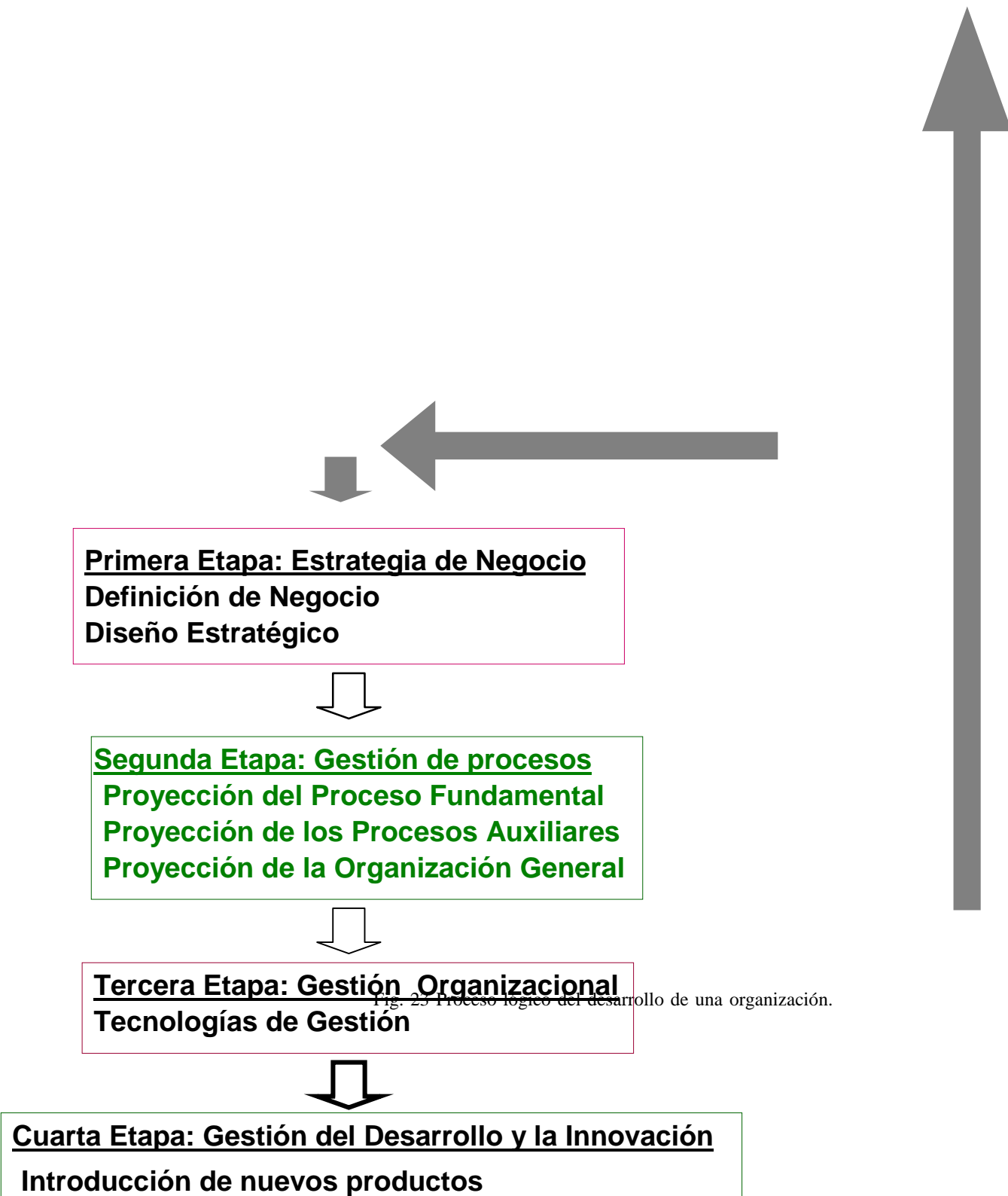


Fig. 25 Proceso lógico del desarrollo de una organización.

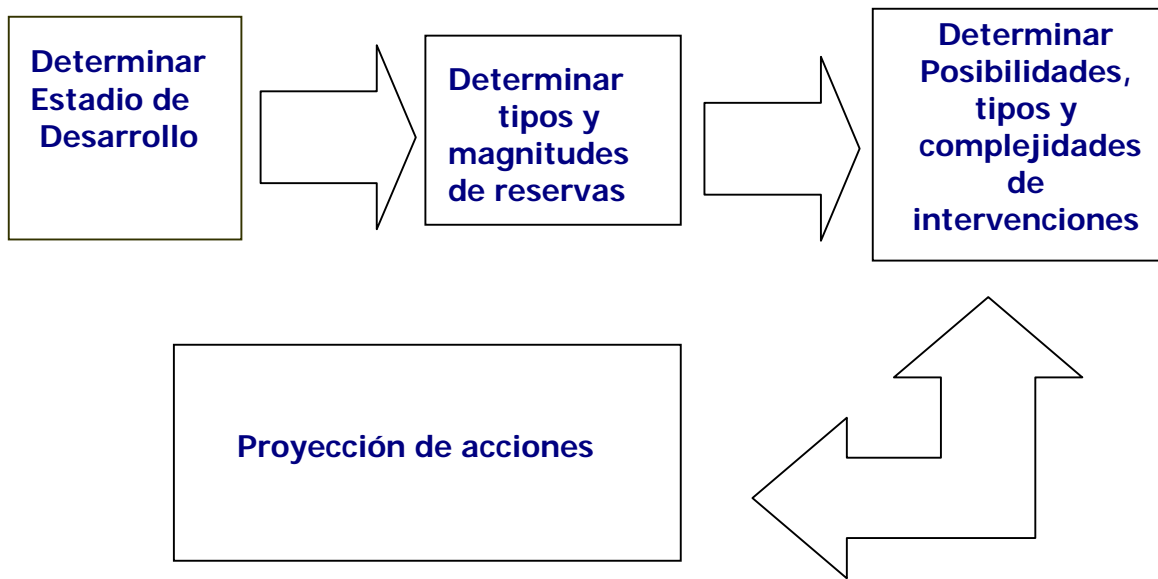


Fig. 24

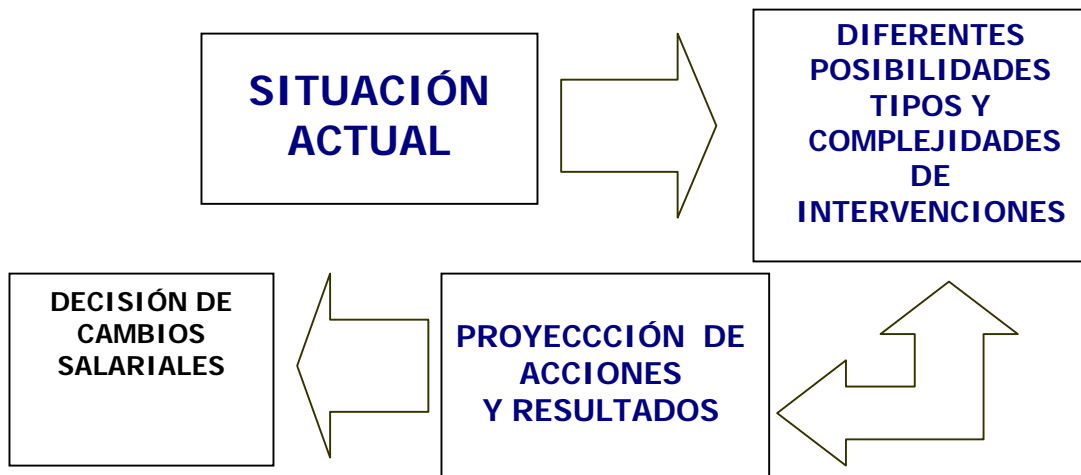


Fig. 25

La aplicación de variantes como las anteriormente planteadas, sobre la base del análisis del modelo de desarrollo propuesto, contribuiría a nuestro juicio a:

- Estimular los resultados sostenidos de aumento de la eficiencia de los colectivos organizacionales.
- Elevar aún más los niveles de motivación de la empresa cubana a su incorporación al proceso de perfeccionamiento empresarial.
- Evitar proyecciones poco objetivas de niveles de eficiencia bajo la presión de los estrictos requisitos actuales.

## BIBLIOGRAFÍA

- BUENO CAMPOS, E.: *Organización de empresas*, Ed. Pirámide, Madrid, 1996.
- Colectivo de Autores: “Modelo de Referencia para la Logística Competitiva de las Empresas en Cuba a las Puertas del Siglo XXI”, Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción, Facultad de Ingeniería Industrial, ISPJAE, julio, 2001.
- Comité Central del PCC: Resolución Económica del V Congreso del PCC.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros: Resolución 5255, Aprobación de la Nueva Escala del Perfeccionamiento Empresarial, julio, 2002.
- Consejo de Estado de la República de Cuba: Decreto Ley No. 187, agosto de 1998, Bases Generales para el Desarrollo del Proceso Perfeccionamiento Empresarial.
- CUERVO, A.: *Introducción a la administración de empresas*, Ed. Civitas, Madrid, 1994.
- FERNÁNDEZ, E.: *Dirección de la producción. Fundamentos estratégicos*, Ed. Civitas, Madrid, 1993.
- FERNÁNDEZ, E. y C. VAZQUEZ: *Dirección de la producción. Métodos operativos*, Ed. Civitas, Madrid, 1994.
- Guía Metodológica para la elaboración del Expediente de Perfeccionamiento Empresarial, segunda versión, Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial, octubre, 2000.
- GONZÁLEZ MÉNDEZ, LAREDO: “Consultoría gerencial y cambio organizacional”, en colectivo de autores, *Consultoría gerencial y cambio organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial*, CEEC-UH, Ed. Félix Varela, La Habana, 2001.
- : “La consultoría organizacional-gerencial y el consultor”, en colectivo de autores, *Consultoría gerencial y cambio organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial*, t. I, Ed. Félix Varela, CEEC-UH, 1999.
- GUTIÉRREZ, MORAIMA y ÁNGEL LUIS PORTUONDO: *El enfoque de procesos en el diseño de estructuras de dirección. Folletos Gerenciales*, La Habana, 1998.
- HODGEETTS, RICHARD M. y STEVENT ALTMAN: *Comportamiento en las organizaciones*, Ed. Interamericana, México, 1987.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la República de Cuba: Resolución No. 12/98. Reglamento para la Aplicación de la Política Laboral y Salarial en el Perfeccionamiento Empresarial.
- MINTZBERT, H.: *Diseño de organizaciones eficientes*, Ed. El Ateneo, Argentina, 1989.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E.: *Introducción a la administración de empresas*, Ed. CEURA, Madrid, 1997.
- : *Prácticas de administración de empresas*, Ed. Pirámide, Madrid, 1998.
- ROBBINS, S.: *Comportamiento organizacional*, Ed. Prentice Hall, México, 1987.
- ROBBINS, S. P. y M. COULTER: *Administración*, 5ta. ed., Ed. Prentice Hall, México, 1996.
- RODRÍGUEZ, F. O., H. BLANCO ROSALES y E. VALLE CALLEYRO: “El enfoque de procesos, una herramienta para el rediseño y mejoramiento de la empresa”, en *Gerencia: del propósito a la acción*, CEEC, La Habana, 2002.
- ROWLAND, PHILLIP: *La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios*, Ed. Prentice Hall, México, 1999.
- SCHEIN, H. G.: *La cultura empresarial y el liderazgo*, Ed. Plaza & Janés, España, 1988.
- : “Consultoría de procesos”, copia en soporte magnético.
- STEERS, R. M.: “Effects of Nedd for Achievement on the job Perfomance”, *Journal of Applied Psychology*, Dic., 1975.
- STEPHEN, H.: *Seminario*, Facultad de Economía, Universidad de La Habana, 12-4-2000.
- STONER, J. A. F., R. E. FREEMAN y D. R. GILBERT: *Administración*, 6ta. ed., Ed. Pearson Education, México, 1996.



VALDÉS PALACIO, ARMANDO: *Administración logística*, Ed. AVP, 1ra. ed., 1984.

Notas de Clase de las Asignaturas Consultoría I, II y III, Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC).  
<http://www.madrimasd.org/revista/revista11/tribuna/tribunas1.asp>, “Estructuras organizativas para la innovación”,  
Eva Moreno y José J. Céspedes Lorente.

[http://www.ucm.es/info/DAP/pr2/4\\_edoei/4\\_30\\_dc/ms%2023.htm](http://www.ucm.es/info/DAP/pr2/4_edoei/4_30_dc/ms%2023.htm); “Variables para el diseño de las estructuras  
organizativas”, D. José Manuel García Vázquez; Director del Departamento de Análisis y Planificación de la  
Universidad Complutense.

<http://www.fgma.gov.ve/VE/Jornadas/ORGANIZACI%C3%93N.htm>, “El nuevo patrón tecnológico”.

<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no8/info1.htm>, “Gestión logística de tu organización”.

[http://www.iua.edu.ar/la\\_logistica\\_hoy.htm](http://www.iua.edu.ar/la_logistica_hoy.htm); Carlos López, “Gestión logística: herramienta indispensable para la  
competitividad”.

[http://www.iua.edu.ar/la\\_logistica\\_hoy.htm](http://www.iua.edu.ar/la_logistica_hoy.htm), Alfonso Antonio Gambino, “La logística hoy”.

<http://www.globalizar.org/academia/princon/logistica/sld007.htm>, Pedro Rincón Ramos, “Definición de logís-  
tica”.

[http://www.buscarportal.com/articulos/iso\\_9001\\_enfoque\\_procesos.html](http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_enfoque_procesos.html),  
“Las actividades y recursos relacionados, manejados como procesos”.

“Enfoque a Procesos”.

<http://www.logespro.com/publicaciones/principal.htm>,  
“Tendencias internacionales en el desarrollo de la logística, año 2001”, Martha I. Gómez Acosta, José A.  
Acevedo Suárez, Marcos Díaz Cedeño, Omar Fonseca Veloz.

“La logística moderna y la competencia empresarial”, Martha I. Gómez Acosta, José A. Acevedo Suárez

“Organización de la producción y los servicios”, José A. Acevedo Suárez, Ana J. Urquiaga Rodríguez, Martha  
I. Gómez Acosta, Maritza Hernández Torres.

## CONSTRUYENDO UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

DR. LAREDO GONZÁLEZ MÉNDEZ

Es conocido que los orígenes del Cuadro de Mando Integral, CMI (*Balanced ScoreCard, BSC*) datan de 1990 y que, luego de sucesivas y acertadas intervenciones de sus iniciadores: David Norton y Robert Kaplan, más la múltiple contribución de un buen número de autores, investigadores, consultores y empresarios, se ha acreditado como un efectivo modelo de gestión estratégica que toda entidad proactiva desearía poner en funcionamiento.

Puede considerarse que existe consenso en las organizaciones contemporáneas de avanzada de que la especialización funcional se debe transformar o convivir con una gestión de procesos flexibles, basados en los clientes, y donde prevalezca la innovación y se maximice la personalización del producto o servicio. Estas entidades deberán contar con un personal de formación generalista y amplio trabajo en equipo, les será familiar la alta tecnología y actuarán con un diseño organizacional solo suficientemente estructurado.

Es obvio que estas entidades requieren trabajar con modelos de cambio que gestionan el presente desde el futuro sintetizado en una visión compartida que, además, condensa la convergencia de todas sus intenciones fundamentales. Estas organizaciones deben ser eficaces en la aplicación de sus propios modelos de excelencia en la gestión que, a su vez, deben proporcionarle las respuestas que necesita para consistentemente lograr alta efectividad estratégica y operacional que se traduzca en una espiral de fuerza competitiva y altos resultados concretos.

Es con este enfoque que aparece de modo natural el Cuadro de Mando Integral (CMI), como un sistema de gestión y medición estratégica que elevará sustancialmente el potencial interno para alcanzar la visión declarada, facilitando generar el conjunto de iniciativas estratégicas que deberán acometerse para moverse exitosamente en un entorno cada vez más dinámico y complejo, que demanda apropiadas mediciones y apreciaciones del pasado, el presente y de las inducciones del futuro.

Lo expuesto hasta aquí equivale a la formulación de un problema estratégico clave que subyace en las debilidades de la gestión empresarial moderna y que puede representarse mediante el arquetipo sistémico expuesto en la figura 26.

Para las empresas de la era de la información el CMI representa una solución del problema enunciado en el arquetipo de la figura 26, al expandir el conjunto de indicadores mucho más allá de los convencionales indicadores financieros y abrirse, con enfoque de sistema de gestión, a todas las perspectivas que demanda la ejecución con efectividad del proceso de dirección que se ilustra en la figura 27.

Puede observarse en la figura que el proceso de dirección es pluridimensional, en cuanto al alto número de variables que intervienen, las cuales se multiplican en función de la dinámica y complejidad del entorno en que se mueve la entidad. Muchas de estas variables son cualitativas y muchas otras toman valores cuantitativos. En ambos casos es aplicable la sentencia de J. Fit-Enz, citada por Arveson, “La medición de cualquier proceso o ejecución de trabajo es más que posible, es un imperativo, sin mediciones los administradores son solamente gente que posee autoridad formal para mandar, pero no dirigen”.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> J. Fit-Enz citado por: P. Arveson en “Designing Metrics”.

También los fundadores del CMI se pronuncian al respecto cuando declaran: “Es muy difícil que Ud. pueda controlar y mejorar lo que Ud. no puede medir”.<sup>2</sup>

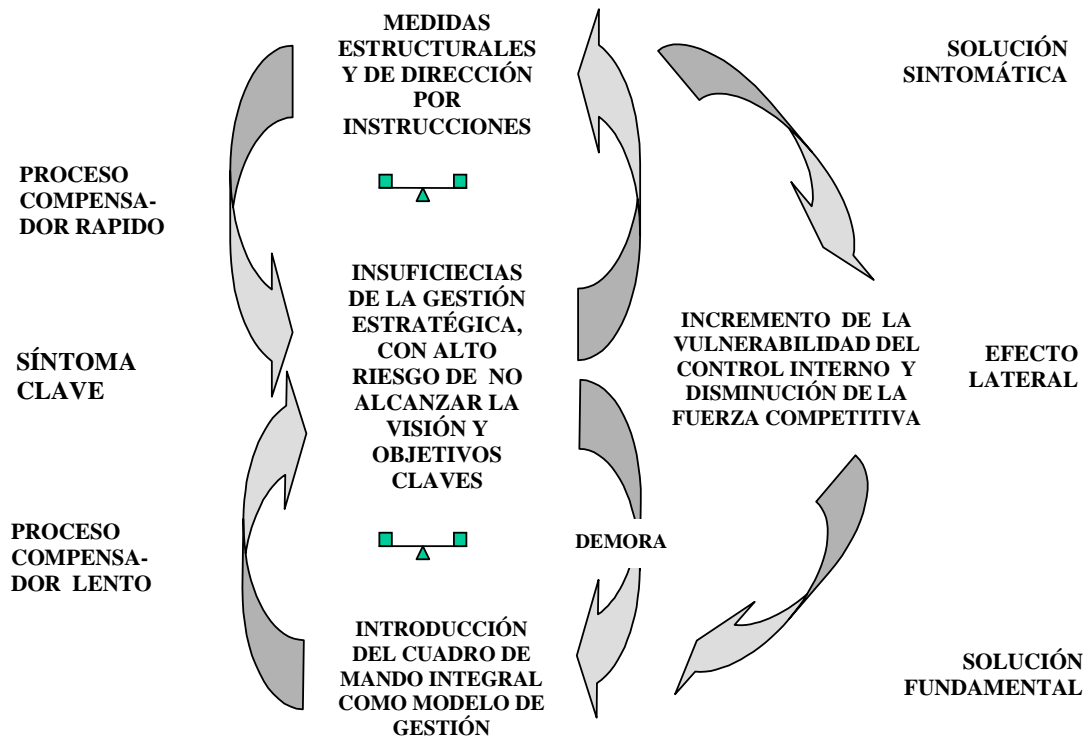


Fig. 26

Son varias las preguntas claves que se derivan de la necesidad y posibilidad de medir y gestionar, adecuada y oportunamente, el desempeño en una empresa contemporánea (o de una o varias de sus Unidades Estratégicas de Negocios, UEN). Más adelante se volverá a este asunto. Ahora es imprescindible citar a Kaplan y Norton en su descripción de la innovación que significa el CMI (BSC):

El BSC conserva las tradicionales mediciones e indicadores financieros. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de eventos pasados, que era una adecuada historia para las empresas de la era industrial, para las cuales no eran factores críticos del éxito las inversiones en capacidades gerenciales y de desempeño a largo plazo, ni tampoco en las relaciones con los clientes. Sin embargo, estos indicadores financieros, por sí solos, son inadecuados para guiar y evaluar la cotidianeidad que requiere una empresa de la era de la información para crear un valor futuro a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.<sup>3</sup>

Es también importante comprender el término *balanceado* en la denominación BSC (la palabra *integral* del CMI), y al respecto Kaplan y Norton señalan: “El concepto e implicaciones del término *balanceado* del *Balanced ScoreCard*, trata del equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores históricos y preventivos, y entre análisis de la actuación externa e interna”.<sup>4</sup> Podría añadirse que el CMI (BSC) también procura incluir una adecuada y balanceada mezcla de indicadores cuantitativos y cualitativos y entre los que se refieren a resultados y los que se enfocan al futuro y facilitan inducirlo.

<sup>2</sup> R. S. Kaplan y D. P. Norton: “The Balanced Scorecard”, p. 21.

<sup>3</sup> R. S. Kaplan: “Balanced Scorecard: su función”, p. 7.

<sup>4</sup> R. S. Kaplan y D. P. Norton: Ob. Cit., p. 10.

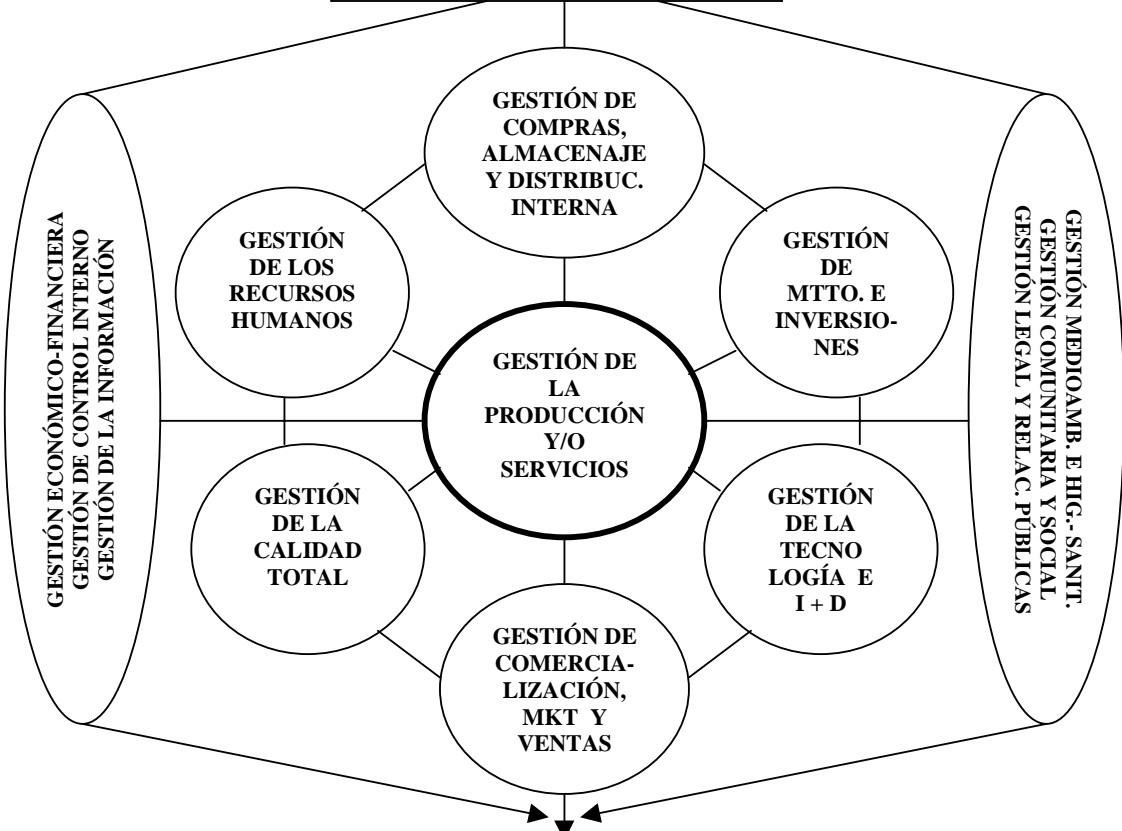
**PROCESO GENERAL DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA**

TEORÍA DEL NEGOCIO  
 CLIENTES Y SUS REQUISITOS  
 ESTRUCTURAS SUPERIORES  
 MÉTODOS Y ESTILOS SUPERIORES  
 ESTRATEGIAS SUPERIORES  
 DIRECTRICES SUPERIORES  
 ENTORNO GENERAL  
 RELACIONES EXTERNAS

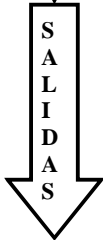


OBJETO SOCIAL Y MISIÓN  
 IDENTIDAD CORPORATIVA E IMAGEN  
 PERSONAL Y SUS ORGANIZACIONES  
 CULTURA ORGANIZACIONAL  
 RECURSOS MATERIALES  
 RECURSOS FINANCIEROS  
 TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA  
 INFORMACIÓN

ENFOQUE SISTÉMICO  
 GESTIÓN DE PROCESOS  
 VISIÓN Y ESTRATEGIA GENERAL  
 ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN  
 MÉTODOS Y ESTILOS  
 ESTRATEGIAS FUNCIONALES



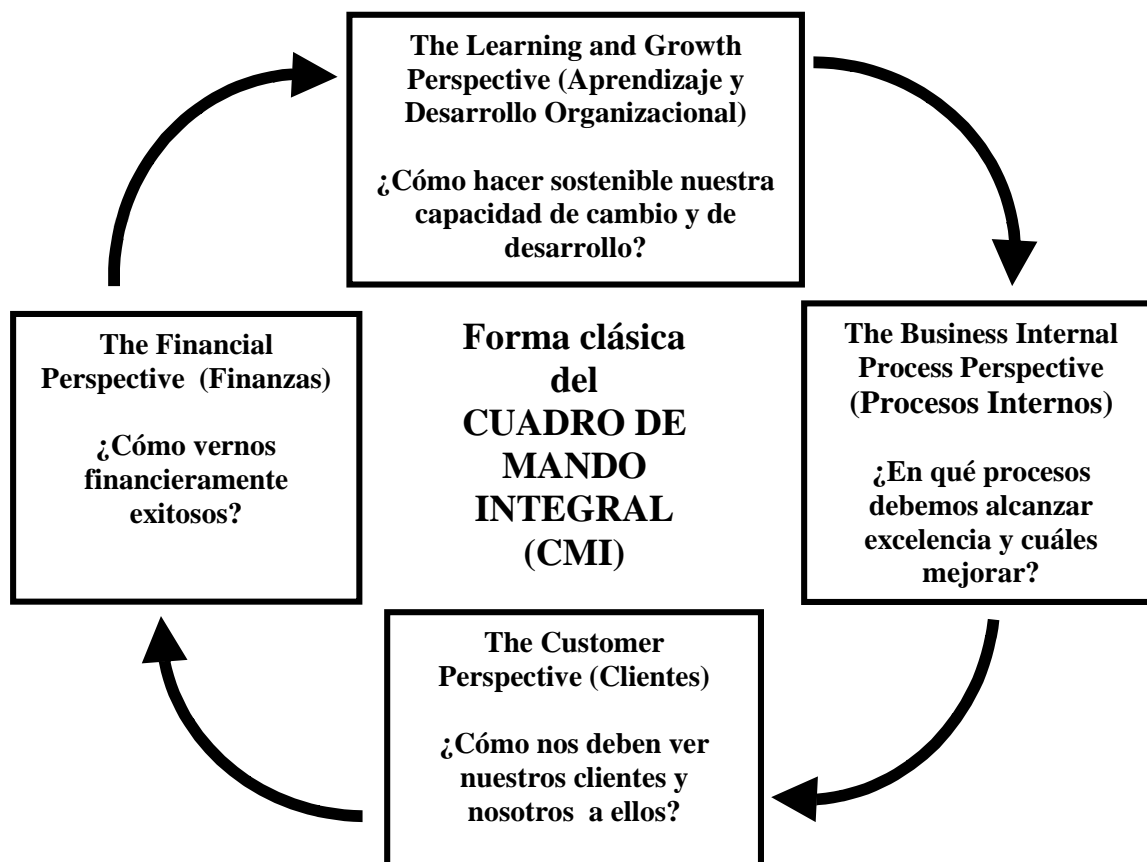
METAS Y ESTRATEGIAS EJECUTADAS Y ACTUALIZADAS  
 ELEVADOS APORTES SOCIALES  
 CULTURA ORGANIZACIONAL  
 MEJORES VALORES COMPARTIDOS  
 PERSONAL MÁS COMPROMETIDO  
 INFORMACIÓN



ÓPTIMOS RESULTADOS PRODUCTIVOS DE SERVICIOS Y ECONÓM.-FINANC.  
 MAYOR COMPETITIVIDAD  
 IMAGEN FORTALECIDA  
 MÁS CLIENTES CONSOLIDADOS  
 MEJORES RELACIONES EXTERNAS  
 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Fig. 27

En esta breve introducción del CMI no podía faltar su concepción clásica, que ve la empresa desde cuatro perspectivas, en una secuencia condicionada por una relación causa-efecto, tal como aparece en la figura 28, y propone que se desarrollen indicadores, se recopile información, se cree una base de datos y se analice todo respecto a estas perspectivas, integralmente. En la representación de la figura 28 se adiciona a cada perspectiva la pregunta convencional que la encabeza.



