

ALINEAMIENTO ESTRATEGICO

STRATEGIC ALIGNMENT

M.Sc. Yenisey León Reyes¹: (<http://orcid.org/0000-0003-0224-2946>), Universidad de Matanzas,

yenisey.leon@umcc.cu

Ing. Lisena Rivero Misa²: (<https://orcid.org/0000-0003-2192-0490>)

M.Sc. Yadney O. Miranda Lorenzo³: (<http://orcid.org/0000-0003-4560-8645>)

Dr. C. Maylín Marqués León⁴: (<http://orcid.org/0000-0001-9036-9001>)

Dr. C. Orlando Santos Pérez⁵: (<http://orcid.org/0000-0003-2420-5732>), Empresa de Proyectos de

Arquitectura e Ingeniería de Matanzas (EMPAI), Matanzas, Cuba

Resumen

Ante las nuevas realidades que experimentan las organizaciones actuales se hace más importante tomar como tendencia administrativa el alineamiento estratégico debido a la gran significación que tiene en todos los niveles de decisión. Existen pocos trabajos realizados acerca del alineamiento, los cuales no profundizan en la evaluación de los objetivos estratégicos y los procesos. El objetivo es: Analizar las principales tendencias para la medición y evaluación de alineamiento estratégico en las organizaciones actuales. La evaluación del alineamiento estratégico permite realizar un análisis profundo en el sistema de Gestión por Procesos y en base a la investigación teórica a partir de aplicaciones realizadas en diferentes sectores de la economía a nivel internacional. A partir de esta premisa, se establece una metodología de trabajo investigativa que se apoya en la búsqueda de modelos teóricos (inducción - deducción, análisis-síntesis, histórico-lógico) y se aplican métodos empíricos: la observación directa, la revisión documental y bibliográfica.

Palabras claves: *alineamiento estratégico; gestión; herramienta gerencial; objetivos estratégicos; procesos.*

Abstract

It has become more important to take as an administrative tendency the strategic alignment of the process, considering the new reality that present organizations are experimenting with; owing to its importance in all of the levels of decisions. Nevertheless, there are just a few works about the alignment, which do not go into

the evaluation of the strategic objectives or in the company's process. The general objective of this research is: Analyzing the main tendencies for the measurement and evaluation of the strategic alignment in the current organizations. To measure and to evaluate the strategic alignment allow to carry out a deep analysis in the Management System for a process; this implement is elaborated through the strategic definitions which had been analyzed in institutional level and also, in base to the theoretic research from the applications accomplished in other international sectors of the economy. From this premise, it is established a investigative methodology of work that is supported mainly in the search of theoretic models (induction - deduction, analysis - synthesis, historic - logic) and empiric methods are applied such as: interview, direct observation, documentary and bibliographic revision.

Keys words: *Strategic alignment; management; management tool; strategists objective; processes.*

En la actualidad se realiza un enfoque en los objetivos estratégico de los procesos, donde estos objetivos deben satisfacer las necesidades del negocio y aportar una ventaja competitiva, o sea, fortalecer la misión de la empresa y acercarse a su visión. En esta actividad es de suma importancia la toma de las decisiones por parte de la La dirección estratégica (DE) que se evidencia, con implicaciones fatales para muchas empresas, que una DE inadecuada y limitada puede llevar al colapso del negocio, como plantea Domínguez (1995).

Las organizaciones de esta era deben comprender y aceptar que en el mundo actual en que se vive ya es una obligación intrínseca para la misma el tener multipropósitos (su gente, los clientes, resultados a largo plazo, los accionistas, sus proveedores, preservar la ecología), y que por lo tanto es necesario el tener en cuenta y hasta apoyar los objetivos propios de la sociedad, colectividad o comunidad, en que se desenvuelve (Conti, 2001). La puesta en práctica de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las características de los países y basadas en las mejores y avanzadas prácticas contemporáneas, debe representar una prioridad al fin de asegurar la mayor eficacia en la gestión y los procesos productivos de bienes y servicios.

La aplicación de la gestión por procesos contribuye a aumentar la satisfacción del cliente, dada la eficacia y racionalidad en que se llevan a cabo las actividades de la empresa. Sobre lo cual Hernández (2002) plantea que es la administración de los procesos fundamentales de la empresa, que cambia la forma en que se llevan a cabo las actividades; velando por la eficiencia y racionalidad de sus procesos alineados con las metas u objetivos de la organización.

Según Krajewski, Ritzman, and Malhotra (2008), especifican que: "La estrategia de operaciones implementa la estrategia de la organización y contribuye a crear una empresa impulsada por el cliente" es decir que sus procesos centrales se concentran en las actividades cruciales. En el contexto del cambio que se genera siempre por la necesidad de los clientes es que la organización necesita reevaluar sus estrategias y rediseñar sus procesos para poder lograr mantenerse alineado a dichos cambios.

Es importante que la organización conozca y entienda los objetivos que guían su actuar para que el proceso de planificación estratégico tenga buenos resultados. Cuando los empleados de una organización desconocen los objetivos de sus puestos, funciones o tareas, tienden a convertir los procedimientos (la burocracia y el papeleo) en el objetivo más importante (Labraña, 2009).