Fuente: Condensada de Kaplan y Norton: "The Balanced Scorecard", 1996.

Fig. 28

Dado que el diseño e implantación de un CMI significa un profundo cambio organizacional, cada entidad deberá decidir la mejor forma de lograrlo, según sus características y posibilidades. Las vías de adopción y asimilación cultural del CMI pueden variar, pero siempre teniendo en cuenta que el CMI es mucho más que un sistema de medición. El verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. Es factible, por ejemplo, construir un CMI inicial con propósitos limitados a la medición del desarrollo de su estrategia y posteriormente profundizar en el CMI como modelo de gestión. También existe la variante de comenzar con un conjunto parcial o total de Tableros de Mando, como tránsito hacia el CMI.

La práctica ha puesto de manifiesto que las entidades que adoptan el CMI lo utilizan para clarificar la estrategia, comunicarla y gestionarla. El CMI ha evolucionado desde ser un mejor sistema de indicadores hasta convertirse en un sistema de gestión central.

El tema del CMI es de actualidad y se escribe mucho sobre él y las experiencias en su construcción y aplicación. Los límites de este capítulo solo permiten asomarse a algunos aspectos y aconsejan ir directamente

a cuestiones que pueden considerarse muy convenientes para los que emprenden la construcción de un CMI, y de ahí que el lector va a encontrar aquí solo una pequeña parte de lo mucho que debe aprenderse sobre el CMI como modelo de gestión y sobre su introducción en la vida real de la entidad.

### ***Limitaciones y flexibilidades del CMI***

Mejor que la enumeración de sus limitaciones es la comprensión de que el CMI es, antes que todo, un modelo, y como modelo hay que admitir que su alcance y eficacia están acotados por las premisas, supuestos y restricciones que condicionan su formulación. En este caso del CMI se trata básicamente de la propuesta de un instrumento, el modelo CMI, que facilite y mejore la gestión estratégica empresarial, tomando en cuenta un conjunto de aspectos cruciales, las “perspectivas” y sus respectivos contenidos, y extrayendo de la realidad las relaciones causa-efecto entre esas “perspectivas”. Pero los modelos no son la realidad que representan, en la cual operan muchas más variables, endógenas y exógenas, y relaciones entre ellas y que, además, es poco o nada estructurada.

Los modelos son necesarios, y muy útiles si están bien diseñados, como es el caso del CMI, pero no son el sistema real. La empresa es un sistema complejo, abierto, en constante interacción con su entorno, y es válido modelar su gestión. Siempre habrá continuos acercamientos a formalizar en cada vez mejores modelos la trama compleja de la gestión empresarial, integralmente o para determinadas actividades, como la económica, la tecnológica, la humana, etc., propiciando sensibles avances hacia tomar posición en la imaginaria curva de la óptima efectividad estratégica y operacional, como plantea M. Porter.

Los creadores del CMI han tenido sumo cuidado en dotarlo de elevada flexibilidad como, por ejemplo, ocurre con un aspecto tan importante como es el contenido, número, denominación y secuenciación de las “perspectivas”, que quedan a discreción del constructor del CMI, quien está en condiciones de delinear la arquitectura del modelo en función de las características, realidades y proyecciones de la entidad receptora del CMI.

Otro importante elemento opcional para el arquitecto del CMI guarda relación con la metodología seguida para la planificación estratégica de la entidad, que mantiene amplios espacios para adecuaciones y enlaces con el CMI, tanto durante su gestación y formalización como en la etapa de ejecución.

Se suman a estas flexibilidades las variantes a disposición del arquitecto del CMI respecto a enlazarlo con un subsistema de Tableros de Mando, previamente o paralelamente puesto en funcionamiento, o también llegar al CMI haciendo un rodeo que pase primero por su faceta de simple medición del desarrollo de la estrategia. Otra significativa alternativa está en la apreciación, por los constructores, de que el CMI está “balanceado” en la composición de sus indicadores que, como antes se explicó, es una decisión relevante.

Finaliza esta incursión sobre la modelación de sistemas recordando que los modelos se diseñan y aceptan desde un compromiso que toma la forma de premisas, supuestos y restricciones, dentro de las cuales es válido. Consiguientemente los modelos nacen con limitaciones respecto a la riqueza del sistema con que se identifican. Trabajar con modelos, en la etapa actual de desarrollo científico-técnico, es algo no solo útil, sino imprescindible. El asunto está en que los constructores y usuarios de los modelos estén conscientes de hasta donde pueden llegar con ellos. Los resultados que se obtengan con el modelo son los que en definitiva avalarán si su diseño fue correcto.

### ***La plataforma de construcción del CMI***

La construcción de un CMI, incluyendo su puesta en marcha, requiere acoplarse a la cultura organizacional de la entidad, sobre todo por las consecuencias que tiene en métodos y estilos de trabajo, sin contar con su influencia en el manejo y uso de la información. Esta es una razón suficiente para estar de acuerdo en que el

cambio que implica el CMI necesita de una fuerte motivación para decidir acometerlo y para realizarlo, que debe estar suscrito por la alta dirección y por todo el personal, más aún cuando el plazo total puede ser de un año, o superior, según las características y circunstancias.

Consiguientemente, todo el equipo constructor del CMI debe estar consciente de que es muy conveniente que exista una elevada fuerza de arrastre, un propósito de alto vuelo para la entidad, una trascendente transformación organizacional, sobre la cual se desarrolle, de modo natural y porque es necesario, todo el proceso del diseño e implantación del sistema CMI. Este es un aspecto algo sutil pero que no debe pasarse por alto o, al menos, advertirlo a la alta dirección.

Los propios Kaplan y Norton ofrecen un conjunto de ideas respecto a las posibles plataformas, que generen suficiente motivación y enrolamiento, para que transcurra apropiadamente el proceso de construcción del Sistema CMI. A continuación se condensan algunas de esas sugerencias:

- Incrementar destacadamente el sentido total interno de empresa, integrando en propósitos unificados los distintos programas de cambio en curso.
- Dar un vuelco estratégico y organizativo que conduzca hacia un relevante y consecuente mayor enfoque hacia el cliente.
- Renovar la identidad e imagen corporativa.
- Convertir una organización tradicional funcional, en otra basada en unidades estratégicas de negocios y gestión de procesos.
- Propulsar la intención estratégica de rediseñar la entidad hacia hacerla más innovadora, más proactiva y más emprendedora.
- Descentralizar en amplia medida, una organización excesivamente centralizada.
- Centralizar un conjunto de aspectos claves de una organización excesivamente descentralizada.
- Alcanzar un elevado y rápido avance y consolidación en un programa de calidad total.
- Introducir y sedimentar modulares modificaciones en la gestión estratégica de la entidad.
- Diseñar y ejecutar un conjunto de medidas que se traduzcan en un sensible incremento de la efectividad operacional de la entidad.
- Instrumentar un programa de acciones que conduzca a un mejor posicionamiento y fuerza competitiva.
- Fortalecer decisivamente la gestión de los intangibles.
- Desarrollar las actividades apropiadas para alcanzar un serio efecto multiplicador de la productividad y la eficiencia.
- Alcanzar notables marcas en la gestión medioambiental.
- Rediseñar e implementar profundas transformaciones en las declaraciones rectoras y la cartera de productos que constituyen los fundamentos del negocio.
- Diseñar y ejecutar un grupo de líneas de acción que lleven a la entidad a convertirse en una organización inteligente.

### ***Tableros de mando***

Según señala Dávila, tradicionalmente se reconocen dos modelos principales alrededor de la medición del desempeño mediante un sistema de indicadores:

- a) Tablero de Mando (*Tableau de bord*), años 60-70 y actualmente perfeccionado. En ese modelo se supone que se construirá un Tablero de Mando para cada subdivisión estructural y/o área de resultados decisivos. Concibe que los indicadores se seleccionen personalmente por los directivos, desde el máximo nivel de dirección hasta el más bajo, engranándose verticalmente y también horizontalmente, en la medida de lo posible. Su función esencial es como instrumento de medición.

b) Tablero *General Electric* (TGE), años 60-70. Es una variante del *Tableau de bord*. Considera ocho áreas de resultados claves y concibe que los indicadores se seleccionen según una metodología que asegura coherencia e interrelaciones verticales, horizontales, y entre el corto y el largo plazos.

Es útil citar aquí estos antecedentes del CMI y además tener en cuenta que el mismo los puede asimilar como un subsistema que opera en paralelo. Los dos tableros incluyen indicadores financieros y no financieros, así como del pasado, presente y futuro, ambos suscriben que dirigir solo con información financiera implica una gestión reactiva. La gestión proactiva supone actuar sobre las causas y no sobre los efectos. La concepción y alcance de estos Tableros de Mando tienen importantes diferencias con el CMI en cuanto a propósitos y arquitectura del modelo, sobre todo en su función respecto a la gestión estratégica, y también en la metodología de selección y estructuración de los indicadores. La definición de los Tableros de Mando y diseño de sus indicadores se puede realizar, principalmente, mediante cuatro acciones:

1. Aprobación y compromiso de la alta dirección, que incluye la formación de un Grupo Gestor de los Tableros de Mando.
2. Determinación de las características generales, tamaño típico y otros parámetros metodológicos, como los criterios de selección de los indicadores, periodicidad, formatos, etc., de los Tableros de Mando, así como los contornos del subsistema de información que ellos van a constituir, teniendo en cuenta su futura integración a un Sistema CMI. Se incluye aquí el análisis de los procesos y funciones que conciernen a cada subdivisión estructural o área de dirección destinataria de ese Tablero de Mando.
3. Sesiones de capacitación y trabajo, así como encuestas y entrevistas con los respectivos directivos de esas áreas, para conocer sus criterios personales acerca de cuáles son los indicadores que necesitan para lograr efectividad en la toma de decisiones.
4. Propuestas de Tableros de Mando por parte del Grupo Gestor e interacciones sucesivas con los directivos hasta alcanzar consensos personales. Instrumentación y seguimiento del Subsistema de Tableros de Mando, sobre un soporte informático. En aras de facilitar el desarrollo de las acciones puede acordarse de antemano un conjunto de premisas como las expuestas en el cuadro 1.

CUADRO 1

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Un mismo indicador puede estar en más de un TM.</li><li>2. Cada indicador se comparará con el período base, con períodos anteriores y con el presupuesto, siempre que se pueda.</li><li>3. Se tendrá en cuenta para el período corriente y el acumulado.</li><li>4. Se calcularán las tendencias siempre que se pueda.</li><li>5. Los indicadores estarán directamente relacionados con los procesos.</li><li>6. Se mantendrán los indicadores vigentes establecidos por los niveles superiores.</li><li>7. El número de indicadores de cada Tablero de Mando no pasará de n.</li><li>8. Quedarán intactos los modelos que oficialmente debe emitir la entidad.</li></ol> |
|--|

Asimismo es conveniente que prontamente se acuerde el formato del Tablero de Mando típico para la entidad, el cual puede estructurarse con las columnas indicadas en el cuadro 2.

CUADRO 2

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Denominación del indicador.</li><li>• Unidad de medida.</li><li>• Rango de importancia.</li><li>• Clasificación en: de resultado, o de inducción.</li><li>• Meta.</li><li>• Rango de valores admisibles.</li><li>• Frontera de criticidad.</li><li>• Frecuencia.</li><li>• Fórmula de cálculo.</li></ul> |
|--|



En la encuesta a directivos para conformar sus respectivos Tableros de Mando pueden incluirse preguntas como las consignadas en el cuadro 3.

CUADRO 3

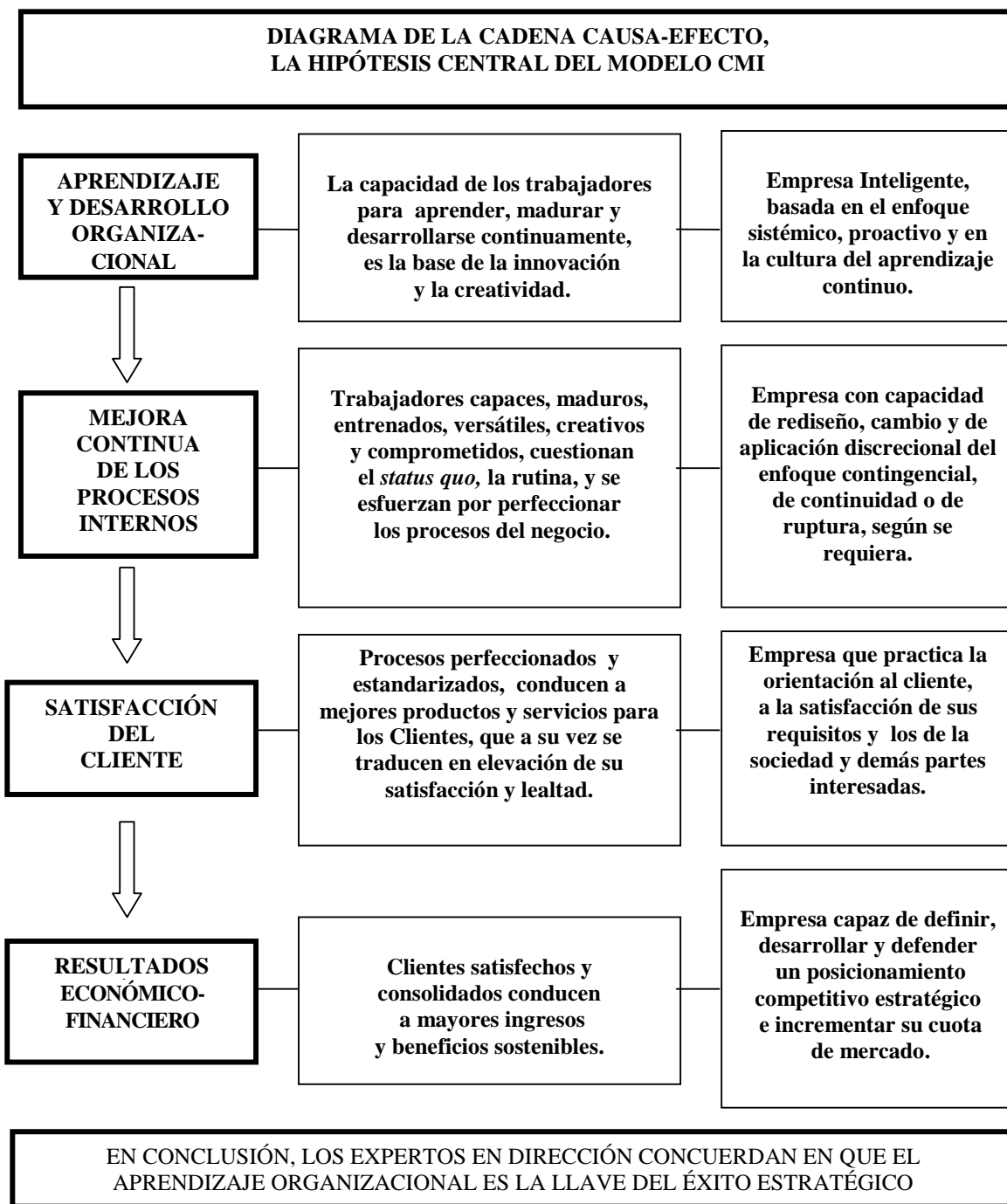
<b>ENCUESTA</b>
¿Qué información le es imprescindible? <ul style="list-style-type: none"><li>• Para el trabajo estratégico.</li><li>• Para el desempeño operativo.</li><li>• Para el control interno.</li><li>• Para medir resultados.</li><li>• Para inducir el futuro.</li></ul>
¿En cuáles supraprocesos participa su área de dirección funcional y cuáles medidas críticas necesita conocer de ellos?
¿Cuáles medidas críticas requiere Ud. para gestionar sus procesos internos?
¿Cuáles son los principales indicadores que necesita para realizar una efectiva gestión de los “cuellos de botella” claves que le conciernen?
¿Cuáles son los principales indicadores que necesita para realizar una efectiva gestión de las funciones claves de su área de dirección?
¿Cuál es la lista completa de los indicadores que actualmente utiliza en su área de dirección y que le resulta imprescindible seguir con ellos?
¿Qué medidas propondría para sentirse satisfecho de su cuadro de indicadores esenciales y convenientes?
¿Cuáles indicadores, relacionados con su área de dirección, considera Ud. que deberían estar en el CMI de la entidad?

### ***El CMI como un modelo de gestión estratégica***

Los propios Kaplan y Norton, así como otros autores y empresarios insisten en el carácter de modelo de gestión estratégica que posee el CMI y al respecto se aprecia convergencia en que:

1. El CMI viabiliza aclarar, traducir y/o transformar la visión y la estrategia, generando una dinámica que tiende a sobrepasar la importancia de la propia formulación estratégica. Esto ocurre con el modelo CMI, tanto porque provee a la alta dirección de un instrumento de seguimiento y evaluación de la implantación de la estrategia y de la verificación concreta del grado de acierto en sus formulaciones, como porque extiende la participación y la oportunidad de que todos los miembros de la organización aporten sus consideraciones, influyan palpablemente y eleven su compromiso con el trazado, todo lo cual converge en un mayor consenso y respaldo a las acciones estratégicas que instrumentan las declaraciones rectoras.
2. El CMI incrementa la sinergia positiva interna y erosiona la vulnerabilidad que pueda afectar a la entidad por insuficiencias de su capacidad innovadora puesto que, al desplegarse en toda la organización, el CMI multiplica el aprovechamiento del potencial de iniciativas estratégicas y contribuciones de todo tipo en los diferentes niveles y procesos de la entidad.
3. El CMI permite solidificar los vínculos entre el sistema de objetivos diseñado y sus medidas críticas, logrando importantes síntesis en adecuados indicadores que elevan la capacidad de control interno y, por tanto, de aumentar la eficiencia y eficacia operacional en la ejecución del planeamiento estratégico.
4. El CMI fortalece a la dirección de la entidad en su capacidad de hallar efectivas respuestas a los crecientes requerimientos del entorno contextual y transaccional en que se mueve, proporcionándole información apropiada y oportuna para establecer estrategias emergentes que consoliden las estrategias deliberadas, corregirlas o sustituirlas.
5. El CMI, a través de una consecuente gestación y aplicación, materializa el enfoque sistémico en el desempeño de la entidad y hace más evidente la necesidad de la gestión de procesos, elevando sustancialmente la formación y mentalidad estratégica a todo lo largo de la organización.

6. Las relaciones causa-efecto que sustentan el Modelo CMI tienen un enorme significado en la comprensión de la entidad como un sistema abierto, en la asimilación del rol del aprendizaje organizacional y el efecto determinante de la gestión del capital humano de la organización. Esto puede observarse nítidamente en el diagrama de la figura 29.



Fuente: Condensado de P. Arveson.

Fig. 29

Corresponde a la entidad receptora del CMI construir su sistema de objetivos según las perspectivas definidas y de manera que sea evidente el cumplimiento de la relación causa-efecto entre todos ellos. Solo así podrá operar el CMI como un modelo de gestión estratégica, que además requiere un clima laboral de compromiso y aprendizaje organizacional, con una fluida comunicación interna, un apropiado sistema de información e indicadores que se correspondan con el plan estratégico, una idónea estructura organizativa de dirección y una consecuente gestión de procesos, a lo que se une la necesidad de suficientes habilidades y destrezas gerenciales para usar las mediciones en la toma de apropiadas decisiones.

### ***Los indicadores***

La metodología básica del CMI es exigente en que se construya cuidadosamente y quede evidente para todos los miembros de la entidad, la red, subredes, circuitos y cadenas de enlaces e interrelaciones causa-efecto, entre las declaraciones rectoras, el sistema de objetivos, las decisiones estratégicas y el sistema de perspectivas e indicadores, así como hacia el interior de cada uno de estos subsistemas, de manera que todos estos componentes formen un suprasistema y funcionen como tal y con efectividad.

En las sucesivas iteraciones que lleva la construcción del Sistema CMI debe tenerse siempre presente la necesidad de confirmar que cada paso contribuye a la formación de ese entramado de vínculos, relaciones e interacciones. Al respecto dice Kaplan: “Asegúrese que las medidas de desempeño se enlazan y corresponden con el plan estratégico. Asegúrese de que existan vínculos específicos y directos, evite usar medidas genéricas nada útiles”.<sup>5</sup>

Construir un efectivo sistema de indicadores para el CMI lleva considerables esfuerzos y tiempo: para diseñarlos, enseñarlos, implantarlos y perfeccionarlos. Cuando ellos se están creando es importante:

- Verificar que el sistema de indicadores posee vínculos directos con la Visión y que los indicadores se enfocan hacia los resultados necesarios para alcanzarla y cumplir el Sistema de Objetivos y Decisiones Estratégicas.
- Verificar que el sistema de indicadores merece la calificación de “balanceado”, en todos los sentidos, tal como se expuso anteriormente.
- Definirlos con precisión, incluyendo el análisis dimensional, el señalamiento de la población a medir, el método de medición, la fuente de información, el período de tiempo a que se está refiriendo, etc., o sea, todos los elementos necesarios para avalar su unicidad.
- Evidenciar los enlaces con otros indicadores y las posibles subredes de ellos, teniendo presente que puede ser necesario el examen simultáneo de un conjunto de indicadores para explicar coherentemente una situación, o para anticiparla y facilitar acciones preventivas.

Otros elementos de análisis a considerar fueron explicados antes, dentro de la exposición sobre los Tableros de Mando. Siempre es conveniente tamizar la selección de los indicadores con preguntas como:

- ¿Cuáles de estos indicadores reconocerían los altos directivos como los mejores para ayudarlos a tomar mejores decisiones estratégicas?
- ¿Cómo lograr que los altos directivos acepten y suscriban los indicadores diseñados, viéndolos como una valiosa ayuda para tomar mejores decisiones estratégicas?
- ¿Dónde es conveniente medir?, ¿cuándo hay que medir?, ¿con qué frecuencia se debe medir?, ¿cómo se debe medir?, ¿quién(es) deben hacer uso de este indicador?

En el cuadro 4 se sintetizan ideas importantes sobre los contenidos temáticos de las perspectivas clásicas del CMI, que facilitan el diseño de sus respectivos indicadores.

<sup>5</sup> R. S. Kaplan: “Balances Scorecard: su función”, 2001.

CUADRO 4

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) CONTENIDO TEMÁTICO PARA CADA UNA DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS CLÁSICAS	
<p>Perspectiva “APRENDIZAJE Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo y paradigmas internos.</li> <li>• Madurez gerencial y laboral.</li> <li>• Desarrollo de la capacidad de rediseño y del hábito de la mejora continua.</li> <li>• Capacidades y competencias esenciales.</li> <li>• Dirección Estratégica y por Objetivos.</li> <li>• Gestión de los intangibles.</li> <li>• Actualización tecnológica e informática.</li> <li>• Comunicación y colaboración internas.</li> <li>• Trabajo en equipos de alto rendimiento.</li> <li>• Capacitación.</li> <li>• Fluctuación, ausentismo y clima laboral.</li> <li>• Emulación.</li> <li>• Desarrollo C-T e I + D.</li> <li>• Resultados de benchmarking.</li> <li>• Sostenibilidad medioambiental.</li> <li>• Aportes a la sociedad.</li> </ul>	<p>Perspectiva “PROCESOS INTERNOS DEL NEGOCIO”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque sistémico y sociotécnico.</li> <li>• Enfoque y gestión de procesos.</li> <li>• Estructura organizativa de dirección.</li> <li>• Organización y normación del trabajo.</li> <li>• Seguridad y protección del personal.</li> <li>• Balances de carga-capacidad.</li> <li>• Política y gestión del personal.</li> <li>• Aseguramiento-gestión de los recursos.</li> <li>• Identificación, clasificación, diagramación y medición de los procesos.</li> <li>• Gestión de los “cuellos de botella”.</li> <li>• Comportamiento de los procesos e indicadores del desempeño.</li> <li>• Productividad, eficiencia y eficacia.</li> <li>• Portadores energéticos.</li> <li>• Gestión de mantenimiento y reposición.</li> <li>• Reingenierías de procesos.</li> </ul>
<p>Perspectiva “FINANZAS”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución del Plan y Presupuesto.</li> <li>• Sistema de indicadores económicos y financieros, convencionales, comunes y propios sobre: ingresos, costos, gastos, beneficios, liquidez, solvencia, rotación de activos, ciclos, reservas, etcétera.</li> <li>• Inversiones y su rendimiento.</li> <li>• Punto de equilibrio.</li> <li>• Origen y aplicación de fondos.</li> <li>• Flujos de efectivo.</li> <li>• Administración del riesgo.</li> <li>• Instrumentos financieros.</li> <li>• Análisis costo-beneficio.</li> <li>• Análisis de estados económico- financieros.</li> <li>• Asociaciones económicas de negocios.</li> <li>• Control interno y auditorías.</li> </ul>	<p>Perspectiva “CLIENTE”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación hacia el cliente.</li> <li>• Sistema de conocimiento del cliente.</li> <li>• Requisitos del cliente, de otros grupos de interés y del producto.</li> <li>• Satisfacción y consolidación del cliente.</li> <li>• Plan de marketing y comunicacional.</li> <li>• Información de marketing, monitoreo del entorno y la competencia.</li> <li>• Identidad e imagen.</li> <li>• Posicionamiento y ventajas competitivas.</li> <li>• Sistema de gestión de la calidad total.</li> <li>• Sistema de estándares.</li> <li>• Relaciones con los proveedores.</li> <li>• Garantías y acciones postventas.</li> <li>• No conformidades y reclamaciones.</li> <li>• Costo de la calidad y de la no calidad.</li> <li>• Coherencia relacional-funcional de procesos, calidad y clientes.</li> </ul>

***El mapa estratégico***

El Mapa Estratégico es un elemento importante en el proceso de construcción del CMI porque mediante él se corrobora y ajusta que efectivamente existen apropiadas relaciones causa-efecto en el sistema de objetivos y también respecto a las líneas estratégicas trazadas.

La elaboración del Mapa Estratégico debe ser cuidadosa y teniendo en cuenta que su confección es un proceso que retroalimenta el diseño del sistema de objetivos y que puede derivar reformulaciones y otros cambios en ese sistema. Por tanto, se comprende que este Mapa se inserta plenamente en la formulación de la planificación estratégica y, por ende, en sus enlaces con el modelo CMI. La estructura convencional del Mapa Estratégico se representa en la figura 30.

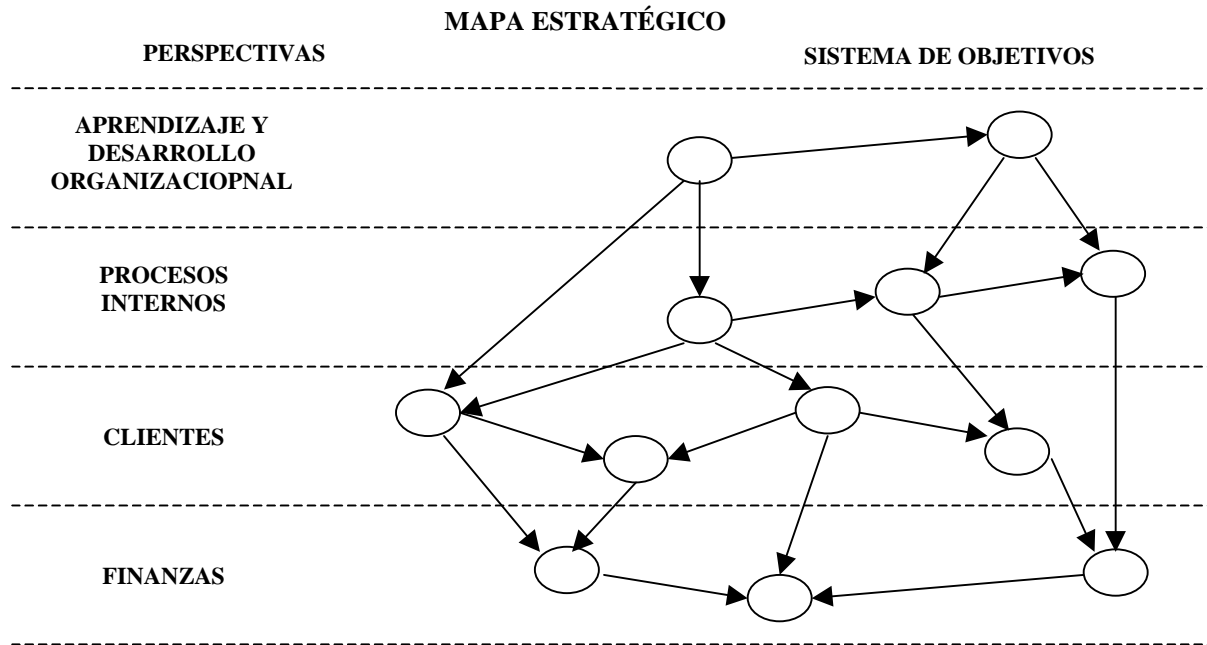


Fig. 30

### ***Matriz de impactos iniciativas-objetivos***

Con la Matriz de Impactos Iniciativas-Objetivos, expuesta en el cuadro 5, sucede otro tanto que con el Mapa Estratégico, pues ambos instrumentos forman parte del proceso de planificación estratégica asociado a un CMI y, por tanto, son esenciales en la construcción de este. Más adelante, en la figura 31, se presenta un diagrama con ese proceso general de formulación estratégica, donde se puede apreciar claramente el rol de ambos instrumentos.

### ***Proceso de planificación estratégica con un sistema CMI***

En el gráfico de la figura 31 se sintetiza la representación del cuadro completo de la gestación y aplicación del Sistema CMI y en él se puede apreciar la importancia de la apropiada definición de las “perspectivas” y su encadenamiento causa-efecto respecto al establecimiento del idóneo sistema de objetivos y para todo el trazado estratégico y construcción del Sistema CMI.

El *cambio organizacional clave* que se señala, constituye la plataforma y fuerza impulsora de la construcción del Sistema CMI.

CUADRO 5

ANÁLISIS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)																
MATRÍZ DE IMPACTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS															
Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo Organizacional	1															
	2															
	3															
	4															
Perspectiva Procesos Internos	1															
	2															
	3															
Perspectiva Clientes	1															
	2															
Perspectiva Finanzas	1															
	2															
	3															
	4															
EN CADA CASILLA SE CONSIGNARÁ EL NIVEL DE IMPACTO DE CADA INICIATIVA SOBRE CADA OBJETIVO		Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo Organizac.			Perspectiva Procesos Internos			Perspectiva Clientes			Perspectiva Finanzas					
<b>ESCALA NUMÉRICA DEL NIVEL DE IMPACTO:</b>																
-3 IMPACTO NEGATIVO ALTO								+1 IMPACTO POSITIVO BAJO								
-2 IMPACTO NEGATIVO MODERADO								+2 IMPACTO POSITIVO MODERADO								
-1 IMPACTO NEGATIVO BAJO								+3 IMPACTO POSITIVO ALTO								
0 IMPACTO NULO																

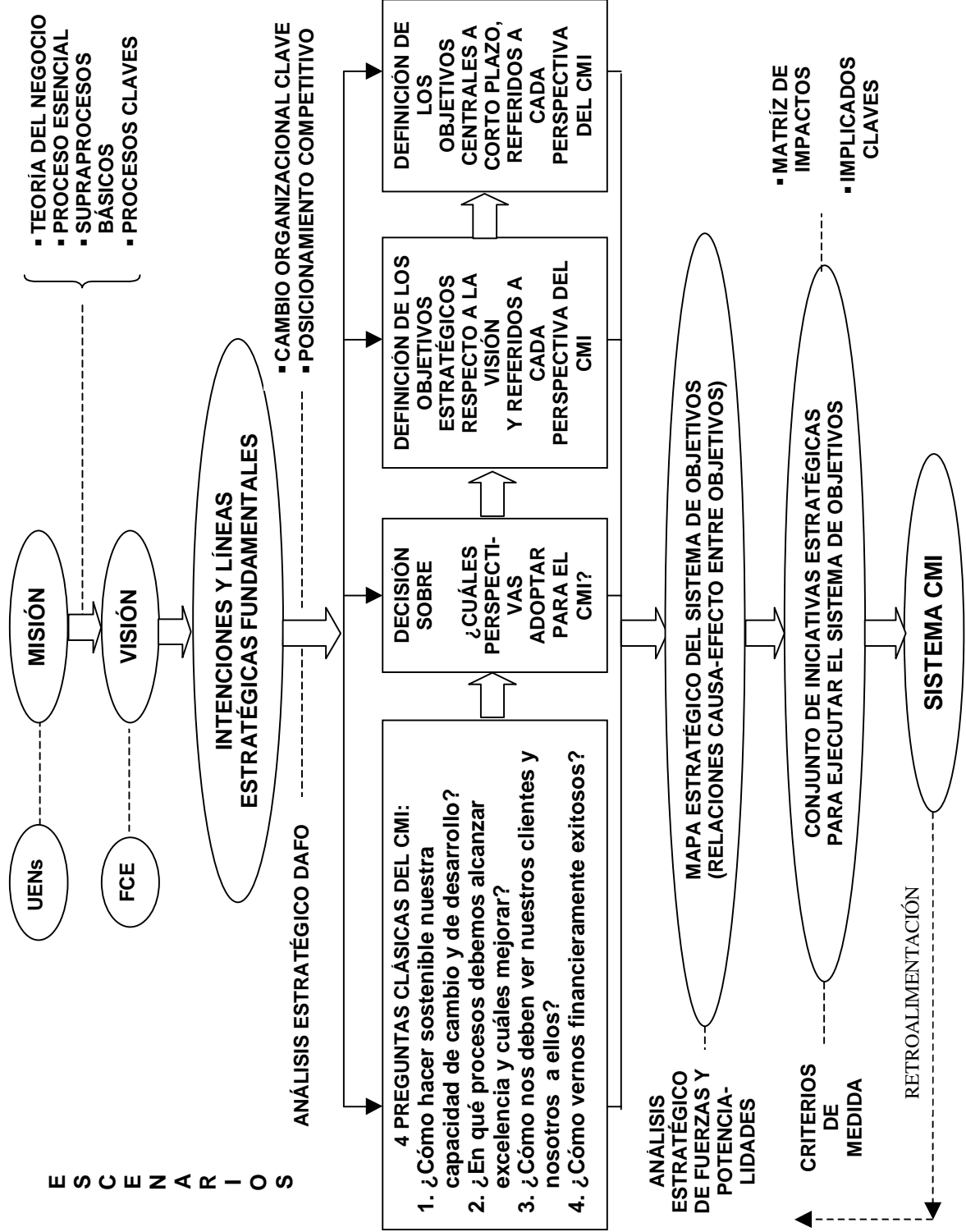
La confección y análisis del mapa estratégico valida el sistema de objetivos y junto con él ratifican las declaraciones rectoras sobre la visión e intenciones y líneas estratégicas fundamentales. La evaluación de la matriz de impactos de las iniciativas confirma la adecuación de las decisiones claves respecto a la implementación del Sistema CMI.

Cuando al final del diagrama de la figura 31 se coloca al Sistema CMI, queda implícito que esa denominación vale para todas las formas que este adopte, según su etapa de desarrollo y las características de la entidad y, entre esas formas, la de tener asociado un subsistema de tableros de mando por subdivisiones estructurales y/u otro subsistema de CMI por unidades estratégicas de negocios.

El proceso a que se refiere el gráfico referido está lleno de potenciales matices, requiere un sólido entramado de vinculaciones y admite variantes e instrumentos opcionales que deben ser considerados por el grupo constructor del Sistema CMI y que es comprensible que exceden las posibilidades y el propósito de su representación sintética en un diagrama.

Parece razonable asumir que el enunciado detallado de los pasos hacia el Sistema CMI ha sido básicamente expuesto a lo largo de las explicaciones precedentes, a la que se suma la condensación expuesta en el gráfico integral sobre el proceso y a la que debe agregarse la indispensable experticidad y creatividad del grupo constructor y generador de la planificación estratégica con un Sistema CMI.

# PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON UN SISTEMA CMI



### ***Algunos errores típicos en la construcción de un sistema CMI***

- a) Considerar que a la alta dirección solo le compete dar el permiso.
- b) Deslindarlo de la planificación estratégica.
- c) No se habilita un Comité o Grupo Constructor del CMI.
- d) Se deja demasiado protagonismo al asesor externo.
- e) Baja participación real en los diferentes niveles internos.
- f) No existe una plataforma de transformación organizacional, suficientemente motivadora, sobre la cual se desarrolle el proceso CMI y lo impulse.
- g) Insuficiente avance en la aplicación de la gestión de procesos.
- h) Exceso de detalles, formalismos y acciones superfluas en las fases constructivas del CMI, que constituyen demoras innecesarias.
- i) Demasiado convencionalismo y poca creatividad en la arquitectura del modelo propio.
- j) Desviarse de la concepción del CMI como modelo de gestión.
- k) Soslayar la capacitación necesaria.
- l) Obviar el entorno.
- m) Insuficiencias del sistema y flujos de información.
- n) Ausencia de un adecuado soporte informático.

### ***Notas finales***

La concepción e implantación de un modelo de gestión CMI es un empeño complejo que requiere planeamiento y perseverancia, que demanda involucración y experticidad, que no debe apresurarse, ni dilatarse más allá de lo necesario. Los contenidos expuestos en los incisos precedentes permiten inferir los amplios espacios que la entidad tiene para la arquitectura de su CMI. El grupo que encabeza la construcción del CMI debe percatarse que su diseño y puesta en marcha está enlazado con la metodología utilizada para la planificación estratégica de la entidad y que todo ello sigue un proceso iterativo, con aproximaciones sucesivas al Sistema CMI ideal.

### ***BIBLIOGRAFÍA***

*Administrative Information Systems (AIS)*, “Balanced Scorecard Project”, Regents of the University of California, EE.UU., Mayo, 2003, M. Montgomery, AIS Webmaster.

ARVESON, P.: “What is the Balanced Scorecard”, The BSC Institute, 1998, <http://www.balancedscorecard.org/>

———: “Background and history of measurement-based management”, The BSC Institute, 1998, <http://www.balancedscorecard.org/>

———: “The emerging field of management engineering”, The BSC Institute, 1998, <http://www.balancedscorecard.org/>

———: “Objections to a Performance Management System and Responses”, The BSC Institute, 1998, <http://www.balancedscorecard.org/>

———: “Designing Metrics”, The BSC Institute, 1998, <http://www.balancedscorecard.org/>

BITAM: “Soluciones para el Balanced Scorecard”, 2002, <http://.bftsystems.com>

Colectivo de autores: “El Cuadro de Mando Integral (CMI)”, <http://www.deinsa.com>



- DÁVILA, A.: “Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral”, IESE, *Revista de Antiguos Alumnos*, Septiembre, 1999 (internet).
- FERNÁNDEZ, A.: “El Balanced Scorecard: ayudando a implanter la estrategia”, IESE, *Revista de Antiguos Alumnos*, Marzo, 2001 (internet).
- GESTIOPOLIS: “Gestión e indicadores”, 2002, <http://www.gestiónindicadores.htm>
- IDATE: “Cuadro de Indicadores del Comercio Electrónico”, Institut de laudiovisuel et des telecommunications en Europe, Noviembre, 2001, <http://.idate.fr>
- KAPLAN, R. S. y D. P. NORTON: “The Balanced Scorecard”, Harvard Business School Press, EE.UU., 1996.
- KAPLAN, R. S.: “Balanced Scorecard: su función”, IESE, *Revista Antiguos Alumnos*, Junio, 2001 (Internet).
- LÓPEZ VIÑEGLA, A.: “Balanced Scorecard. Mapas Estratégicos”, Universidad de Zaragoza, España, <http://www.5campus.com>
- : “El Cuadro de Mando Integral”, Universidad de Zaragoza, España, <http://www.5campus.com>
- : “BSC y otros Modelos de Gestión”, Universidad de Zaragoza, España, <http://www.5campus.com>
- MARTÍNEZ RIVADENEIRO, R.: “BSC, Sistema de Comunicación, Control y Aprendizaje Estratégico”, 2001, [rincon@aguilar.com](mailto:rincon@aguilar.com).
- MURILLO, M. A.: “¿Qué son los factores críticos del éxito y cómo se vinculan con el BSC?”, <http://www.deinsa.com>
- : “¿Es el CMI un sistema de gestión estratégica o una herramienta de control de gestión?”, <http://www.deinsa.com>
- PORTER, M.: “¿Qué es estrategia?”, *Harvard Business Review*, Noviembre-Diciembre, 1996.
- RAJME QUINTANA, Y.: “El Tableau de Bord y el Método OVAR”, Maestría EOI América-Censai, Cuba, 2003.
- SCHNEIDERMAN, A. M.: “Juggling BSC Metrics”, The BSC Institute, 2000, <http://www.balancedscorecard.org/>
- : “Must your Scorecard be balanced?”, The BSC Institute, 2000, <http://www.balancedscorecard.org/>
- : “Perspectives on the BSC”, The BSC Institute, 2000, <http://www.balancedscorecard.org/>
- US Department of Commerce: “Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology. Moving from Performance Measurement to Performance Management”, 1999 (internet).

## **EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. UTILIDAD Y VÍNCULO CON EL CAPITAL INTANGIBLE**

DR. FERMÍN ORESTES RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

A partir de la actual era de la información se acentúa el consenso acerca de que el éxito organizacional dependerá, cada vez más, de la gestión y la inversión que se realice en los activos intangibles. La producción en masa y el servicio estándar han sido reemplazados por la alta calidad y la innovación hacia segmentos de clientes seleccionados.

La innovación y mejora en los procesos productivos y de servicios son generadas por personas preparadas con una superior tecnología de la información y de procedimientos organizativos. El éxito de las inversiones en la adquisición de estas nuevas capacidades, no podrá ser medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera, ya que este modelo fue desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era industrial, que precisa los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

El reto anterior le reclama a las personas (directivos, equipos y colaboradores) disponer de nuevos y mejores instrumentos para guiar a las organizaciones hacia el éxito futuro repleto de caminos inseguros, complejos y cambiantes, además de una identificación precisa de los objetivos y los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

### ***Surgimiento y desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI)***

La realidad de los años 90 indicaba, como tendencia estable, que apenas el 10 % de las empresas u organizaciones en el mundo lograban implementar sus estrategias, independiente de la calidad de las mismas. Un ilustrador trabajo<sup>1</sup> registraba que la gran mayoría (97 %) de las empresas norteamericanas poseían una visión, de ellas la mayoría (80 %) disponía de planes estratégicos claros y la mitad (52 %) cosechaba algunos logros estratégicos y que solo la tercera parte (33 %) refería logros estratégicos significativos.

En el anterior contexto y mediante un estudio en múltiples empresas nace en 1990 el *Balanced Scorecard* (BSC) en el *Nolan Norton Institute*, EE.UU., sus autores son los profesores Robert Kaplan y David Norton. El BSC traducido al español como Cuadro de Mando Integral (CMI), se publicó en 1992 y fue adoptado con éxito por grandes corporaciones. En la actualidad la literatura refiere aplicaciones exitosas en empresas grandes, medianas y pequeñas, organizaciones sin fines de lucro, hospitales, municipalidades, etc. Pero, ¿qué es un CMI?, simplemente una herramienta para describir la visión, alinear los objetivos y dirigir la aplicación de la estrategia de una organización empleando técnicas sencillas que garantizan el entendimiento y la comunicación.

Estudios particulares han indicado cifras alarmantes que ratifican la importancia de la comunicación de la estrategia de la organización, se ha determinado que solo el 5 % de la fuerza laboral comprende la estrategia de su organización y que el 25 % de los gerentes vinculan los incentivos a la estrategia, por otra parte el 60 % de

<sup>1</sup> *Strategic Performance Measurement & Managemet. Business Intelligence Renaissance Worldwide, 1999.*

las organizaciones no asocia el presupuesto a la estrategia y como práctica el 85 % de los equipos de dirección dedica menos de una hora por mes a discutir temas estratégicos.

El CMI inicialmente intentó resolver el problema de evaluación del rendimiento, debido a que las mediciones financieras no podían describir el valor creado por la organización en un período,<sup>2</sup> debido a que gran parte del valor estaba en los activos que no aparecen en el balance de la empresa, como son: las relaciones con los clientes, la calidad, la innovación, la imagen, el conocimiento de las personas, etc. Empleando las palabras de sus autores se utilizó el CMI para valorar los activos intangibles de la organización.

Según FUNDES, institución que promueve la creación y el desarrollo de la pequeña y mediana empresas en América Latina, el CMI enfrenta un cambio de época que puede resumirse de la manera siguiente:

Época pasada	Época actual
La ventaja competitiva mediante la especialización de las capacidades funcionales.	Ventaja competitiva mediante procesos integrados que cruzan todas las funciones.
Producción en cadena a bajo costo.	Oferta a segmentos de clientes.
Producción para mercado local.	Competencia con las mejores empresas mundiales.
Largo ciclo de vida del producto o servicio.	Anticipación, innovación y mejora continua del producto.
Fuerza trabajo que utiliza solo sus capacidades físicas.	Fuerza laboral que aporta valor al producto o servicio.
Planes que empujan la fabricación de productos/servicios.	Necesidades y pedidos de los clientes empujan la producción.
Evaluación unidimensional e histórica de los resultados logrados.	Evaluación integral del movimiento hacia el futuro deseado.
Poca importancia a los intangibles.	Alta importancia a los intangibles.

Fuente: Modificado de [www.contactopyme.gob.mx/semanapyme/memorias2003/archivos/267\\_261019.ppt](http://www.contactopyme.gob.mx/semanapyme/memorias2003/archivos/267_261019.ppt)

Como puede apreciarse el último criterio comparativo otorga importancia a los intangibles, es decir: satisfacción del cliente, capacitación y estimulación del personal, la mejora de los procesos, la gestión del conocimiento basado en la tecnología de la información, la innovación, etcétera.

En la medida que las organizaciones desarrollaban la medición del rendimiento el CMI evidenció su capacidad para impulsar el rendimiento futuro, superando el papel reactivo por el proactivo. En un artículo publicado en 1995 en *Harvard Business Review*, Robert Kaplan y David Norton describieron el CMI como sistema de medición y como sistema de dirección para la implementación estratégica, con lo cual además de superar el viejo divorcio entre la estrategia y la operación, presentaban un sistema para crear organizaciones orientadas a la estrategia. Esto significó focalizar la organización en mediciones que importan desde el punto de vista estratégico, añadiendo no solo la perspectiva financiera de corto plazo, sino las perspectivas clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan el esqueleto necesario para un sistema de gestión y medición estratégica. La idea esencial es que el foco de medición de la actuación de la organización sea desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

La perspectiva financiera se centra en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor tangible agregado económico. Los objetivos en esta perspectiva deben dar respuesta a la pregunta ¿cómo generamos o añadimos valor económico y financiero para nuestros accionistas? Generalmente se refieren a: valor económico de la empresa; el crecimiento de los ingresos; la utilización de activos; la reducción de costos y el incremento de la productividad.

La perspectiva del cliente está centrada en la orientación al cliente, principalmente en la agregación de valor intangible para segmentos específicos de mercados que permitan añadir y retener clientes y como consecuencia los resultados financieros previstos. Los objetivos en esta perspectiva deben dar respuesta a las

<sup>2</sup> [www.contactopyme.gob.mx/semanapyme/memorias2003/archivos/267\\_261019.ppt](http://www.contactopyme.gob.mx/semanapyme/memorias2003/archivos/267_261019.ppt)

preguntas: ¿cómo satisfacemos a nuestros clientes? y ¿cómo los clientes perciben la propuesta de valor? Las personas realmente compran el valor percibido de lo que se ofrece y lo comparan con el precio fijado. Una ejemplificación para esta última pregunta es percibido por: el bajo costo; la flexibilidad; la seguridad; la rápida respuesta o la alta calidad.

La perspectiva de los procesos internos se focaliza en la excelencia de las operaciones que mejoren los procesos para añadir valor intangible a través de crear satisfacción en los clientes. Generalmente la cadena de valor identifica cuatro tipos de procesos: el primero, de innovación que abarca la invención, el desarrollo de productos o servicios y las posibles alianzas; el segundo, denominado gestión de clientes que abarca los servicios y las relaciones con el cliente y las acciones de marketing; el tercero, denominado operativo abarcador de la cadena de suministros, los costos, el tiempo y la calidad y otro relativo a la capacidad y la productividad y finalmente el cuarto, denominado reguladores abarcador de lo referente a la salud, seguridad, medio ambiente, político, sociales y legales. Los objetivos en esta perspectiva deben dar respuesta a la pregunta ¿en qué procesos tenemos que ser excelentes para poder satisfacer a los clientes?

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en valores intangibles de las competencias claves del componente humano de la empresa para garantizar los requerimientos de los procesos internos. Existe un alto grado de consenso en la literatura respecto a la necesidad de que el personal esté debidamente preparado para enfrentar los requerimientos de la excelencia en los procesos, para ello la competencia y las habilidades requeridas, el clima laboral y la infraestructura tecnológica constituyen los elementos claves. Los objetivos en esta perspectiva deben dar respuesta a la pregunta ¿en qué y cómo debe sistemáticamente la organización aprender, mejorar y crear valor? Un ejemplo clásico de objetivo es el que se refiere a las habilidades necesarias en la introducción de nuevas tecnologías, sin embargo, no siempre aparecen los relativos a la elevación de la motivación y el alineamiento de las personas.

El poder del CMI florece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión, mientras más se aplica se evidencia su utilidad para: clarificar y conquistar el consenso sobre la estrategia, comunicarla a toda la organización, vincularla y alinearla con los objetivos estratégicos, personales y departamentales, identificar y ordenar las iniciativas estratégicas, así como realizar la retroalimentación y revisión periódica para mejorarla. El CMI llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión consistente en la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener retroalimentación (*feedback*) sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del CMI permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia convirtiéndolo en una herramienta útil para gestionar las organizaciones de la era de la información.