La gestión por procesos demuestra ser el camino correcto para obtener mejores resultados. Según Delgado, Marqués, Santos, & León (2017) la gestión por procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. Además, la integración de sus procesos y cadenas de suministros debe de contribuir a la satisfacción del entorno en que se desenvuelve de una manera eficaz y eficiente con bienes y servicios de alta calidad.

En la actualidad es imprescindible lograr que las entidades funcionen como un sistema que todos los departamentos interactúen y no trabajen de forma aislada; que la información fluya ascendente, descendente y horizontalmente, para poder asumir todas las posibles variantes que pudieran ir apareciendo a medida que se trabaja, buscando la optimización del sistema total y no de cada una de las partes independientes resulta una política adecuada y necesaria, por lo que la teoría del enfoque en sistemas se convierte en una herramienta sumamente necesaria y potente para los estudios de gestión de operaciones y para la toma de decisiones económicamente fundamentados.

En el marco económico forma parte del sistema de dirección de las organizaciones; la teoría y la práctica de la dirección estratégica juega un importante papel en la creación y perfeccionamiento de la base económica de un país. La DE es una de las armas más poderosas con que cuentan las organizaciones modernas, por lo que se hace de vital importancia su correcta planificación y aplicación (León, 2018).

1. Conceptualización de alineamiento estratégico

Según Kaplan and Norton (2005) el alineamiento no solo involucra a los recursos y las capacidades de la organización, sino también a los procesos que los emplean argumentan además que alinear significa

encausar a toda una organización en una única dirección estratégica con el propósito de que el valor que se genere por la interacción sea mayor que la suma de sus partes.

De cómo examinar un alineamiento estratégico existen varias perspectivas científicas de que crea valor en las organizaciones actuales y las propuestas de actividades estratégicas de las organizaciones sirven para alcanzar una posición competitiva en el mercado (Porter, 1980). Los recursos y las capacidades de las organizaciones son muy valiosas para sostener la estrategia de estas (Barney, 1991; González, 2012).

Para González (2012), el alineamiento estratégico constituye un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación, posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, capacidades y procesos e implicarlos en la estrategia, para lograr efectos sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado en la organización (Osorio, Mitre, & Rosas, 2012).

A juicio de Van (2012), el alineamiento es una parte de la planeación estratégica que utilizan las empresas e instituciones para asegurarse de que el personal, los productos, procesos y sistemas apoyan al negocio o a las metas de la organización, lo que permite realizar una planificación más eficiente para alcanzar los objetivos propuestos mediante el uso más racional de los recursos y ello se logra si se combinan adecuadamente los elementos de valoración en la alineación estratégica.

Según la cita de González (2012) donde resume que el alineamiento estratégico ha sido abordado en la literatura con varios términos como: vinculación (Henderson and Venkatraman, 1993), ajuste (Porter, 1996), armonía (Luftman & Briar, 1999), integración (Rios, 2000), coordinación (Kaplan & Norton, 2006α), puente (Yu-Yuang, Hung, Chung, Tsungting, & Ya-Hui Lien, 2007), fusión, otros como: (Niven, 2005; Decoene & Bruggeman, 2006; Paladino & Williams, 2008; Khaiata & Zualkernan, 2010), destacan que el alineamiento tiende a crear y aprovechar sinergias mediante su acción e incorpora tanto los elementos internos como los externos (Comas, Nogueira, Medina, & Jerónimo, 2013). Sin embargo, todos los casos hacen referencia a las relaciones entre las estrategias relacionadas con la actividad fundamental de la organización.

Maines, Rösing, & Marcio (2016), consideran el alineamiento como la relación entre organizaciones que trabajan en redes en función de lograr algún objetivo o meta. El alineamiento estratégico tiene como propósito eslabonar las 3M (medidas, metas y medios, o portafolio de proyectos), definidas en la etapa de operacionalización de la estrategia, con la operación cotidiana del negocio, es decir, con el quehacer de las áreas o procesos de la cadena de valor (Guillén, 2016).

Citado por Barra (2015); Santos, Marqués, Morciego, Hassan, and Delgado (2017) y según la Real Academia Española, alineación es acción y efecto de alinear y vincular a otros a una tendencia ideológica, política, entre otras.

Los autores consideran que el alineamiento estratégico influye directamente en los resultados de una organización ya que el trabajo cooperativo genera resultados superiores. Además, el capital humano de la organización desarrolla la importante capacidad del trabajo en colectivo por objetivos comunes, esto los posiciona en el camino a transitar hacia la mejora continua, tanto del personal como de la organización.

2. Alineamiento estratégico como proceso

El alineamiento estratégico es capaz de incrementar el valor de la organización, se ve manifestado en cada oportunidad de cooperación. Aprovecha los recursos, las capacidades, los procesos de las unidades estratégicas, de apoyo y soporte de manera conjunta, y la contribución de sus implicados a partir de objetivos específicos destinados a obtener sinergias entre las distintas competencias específicas de la organización (Menguzzato & Renau, 1995; Porter, 1996).