El CMI tiende a minimizar la sobrecarga de información, limitando la cantidad de mediciones usadas, obligando a los gerentes a centrarse en un grupo reducido de mediciones críticas. Las primeras experiencias de las empresas que adoptaron el CMI demostraron que satisface varias necesidades de la gerencia: en primer lugar, es posible unir en un solo informe de gestión muchos elementos, tangibles e intangibles, aparentemente dispares que componen una empresa, entre ellos: cómo orientarse al cliente, cómo reducir el tiempo de respuesta, cómo mejorar la calidad, enfatizar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y manejar el largo plazo. En segundo lugar, el sistema es una protección contra la suboptimización, al forzar a los gerentes a considerar todas las medidas operativas importantes que permiten saber si puede alcanzarse una mejora en un área, afrontando otras.

Las empresas que implementan exitosamente el CMI aprenden a colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión empelando las cinco reglas siguientes:

**Primera:** Traducir la estrategia en términos operativos.

La estrategia no puede ejecutarse si no se puede comprender, y no se puede comprender si no puede describirse. A partir de la pregunta ¿cuál es mi estrategia?, se construye su mapa estratégico, como una estructura lógica y completa que la describa en detalle. El mapa estratégico describe el proceso de trans-

formar los activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles. Es la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica.

**Segunda:** Alinear la organización con la estrategia.

La sinergia es fundamental en el diseño de las organizaciones, tradicionalmente diseñadas en torno a funciones con un cuerpo de conocimiento, idioma y cultura propios. A menudo, las funciones se convierten en una barrera. Las organizaciones enfocadas en la estrategia usan el CMI para romperlas, reemplazan las estructuras formales de información por los temas y prioridades estratégicas.

**Tercera:** Convertir la estrategia en el trabajo diario de cada empleado.

Las organizaciones enfocadas en la estrategia exigen que todos los empleados la comprendan, estén alineados con ella y puedan ejecutarla en su tarea diaria. En ese sentido, el CMI se centra en la comunicación y la formación, el desarrollo de objetivos personales y de equipo, y en sistemas de incentivos y recompensas que relacionen el desempeño de la organización y el de los individuos.

**Cuarta:** Convertir la estrategia en un proceso continuo.

Para manejar la estrategia, el CMI exitoso usa el proceso de circuito doble o doble bucle, que integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión de estrategia en un proceso uniforme y continuo. Vincula la estrategia con el presupuesto; cierra el circuito a través de sistemas de *feedback* efectivos y reuniones de gestión; y, por último, prueba las hipótesis estratégicas con la información obtenida del sistema de *feedback*, aprende de los resultados y adapta la estrategia en consecuencia.

**Quinta:** Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.

La condición más importante para el éxito es la capacidad del equipo ejecutivo de convertirse en dueño de la estrategia y participar activamente en ella. Si los que ocupan los cargos más altos de la organización no son líderes enérgicos del cambio, no se implementará la estrategia y se perderá la oportunidad de un desempeño transformador.

En este proyecto de cambio, el foco está en la movilización, en el impulso para poner en marcha el proceso. Debe quedar claro que la organización necesita ese cambio para que se descongele la vieja cultura. Una vez que la organización se moviliza, el foco pasa a la gobernabilidad. Este proceso define, demuestra y refuerza el nuevo valor cultural a la organización. Finalmente, con el paso del tiempo, surge el nuevo sistema de gestión, un verdadero sistema de gestión estratégica.

Los beneficios del CMI pueden resumirse en la contribución para lograr el alineamiento estratégico; la integración de objetivos en los diversos niveles; el seguimiento y control de los objetivos y la comunicación, motivación e incentivo en la organización.

### *El alineamiento estratégico*

Los inimaginables retos actuales debido a los múltiples factores interconectados y globalizados, entre ellos, los cambios tecnológicos, la innovación, las necesidades de los clientes, la situación política y las inequidades económicas hacen frágiles los mecanismos de estabilidad de las organizaciones y demandan un reenfoque estratégico constante y la necesidad de que las organizaciones aprendan a subsistir y desarrollarse.

La idea de alineamiento o integración de los componentes de la organización como sistema fue planteada por Peter Senge,<sup>3</sup> donde se planteaba que las relaciones entre las partes era más importante que las partes individuales, es decir, el óptimo de un sistema integrado no es el óptimo de sus partes, lo que significa que para lograr el desempeño exitoso de una organización es necesario sincronizar los elementos que la componen.

<sup>3</sup> Peter M. Senge: *La Quinta Disciplina*, Ediciones Juan Granica, S.A., Barcelona, 1998.

Un vistazo rápido a los sistemas organizacionales revela que comparten de una característica: *la complejidad*. Según la opinión general, la complejidad es el resultado de la multiplicidad y enredo de la interacción del hombre en los sistemas. Visto por separado, el hombre es ya una entidad compleja. Colocado en el contexto de la sociedad, el hombre está amenazado por la complejidad de sus propias organizaciones.

Cuba enfrenta retos de supervivencia que superan las barreras organizacionales convirtiéndose, gracias a la globalización, en un fenómeno mundial, ¿cómo podemos intentar resolver esos problemas en niveles organizacionales o incluso locales? La respuesta factible siempre necesitará de un enfoque más amplio de “totalidad de sistema” (holístico) a los problemas, en lugar de tropezar y caer en pequeñas soluciones que solo abarcan una parte del problema y del sistema, y que olvidan tomar en consideración interacciones e interrelaciones con los demás componentes o sistemas.

Es evidente que para resolver estos problemas y obtener éxito se requiere una amplia visión estratégica convertida en realidad, hay que poseer verdaderos lentes telescópicos que abarquen el espectro total del problema, y no solo una porción aislada de este. El enfoque del sistema es la filosofía del manejo del sistema por los cuales debe montarse este esfuerzo.

Los métodos tradicionales de enfrentar los problemas ya no son suficientes y debe pensarse en sustituirlos por otros nuevos. El Perfeccionamiento Empresarial cubano intenta un inicio ordenado de esta actualización de métodos mediante la introducción y adopción del *enfoque de sistemas*, que es una forma de pensamiento, una filosofía práctica y una metodología de cambio.

El enfoque de sistemas, hasta el presente, es *la mejor forma en la que podemos alinear las piezas de nuestro sistema fragmentado: la única manera en que podemos crear coherencia del caos*.

A pesar de la extraordinaria importancia del término *alineamiento* para la dirección moderna contradictoriamente no existe suficiente conocimiento y consenso en su definición, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española<sup>4</sup> alineamiento es la acción y efecto de alinear y vincular a otros a una tendencia ideológica, política, etcétera.

Albaro Reynoso<sup>5</sup> lo define como:

Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso de vinculación, hasta el nivel del empleado, de tal forma se asegura que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días, esté directamente ligado a apoyar la estrategia de la organización.

El autor basado en la idea central de que las personas hacen y se involucran en aquello que creen correcto lo define como: *El proceso de vinculación e integración continuo de los objetivos, funciones, actuaciones y decisiones de todas las personas y unidades organizativas para apoyar el logro de la visión estratégica de la organización*.

El alineamiento está muy vinculado al criterio de que para lograr la visión estratégica es necesario sincronizar el funcionamiento de la organización visto como un proceso continuo que reclama un constante reenfoque, y para lograrlo, se necesita que todos los trabajadores participen y estén vinculados o alineados en el logro de las metas comunes de la organización como requisito primario para sus posteriores compromisos.

Esta vinculación de las personas hacia la estrategia se realiza mediante un proceso de comunicación constante, entre jefes y subordinados a todos los niveles, que abarca diferentes formas, entre ellas: diálogo abierto, negociación, consenso, información, trabajo en equipo, participación, compromiso personal.

La visión estratégica derivada en objetivos estratégicos contiene los indicadores del desempeño en los diferentes Tableros de Comando (TC), los cuales nos hacen posible conocer cuándo una acción no esta

<sup>4</sup> [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>5</sup> [www.tablero-decomando.com/ampro](http://www.tablero-decomando.com/ampro)

alineada adecuadamente, para eliminarla o reajustarla con la estrategia. Entre los elementos de la organización que generalmente deben ser alineados están: los objetivos, las mediciones del desempeño, incentivos, recursos, presupuesto, estructura, procesos, competencias, conocimientos, habilidades y sistema de información.

El alineamiento estratégico total se alcanza progresivamente en las cuatro etapas secuenciales siguientes: enfoque funcional, alineamiento horizontal o sincronización, alineamiento vertical o cascadeo e integración.

En la primera etapa, cada área y proceso de la organización establece sus objetivos sin que necesariamente apoyen la visión estratégica, lo cual significa que existe una suboptimización real de potencial de la organización. Existen muchas organizaciones que no sobrepasan esta etapa a pesar del esfuerzo y la consagración del personal, debido a que cada cual empuja duro para su parte y no en la dirección correcta. La organización se llena de parcelas y barreras que siempre están acompañadas de problemas operativos, donde el funcionamiento exitoso de cada área es lo que predomina al no existir una clara visión estratégica.

La segunda etapa sobrepasó el enfoque funcional y parte de la existencia de una visión estratégica clara e integrada donde están definidos, con enfoque sistémico, los objetivos del sistema y cómo contribuyen a ellos las diferentes unidades funcionales y de negocios, así como la sincronización de los procesos claves y los elementos de aprendizaje asociados al personal. Cada área empuja en la dirección correcta de tal forma que aumenta la optimización de los recursos y por tanto del desempeño de la organización. El alineamiento horizontal significa la sincronización de esfuerzos a lo largo de la *cadena de valor* o de los procesos claves de la organización para crear valor para clientes, accionistas y empleados.

La tercera etapa, abarca el proceso de derivación de los objetivos, metas y acciones a todos los niveles manteniendo la sincronización de la segunda etapa ganando en velocidad de adaptación al cambio y eficiencia en los resultados. El alineamiento vertical significa la conexión entre la estrategia de creación de valor de la organización y el trabajo diario de los empleados, quienes cada día logran resultados en sus respectivos puestos que tributan a la visión estratégica.

Los factores claves del alineamiento, en las etapas dos y tres, son la definición de los indicadores de desempeño, denominados en inglés *key performance indicators (KPI's)* y la correcta integración de objetivos, metas y acciones.

La última y cuarta etapa se considera cuando se logra incorporar el alineamiento externo por parte de los proveedores, distribuidores y actores claves de la cadena de suministro. Este nivel se consigue mediante la planeación cooperativa y con el empleo de información en tiempo real.

### *Mapas estratégicos*

El “mapa estratégico” es la arquitectura lógica de la estrategia que sirve de base para diseñar el CMI y al mismo tiempo describir el proceso de transformación de activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles.

El Mapa Estratégico (ME) o Mapa Causal, ya que se confecciona basado en la relación causa-efecto entre los objetivos, constituye uno de los elementos básicos y más novedoso del CMI que permite detallar y visualizar la visión estratégica. Su confección no es obvio porque requiere un riguroso análisis para establecer las relaciones causales entre los objetivos por parte de la dirección.

El proceso de elaboración no es igual en todas las organizaciones, pues demanda un importante componente de creatividad que no es expresión de una relación matemática. Partiendo de los objetivos estratégicos, ya definidos mediante un proceso de planificación estratégica, se debe proceder en forma conjunta con todos los involucrados a su categorización o ubicación dentro de cada perspectiva del CMI. En el esquema genérico presentado a manera de ejemplificación se observa que lo primero es tener claro cuáles son los objetivos de cada perspectiva y cuál es la relación causal entre ellos (figura 32).

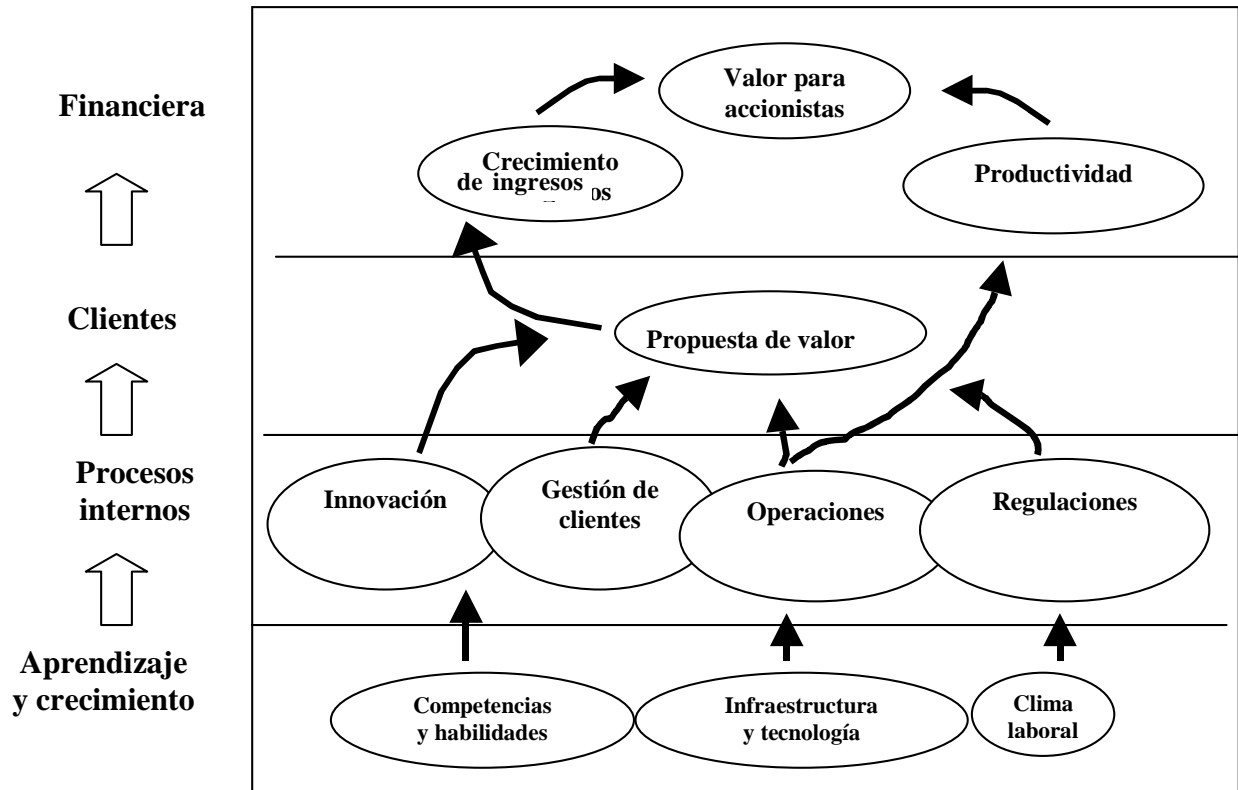


Fig. 32 Esquema genérico del Mapa Estratégico (ME).

El peligro implícito en la elaboración del ME radica en ignorar el pensamiento sistémico, el cual está basado en la dinámica de sistemas y es suministrador de modos de entender los asuntos empresariales, de ver a los objetivos en términos de elementos integrados de resultados e incluyendo las relaciones causales entre ellos. Por otra parte, el análisis debe producir el *cambio del enfoque tradicional* que nos permita ver interrelaciones entre las partes más que cadenas lineales de causas y efectos y los procesos de cambio más que fotografías estáticas. En la práctica aplicar el concepto de *retroalimentación*, nos permite ver cómo las acciones pueden tanto reforzarse como contrarrestarse entre ellas.

### Tableros de comando

La transformación de la visión estratégica en acciones operativas requiere de un instrumento de control denominado tablero de comando o de control (TC), el cual relaciona los objetivos estratégicos definidos en forma genérica con una perspectiva, una unidad de negocio y organizativa, y precisando la medición del desempeño o indicador a emplear, la meta o la tasa de mejora y un plan de acción o de iniciativas. Además debe definirse el responsable y la periodicidad en que se analizarán.

Como ejemplificación se muestra el tablero, no en toda la literatura aparecen descrito el responsable y el período, no obstante, el autor lo considera útil (tabla 6).

La efectividad del instrumento TC en la gestión del desempeño abarca dos tipos de medición o indicadores, por una parte, los que muestran los resultados de acciones pasadas, y por otra, los que se asocian al desempeño futuro, es decir, indicadores intangibles que miden el desempeño de actividades encaminadas a lograr el éxito futuro.



TABLA 6 **Tablero.**

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativa	Responsable	Período
Lo que la estrategia está buscando alcanzar.	Como el éxito o fracaso (desempeño) sobre los objetivos es monitoreado.	El nivel de desempeño o tasa de mejora necesitada.	Planes de acción necesarios para alcanzar las metas.	Persona designada.	Fecha en que se analiza.
Reducir el tiempo de los aviones en tierra.	1. Tiempo del avión en tierra. 2. Salidas puntuales de los aviones.	1. 30 min 2. 90 %	Estudio del proceso de descarga del avión.	Jefe de turno.	Diario.

### **Conclusiones**

La creación de un CMI es un proceso cíclico continuo que no debe ser reproducido de otra organización, que reclama creatividad y destrucción de las ideas antiguas, aunque pueden resultar útiles algunos de los indicadores y medidas de otras organizaciones. El provecho del CMI radica en la capacidad para proporcionar información relevante sobre la marcha de la organización en la materialización de su visión estratégica.

La materialización de la visión estratégica requiere la definición de objetivos derivados de ella y el desarrollo de un CMI, la estrategia siempre será la que manda y puede cambiarse, pero no desviarse de ella. Después de asegurar que todas las personas en la organización entiendan la visión estratégica, los objetivos, los indicadores y las metas, déjelos actuar y utilice el CMI para su control.

Cuando se implementa un CMI pueden aparecer diferentes obstáculos, entre los más importantes se encuentran: la no implicación de sus líderes principales; el insuficiente conocimiento de la estrategia por las personas implicadas; el exceso de indicadores; el convertirlo en un instrumento de castigo; el exceso de expectativas al considerarlo como una herramienta mágica de resultados inmediatos y no dedicarle tiempo a su perfeccionamiento.

El núcleo del CMI radica en la conexión de la perspectiva cliente con la de los procesos internos, porque es donde reside la esencia de cualquier estrategia que es ofrecer valor al cliente. Sin embargo, lo más difícil de establecer es la perspectiva aprendizaje y crecimiento, ya que implica pautas nuevas sobre las personas. No son pocas las organizaciones que tienen claro los objetivos que desean conseguir, pero presentan grandes dificultades para medir los objetivos de aprendizaje y crecimiento. Mientras no se encuentren los indicadores del desempeño de las competencias de los empleados y de la alineación el CMI estará incompleto.

### **BIBLIOGRAFÍA**

- RODRÍGUEZ, F. ORESTES: “Apuntes sobre la teoría y el enfoque de sistemas”, material docente de la Maestría en Consultoría Empresarial del Centro de Estudios de la Economía Cubana de la Universidad de La Habana, 2002.
- “CMI cuadro de mando integral de la empresa”, [www.economistas.org/alicante/](http://www.economistas.org/alicante/)
- “Cuadro de mando. Cuadro de mando integral (balanced scorecard)”, [www.estrategikaonline.com.ar/articulos/BSC\\_CM.PDF](http://www.estrategikaonline.com.ar/articulos/BSC_CM.PDF)
- “Desarrollo del apalancamiento estratégico”, [www.agapea.com/Desarrollo-del-apalancamiento-estrategico-n40024i.htm](http://www.agapea.com/Desarrollo-del-apalancamiento-estrategico-n40024i.htm)
- “El Mapa Estratégico del MTC”, [www.contactopyme.gob.mx/semanapyme/memorias2003/archivos/14\\_261117.PPT](http://www.contactopyme.gob.mx/semanapyme/memorias2003/archivos/14_261117.PPT)
- “El anotador balanceado monografías”, [www.monografias.com/trabajos12/balan/balan.shtml](http://www.monografias.com/trabajos12/balan/balan.shtml)

“El enfoque estratégico en las organizaciones”,  
[www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm-76k-10Jul2004](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/enfoestra.htm-76k-10Jul2004)

“Esquemas del plan estratégico para empresas, cuadro de mando integral”,  
[www.tablero-decomando.com/taller/articulo\\_organizaciones.htm](http://www.tablero-decomando.com/taller/articulo_organizaciones.htm)

“Estrategia y el cuadro de mando integral en la práctica”,  
[www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/62/estycuadromando.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/62/estycuadromando.htm)

“Estrategia y cuadro de mando integral ¿Cómo implementarlo en RH?”,  
[www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art230604/cuadrorh.htm](http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art230604/cuadrorh.htm)

“Kaizen- la mejora continua y el cuadro de mando integral”,  
[www.monografias.com/trabajos14/kaisenn/kaisenn.shtml](http://www.monografias.com/trabajos14/kaisenn/kaisenn.shtml)

“Mapa Estraégico”, [www.cema.edu.ar/~falco/Seminario\\_de\\_Tesis/Mapa\\_de\\_la\\_estrategiav2.ppt](http://www.cema.edu.ar/~falco/Seminario_de_Tesis/Mapa_de_la_estrategiav2.ppt)

“Presentación en PowerPoint”, [www.contactopyme.gob.mx/semanapyme/memorias2003/archivos/267\\_261019.PPT](http://www.contactopyme.gob.mx/semanapyme/memorias2003/archivos/267_261019.PPT)

“Propósito estrategico y balanced scorecard”, [www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/PROESTyBSC.pdf](http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/PROESTyBSC.pdf)

“Seminario taller directivo:balanced scorecard. Mando integral”, [cuadrodemando.unizar.es/seminario/seminario4.htm](http://cuadrodemando.unizar.es/seminario/seminario4.htm)

Seminario “La gestión del capital intelectual”, [www.terra.es/personal7/jm\\_viedma/programas/GCI.pdf](http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/programas/GCI.pdf)

VAN GIGCH, JOHN P.: *Teoría General de Sistemas*.

## **CULTURA DESEADA Y DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL: COACHING UNA HERRAMIENTA DE AYUDA**

DRA. TERESA CRUZ CORDERO

Los cambios en el entorno de las organizaciones y la necesidad de enfrentarse constantemente a nuevos retos y situaciones pueden repercutir negativamente en el desempeño de una persona a la que en la actualidad se le exige mucho más.

Las personas cuentan con recursos para alcanzar el éxito y la felicidad en el ámbito laboral y personal, aunque en ocasiones no es conciente de cómo superar sus carencias, es esa una de las razones por las que cada vez surge con mayor fuerza, el *valor* como mecanismo que condiciona las actuaciones y resultados, lo que permite enfrentar el entorno y tomar de nuevo control sobre este.

Los valores son el elemento invisible más sólido de la cultura organizacional. La misma es un fenómeno complejo, su importancia y utilidad está dada en:

- Definir el perfil de la organización.
- Identificar los valores centrales y compartidos.
- Sustentar la misión, visión y objetivos.
- Propiciar un cambio duradero.
- Entender lo que pasa y el porqué de las actitudes y actuaciones de sus miembros.
- Mantener el equilibrio, las comunicaciones y las necesidades de recompensas, participación, cooperación y satisfacción.
- Facilitar los medios para alcanzar la convergencia de intereses.
- Desarrollar el sentido de identificación entre sus miembros.
- Prever los efectos globales o individualizados que puede tener la toma de diferentes decisiones de cambio interno.
- Encauzar las solicitudes a fenómenos de cambio externo, a través de nuevas políticas, estrategias y otros medios.

Las conductas, las normas, los valores y las creencias básicas, son elementos constituyentes de la cultura. Aunque ninguno de los elementos integrantes de la cultura por sí mismos y de forma aislada pueden determinarla, los valores y las normas (sobre todo los valores) constituyen poderosos factores en la formación, consolidación y cambio de la cultura organizacional.

Para lograr la implementación del cambio en una organización es necesario transitar desde las creencias a las conductas pasando por los valores. Estos son pautas para las conductas y comportamientos, y pueden modificar normas e incluso no permitir su desarrollo si estas entrasen en contradicción con ellos. A veces la solidez de un valor puede hacer surgir nuevas normas tendientes a reforzar ese valor, caso de que normas anteriores comiencen a perder su efecto.

Por tanto son:

- Mecanismos que condicionan las actuaciones y resultados.
- Los criterios de jerarquización y los principios básicos de desarrollo, selección de soluciones y estrategias.
- Creencias particulares individuales que se sustentan en relación con lo que parece importante.
- Mecanismos de valoración sobre lo justo e injusto.

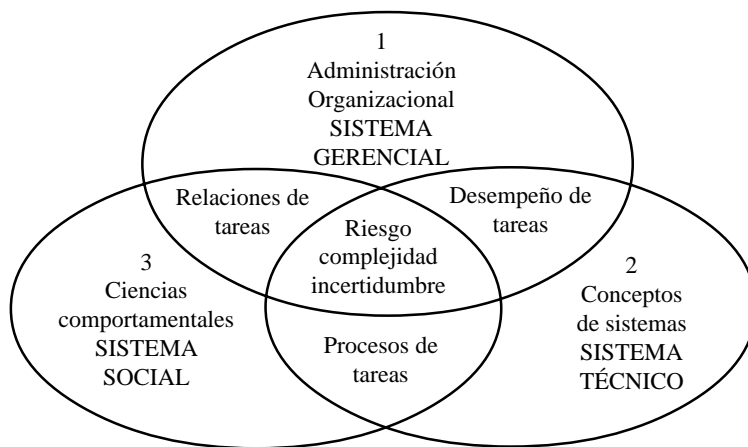
Los valores organizacionales deben estar compartidos (lo que no quiere decir que se esté conciente de ello) para que absorban la complejidad de la organización, orienten la visión estratégica y aumenten el compromiso profesional, de esta forma se manifiestan en el proceso de toma de decisiones y como parte de ella, dentro de las acciones para declarar la misión, objetivos y diseñar la estrategia. Asimismo, los valores pueden servir de orientación para actuar en situaciones de incertidumbre, por tales motivos estos permiten:

- Contribuir a elevar la efectividad en el proceso de cambio.
- Ayudar a lograr el pensamiento estratégico.
- Fortalecer la actitud estratégica en los líderes, en todos los niveles de dirección.
- Proteger las acciones estratégicas, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la organización.

Los valores organizacionales están al servicio del hombre y de la organización en la que trabaja, no se imponen por decreto, porque no serían creíbles, si acaso tan solo acatables u obedecibles, pero deben ser propuestos y enseñados con el ejemplo.

Por tal razón las organizaciones han de *crear su sistema de valores*, los que estarán bien definidos y en correspondencia con su estrategia organizacional, trabajar para que los mismos se compartan por todos los miembros de la organización.

Si lo anterior no se tiene en cuenta en la implementación del cambio en una organización, los directivos dirigirán con los patrones culturales adquiridos a lo largo de su experiencia grupal en ese lugar; con la diferencia que emplearán nuevas herramientas y técnicas de dirección estratégica, lo que llevará sin lugar a dudas al fracaso a este proceso, ya que el cambio se ha dado solo en el nivel observable (parte visible del Iceberg Organizacional).



Fuente: D. R. Kingdon. Matrix Organization, Managing. Information Technologies. Londres Tavistock, 1973.

Fig. 33 Modelo Sociotécnico.

Esta parte visible del *Iceberg Organizacional* esta constituida por los elementos componentes de los Subsistemas Técnico y Gerencial, partes del Sistema Sociotécnico (figura 33), mientras que el Subsistema Social sería a la parte invisible (mayor) del Iceberg, como se muestra en el esquema de la figura 34.

A primera vista lo que resalta o es más fácil ver en una organización son sus elementos más estructurados, los *formales*: los recursos materiales con que cuenta; sus resultados en términos de productos, costos, ganancias; la estructura organizativa, tipo de organización y subordinación; la tecnología; los recursos humanos o las jerarquías. También en cierta medida, se aprecian las conductas y algunas normas (formales e informales) entre otras características.

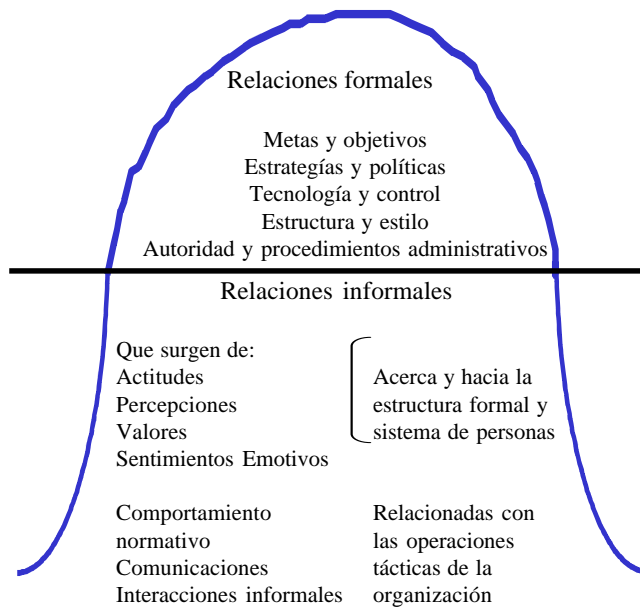


Fig. 34 Modelo Iceberg DO por Herman.

Sin embargo, en cualquier organización, existen relaciones *informales* que no necesariamente están dadas por las casillas del organigrama, normas que no son detectables a simple vista ni en una o dos visitas a la organización, sentimientos (individuales o grupales) y tras todos estos elementos hay valores que conforman la cultura de la organización.

La parte invisible del Iceberg determina en gran medida lo que se observa, pero es que de hecho algunos de los elementos superiores han influido de manera importante en la conformación de los inferiores.

Una interrogante que se hace evidente en la actividad gerencial es: ¿por qué a pesar de la formación recibida durante años para algunos directivos es difícil un cambio personal permanente en el tiempo? No obstante, pueden impulsar el logro de los objetivos de la organización y hasta alcanzar éxitos profesionales, cayendo en ocasiones en lo que se ha dado en llamar la “Trampa del éxito”, dándose la situación de que lo que en ocasiones los hacía triunfar hoy los hace fracasar.

En realidad el entorno cambia y las necesidades de la organización son otras, por lo que se necesita un ajuste de la conducta actual y la adquisición de nuevas habilidades, así como un conocimiento especial, donde se combinen sentir-pensar-actuar. Tal situación no es tan sencilla, en ocasiones no se es conciente de la misma, y se manifiestan sentimientos o emociones como: temor, ansiedad, agresividad o frustración.

*¿Cómo enfrentar tal situación para que el cambio llegue a los niveles de valores y creencias y pueda impactar de forma efectiva el cambio de actitudes y conductas y evitar tales emociones negativas?*

El quid está en desarrollar la Inteligencia Emocional, en consonancia con la cultura deseada, lo que permitirá un cambio en los niveles más profundos de esta provocando transformaciones paradigmáticas a nivel personal y organizacional, y permitiendo una modificación más real y duradera en los comportamientos.

La declaración de la cultura deseada, es un paso fundamental en el proceso de cambio organizacional y tiene el objetivo de resumir la posición que aspira tener la organización en el futuro, lo que sirve de base a las actitudes y comportamientos ante las acciones estratégicas que serán proyectadas.

Llevar a cabo este proceso implica que el personal de la organización ponga en práctica determinadas acciones que deriven en un plan de acción para garantizar esa declaración futura, y se logre el comprometimiento con los valores declarados.

La proyección incluirá determinados elementos algunos de ellos que consideramos no pueden dejar de tenerse en cuenta, estos son:

- Misión/Visión/Objetivos.

Apreciación por las normas y conductas que deben existir para identificarse, entender y comprender la misión, visión y objetivos que validan o no su permanencia como estado a alcanzar, atendiendo a que este será variado cuando las condiciones cambien.

Lograr el hábito de búsqueda y evaluación constante.

- Sistema de valores.

Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentarán la estrategia, los cuales no deben ser impuestos, sino se guiarán para ser compartidos por todo el personal de la organización, por lo cual se ha de trabajar en este sentido.

- Hábitos de trabajo.

Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hacen las cosas en la organización. Cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes y los productos, cómo se ofrece el servicio, entre otros. Cómo se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.

- Ritos y ceremonias.

Aspectos que rodean el trabajo, cómo se incentiva, cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento.

Ejemplos: Las asambleas, reuniones, proceso de selección, de evaluación, proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.

- Organización, comunicación e información interna.

Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción y otras.

- Características de los directivos.

Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, coeficiente emocional, etcétera.

Realmente la Declaración de Cultura Deseada es vital, ya que la relación entre la cultura y la visión organizacional es fuerte. En este sentido el diagnóstico de la cultura previo —con una adecuada orientación— al diseño estratégico, es base para el mismo.

La Declaración de la Cultura Deseada puede considerarse una herramienta de liderazgo estratégico y su base está sustentada precisamente por valores con el fin de introducir la dimensión humana dentro del trabajo de dirección como práctica diaria, de ahí que para alcanzar este estado sea necesario e importante el desarrollo de la Inteligencia Emocional.

El diagnóstico de la Cultura Organizacional puede realizarse al identificar la brecha existente entre los elementos incluidos en la Declaración de la Cultura Deseada —anteriormente expuestos— y el estado actual de los mismos.

En este estudio previo, se debe tener en cuenta la Inteligencia Emocional, como el verdadero diferencial que se revela, tanto a nivel individual como colectivo.

En el mundo se considera a David Goleman, el padre de este parámetro de medición, es en 1998 que publica lo que pronto se convertiría en un nuevo *bestseller*: *La práctica de la inteligencia emocional*.

Goleman construye su proposición de inteligencia emocional sobre los hallazgos científicos de tres investigadores principales, David McClelland, Howard Gardner y Joseph LeDoux, e incorpora las aportaciones de muchos otros científicos como Peter Salovey y Mihalyi Csikzentmihalyi. Su aporte está, en:

- Encontrar la conexión entre líneas de investigación que no habían sido relacionadas anteriormente.
- Revelar las implicaciones prácticas para el gran público y la comunidad empresarial.
- Transmitir el mensaje con un lenguaje universal.

Las conclusiones más importantes del trabajo de Goleman están en tres direcciones:

### **I. La conceptualización del término.**

Él define la Inteligencia Emocional como “(...) una forma de interacción del individuo con el mundo y consigo mismo, teniendo muy en cuenta los sentimientos propios y ajenos y la importancia que reviste utilizar positivamente emociones (...)” y agrega que es “(...) la capacidad para leer nuestros sentimientos, controlar nuestros impulsos, razonar, permanecer tranquilos y optimistas cuando nos vemos confrontados a ciertas pruebas y mantenernos a la escucha del otro”.

### **II. La competitividad entre individuos.**

La Inteligencia Emocional, se considerada un verdadero diferencial, el que se muestra tanto a nivel individual como colectivo, como el indicador fundamental de competitividad entre los individuos.

Los estudiosos del tema plantean que aunque los conocimientos, la experiencia y el cociente intelectual (CI) tengan su importancia como requisitos esenciales, son las competencias emocionales, los factores que determinan los resultados superiores en el puesto de trabajo y mientras más complejo sea este, mayor es la importancia de la Inteligencia Emocional.

La Inteligencia Emocional considera las competencias como herramientas de superación individual y grupal, que permiten el desarrollo como ser humano para su integración a las posibilidades del entorno y obtener los mejores beneficios mutuos de esa complementación.

Este tipo de inteligencia incluye dos competencias emocionales: la personal y la interpersonal, las que se agrupan en conjuntos, cada uno de los cuales está basado en una de las cinco dimensiones de la Inteligencia Emocional —que expone Goleman— las cuales son:

1. Autoconocimiento.
2. Autocontrol.
3. Automotivación.
4. Empatía.
5. Habilidades sociales.

#### **1. Autoconocimiento.**

Es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que estos tienen sobre los demás y sobre el trabajo.

Las personas donde se manifiesta esta dimensión:

- Tienen habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista.
- Son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores.
- Son sensibles al aprendizaje y poseen un alto grado de autoconfianza.

#### **2. Autocontrol.**

Es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros.

Las personas que poseen esta dimensión:

- Son sinceras e íntegras.
- Controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas.
- Son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.

#### **3. Automotivación.**

Es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, hacer frente a los problemas y encontrar soluciones.

Esta dimensión se manifiesta en las personas que:

- Muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica.
- Manifiestan un alto grado de iniciativa y compromiso.
- Son optimistas en la consecución de sus objetivos.

#### 4. Empatía.

Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, responden correctamente a sus reacciones emocionales.

Las personas donde se manifiestan esta dimensión:

- Son capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones.
- Normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social.
- Se anticipan a las necesidades de los demás.
- Aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.

#### 5. Habilidades sociales.

Es el talento en el manejo de las relaciones con los demás y en saber persuadir e influenciar.

Quiénes poseen habilidades sociales:

- Son excelentes negociadores.
- Tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios.
- Son capaces de trabajar en colaboración en un equipo y crear sinergias grupales.

Se considera que no es un requerimiento destacarse en cada una de las dimensiones que conforman el sistema de las competencias de la Inteligencia Emocional, pero sí es necesario demostrar un amplio margen de capacidades que permitan alcanzar un *estado deseado*:

- Un nivel de autoconocimiento de nuestro potencial como ser humano y maximizar el mismo.
- Ayudar a gestionar nuestras emociones de forma que orienten las energías hacia el logro de los objetivos.
- Mantener e incrementar la automotivación que impuse el alcanzar los logros deseados.
- Establecer el autocontrol requerido para garantizar las aspiraciones futuras.
- Lograr un real entendimiento de los demás.
- Impulsar la colaboración y sinergia de los equipos de trabajo.

El objetivo del desarrollo de las competencias está en estimular el mejor aprovechamiento de las cualidades de cada individuo para que este se integre coherentemente a su entorno laboral.

Por tal razón las personas pueden, con un proceso orientado, desarrollar su Inteligencia Emocional, y para ello es importante buscar un equilibrio entre las cinco dimensiones.

En consideración a lo anterior es significativo señalar que el ser humano tiene la capacidad de:

- Reconocer sus sentimientos y los de los demás.
- Motivarse.
- Manejar adecuadamente las relaciones de uno y de los demás.

Todo lo cual le permite el desarrollo de las competencias consideradas en la Inteligencia Emocional.

Para desarrollar la Inteligencia Emocional en la organización es necesario que todos los implicados en la materialización de la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, desarrollen la propia.

Este es un motivo que permite plantear que la clave del éxito en el desarrollo de la Inteligencia Emocional en la organización está precisamente en el crecimiento personal de cada uno de los implicados y en el esfuerzo que cada uno de ellos ponga en su empeño, así como en el reconocimiento del cambio individual y su accionar para una mejora continua de sus competencias.

Desarrollar nuestra Inteligencia Emocional nos ayuda a gestionar nuestras emociones de forma que aprovechemos nuestro potencial en función del logro de los objetivos personales y organizacionales, también nos permite comprender a los demás de una manera más conciente y humana.

No basta el conocimiento teórico sobre la Inteligencia Emocional para su desarrollo, por tal razón las organizaciones concientes de su impacto en el desempeño del capital humano llevan a cabo programas para su impulso.

Los programas para el desarrollo de la Inteligencia Emocional en la organización no pueden perder de vista las creencias y valores que se comparte en la misma, las que señalan una forma de ser y hacer. Estos programas han de seguir una guía metodológica y utilizar diferentes métodos y técnicas para la consecución de tal objetivo.



En la mayoría de los programas de formación la buena preparación técnica contrasta con la falta de competencias relacionales. Esto propicia la continuidad de modelos autocráticos u otros estilos prácticamente incompatibles con el desarrollo del capital humano en la organización.

Las organizaciones que apuestan decididamente por el desarrollo de la Inteligencia Emocional encuentran en el Coaching un modelo de inestimable valor, para *llegar* hasta la persona.

El Coaching, mediante una metodología estructurada, lleva a cabo aproximaciones que nos permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas.

El término Coaching organizacional es un concepto del cual se habla desde principios de los noventa, y en nuestro país no es un término muy conocido en el ámbito empresarial.

El Coaching se aplica cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

El cuadro 6<sup>1</sup> constituye un ejemplo de ámbitos y formas de intervención en un proceso de Coaching.

CUADRO 6

Ámbitos	Formas de intervención
Técnico	Clarificación de objetivos. Entrenamiento. Asesoramiento. Estructuración del aprendizaje.
Organizativo	Ayuda en la clarificación del problema. Multiplicar los recursos de comprensión (internos y externos). Hacer diferenciar su discurso oficial y prácticas reales. Hacer identificar el margen de maniobra cómodo.
Personal	Hacer trabajar sobre las representaciones. Hacer tomar conciencia de la desviación entre intención y acto. Ofrecer la posibilidad de evaluar nuevos comportamientos.

Razones por las cuales el Coaching es importante para las organizaciones:

- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Los especialistas definen el Coaching organizacional como “el acompañamiento de una persona o equipo de trabajo (*team building*) a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y conocimientos técnicos”.

Esta definición incluye el concepto de acompañamiento, a la vez precisa el ámbito del Coaching: a las necesidades profesionales y elimina por tanto, las necesidades privadas, lo que permite distinguir claramente este proceso de la psicoterapia.

Por tal razón su fórmula es asistir al directivo, al profesional, al técnico en su desarrollo en el ámbito laboral.

El Coaching es un proceso que no se puede imponer, si una persona no quiere pasar por este o no quiere colaborar en él, el mismo no se llevará a cabo. La involucración tiene que incluir a ambas partes.

<sup>1</sup> Sergio Castillo: “Coaching Directivo: Búsqueda del equilibrio profesional con potencial propio”, *Metalindustria*.

Todo este proceso se lleva a cabo en la más estricta confidencialidad. Es necesario que solo el interesado este al tanto del mismo.

Es un principio de Coaching el respeto de la autonomía de la persona, esto facilita una reflexión crítica, junto con enseñarle a encontrar la solución a sus propios problemas, por tal razón el especialista de este proceso debe:

- Ayudar a que en los directivos aflore el potencial personal y profesional.
- Guiar el aprendizaje, para que el discípulo aprenda a encontrar por sí mismo la solución a sus problemas.

Los tipos de Coaching con los que se suele intervenir en las organizaciones son:

1. Coaching personalizado (sesiones de desarrollo directivo).
  2. Coaching grupal (dinamización de equipos).
  3. Formación en Coaching (desarrollo de competencias de coach).
1. Las sesiones de coaching personalizado o desarrollo directivo abordan situaciones de ayuda o desarrollo del potencial de directivos. Las razones de intervención más habituales suelen ser: toma de decisiones, conflictos, estrés, búsqueda de recursos, desarrollo de competencias, apoyo a promociones, etcétera.
  2. Las sesiones de coaching grupal tienen por objetivo dinamizar a un grupo de personas o directivos. Las intervenciones más habituales pueden ser: solución de problemas, sesiones de creatividad, conflictos, entre otras.
  3. Finalmente las acciones de formación en coaching permiten desarrollar en los participantes (mandos y directivos) las competencias de coach para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento.
  4. Las intervenciones pueden ser estructuradas y formales cuando se establece un marco específico, informales cuando el coach aprovecha las oportunidades del día a día para utilizar el modelo. Y también podemos utilizar la metodología para nuestro propio autodesarrollo (autocoaching).

El *coach*, conocido también como *life coach* (maestro de vida) es un profesional que ayuda al directivo a desarrollarse, este no dice *qué* ni *cómo* hay que ejercer la dirección. Lo que sí hace, son preguntas, que permitan la reflexión crítica de su discípulo con el objetivo de que él mismo responda y tome conciencia de lo que hace mal y de lo que hace bien y qué hay que cambiar en su estilo de dirección.

De hecho existen diferentes tipos de coach:

*El directivo coach:* Al igual que el coach interno se trata de una persona sujeto a las reglas y cultura de la organización, pero a diferencia de este el directivo coach es superior jerárquico y coach de sus colaboradores, en este sentido posee un doble rol, se centra en los resultados a corto plazo y al mismo tiempo es socio de su desarrollo, es decir, se centra en su acompañamiento, ello implica mucho cuidado para no confundir los roles.

*Coach interno:* Se trata de un trabajador de la propia organización sujeto a sus reglas internas. Su fortaleza estriba en conocerlas ya que forma parte de su cultura organizacional, lo que a su vez puede resultar una debilidad al considerar la proximidad relacional del coach con los superiores y compañeros de la persona receptora, lo que puede dificultarle garantizar una verdadera neutralidad afectiva.

*El coach externo:* Es un consultor, un proveedor más de la empresa. Tiene como particularidad el poseer una visión o perspectiva externa, su propio carácter lo hace poseedor de una gran neutralidad, en este sentido no existen juegos de poder o afectivos sobre las personas que rodean al receptor del coaching. Su experiencia de trabajo en otras organizaciones le aporta puntos de referencia que le guían en el acompañamiento de la persona.

El coach no es un confesor, psicólogo, psiquiatra o maestro, guía espiritual, como no es un médico o consultor es la figura clave en el proceso de coaching.

Para ser coach es preciso poseer una sólida formación integral, técnico-científica con un fuerte contenido humanista. Se puede complementar desde la psicología, la pedagogía, la sociología, la filosofía, la economía u otra, pero el Coaching requiere de nosotros una dimensión ética, personal y humana, más allá que la propia

dimensión profesional, esta formación ha de fraguarse en la experiencia, vivencias, tratadas como modelo y oportunidad de aprendizaje, con rigor y método para poder transmitirlo.

Por tal razón debe ser un profesional en el mundo de la empresa, que tiene experiencia demostrada en la alta dirección y ha participado en procesos de formación y aprendizaje de ejecutivos.

Es el coach, quien se reúne periódicamente con el directivo o el equipo de dirección. El tratamiento entre ambos será siempre de igual a igual, como una relación entre colaboradores cuyo fin es conseguir una meta común.

El coach y el directivo debaten y preparan el plan estratégico que habrá que cumplir y en un período acordado, se analiza en profundidad la situación actual o problemas del participante y los objetivos inmediatos para solucionarlo.

El coach se encarga de llevar a la persona a la que prestará sus servicios hacia el éxito de sus objetivos una vez acordados, y básicamente sigue el proceso siguiente:

- Hace un análisis de la situación de partida, se basa en los puntos fuertes de su cliente.
- Establece una relación de confianza.
- Acuerda un plan, unos objetivos, unas metas.
- Sigue el proceso de cerca, sin que parezca necesario, pero está ahí.

El campo de trabajo de un coach es amplio y responde a preguntas como:

- ¿Quieres mejorar tus relaciones con los demás?
- ¿Te planteas un cambio en tu vida para mejorarla?
- ¿Te gustaría alcanzar algún gran objetivo en tu vida?
- ¿Quieres conocer tus posibilidades?
- ¿No conoces tus potencialidades?
- ¿Quieres desarrollar tus competencias?

La esencia del Coaching pasa por enriquecer el modelo mental de la persona a quien presta el servicio, así como incrementa su nivel de conciencia y le facilita el paso a la acción. Todo ello a base de preguntas y feedback descriptivo o no evaluativo. Este proceso aporta valor a las organizaciones porque:

- Mejora del rendimiento de los colaboradores.
- Desarrolla el potencial.
- Mejora las relaciones directivo-colaborador.
- Fomenta el liderazgo.
- Facilita la motivación.
- Aumenta la implicación.
- Refuerza la autoestima.

Para la realización del Coaching se hace necesario tener en cuenta un proceso de cambio, este contempla las fases siguientes:

1. Descripción de la situación deseada (objetivo).
2. Descripción de la situación actual (área de mejora o dificultad).
3. Mapa de opciones y recursos (generación y selección).
4. Plan de acción (plan específico de actuación).
5. Resultados (control y seguimiento).

En las fases primera y segunda, el objetivo del coach es incrementar el nivel de conciencia (sensorial y emocional) del discípulo. Esta fase es fundamental, ya que solo podemos controlar aquello de lo que somos conscientes, ser consciente nos da poder para actuar.

En las fases tercera y cuarta, el objetivo es implicarlo en la generación de alternativas y en la creación de un plan de acción (su plan). Finalmente solo queda establecer cómo y cuándo vamos a evaluar los resultados.

Nos encontramos en tiempos de búsqueda de culturas empresariales nuevas, donde puedan convivir valores como el reconocimiento justo, la suma de habilidades con responsabilidad, la solidaridad, la justicia y la aceptación de diferencias, la existencia de un lugar de trabajo donde se pueda crear con el otro y para el otro, de compartir desafíos con la empresa y no desde la empresa, de construir un espacio común en el que el hombre logre el desarrollo de su Inteligencia Emocional, sepa ejercer su autonomía y asumir roles desafiantes, para esto contamos con procesos como el Coaching, una herramienta que pueden ayudarnos en este empeño.

El siguiente cuestionario no es una herramienta científica para medir su coeficiente emocional, es más bien una reflexión sobre algunos aspectos que incluye este indicador.

Para contestar responda a las preguntas con el sistema de puntos que se indica. Trate de contestar rápidamente:

- Siempre es pertinente en mi caso = 0
- Casi siempre es pertinente en mi caso = 1
- A veces es pertinente en mi caso = 2
- Casi nunca es pertinente en mi caso = 3
- Nunca es pertinente en mi caso = 4

### *Prueba<sup>2</sup>*

No me siento bien con mi apariencia \_\_\_\_

Me dicen que estoy trabajando demasiado \_\_\_\_

Experimento una buena cantidad de estrés en mi vida \_\_\_\_

Tengo algunos hábitos que parece que no puedo cambiar \_\_\_\_

Tiendo a criticar a los demás \_\_\_\_

Me frustro cuando las cosas no salen cuando yo quiero \_\_\_\_

Tengo dificultad para controlar mi enojo \_\_\_\_

No estoy en contacto con mis sentimientos \_\_\_\_

Se me hace difícil reírme de mí mismo cuando comento errores \_\_\_\_

Odio cometer errores \_\_\_\_

Tiendo a compararme con otros \_\_\_\_

Tiendo a ponerme de mal carácter o deprimirme \_\_\_\_

Tiendo a ponerme en último lugar \_\_\_\_

Tengo dificultad para decir que no \_\_\_\_

No tengo un alta autoestima \_\_\_\_

A veces tiendo a ponerme ansioso \_\_\_\_

Tiendo a preocuparme \_\_\_\_

Tiendo a impacientarme \_\_\_\_

No me siento tan feliz ni tan satisfecho como me gustaría \_\_\_\_

No me preocupan los demás \_\_\_\_

Me siento apresurado \_\_\_\_

Mi calificación total fue de:

- 0 a 30: Muy bajo
- 31 a 55: Bajo
- 56 a 74: Medio
- 75 a 89: Alto
- 90 a 100: Muy alto

<sup>2</sup>Diario USA Today (Estados Unidos).

## BIBLIOGRAFÍA

- Colectivo de autores: “Cultura Organizacional”, en *Consultoría gerencial y cambio organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial*, Editorial Félix Valera, La Habana, 2001.
- : “La Dirección por Valores. Hacia una cultura de integración y compromiso”, en *Gerencia: del propósito a la acción*, Editorial Félix Valera, La Habana, 2002.
- : “Potencial humano. Conocimiento y uso máximo”, ponencia, IV Evento de Consultoría Gerencial, La Habana, Cuba, 2003.
- GARCÍA, R. J.: “Los nuevos valores culturales en la empresa”, en revista *Alta Dirección*, No. 143, 1989.
- GARCÍA, S. y SHIMON: “La Dirección por Valores”, *Macgraw Hill. Interamericana*, España, S.A., 1997.
- GOLEMAN, D.: *Inteligencia Emocional*, Editorial Kairos, S.A., 1996.
- : *La práctica de la inteligencia*, Editorial Kairos, S.A., 1999.
- VALLS, A.: *Inteligencia Emocional en la empresa*, Editorial Gestión, 2000.
- VARGAS, J.: *Liderazgo: un enfoque moderno*, Editorial Varmel.
- Sitios Web de Inteligencia Emocional.
- Guadalupe Fernández Dávila. Socia Directora de HayGroup [www.rrhmagazine.com/enlaces](http://www.rrhmagazine.com/enlaces).
- [www.emocional.com](http://www.emocional.com)
- [www.inteligencia.emocional.org](http://www.inteligencia.emocional.org)
- [www.amazon.com](http://www.amazon.com)
- [www.circuloaleph.com](http://www.circuloaleph.com)
- [www.comunicacionobjetiva.com](http://www.comunicacionobjetiva.com)
- [www.grupoice.com](http://www.grupoice.com)

## **UN BREVE RECORRIDO POR LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO EN EL MERCADO DE DIVISAS**

DRA. ALEIDA GONZÁLEZ-CUETO LONGRES

### ***La exposición al riesgo cambiario***

La globalización de los mercados ha internacionalizado y transmitido la inestabilidad del comportamiento de sus factores a las economías nacionales. Por ello, el análisis y la proyección de la dualidad rentabilidad-riesgo es una cuestión fundamental para el éxito de los negocios, convirtiéndose la gestión de los riesgos en un elemento indispensable de la planificación estratégica y la competitividad. En ese marco, gestionar el riesgo implica; identificarlo, determinar su impacto y diseñar estrategias tendentes a cubrirlo.

Este artículo se centra en un riesgo financiero con fuerte incidencia en los demás mercados, el de tipo de cambio. A partir de la crisis monetaria de 1971-1972 el mercado de divisas se ha caracterizado por una alta volatilidad, no existiendo un sistema monetario internacional que permita mitigarla, a excepción del relativamente reciente Sistema Monetario Europeo, cuyo ámbito de acción es aún restringido. Las empresas y los sistemas financieros han desarrollado diversos mecanismos e instrumentos para cubrir dicho riesgo, cuya eficiencia ha sido arduo probada en los mercados desarrollados. Los mercados financieros latinoamericanos difieren con mucho de generar los mismos efectos de eficiencia por lo que la administración de los riesgos en ese entorno es muy peculiar.

El caso de la economía cubana es aún más sui géneris pues en su mecanismo económico el mercado es un elemento complementario, derivado del bloqueo económico de los EE.UU. hacia Cuba, es casi imposible el acceso a mercados financieros organizados. Además, el desarrollo de su sistema empresarial y financiero, aunque acelerado en los últimos años, dista aún de contar con las condiciones ideales para acometer una administración integral de los riesgos financieros, tal y como requiere nuestro país y según se expresa en las vigentes Resoluciones 01/04 del Banco Central de Cuba y la 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios. Este trabajo intenta realizar un breve recorrido por los aspectos más importantes de la administración del riesgo cambiario o riesgo en el mercado de divisas.

Una empresa está expuesta a *riesgo cambiario o de cambio*,<sup>1</sup> cuando dispone de activos o contrae obligaciones denominadas en divisas extranjeras, o cuando suscribe contratos para afrontar pagos o recibir montantes en divisas. De forma general, afecta a la posición competitiva de la empresa frente a sus rivales, sea en su mercado doméstico o en mercados internacionales, aunque se hace más evidente en estos últimos.

Es el más conocido y visible de los riesgos financieros empresariales debido a la facilidad con que se miden sus consecuencias. La exposición al riesgo de cambio se produce durante el tiempo que media entre el momento en que se toma una posición en una divisa (por motivos comerciales o financieros) y el momento en que esta se liquida. También puede definirse como la variabilidad de la situación patrimonial y de la rentabilidad en función de las oscilaciones de los tipos de cambio de las divisas respecto a nuestra posición en la misma, especialmente por los créditos, deudas y valores aplazados.

<sup>1</sup> E. Soldevilla: *Opciones y futuros sobre divisas. Estrategias negociadoras del riesgo de cambio*, Ed. Asociación para el progreso de la dirección, Bilbao Bizkaia Kutxa, 1996.

La exposición al riesgo de cambio aparece ligada a un gran número de operaciones como, por ejemplo, exportaciones, importaciones, préstamos en divisas, inversiones directas en el extranjero, etc. A su vez, dicha exposición puede originarse de diversas formas que, en síntesis, pudieran clasificarse en tres categorías:

1. Exposición de traslación (contable), también conocida como de conversión.
2. Exposición de transacción.
3. Exposición económica.

*Contable o de conversión:* Está vinculado a las inversiones directas de grupos multinacionales en el exterior. Se deriva de la necesidad de homogeneizar los estados financieros, expresados en la moneda de la compañía matriz, para proceder a su consolidación y presentación final. Estas diferencias traen consigo riesgo de traslación.

*Transaccional:* Está relacionado con las operaciones realizadas en moneda extranjera aún no vencidas. En otras palabras el importe de los flujos de cobros y pagos futuros dependerá del tipo de cambio existente en el momento en que estos se produzcan y valoren.

*Económico:* Una clara definición la encontramos en Shapiro al decir: “(...) es el relativo a las variaciones que puede sufrir el valor de una empresa (medido como el valor presente de los flujos de caja futuros), como consecuencia de las fluctuaciones en los tipos de cambio (...)”<sup>2</sup>

Las variaciones esperadas del tipo de cambio pueden ser neutralizadas por el mercado y por una gestión eficiente del riesgo de cambio en la empresa. En consecuencia bajo este enfoque la gestión del riesgo de cambio ha de centrarse en la medición de los flujos futuros de caja expuestos a variaciones no esperadas del tipo de cambio.

El riesgo en divisas es un riesgo de *doble vía*, lo que significa que los movimientos del tipo de cambio pueden ser favorables y generar ganancias o resultar adversos y reportar pérdidas. Un aspecto que no puede ignorarse al evaluar el impacto de la variación del tipo de cambio a lo largo del tiempo es la inflación. Siempre que una variación en los niveles de precios sirva para contrarrestar la variación en el tipo de cambio de dos divisas durante un período determinado, no existirá variación en los precios relativos (no varía el tipo de cambio real, solo el nominal), lo que no ocasionará impacto alguno sobre el flujo de caja operativo en moneda local.

En condiciones de equilibrio y libre movilidad de capitales, el margen forward a plazo entre dos divisas (expresado como prima o descuento porcentual sobre el tipo de cambio al contado), debe ser igual a la diferencia entre los tipos de interés a dicho plazo en los mercados financieros implicados, tal y como lo muestra la figura 35.

Cuando se invierten recursos nacionales en el exterior, realizando simultáneamente una operación a plazo para convertir una moneda local; el capital e intereses devengados en el exterior obtendrá un saldo positivo siempre que la variación en la diferencia en los tipos de interés entre dos plazos, genere una modificación del mismo importe, en el margen a plazo entre las monedas respectivas. Si el margen a plazo difiere del diferencial de intereses, entonces existirán incentivos para los movimientos de fondos y serán las propias fuerzas del mercado las que harán que se tienda al equilibrio.

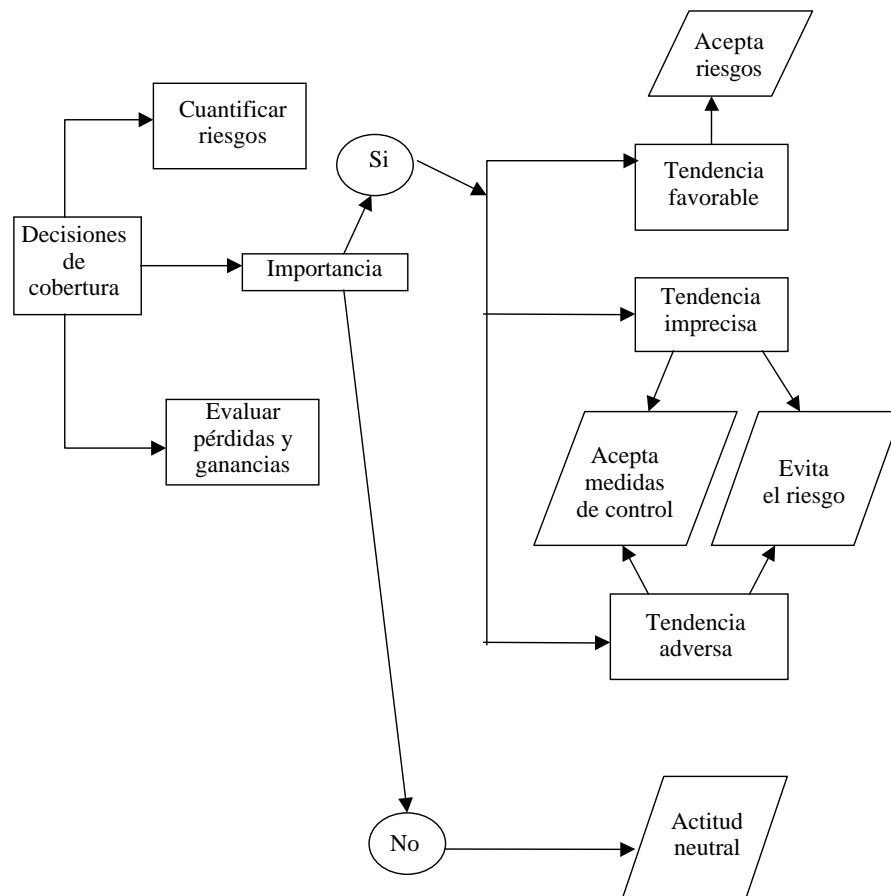
Dado el marco global en que se desarrolla la negociación internacional, tanto en lo que se refiere a las empresas como a los mercados, es obligada una mayor asunción de riesgos en divisas por parte de las propias empresas, lo que aconseja la adopción de medidas adecuadas. Para muchas de las empresas que operan en el exterior los riesgos en divisas no pueden ser controlados de forma simple. Estas empresas compran mercancías del exterior y efectúan sus pagos en divisas extranjeras, o deben aceptar pagos en divisas extranjeras en las cuentas de sus exportaciones, lo que implica una exposición a riesgo económico y a riesgo de transacción. La mayoría de las empresas pretenden ampliar su actividad en los mercados mundiales mediante el establecimiento de empresas subsidiarias, lo que las expone a riesgo de traslación.

<sup>2</sup> A. Shapiro: *Multinational financial management*, Ed. Allyn and Bacon, Massachusetts, 1992.

Como dijeron Belk y Glaum,<sup>3</sup> lo primero que debe de hacer una entidad para el control del riesgo de cambio es identificar las operaciones actuales y futuras de la empresa que implican riesgos de cambio, posteriormente decidir qué técnicas o mecanismos de cobertura va a emplear y la forma en que ha de gestionar a lo largo del tiempo el riesgo de cambio.

### ***Control de las exposiciones al riesgo de cambio***

Una empresa puede asumir o no los riesgos derivados de la volatilidad de los tipos de cambio, ello dependerá de la actitud que tenga frente al riesgo y de las expectativas que le trasmite el mercado, tal y como se muestra en la figura 35.



Fuente: L. Costa Ran y M. Vilalta: *Divisas y riesgos de cambio*, ESIC, 1995.

Fig. 35 Posiciones de la empresa frente al riesgo.

Si la empresa considera que el movimiento futuro de un tipo de cambio tiene grandes posibilidades de serle favorable, puede adoptar la decisión de aceptar globalmente el riesgo de exposiciones procedentes de dicha divisa, sin tomar medidas de cobertura. Independientemente, pueden cubrirse riesgos en otras divisas en las que exista una mayor probabilidad de movimientos adversos.

<sup>3</sup> P. A. Belk y M. Glaum: "The management of foreign exchange risk in UK multinationals: An empirical investigation", *Accounting and Business Research*, vol. 21, No. 81, 1990, pp. 3-13.



En el ámbito financiero, la especulación en divisas es la posición contraria a cubrirse. Subyace a la adopción de medidas deliberadas para incrementar las exposiciones al riesgo en una determinada divisa ante la expectativa de que un futuro movimiento de sus tipos de cambio le sea favorable a la empresa. La especulación lleva consigo la aceptación del riesgo de cambio como premisa a la obtención de beneficios. Por ejemplo: una empresa española que espera que el USD decline contra la peseta decide endeudarse en USD. La empresa pide prestados 10 millones de USD cuando el tipo de cambio está a 1 USD = 1,25 Euros, y convierte dicho principal del préstamo en 1 250 000 euros. Si tal como anticipaba la empresa, el cambio al momento de la devolución del principal declina a 1 USD = 1,20 Euros, necesitará únicamente 1 200 000 Euros para devolver el principal, aparte de los beneficios derivados de los tipos de interés más bajos.

Los mercados de divisas ofrecen oportunidades variadas de especulación, pero aquellas empresas no especializadas en finanzas deberán actuar con precaución y evitar, en condiciones normales, estas posiciones especulativas, pues su objetivo reside fundamentalmente en la obtención de beneficios por efecto de la venta de mercancías o servicios, no por una apuesta sobre los movimientos futuros de las cotizaciones de divisas extranjeras. Aun cuando la especulación en divisas les permite obtener mayores beneficios, es notorio que algunas empresas han sufrido grandes pérdidas por estos motivos cuando sus previsiones optimistas no se han cumplido.

Si la empresa decide cubrir sus riesgos cambiarios, tiene las siguientes posibilidades:

- Evitar completamente el riesgo de cambio.
- Evitar parcialmente el riesgo de cambio.
- Eliminar el riesgo fijando un cambio efectivo para una transacción futura en divisas.

Una empresa puede controlar sus riesgos en divisas, derivados de las distintas exposiciones por diferentes vías. Veremos a continuación, las más significativas.

### *Cobertura de las exposiciones a riesgo cambiario*

#### *Riesgo por transacción*

El riesgo de transacción nace cuando, por efecto de la volatilidad entre el cambio al contado y a plazo entre dos divisas, se ve afectado un cobro de la empresa porque se va a recibir una divisa extranjera que habrá que convertir en divisa doméstica, o cuando hay que comprar una divisa extranjera a cambio de divisa doméstica para efectuar un pago futuro. Ello se debe a que el tipo de cambio futuro de conversión entre la divisa extranjera y la doméstica podrá ser distinto del tipo de cambio actual.

Evitar los riesgos de transacción implicará la utilización de medidas para eliminar la incertidumbre del tipo de cambio actual entre el momento de la transacción y el momento en que la divisa es comprada o vendida.

Estas medidas incluyen:<sup>4</sup>

1. Rehusar la compra o la venta de divisa extranjera con el fin de evitar la necesidad de conversión.
2. Mantener ingresos y pagos en la misma divisa. Se denomina *cobertura estructural* y solamente es aplicable a empresas con ingresos y pagos en la misma divisa. Sin embargo, resulta una práctica difícil de ajustar.
3. Fijar en el momento actual el tipo de cambio aplicable para transacciones futuras previendo de posibles variaciones. Existen instrumentos financieros que han desarrollado esta posibilidad, entre los cuales el más utilizado es el contrato forward de divisas. Endeudarse en divisas extranjeras, utilizar swaps de divisa y futuros en divisas son otros medios más o menos sofisticados que permiten por diversos caminos llegar al mismo resultado.
4. Uso de la opción sobre divisas que, sin evitar exposiciones que tiendan hacia variaciones favorables y puedan generar beneficios, limita las variaciones adversas de los tipos de cambio futuros. También pueden utilizarse opciones plurigeneracionales o figuras híbridas, con ventajas singularizadas en el coste de las primas o en la fórmula de cobertura.

<sup>4</sup> Véase L. Costa-Ran y M. Vilalta: *Divisas y riesgos de cambio*, ESIC, Madrid, 1995, p. 127.

### *Riesgo por traslación*

El riesgo de traslación emerge siempre que una empresa implanta o mantiene subsidiarias en el extranjero y es un riesgo no evitable para las mismas. Los riesgos nacen de sus activos netos en la compañía matriz, por el hecho de estar denominados en divisas extranjeras. Pueden reducirse minimizando el montante de los activos netos en la divisa extranjera en cuestión. Si se tiene en cuenta que los activos netos representan la diferencia entre activos totales y obligaciones totales externas, puede lograrse una reducción de los activos netos asumiendo préstamos en divisas, lo que incrementaría el total de sus obligaciones.

Puede evitarse eficientemente con medidas antiexpansivas de la empresa, no creando empresas subsidiarias en el extranjero, pero esto conduce a una pérdida de competitividad en el exterior, pues la competencia puede beneficiarse de los movimientos de los tipos de cambio (exposición económica indirecta). Esto puede contrarrestarse con medidas tendentes a mejorar la productividad, a reducir los costes de los out-puts y así llegar a ser más competitivos para su control.

También este riesgo de traslación puede ser controlado por elección de estrategias financieras. Cuando sea aconsejable, mediante préstamos asumidos por la empresa subsidiaria en su divisa doméstica mejor que con financiación por títulos. Es este un método comúnmente utilizado por las empresas multinacionales para limitar los riesgos de traslación.

### *Riesgo económico*

Cuando una empresa compra o vende habitualmente en el exterior, existe un riesgo permanente de disminución de los ingresos o de aumento de los costos debido a movimientos adversos en los tipos de cambio. Pueden ser a largo o a corto plazo y se clasifican en: directos e indirectos.

Los directos son aquellos que generan una disminución de los ingresos y/o aumento de los costos de futuras transacciones, o sea, una situación negativa que se generará en el futuro debido a actividades propias del negocio de la empresa. Cuando la operación se concreta, se afectará negativamente el flujo de caja y los resultados de la empresa, convirtiéndose en riesgo de transacción.

Los indirectos son aquellos referentes a cuando una disminución de los ingresos y/o un aumento de los costos, derivado de los movimientos adversos en el tipo de cambio, obligan a la empresa a aumentar sus precios, afectar la calidad, disminuir la publicidad, es decir, cuando la precisan a ceder competitividad ante competidores extranjeros.

Sea directo o indirecto, el riesgo económico está asociado a la actividad comercial de la empresa y su cobertura, por tanto, estará siempre asociada a medidas estratégicas, que serán abordadas en este capítulo.

Cubrirse de riesgo implica que la empresa tiene primero que todo que cuantificar las posibles pérdidas para una vez clarificada su naturaleza, poder determinar las posibles consecuencias de asumirlo o no.

### *Técnicas de medición del riesgo cambiario*

La empresa cuenta con diversas vías para cuantificar el impacto potencial que un cambio en la paridad de la moneda puede tener sobre la rentabilidad final de sus inversiones. Existen numerosas técnicas cuyo objetivo final consiste en cuantificar el riesgo cambiario, estableciendo un límite máximo al mismo para poder asumir las pérdidas potenciales. Dichas técnicas se clasifican en dos categorías:<sup>5</sup>

1. Las que pretenden analizar la exposición global (considerando todas las divisas en que se tienen posiciones expresado en términos de moneda nacional). Para controlar este riesgo se proponen límites máximos.
2. Los que cuantifican la pérdida máxima que puede tener la empresa como consecuencia de los movimientos en las divisas en que se tiene posiciones asumidas.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Véase A. Grandío: *Mercados Financieros*, Mc-Graw Hill, España, 1998, cap. 8.

<sup>6</sup> Se dice que se está *largo* en divisas cuando una apreciación de la divisa frente a la moneda nacional, implica resultados positivos y para deshacerla se vende dicha divisa. La posición *corta* es cuando ocurre lo contrario.

## Técnicas globales

Asociados a la primera categoría, están los métodos:

*Shorthand:* Supone correlaciones positivas, o sea, que los movimientos de apreciación de cualquier divisa frente a la moneda doméstica se transmitirán a las demás monedas con el mismo signo. Por ello se suman las posiciones largas y cortas y se escoge como posición sujeta a riesgo, la mayor de las dos.

*Posición global:* Es un método muy optimista. Supone que globalmente las correlaciones entre los distintos tipos de cambio es positiva y muy fuerte, es decir, que cualquier cambio en los mercados genera que las pérdidas en las posiciones cortas se compensan con las ganancias en las posiciones largas. Considera que la posición expuesta a riesgo de cambio es igual a la diferencia entre las posiciones cortas y largas.

*Posición neta:* Es un método más conservador. Supone que globalmente las correlaciones entre los tipos de cambio es negativa, o sea, que cualquier movimiento del mercado afectará negativamente a la empresa, esto es, que las pérdidas en las posiciones cortas se trasladarán a las posiciones largas. Considera que la posición abierta a riesgo es la suma de las posiciones cortas y las largas.

Los utilizados por los bancos centrales: Es superior a los anteriores métodos pues considera las correlaciones específicas entre las diferentes volatilidades que existen en las distintas divisas. Se basa en:

- Establecer grupos de monedas en función de su volatilidad (generalmente uno asociado al movimiento del USD, otro al movimiento del DEM y el tercero para las restantes).
- Seleccionar una como numerario y a través de factores de conversión, se reducen todas las posiciones a una equivalente a la que se ha definido como numerario.
- Agrupar las distintas divisas en función de las correlaciones que existen entre ellas en otros tres grupos: monedas con correlación alta -A1 y A2 en función de si son del grupo USD o DEM; monedas con cierta correlación -B1 y B2 en función de si muestran alguna correlación con el USD o el DEM; y monedas no englobadas en los anteriores Grupo C.
- Al Grupo A que presenta alta correlación y permite la compensación de posiciones, se le aplica el método de la Posición neta, al Grupo C que no presenta correlación entre las monedas se le aplica el método de la Posición global, y al Grupo B se le impone el método Shorthand.

## Técnicas específicas

Asociados a la segunda categoría. Permiten fijar directamente límites en términos de pérdidas máximas asumibles por la empresa. Los métodos más conocidos son:

*Método de los bancos centrales expresado directamente en términos de pérdidas:* Luego de la posición neta calculada se aplica la volatilidad diaria de la divisa establecida como numerario (de aquellas divisas con factor de conversión igual a la unidad) y se aplica una medida de errores netos<sup>7</sup> que se pueden registrar en las previsiones a lo largo del año. Considera que las pérdidas potenciales del ejercicio en curso son iguales a la multiplicación de ese resultado diario obtenido por la raíz cuadrada de los días hábiles en el año. El método en concreto se reduce a:

$$\text{Pérdidas esperadas anuales} = \text{Posición neta} \cdot \text{Volatilidad divisa} + \text{Porcentaje errores netos} + \dots$$

*Métodos de simulación:* Se basan en definir las posibles pérdidas como consecuencia de futuros escenarios de tipos de cambio. Por tanto, se debe simular cuál sería el efecto en la situación financiera de la empresa (con diferentes divisas expresadas en la doméstica) en diferentes escenarios, a los que se le debe asignar una probabilidad de ocurrencia. El modelo valora las posiciones ante cualquier escenario posible, por ello, hay que decidir cuáles serán los más probables para actuar en consecuencia. Permiten considerar múltiples escenarios futuros pero son poco ágiles para la toma de decisiones.

*Método valor en riesgo (VAR):* Se basa en la misma filosofía del primer método. Es la técnica más utilizada en la actualidad por las entidades financieras. Se basa en estudiar las volatilidades y correlaciones que existen

<sup>7</sup> A. Grandío: Ob. Cit., p. 339.

entre las diferentes divisas considerando la volatilidad concreta de cada moneda y la matriz de correlaciones entre ellas es, por tanto, más específico que el método primero. “Se define como la pérdida máxima que, en condiciones normales de mercado, puede llegar a registrar una entidad como consecuencia de la variación de los tipos de cambio de las divisas en que mantiene posiciones. Estas pérdidas potenciales se refieren a un período de tiempo determinado y a un grado de confianza —en el sentido estadístico del término— definido con antelación”.<sup>8</sup> Existen tres enfoques posibles para calcularlo:

- Simulación histórica. Calcula las pérdidas y ganancias que se hubiesen obtenido en el pasado, se ordenan de mayor a menor y elegido el nivel de confianza requerido, se establece la pérdida máxima posible en el futuro en condiciones normales.
- Matriz varianzas-covarianzas. Calcula la volatilidad de cada divisa y la correlación entre los movimientos de esta y las demás. Al igual que el enfoque anterior, considera la experiencia pasada pudiendo tomarse un horizonte temporal de 101 días o uno o más años. Una vez calculada la volatilidad, se supone una distribución normal y en función del intervalo de confianza escogido, se busca en la tabla estadística realizando contrastes de una sola cola.
- Método de Montecarlo.<sup>9</sup>

Las medidas de control de riesgo de cambio adoptadas por la empresa están a menudo vinculadas a las prestaciones de servicios ofertados por entidades financieras y, en particular, por las entidades bancarias que actúan como contraparte o en funciones de *broker* o intermediario financiero de la operación, pero el montante a cubrir dependerá siempre de la decisión adoptada por su departamento de tesorería. Para ello caben diversas políticas:<sup>10</sup>

- Una cobertura del 100 % de los riesgos generados a 6 meses vista.
- Cobertura de entre 75 y 100 % de los riesgos esperados en los 6 a 12 meses siguientes.
- Cobertura de entre el 50 y el 75 % de los riesgos esperados entre 1 y 2 años vista.
- Cobertura de entre el 25 y el 50 % de los riesgos estimados en el período comprendido entre los próximos 2 y 4 años por un lado, y cobertura de entre 0 y 25 % de los riesgos estimados a 4 o más años vista.

La gestión debería mantener el riesgo potencial asumido por la empresa, así como los límites autorizados o permitidos en riesgo sobre divisas. Por ejemplo, el gerente de una empresa puede decir que el riesgo en USD obtenido por ingresos no debe exceder de 5 millones USD en los próximos 12 meses. Adicionalmente, debería mantenerse en la empresa una política clara respecto a si deben asumirse posiciones especulativas para obtener mayores beneficios.

La decisión de no utilizar técnicas de cobertura debería ser una decisión bien fundamentada en que el riesgo resulta insignificante respecto al conjunto, o bien en que existen buenas perspectivas para un movimiento favorable de los tipos de cambio o para la estabilidad de los mismos. Una decisión nunca debería ser fruto de la ignorancia ni estar basada en una falta de interés por la gestión del riesgo de cambio.

Si una empresa acepta sus riesgos en divisas como inevitables, o no sujetos a cobertura, puede en tal caso ser aconsejable restringir la medida de sus riesgos, imponiendo un límite de tiempo a los mismos.

Por ejemplo, una empresa interesada en la obtención de un contrato en el extranjero puede limitar temporalmente la oferta a la cual se somete. Así, una oferta para un contrato en USD hecho el día 1 de julio puede cotizarse a 200 000 USD, con una oferta temporal que permanece abierta por tres meses, hasta el 30 de septiembre. Si una empresa hace públicas sus listas de precios en divisa extranjera, puede establecer un límite de vigencia, por ejemplo de 3 a 6 semanas, al cabo de las cuales la lista puede ser reemplazada por otra,

<sup>8</sup> A. Grandío: Ob. Cit., p. 340.

<sup>9</sup> Dada su complejidad es inadecuado intentar un resumen del método. Para ello recomendamos R. A. Brealey y S. Myers: *Fundamentos de financiación empresarial*, McGraw-Hill, España, 1993.

<sup>10</sup> L. Costa-Ran y M. Vilalta: Ob. Cit., p. 129.

debidamente actualizada. Una vez cuantificado y clarificado el impacto del riesgo, puede la empresa decidir si se cubre o no. En caso afirmativo tiene diferentes formas para acometerla, que se agrupan en: *externas o artificiales e internas o naturales*.

### *Formas de acometer la cobertura*

La *cobertura artificial* se lleva a cabo a través de productos sofisticados: fuera del balance financiero *off-balance-sheet*. Se basa en compensar las pérdidas de las posiciones al contado con los beneficios de la posición a plazo tal y como muestra la tabla 6.

TABLA 6 Cobertura de riesgos de activo y pasivo con derivados.

	<b>Δ PRECIO</b>	<b>∇ PRECIO</b>
ACTIVO	—	Vender a plazo
PASIVO	Comprar a plazo	—

Estos productos se ofertan en mercados financieros con alta liquidez, por lo que se ha alcanzado un alto grado de estandarización tanto los del mercado al contado como los de a plazo, pudiendo clasificarse en cuatro categorías: *técnicas de cobertura a través de bancos*: el contrato a plazo, créditos en divisas, etc.; *técnicas de cobertura a través de mercados especializados*: contratos de futuro sobre divisas, contratos de opciones sobre divisas, entre otros; *los swaps de divisas*: con tipo de interés fijo, con diversas divisas y; *técnicas de cobertura a través de organismos aseguradores oficiales*.

Este tipo de cobertura presenta ciertas desventajas, como son el número reducido de productos al alcance de la empresa; los productos financieros son altamente complejos con costos de seguimiento, transacción y gestión de la cobertura; y existen posibles imperfecciones en la cobertura porque por lo general son productos estandarizados.

Las técnicas de cobertura *internas o naturales* son métodos que la propia empresa puede poner en práctica para disminuir su riesgo de cambio y aunque son numerosos podemos clasificarlos de la siguiente manera:

La *cobertura natural* se realiza a través de productos *on-balance-sheet*, moviendo activos y pasivos de los estados financieros. Una forma de acometer este tipo de cobertura podría ser trabajando en una sola moneda, pero en las condiciones actuales de Cuba, esto resulta casi imposible pues como país el crecimiento del PIB depende mucho de las exportaciones y gran parte de la materia prima es importada. Junto a ello la empresas utilizan en sus cuentas USD, pero dado el bloqueo, no se puede utilizar esa moneda en ningún tipo de transacción internacional con Cuba, así que en el mejor de los casos, lo único posible es denominar en USD y facturar en otra moneda al tipo de cambio del día de la transacción, que no coincide con la fecha valor del ingreso o egreso, por lo que la exposición a riesgo de cambio es inevitable para empresas con actividades vinculadas al sector externo.

### ***La cobertura natural aplicable a riesgo cambiario***

Al existir exposiciones a riesgo cambiario tanto en el corto como en el largo plazo, las técnicas de cobertura aplicables, también pueden dividirse para ese horizonte temporal.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Véase L. Costa-Ran y M. Vilalta: Ob. Cit., pp. 126-138.

## *Técnicas de cobertura natural para riesgo cambiario de corto plazo*

Algunas de las vías para evitar el riesgo de cambio son:

*Transferencia de riesgos a terceros:* En la negociación internacional, tanto la posición del proveedor como la del cliente es tender a la negociación en su respectiva divisa doméstica. En consecuencia, el riesgo inmediato en divisa extranjera se concentra en uno de ellos, es evidente que la asunción del riesgo de cambio se establece y se mantiene entre el proveedor y el cliente.

Según lo dicho, una empresa estaría tentada a evitar el riesgo de transacción de divisa tomando una postura de pago en divisa doméstica y transfiriendo el riesgo a un cliente o a un oferente extranjero. Ello puede resultar una estrategia adecuada para transacciones puntuales, pero es menos interesante para flujos de transacciones realizadas regularmente.

Por ejemplo, una empresa exportadora toma la decisión de recibir los pagos por sus mercancías en su moneda nacional. En tal caso, el riesgo de transacción en divisas desaparece respecto a los clientes extranjeros, pero la empresa en cuestión asume el riesgo económico derivado de que la moneda nacional se aprecie en el mercado de divisa. De ello podemos deducir que el traslado del riesgo de divisas inmediato a un cliente extranjero no elimina el riesgo, simplemente lo enmascara.

La nominación en USD (moneda única) evita el riesgo de cambio y tiene como otras ventajas:

- Menores costes de regulación (se evitan restricciones y regulaciones bancarias domésticas).
- Imposición (se analizan en áreas de bajo coste fiscal).
- Operación (se opera en base a grandes sumas por lo que hay menor coste de estructura).

Como limitante está el riesgo político asociado al país de residencia de fondos, al igual que de crédito y garantía. No obstante, esos riesgos no han sido un inhibidor a esas transacciones. El límite real es la dimensión cuantitativa de la operación. Es una alternativa limitada a las grandes empresas.

*Precompra o preventa de moneda extranjera en el mercado al contado:* Consiste en adquirir las divisas necesarias anticipadamente en el mercado spot y así eludir el riesgo derivado de las posibles alteraciones de cambio de dicha moneda. Su contrapartida es que mantiene caja ociosa, permitiendo al coste de capital estimar el coste de oportunidad de la operación. Se puede invertir el saldo en moneda extranjera al corto plazo con lo que el coste efectivo será el de deducir del coste de capital el rendimiento a corto, obtenido por la colocación de fondos.

*Modificación temporal de los pagos en divisas (Leads and Lags):* Cuando una empresa está expuesta a riesgo derivados de movimientos adversos de los tipos de cambio, puede aplicar estrategias de protección frente a los mismos sobre la base de efectuar los pagos en divisa extranjera antes del vencimiento, si se prevé que esta se apreciará, y en caso contrario, demorar los pagos si es posible hasta después de su vencimiento. Para ello pueden utilizar medios de pago que contengan el descuento por pronto pago; la utilización de las cuentas de intercepción (cuentas bancarias situadas en un país extranjero destinadas a recibir los pagos en divisas efectuados por los clientes de ese país) y la variación del vencimiento de los pagos. La empresa puede beneficiarse o evitar pérdidas sobre divisas extranjeras acelerando o demorando pagos mediante la antelación de movimientos de cobros y pagos.

*Mejora de la productividad y reducción de costos:* La mejora de la productividad protege a las empresas contra movimientos adversos de tipo de cambio. Un método eficaz de reducción de costes ayuda a las empresas en su competencia con las empresas rivales, incluyendo la competencia en el extranjero. Es una estrategia seguida por muchas empresas japonesas.

*Cobertura estructural:* Reduce riesgos en divisas casando cobros y pagos, o activos y pasivos, en cada divisa. Una regla fundamental en la gestión de riesgo en divisas es que siempre que sea posible, deben minimizarse mediante el netting de riesgos a partir de la compensación de posiciones opuestas.

Dicha técnica corresponde a la denominada cobertura estructural y puede ser utilizada en varias direcciones:

1. Cobertura estructural por endeudamiento.
2. Pagos en divisa extranjera.
3. Estrategias contables en divisas.
4. Activos y pasivos en divisas.
5. Compensación cruzada en divisas.

1. *La cobertura de compensación.* Está basada en transacciones e implica ingresos y pagos o activos y pasivos en la misma divisa. Los ingresos en una divisa extranjera pueden ser casados contra pagos en efectivo a realizar en el mismo momento y en la misma divisa. Este tipo de riesgo en divisas se elimina por la realización de esta operación.

La técnica de compensación denominada *netting*, aplicada actualmente a las operaciones financieras OTC en el ámbito internacional, es aquella operación por medio de la cual dos o más empresas generalmente de distintos países, con relación accionarial o sin ella, deciden cancelar sus cuentas mutuas por el saldo neto que estas empresas arrojen, a través de un procedimiento formalizado y generalmente por medio de la intervención de un banco interpuesto.

El *netting* representa:

*Cualitativamente:*

- Un ahorro en las comisiones de cambio.
- Ahorro en los costos financieros.
- Disminución en los gastos administrativos.
- Sustancial ahorro en el cambio entre divisas.

*Cuantitativamente:*

- Mayor control de cobros y pagos.
  - Funcionamiento más disciplinado.
  - Sistemas de información para mejorar la gestión de tesorería (*cash management*).
2. *Cobertura estructural por endeudamiento.* Cuando una empresa espera ingresos futuros en una divisa extranjera y desea cubrir el riesgo de una posible caída de su valor en un determinado período de exposición, se puede crear una estructura de cobertura endeudándose en la divisa en el período de préstamo, y cancelando la deuda en la fecha en la que el ingreso en divisas deba ser recibido, a cambio de la divisa que se ha pedido prestada. Ello fija el tipo de cambio para el eventual ingreso en divisa. El interés del préstamo en divisa extranjera y la devolución del principal deberían ser pagados independientemente del ingreso en divisa cuando se genere (al vencimiento del préstamo), creando una divisa de pago para compensar lo recibido.
3. *Pagos en divisas extranjeras.* Es un método similar que puede adaptarse para coberturas de riesgo cuando se espera que los pagos en metálico excedan a los cobros en la misma moneda. A la diferencia entre ellos se le aplica el mismo procedimiento, o sea, se compra con divisa doméstica una cantidad de divisa extranjera y se invierte en el mercado de dinero al tipo de interés vigente que permita cubrir la cantidad necesaria para cambiar luego por el montante requerido.
4. *Estrategias contables en divisas.* Las cuentas bancarias sobre divisas extranjeras pueden simplificar la cobertura estructural ya que ayudan a las empresas en la compensación de sus ingresos en efectivo y facilitan los pagos en efectivo, dando a la cobertura estructural una eficiencia genuina como forma de gestión del riesgo. Ello es especialmente interesante porque el calendario de cualquier compensación

<sup>2</sup> Diario USA Today (Estados Unidos).

no tiene por qué ser exacto. Los ingresos en divisas pueden mantenerse en la contabilidad para compensarse contra pagos inminentes y puede negociarse un crédito para atender el descubierto por los pagos que se generan en cortos plazos antes de recibir los ingresos en divisas.

Por ejemplo, si una empresa española tiene un depósito en divisa extranjera en una entidad bancaria por importe de 175 000 USD, a menos que esta divisa se utilice para efectuar futuros pagos en USD, como cobertura estructural la empresa sostendrá un riesgo de caída de USD frente a la peseta.

5. *Activos y pasivos en divisas.* Cuando una empresa tiene una subsidiaria extranjera, el riesgo en divisas puede reducirse mediante endeudamientos en la misma divisa. Activos y pasivos en divisas pueden compensarse unos contra otros. Cualquier cambio de cotización que se genere entre la divisa doméstica y la extranjera, no se reflejará en una pérdida y ganancia por traslación al ser el activo neto igual a cero.
6. *Compensación cruzada de divisas.* Los tipos de cambio de divisas dentro de un bloque tienen mayor estabilidad en sus intercambios, por eso los bancos centrales aplican políticas de estabilidad y de intervención de modo que sus monedas domésticas se mantengan dentro de un bloque vinculadas a las principales divisas con las que el país en cuestión realiza sus transacciones, lo que obedece a los siguientes motivos:
  - Para defender la posición competitiva de los productos de un país dominados en divisas domésticas en mercados de exportación o en mercados donde deben competir contra manufacturas de otro país.
  - Para formar un bloque de negociación que comprenda diversos países, como puede ser el bloque del Sistema Monetario Europeo o ha sido el bloque escandinavo.
  - La empresa puede utilizar bloques de divisas para estrategias estructurales basadas en transacciones entre dos o más divisas del mismo bloque. A este tipo de estrategias se le suele denominar *cross-matching-of-currencies*.

### *Técnicas de cobertura natural para riesgo cambiario a largo plazo*

Tal y como explicábamos anteriormente, es un método de cobertura para riesgos económicos. Es cierto que no existe una cobertura completa contra los riesgos económicos para una empresa multinacional, pero es posible crear un determinado grado o nivel de protección a partir de:

- Crear una compensación a largo plazo entre divisas de ingresos y de gastos.
- Compensar el coste estructural de una empresa en divisa con las de sus mayores competidores.

El departamento financiero y contable de una empresa o el departamento de tesorería pueden solamente advertir a sus directores sobre las coberturas estratégicas y no deben emprender acciones directas, porque las soluciones estructurales no suelen ser de su responsabilidad.

Esta operación debe determinar:

- En qué país deben estar basadas las gestiones.
- Si conviene desplazar las producciones de un país con altos costes, trabajo ineficiente y malas perspectivas de la economía y la divisa doméstica a otro país donde la perspectiva sea más favorable.

La cobertura natural presenta una ventaja esencial: que permite hacer la cobertura exacta a la exposición al riesgo que tiene la empresa. Sin embargo, provoca cambios en las prácticas comerciales que no siempre son recomendables; si la política seguida interfiere en la negociación con prestatarios, se puede aumentar el costo financiero o disminuir el rendimiento de la inversión; puede variar el rating empresarial; y modificar la estructura financiera de la empresa. Debido a esto se han desarrollado aceleradamente productos financieros para realizar cobertura off balance sheet, sin que afecte la estrategia del negocio y la estructura óptima de balance ya establecida.



## ***La cobertura artificial aplicable a riesgo cambiario***

Las técnicas de cobertura artificial son aquellas diseñadas por terceros agentes (a través de la bolsa o del mercado OTC). Entre los instrumentos más comunes relacionados con las divisas se relacionan: forward sobre divisas, futuros sobre divisas, opciones negociadas en bolsa, opciones OTC, opciones sobre futuros en divisas, swaps en divisas, y finalmente los instrumentos plurigeneracionales u opciones de segunda generación.

Veremos a continuación las operaciones más simples de ingeniería financiera, utilizadas para paliar el riesgo cambiario.

### *Contrato forward*

Contrato mediante el cual la compra/venta de la divisa es acordada al contratar la operación, pero su ejecución material se aplica en una fecha futura, predeterminada en el contrato. A la firma del contrato forward se fija el tipo de cambio futuro aplicable entre las divisas.

Este tipo de cambio futuro se determina en función de las dos variables que lo determinan: el tipo de cambio al contado y el movimiento en el diferencial de tipos de interés de ambas monedas. Entre las características básicas del contrato forward se destacan:

- Es un contrato vinculante a la compra o venta de una cantidad específica de una divisa a cambio de otra.
- El tipo de cambio se fija a la firma del contrato. Generalmente el tipo contractual será distinto del tipo *spot* por efecto de los diferenciales de tipos de interés.
- El objeto del contrato consiste en la entrega de una determinada divisa en el futuro, ya sea en fecha específica o dentro de un período temporal entre dos fechas, en función de los términos del contrato.

A modo de ejemplo podemos considerar el caso de una empresa que debe pagar 1 000 000.00 SFR (deuda, pasivo). El tipo de cambio de hoy (*spot*) se cotiza a 1,3000 SRF/USD, equivalente a 769 230.76 USD. La tendencia del SRF es a fortalecerse. Hay evidencias de que al cabo de los tres meses el SFR se debe cotizar a 1,2975 SRF/USD, factor que nos obligaría a tener que entregar más USD para cubrir el SRF 1 000 000.00.

Al mismo tiempo, ese banco cotiza la tasa forward a tres meses a 1,3150 SRF/USD, y se decide cerrar el contrato con el Banco.

Al cabo de los tres meses la cotización *spot* en el mercado se cotiza a 1,3005 SRF/USD factor que implicaría un gasto de 768 935.02 USD para poder adquirir el millón de SFR, pero como ya se había cerrado un contrato forward con el banco a 1,3150, se tendría que gastar solamente 760 456.27 USD, significando un ahorro de 8 478.74 USD, sin descontar las comisiones bancarias.

### *Futuros sobre divisas*

Es un acuerdo legalmente vinculante efectuado en el *trading floor* de una bolsa de futuros para comprar/vender una cantidad estandarizada de una determinada divisa a cambio de otra, a un tipo de cambio especificado, y para su entrega futura en una fecha predeterminada.

Los futuros sobre divisas asumen una cantidad estándar de una determinada divisa que generalmente se negocia contra el USD. Ejemplo de ello serían las divisas negociadas en el International Monetary Market de la Bolsa de Chicago (IMM-CME). Véase tabla 7.

Dadas las cantidades fijas por contratos se requerirá un múltiplo de dicha cantidad para cubrir cantidades mayores. Así, para comprar contratos de futuros por 1 000 000.00 GBP se requerirán 16 contratos de futuros, o sea, sería igual al producto de  $62\,500 \cdot 16$ .

TABLA 7 Divisas negociadas en el IMM-CME.

Divisa subyacente	Cantidad
Libra Esterlina (GBP)	62 500
Marco Alemán (DEM)	125 000
Yen Japonés (JPY)	12 500 000

Fuente: L. Díez de Castro y J. Mascareñas: *Ingeniería financiera. La gestión de los mercados financieros internacionales*, 1994.

En cuanto a las fechas de entrega, existen fechas estandarizadas que, en el caso del CME corresponden a los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre. A su vez, el precio de los futuros sobre divisas sería igual al tipo de cambio acordado entre el comprador y el vendedor. En el IMM del CME, los precios de los futuros sobre divisas se cotizan en USD por unidad de la otra divisa.

Supongamos que una empresa A (cliente) adquiere 10 contratos (125 000) USD/Euro a un cambio de 1,0200 USD/Euro, y otra empresa B (representante) vende 10 contratos, el compromiso se materializa en comprar A y vender B la cantidad de 1 250 000.00 euros a un cambio de 1,0200 USD = 1 275 000.00 USD al vencimiento de los contratos, por ejemplo a un año, con independencia del tipo de cambio que prevalezca en esa fecha. La cámara de compensación recibe los detalles de la venta por parte de una firma miembro del *clearing*, y de la compra por parte de otra firma. Ambas operaciones se casan, teniendo en cuenta que la bolsa ha actuado como contraparte de ambos lados de la transacción.

Supongamos además que el cliente no desee adquirir los euros hoy, sino dentro de un año y estima que en esa fecha el euro pudiera caer por debajo de 1,0100 USD. Por el contrario, el representante no cree que el euro se vaya a situar por encima de 1,0300 USD.

Para asegurarse un buen precio, tanto de compra como de venta, el representante llega a un acuerdo con su cliente por el que se compromete a vender 10 contratos de euros a 1,0200 USD/Euros dentro de un año, mientras que el cliente se compromete a comprar los 10 contratos de euros a 1,0200 USD/Euros en el mismo período de tiempo. Lo que acaba de hacer el representante es vender un contrato de futuro, mientras que el cliente lo que ha hecho es comprar un contrato de futuro.

El representante como vendedor de un contrato de futuro tiene la obligación de vender un activo determinado (1 250 000.00 Euros) a cambio de (1 275 000.00 USD), en una fecha pactada (un año).

¿Qué pasará dentro de un año?

Si el euro se ha situado a 1,2000 USD, el representante como vendedor de un contrato de futuro, tiene la obligación de vender a su cliente los 10 contratos de euros a 1,0200 USD. De esta manera el representante pierde 0,18 USD por cada contrato que venda, mientras que el cliente se ahorra esos 0,18 USD en cada contrato que compre.

### *Swap de divisas*

Es un contrato financiero entre dos partes que desean intercambiar los montantes principales de dos pasivos en divisas distintas, por un período de tiempo acordado. En la fecha de vencimiento los principales son intercambiados al tipo original de contado. Durante el período del acuerdo las partes pagan sus intereses recíprocos (si los intereses son fijos recibe el nombre de *swap* de divisas básico o *vanilla currency swap*). El tipo de cambio utilizado en todo momento durante la vida del acuerdo swap es el que existía al comienzo del mismo.

Ahora bien, es necesario diferenciar el swap de divisas como operación de ingeniería financiera y los llamados puntos swap y transacciones swap como operaciones cotidianas del mercado de divisas, porque no obstante tener similar denominación, son conceptos perfectamente diferenciados.

### Las transacciones y los puntos swap

El *tipo swap* es para el mercado de divisas lo mismo que lo que el diferencial de intereses para el mercado de dinero. No es un tipo de cambio; es un diferencial de tipos de cambio, y equivale al descuento o prima anual de la cotización de una divisa a plazo con respecto a su cotización al contado. Constituye, por tanto, el nexo entre el tipo al contado y el tipo a plazo, o el nexo entre dos tipos a plazo correspondientes a dos fechas de vencimiento diferentes. Este nexo está directamente relacionado con el diferencial de intereses neto accesible entre dos divisas relevantes. Su forma de cálculo se muestra en la figura 37.

$$S = \frac{D}{\text{No. días año}} \cdot \frac{1a - 1b}{100}$$
$$1 + \left( \frac{1a}{100} \cdot \frac{D}{\text{No. días año}} \right)$$

Donde:  
S: Tipo Spot  
D: No. días *forward*  
1a: Tipo de interés de la divisa del país de referencia  
1b: Tipo de interés de la otra divisa

En el No. días del año debe tenerse en cuenta que los cálculos con respecto al USD consideran el año de 360 días, mientras que los referentes a la libra esterlina utilizan 365 días para su cómputo.

Fuente: L. Costa Ran y M. Vilalta: *Divisas y riesgos de cambio*, 1995.

Fig. 36 Fórmula para estimar los premios y/o descuentos de una divisa.

Al no ser tipos de cambio, los tipos swap no pueden ser invertidos para cambiar los términos en que vienen expresados. Generalmente, cuando se le pide a un operador del mercado de divisas de un banco, las cotizaciones a plazo, la respuesta viene expresada en términos de *tipos swap*, y no de tipos absolutos a plazo. Si a un operador, se le pregunta el precio de las libras contra dólares con entrega a tres meses, responde 190-180. Esto significa que si el tipo al contado es de 2,4000 USD/£ (en este caso no estamos considerando los precios demanda-oferta), y el *tipo swap* se añade o se resta del tipo al contado para obtener el tipo absoluto a plazo, es concluyente que en los números 190-180 no se tiene en cuenta el lugar que debe ocupar el punto decimal en relación con el tipo de contado. Por lo general, el último dígito de un *tipo swap* se corresponde con el decimal situado en el último lugar en el tipo al contado, de donde si el tipo al contado es 2,4000 USD/£ y el *tipo swap* dado es 180, entonces el *tipo swap* completo es, en realidad 0,0180. En este caso, de cotización de dos lados 190-180, los tipos swap deben ser interpretados como 0,0190 USD/£-0,0180\$/£. Estas cotizaciones del operador, siempre reflejan la necesidad de comprar a un precio inferior al precio de venta esperado, residiendo en ello el beneficio del intermediario.

Para saber si el tipo swap ha de añadirse al tipo al contado, lo que significa una *prima a plazo* sobre la libra, o sustraerse del tipo al contado, lo cual indica que la libra cotiza con un *descuento a plazo*, solo hay que razonar con pura lógica. Si al sumar el *tipo swap* al tipo al contado, nos encontramos con que los tipos de cambio a plazo de compra y de venta, se comportan de forma que se cumple que el intermediario compra a un precio más bajo del que vende, significa que la operación tiene lógica, pues garantiza el margen a favor del operador y, por tanto, en ese caso la divisa cotiza con *prima*. Si esta relación entre los tipos de cambio a plazo de compra y venta no se cumpliera, implicaría que el operador está dispuesto a comprar más caro y vender más barato; esto es totalmente ilógico, por lo cual, por eliminación habría que restar el *tipo swap* del tipo al contado para que se cumpla la relación lógica. En ese caso la divisa cotizaría con un *descuento a plazo*.

Si el primer número (demanda) es mayor que el segundo (oferta), esto es, si tiene el aspecto de estar equivocado de acuerdo con las relaciones habituales demanda-oferta, ello indica que hay un descuento

sobre la moneda que se cotiza. Inversamente, si el primer número es menor que el segundo, refleja que el precio a plazo de la moneda que se cotiza registra una prima sobre su precio al contado.<sup>12</sup>

Una transacción *swap* es una transacción en la que una moneda se compra y se vende simultáneamente, pero con fechas de entrega distintas para la compra y para la venta. En ella, el montante de compras siempre iguala al de ventas, por eso nunca altera la posición neta de cambio. Si se produce una variación en el tipo de cambio al contado de las monedas, ello no supondrá ni ganancia ni pérdida en divisas como consecuencia de la transacción *swap*. Si se da una revaluación el montante que se pierde en la parte compradora, se gana en la parte vendedora.

El tipo *swap* indica el número de puntos al que la parte que establece la cotización desea realizar una operación *swap* sobre una divisa al contado contra un vencimiento futuro de la misma moneda. Este número es la diferencia entre el precio al que se compra la moneda y el precio al que se vende en una transacción *swap* (el tipo al contado es el elemento común a ambas partes de la misma).

Existen dos tipos de transacciones *swap*: transacciones *swap* puras, en las que las dos partes (compradora y vendedora) se cierran con la misma parte contratante, llegándose a un acuerdo en el tipo *swap* que se plasma en dos tipos de cambio y, transacciones *swap* compuestas que se compone de dos transacciones, cada una de las cuales se negocia con una parte contratante distinta, es en realidad el resultante de dos operaciones aparentemente independientes: una a plazo y otra al contado, que constituyen una posición *swap* compuesta o elaborada a un tipo *swap* que se puede determinar a partir de la diferencia entre el tipo de cambio a plazo al que el operador compra negociando con una parte, y el tipo de cambio al contado al que el operador vende a la otra parte.

Las razones por las que se interviene en transacciones *swaps* son las siguientes:

1. Convertir una divisa en otra transitoriamente sin originar una posición de cambio neta<sup>13</sup> (en el caso de arbitraje de intereses cubierto).
2. Crear una posición *swap* de plazo contra plazo; por ejemplo, vendiendo pesetas contra dólares con entrega a tres meses y comprando pesetas contra dólares con entrega a un mes, esperando que la prima o descuento que reflejen los diferenciales de intereses accesibles netos cambien a su favor.
3. Para cerrar la posición que origina la razón 2.

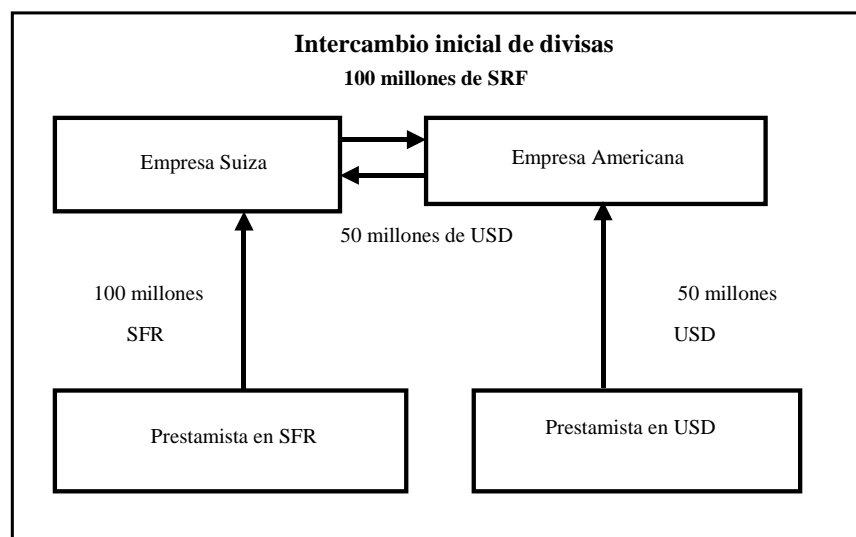
Veamos ahora, a través de un ejemplo, lo referente al *swap* de divisas como operación de innovación financiera, tal como ya se ha definido conceptualmente, para ello nos tenemos a un *swap* fijo-flotante, que es el tipo de *swap* de divisas más extendido y cotizado.

Si una empresa Suiza pide prestado 100 millones de Francos Suizos (SFR) por cinco años al 6 % de interés, pagadero por anualidades vencidas y, una compañía americana pide prestado 50 millones de USD (que al tipo de cambio 2,00 SFR/USD es equivalente en USD a los 100 millones SFR) por cinco años al LIBOR + 50 puntos básicos, pagadero por semestres vencidos. La empresa europea entregará los SFR a la compañía americana a cambio de los USD obtenidos por esta. Véase figura 37.

La empresa Suiza estaría dispuesta a hacer frente al servicio de la deuda de su contraparte, lo mismo que esta haría lo propio con la de aquella. Así, la empresa americana pagará los intereses del préstamo de la empresa Suiza (6 %), mientras que la compañía europea solo pagará el Líbor a 6 meses puesto que, en los *swap* fijo-flotante la contraparte que paga flotante solo paga el Líbor.

<sup>12</sup>H. Riel y M. Rodríguez: *Mercados de divisas y mercados de dinero*, Mc Graw-Hill, Madrid, 1985, p. 118.

<sup>13</sup>Se entiende por posición de cambio neta, cuando no se cierra la posición en una divisa, o sea, cuando el total de derechos en esa divisa no son iguales al total de sus obligaciones, por lo que se estaría corto o largo, en dependencia de cual fuese mayor. Las tesorerías de las entidades financieras han de cerrar sus posiciones en las divisas como forma de cubrirse de riesgo, tanto en cantidad como en plazo temporal. A este último se le conoce como *gapear*, estando en gap positivo cuando las entradas de divisa ocurren antes que las salidas, lo que solo implica un coste de oportunidad si no se reinvierte hasta igualar el horizonte temporal de las salidas planificadas. El gap negativo es lo contrario e implica un riesgo de liquidez.



Fuente: L. Díez de Castro y J. Mascareñas: *Ingeniería financiera. La gestión de los mercados financieros internacionales*, 1994.

Fig. 37 Swap fijo-flotante.

Por último, cuando transcurran los cinco años, ambas sociedades volverán a intercambiarse los principales de sus respectivas deudas, con lo que el esquema gráfico sería el inverso al mostrado en el ejemplo.

### Opción sobre divisas

Una opción sobre divisas es un acuerdo entre dos partes, un comprador y un vendedor, por el que se da al comprador el derecho, pero no la obligación, de comprar o vender una determinada cantidad de una divisa específica con otra divisa en una bolsa o mercado, a cambio de pagar una prima sobre dicho derecho. El tipo de cambio prefijado recibe el nombre de precio de ejercicio (*strike price*).

Al igual que cualquier opción se distinguen dos tipos, la de compra (*call*) y la de venta (*put*):<sup>14</sup> La compra de una opción de divisas, ya sea *call* o *put*, tiene un precio que se denomina premio o prima, y debe pagarlo siempre el comprador en el momento de la adquisición. Se expresa como una fracción monetaria de cada unidad de divisa negociada en la opción o como un porcentaje del montante.

A su vez, el precio de ejercicio de una opción de divisas puede ser igual al tipo de cambio en el momento de contratarla, pero también puede estar por encima y por debajo de dicho precio, lo que permite establecer cuatro categorías de precios de ejercicios:

*En el dinero o In the money (ITM)*: Un precio *en el dinero* es más ventajoso para el comprador que el tipo *Spot* en el mercado *cash* de divisa. Ejemplo: compra de una *call* a 0,60 USD/DEM (precio de ejercicio), a un costo de 0,02 USD (prima). El tipo *cash* es de 0,65 USD/DEM. Ello implica una situación de beneficio de 0,03 USD, es decir, 0,05-0,02 (prima).

*Fuera del dinero o Out of the money (OTM)*: El precio de ejercicio es menos ventajoso que el tipo *Spot* en el mercado *cash* de la divisa. Si el precio de mercado no se mueve favorablemente hacia el precio de ejercicio, la opción será abandonada a su vencimiento. Ejemplo: compra de una opción *put* a 0,60 USD/DEM, siendo el tipo *cash* de mercado 0,6420 USD/DEM.

*Al dinero al contado o At the money spot (ATMS)*: El precio de ejercicio es igual al precio *spot* en el momento de compra de la opción. Respecto a los ejemplos anteriores sería un tipo *cash* de 0,60 USD/DEM.

<sup>14</sup> Véase L. Díez de Castro y J. Mascareñas: *Ingeniería financiera. La gestión de los mercados financieros internacionales*, 1994, pp. 207-214.

*Al dinero a plazo o At the money forward (ATMF):* El precio de ejercicio se corresponde con el tipo *forward* en el mercado de divisas en el momento de la transacción, para un contrato *forward* con la misma fecha de vencimiento que la fecha de expiración de la opción.

Resumiendo, los elementos que componen un contrato de opción sobre divisas son:

- Divisa subyacente.
- Derecho de compra o de venta de la divisa subyacente a cambio de otra.
- Montante de la divisa.
- Precio de ejercicio.
- Fecha de expiración.
- Si la opción puede ser ejercida únicamente en el último día (opción estilo europeo) o en cualquier momento hasta la fecha del vencimiento (opción estilo americano).
- Prima a pagar por el comprador.

A modo de ilustración, veamos un caso sencillo. Si una empresa obtiene una opción de compra por parte de una entidad bancaria, con efectos desde el 15 de septiembre, para adquirir 100 000.00 USD a un cambio de 129 ESP/USD, (precio de ejercicio) para ejecutar el 15 de diciembre (fecha de expiración). Si el tipo spot el día 15 de diciembre es superior a 129 ESP, por ejemplo, 132 ESP/USD, el comprador ejercerá la opción ya que le resultará más económico adquirir los 100 000.00 USD de la opción a 129 ESP/USD, que acudir directamente a la entidad bancaria para su adquisición al tipo de cambio spot (132 ESP/USD). A su vez, si el tipo de cambio spot del día 15 de diciembre es inferior a 129 ESP/USD, por ejemplo, 127 ESP/USD, el comprador no ejercerá la opción ya que le será más económico adquirir los USD directamente de la entidad bancaria al precio de contado. Por otra parte, el vendedor de la opción, ya sea de compra o de venta, debe cumplir el acuerdo de venta o de compra de la divisa contratada al tipo de cambio especificado, si el comprador decide ejercer la opción. En caso contrario, la opción expira al vencimiento.

La posición asimétrica que se asume al operar sistemáticamente con opciones sobre divisas, genera a su vez, un riesgo por efecto de la venta de opciones, pues los beneficios máximos posibles son determinados por la magnitud de la *prima*, mientras que las pérdidas pueden ser ilimitadas. Por ello, las entidades financieras y los departamentos de tesorería, han desarrollado estrategias combinadas de compras y ventas de opciones para efectuar el control adecuado de la exposición al riesgo de cambio. Véase tabla 8.

#### *Principales estrategias de opciones sobre divisas*

Veremos a continuación las más utilizadas de estas estrategias.

**TABLA 8 Estrategias de negociación de opciones sobre divisas.**

<b>Estrategia</b>	<b>Tendencia del mercado</b>	<b>Posibilidad de beneficio</b>	<b>Posibilidad de pérdida</b>
<i>Long call</i>	Alcista ( <i>bull</i> )	Ilimitada	Limitada
<i>Short call</i>	Bajista ( <i>bear</i> )	Limitada	Ilimitada
<i>Long put</i>	Bajista ( <i>bear</i> )	Ilimitada	Limitada
<i>Short put</i>	Alcista ( <i>bull</i> )	Limitada	Ilimitada
<i>Bull spread</i>	Alcista ( <i>bull</i> )	Limitada	Ilimitada
<i>Bear spread</i>	Bajista ( <i>bear</i> )	Limitada	Limitada
<i>Long butterfly</i>	Mixta	Limitada	Limitada
<i>Short butterfly</i>	Mixta	Limitada	Limitada
<i>Long condor</i>	Mixta	Limitada	Limitada
<i>Short condor</i>	Mixta	Limitada	Limitada
<i>Long straddle</i>	Mixta	Ilimitada	Limitada
<i>Short straddle</i>	Mixta	Limitada	Ilimitada

TABLA 8 (continuación).

Estrategia	Tendencia del mercado	Posibilidad de beneficio	Posibilidad de pérdida
<i>Long strangle</i>	Mixta	Ilimitada	Limitada
<i>Short strangle</i>	Mixta	Limitada	Ilimitada
<i>Call ratio spread</i>	Mixta	Limitada	Mixta
<i>Put ratio spread</i>	Mixta	Limitada	Mixta
<i>Call ratio backspread</i>	Mixta	Mixta	Limitada
<i>Put ratio backspread</i>	Mixta	Mixta	Limitada

Fuente: L. Costa-Ran y M. Vilalta: *Divisas y riesgos de cambio*, 1995.

Las más utilizadas son las siguientes.

*Vertical bull spread*: Es una estrategia basada en la creencia de que el tipo spot subirá de cotización. Tiene un beneficio limitado, pero a cambio sus pérdidas posibles también son limitadas. Para instrumentarla se vende una opción *call* a un precio de ejercicio y se compra una opción *call* por el mismo montante de divisa y con la misma fecha de expiración, pero a un precio de ejercicio inferior.

*Vertical bear spread*: Se basa en la creencia de que el tipo de cambio entre las dos divisas caerá. Esta operación se instrumenta vendiendo una opción *put* a un precio de ejercicio determinado y comprando otra opción *put* a un precio de ejercicio más alto, ambas por el mismo montante de divisa y con la misma fecha de expiración. Garantiza igualmente beneficios y pérdidas limitadas.

*Straddle*: Se basa en la creencia, por parte del operador, de que la volatilidad del tipo de cambio se incrementará en el futuro. Su instrumentación consiste en comprar una *put* y una opción *call* al mismo precio de ejercicio. El precio de ejercicio para cerrar la operación será *en el dinero*. Si el tipo de cambio se desplaza lo suficiente se puede obtener un beneficio residual. Existe la posibilidad de establecer una estrategia de venta de *straddle* denominada *short straddle*, cuando se espera que la volatilidad del tipo de cambio disminuya. Entonces se vende *put* y *call* al mismo precio de ejercicio.

*Cobertura de movimientos adversos de los tipos de cambio*: Se aplica cuando existen compromisos en el pago o derechos de ingresos futuros en una divisa extranjera. La utilización de opciones sobre futuros<sup>15</sup> en divisas permite fijar el tipo de cambio de la operación. El comprador asegura al máximo precio futuro y, a la vez, puede beneficiarse de los movimientos favorables de dichos precios a futuro, asumiendo la opción en el momento más favorable en el precio del período. También puede darse el caso de una cobertura sin certeza absoluta de exposición a riesgo, llamada *contingency hedging*, en la que las opciones sobre futuros pueden ser utilizadas como alternativa de los futuros propiamente dichos frente a una inseguridad en el pago o recepción de determinada divisa. Si la recepción es incierta se puede elegir entre la *contingency hedging* o la compra de una *put option* en futuro sobre dicha divisa y revisar después la posición, cuando se tenga mayor certeza sobre las circunstancias de la recepción de dicha divisa.

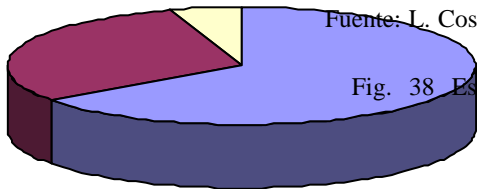
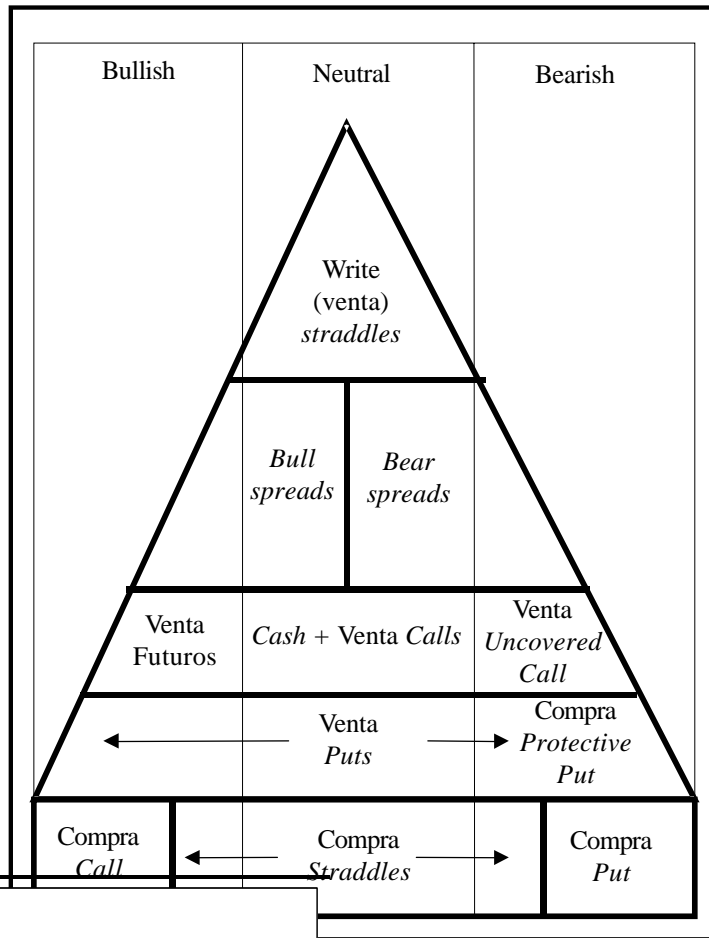
En función de la tendencia del mercado se adoptarán unas u otras estrategias. Véase figura 38.

Recientemente y obedeciendo a los requerimientos específicos de las empresas en un entorno cada vez más volátil, aparecen las llamadas opciones de segunda generación u opciones plurigeneracionales.

#### *Opciones plurigeneracionales como estrategias empresariales*

Son resultado del proceso de innovación acelerada que se ha manifestado en los últimos años. La prima en estos instrumentos, y por tanto su coste, resulta muy a menudo más económico que la de la opción clásica.

<sup>15</sup> Véase A. González-Cueto: "Estrategias de opciones sobre futuros", en: *Administración del riesgo cambiario en el contexto de la economía cubana*, USC, España, 2002, epígrafe 2.4.2



Fuente: L. Costa y M. Vilalta: *Divisas y riesgos de cambio*, 1995.

Fig. 38 Estrategias en función de las tendencias del mercado.

y según Font Villalta y Costa-Ran<sup>16</sup> su grado de utilización en

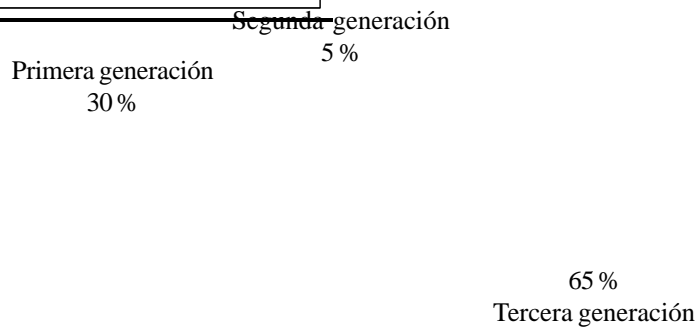


Fig. 39 Grado de utilización por las empresas de los instrumentos derivados.

<sup>16</sup> Véase L. Costa-Ran y M. Font: *Divisas y riesgos de cambio*, pp. 239-240.



Las principales características de los instrumentos de segunda generación más utilizados son:<sup>17</sup>

*Opciones Lookback (LBO):* Ofrece a quien la contrata la posibilidad de beneficiarse de las cotizaciones de cambio más ventajosas durante el período de vida de la opción. Su ámbito de aplicación son las entidades que dependen del precio máximo o mínimo de un activo durante un determinado período. El poseedor de una *lookback call* podrá comprar un cierto monto de divisas a una cotización igual a la mínima observada durante el período de vida de la opción, por su parte el poseedor de una *lookback put* podrá ceder montantes de divisas a una cotización igual a la máxima observada durante el período en cuestión, dadas las ventajas suplementarias que ofrece a su comprador, la prima a pagar es mayor que la de una opción clásica.

*Boston option o break forward contract:* Combina una opción de divisas con un contrato forward. El premio de la opción se incorpora al tipo de cambio del contrato *forward* y solamente se abona al vencimiento cuando el contrato *forward* se liquida. Se realiza para vender o comprar una cantidad de divisa en una fecha futura acordada, el tipo de cambio es el del *forward* más el premio de la opción. La opción tiene como fin la recompra o la reventa de la divisa al tipo *forward*. Es eficaz en caso que el tipo de cambio *spot* se sitúe entre el tipo mínimo y el tipo máximo de cambio a plazo, prefijados en el contrato. Es aconsejable en escenario de alta volatilidad tanto al alza como a la baja.

*Opción sobre opción o compound option:* Tienen la finalidad de poder optar a comprar o vender opciones. Pueden ser utilizadas como cobertura de riesgo sobre movimientos adversos de los premios de las opciones, sobre todo en estrategias de cambio en que los flujos potenciales futuros son inciertos.

*Contrato forward participado:* Es una modalidad de opción sobre divisas en que una entidad compra una opción a una entidad bancaria y simultáneamente le vende una opción. Esto le permite al banco participar de las ganancias si la opción fuera ejercitada. La ventaja es que la entidad compradora no tiene que pagar premio, pues el banco obtiene el derecho de los beneficios generados por cualquier movimiento del tipo de cambio a su favor y el premio va incluido en el tipo de cambio a que el banco obtendrá cualquier beneficio.

*Opciones cesta (basket option):* Basadas en una cesta de divisas y típicamente estructuradas como un *call* en una divisa contra un *put* en otras divisas. Un *double basket option* implica a la vez un *call* y un *put* en más de una divisa por cada lado. Su ventaja es que es sustancialmente más barata que la correspondiente opción de estilo europeo, pues al vencimiento de la *basket option* algunas de las divisas componentes podrían estar *out of the money* mientras que otras podrían estar *in the money*.

*Opciones barrera:* Su vigencia depende de un determinado suceso que generalmente es determinado nivel de precio del activo subyacente (tipo de cambio) que se establece como nivel barrera. Al igual que las opciones cesta son más baratas que los productos tradicionales, pues no tienen valor intrínseco en los niveles de barrera y llevan aparejada la posibilidad de llegar al vencimiento *in the money* o sin ejercicio. Su valoración analítica es más compleja que la de una opción europea normal y su descuento en el premio depende de la distancia entre el precio de barrera y el *spot*.

Existen esencialmente dos tipos: *drop out* que desaparece al alcanzar el nivel barrera y *drop in* que aparece si el subyacente cotiza por debajo del nivel barrera. La opción expira sin ejercicio cuando la barrera es abierta si es *drop out* o vuelve a existir si el nivel de barrera se rehace.

Las barreras de opciones establecidas con carácter regular donde el nivel de barrera se establece normalmente *out the money* han sido bastante utilizadas. El desarrollo más reciente ha sido de la opción barrera de reversión, la cual incorpora un nivel de barrera establecido *in the money* relativo a precio de ejercicio. Al nivel barrera el valor intrínseco es elevado y el tipo *drop in* tiende a ser muy caro. El riesgo de gestión de las *reverse barriers* tiende a ser alto sino peligroso, por ello y en el caso de vencimientos más dilatados solo existe cotización para las divisas más importantes.

<sup>17</sup> Véase L. Costa-Ran y M. Font: Ob. Cit., pp. 245-260.

*FX Range Floating Rate Notes:* Son utilizadas por gestores de fondos que quieren obtener una mejora en el rendimiento durante un período estable de tipos de cambio de divisas. Se utiliza en conjunción con los movimientos de los tipos de interés y puede aplicarse a los tipos FX.

*Opciones asiáticas:* Reciben esta denominación cuando su objeto es garantizar un precio medio del activo subyacente. Puede ser de compra y de venta y son de tipo europeo. Se aplica principalmente a las divisas y permite cubrir flujos de igual importe y periodicidad constantes. La media de los tipos de cambio se obtiene respecto de un número de tipos de cambio predeterminados y es menos volátil que el precio *spot*. Se ejerce o no en función de que el cambio medio del período sea inferior o superior al precio de ejercicio. Es de especial interés para exportadores e importadores que realizan ofertas contractuales. En las opciones asiáticas de ámbito generalizado la periodicidad y el importe no tienen que mantenerse constantes.

*Opciones con cláusula de extinción:* Son opciones europeas con la característica singular de que su extinción se da en caso de que el precio del activo subyacente llegue a un determinado valor o punto de extinción. Pueden ser de tipo *call* o *put* y el punto de extinción será menor que el precio de ejercicio en la *call* y superior en la *put*. Su coste es más reducido que el de las opciones tradicionales.

*Forward exchange con premio:* Es una opción híbrida que combina el diseño de una opción y de un seguro de cambio. Implica menor coste que una opción clásica. Consiste en la compra o la venta de una determinada divisa en una fecha en concreto, conservando el derecho a beneficiarse de la trayectoria favorable. Se permiten diferentes porcentajes de participación aplicables al diferencial de beneficios. Es adecuado para situaciones previsibles de alta volatilidad al alza y posibles volatilidades de menor entidad a la baja.

*Collar o cilindro:* Resulta de combinar dos opciones: una de compra y otra de venta para reducir el coste de la operación híbrida resultante. Al comprar una opción, se paga una prima y se fija un determinado techo de precio, al vender una opción se fija un determinado suelo de precio, y se genera un pago y un cobro de primas que disminuyen el coste de la opción clásica. Se ejerce cada opción al llegar al techo y al suelo.

*Range Forward:* Produce resultados similares al collar, asumiendo como referencia los precios *forward*.

*Rolling spot contract:* Es una innovación más reciente y está relacionado con la creación de una Cámara de Compensación efectiva del *spot foreign exchange market*. Surge en Inglaterra, denominado en libras esterlinas y se negocia en lotes estándar. Su objetivo es reducir el número y volumen de pagos en el mercado interbancario a través de *netting* de beneficios y pérdidas en un día de negociación. La negociación queda limitada a las entidades miembros del *clearing*. Su diseño conlleva que el *Chicago Mercantile Exchange* (su creador en 1972) asuma una porción del mercado *spot*. Posteriormente se han incorporado otras divisas importantes a este instrumento.

*Contrato Flex-Forex:* Creado por el *Philadelphia Stock Exchange*, vinculado a opciones en divisas en el mercado *spot* y a *calls* y *puts* flexibles (*flex forex*). Pueden permitir a los *market makers* la cobertura de posiciones inmediatas respecto a posiciones en opciones, pues asumen riesgos de cambio en la volatilidad implícita de las opciones.

Las opciones plurigeneracionales no generan, en rigor, una auténtica cobertura de riesgo de cambio sino más bien una protección contra *escenarios catastrofistas* y al necesitar la empresa una solución rápida y personalizada a sus necesidades como una solución de peso. La banca las está utilizando y desarrollando con más celeridad, no obstante, son aún relativamente poco utilizadas aunque la tendencia es a incrementarse. Son varios los motivos para ello:

1. Se aplican sobre un subyacente menos volátil que una simple paridad de cambio. Por ejemplo, las asiáticas donde el subyacente es una media de cotización; las sobre cesta de divisas donde el subyacente es un grupo de divisas y las opciones sobre opciones donde el subyacente es una opción.
2. Algunas permiten obtener beneficios de las variaciones favorables de las cotizaciones de cambio hasta un cierto nivel *spot*, a partir del cual desaparece la opción o se transforma en otro producto a plazo o la opción es convertible.

3. Los cilindros, los range forward o los futuros participativos son resultado de combinaciones de diferentes estrategias por su naturaleza (*call/put*) o por el monto, o por ambas.
4. La opción puede estar vinculada a una sindicación (*scout option*) y a una entrega parcial eventualmente cumplimentada (opción TTC).
5. A los tesoreros les son muy útiles las opciones *Knoc in/knok out*, *break forward* y la opción convertible, pues pueden ser activadas o no automáticamente a partir de asumir una posición spot fijada de antemano.
6. Son aplicables a empresas que, no obstante tener una buena estimación de su exposición global, tienen imperfecciones en la apreciación de sus flujos efectivos de caja, por lo que les es difícil estimar la distribución de sus flujos de caja en un calendario determinado, entonces la opciones asiáticas pueden ser una buena solución.

Resumiendo las ventajas son:

- Mayor facilidad operativa.
- Menor coste.
- Posibilidad de apreciar la gestión global de la cobertura de cambio y no solamente el resultado aislado de cada microcobertura.

A modo de conclusión, en la cobertura de riesgo cambiario, podemos distinguir tres tipos de estrategias que pueden desarrollarse por ambos métodos:

1. Considerando los modelos de cuantificación de riesgo cambiario, se puede disminuir la posición en términos absolutos, teniendo siempre en cuenta las volatilidades y correlaciones entre las monedas. (Técnicas de cobertura natural.)
2. Utilización de futuros de cambio o contratación de *forwards*. (Técnica de cobertura artificial.)
3. Uso de opciones sobre divisas. (Técnica de cobertura artificial.)

Todo este eficaz instrumental, continúa desarrollándose a diario, generándose cada vez más y mejores soluciones para la realización de coberturas externas, no obstante, *conditio sine qua non* para su funcionamiento es la presencia de concepciones de administración de riesgo cambiario, así como la existencia de un sistema financiero amplio, ágil y líquido, condición que no es precisamente lo que caracteriza el entorno latinoamericano, región geográfica a la que pertenece Cuba, país además bloqueado y con un acceso mínimo a estos mercados, por lo que las técnicas de cobertura natural son las de más fácil aplicación para nuestras empresas en las actuales condiciones.

No obstante, nuestro sistema financiero oferta, aún de manera limitada, algunos de estos instrumentos de ingeniería financiera, los que, además, pueden ser contratados por las empresas cubanas a entidades financieras extranjeras cuando no sean ofertados por las entidades del sistema financiero cubano, tal y como lo expresa la Resolución 01/04 del Banco Central de Cuba.<sup>18</sup>

En el contexto actual de nuestra economía, la administración de riesgos y dentro de estos, los de tasa de cambio y de tipo de interés, ha ido ocupando un lugar cada vez más priorizado dentro de la gestión empresarial dada las características y exigencias propias de la economía cubana. De ahí la importancia de comprender y aplicar las modernas técnicas de administración de riesgo cambiario.

<sup>18</sup> Banco Central de Cuba. Resolución 01/04.