Según Kaplan & Norton (2006b) sostienen que el proceso de alineamiento debe ser gestionado desde la estrategia corporativa hasta las funcionales; su evaluación sistemática es esencial en la garantía de los resultados, pues se verifica el nivel de eficacia en la implementación de la planificación estratégica.

Este proceso es reconocido como proposición de valor de la organización (Niven, 2005; Kaplan & Norton, 2006a, 2006b). El alineamiento estratégico debe tener un carácter sistémico y sistemático, pues debe ser gestionado desde la estrategia corporativa hasta las funcionales, identificando y potenciando las oportunidades de aprovechar sinergias a partir de objetivos centrales, y además, debe ser revisado continuamente para verificar su coherencia con el planteamiento estratégico y su eficacia dentro de la gestión, convirtiéndolo en un proceso continuo (Decoene & Bruggeman, 2006; Chatterjee, 2007).

Ezingear, McFadzean, and Birchall (2007), describen una conceptualización desde la cual abordan el alineamiento estratégico vinculado a las características de las decisiones de la dirección y su reflejo en la actuación de los miembros de la organización. De esta forma, establecen una relación entre las decisiones y los resultados de la estrategia. Otros autores refieren este mismo planteamiento desde diferentes conceptualizaciones y puntos de vista (Forman & Argenti, 2005; Huang, Gattiker, & Schroeder, 2008).

González (2012), identifica el alineamiento estratégico como un proceso continuo de gestión de factores organizativos que posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los implicados en la estrategia para alcanzar un valor adicional.

El alineamiento estratégico de los recursos de la organización indica un compromiso con un escenario futuro de la organización alineada que es mejor o superior que el actual, por lo que establece un desafío y se convierte en un proyecto de desarrollo. Desde ese punto de vista la estrategia de alineamiento es un factor que agrega un alto valor a la organización y a su capital humano.

La estrategia prospectivista decide un punto cardinal hacia el cual se debe orientar la organización y sus procesos, señalando no tan sólo un rumbo determinado, sino especialmente un nivel de funcionamiento a lograr, es un proyecto de crecimiento tanto a nivel personal como colectivo (Comas, et al., 2013; Santos, et al., 2017).

Los autores concuerdan con González (2012) en que ha quedado planteado que el proceso de alineamiento estratégico se desarrolla a partir de la gestión de los factores que lo condicionan. Resulta necesario esclarecer cuáles son estos factores y la forma en que se manifiestan en la organización para poder establecer un conjunto de criterios evaluativos que permitan describir su manifestación como proceso, los resultados que de él se obtienen y ofrecer criterios de juicio sobre dicha manifestación.

3. Alineamiento estratégico y su relación con la planeación estratégica

Hay varios autores que han tratado el alineamiento estratégico llegando a concepciones y criterios de gran aporte, pero, aun así, son menos frecuentes los estudios dedicados a tratar y fundamentar científicamente su evaluación. El alineamiento es crítico si las organizaciones desean lograr sinergias en sus unidades de negocio y de soporte.

Autores como: Kaplan & Norton (2006b); Paladino & Williams (2008), argumentan la necesidad de controlar, dentro del proceso de gestión, aquellos aspectos que intervienen en el proceso de alineamiento estratégico con el propósito de mantener una coherencia entre cada una de las unidades organizativas y la estrategia.

El alineamiento une las distintas unidades y áreas de una empresa con la estrategia, cubriendo todos los estamentos de la organización, llegando inclusive hasta los empleados con la finalidad de lograr que todos actúen de tal forma de que su gestión este en pro de trabajar para lograr las metas y los objetivos de la organización (Aldunate, Bubniak, Piñones, & Zúñiga, 2010).

En este sentido es importante referirse según la Contraloría General de la República de Cuba (2011) a los elementos que caracterizan al alineamiento estratégico como el proceso de planificación, los objetivos y planes de trabajo, que se relacionan con los procesos, actividades y operaciones en el interés de asegurar el cumplimiento de su misión. Constituye una parte de la planificación estratégica, que asegura que las personas, los procesos y los productos apoyen las metas de la organización.

González (2012), sin embargo no describen cómo debe realizarse la evaluación del alineamiento estratégico y cómo se articula este con dicho control (Comas, et al., 2013). El alineamiento entre las estrategias de las organizaciones involucradas y los procesos resulta uno de los dilemas pendientes por resolver en los modelos de dirección (Comas, Nogueira, & Quesada, 2011; González, 2012; Comas, 2013).

La adopción ya sea de un plan o de un conjunto de lineamientos estratégicos, acota las decisiones que son pertinentes y las que no lo son en función de aquello que se desea alcanzar a distinto nivel (Comas, 2013).

Autores como: ISO 31000 (2009) y Zavarce (2013), consideran que el gran problema del alineamiento consiste en que no basta con construir una estrategia de la organización excelente, sino que ello implica alinear a la organización a la estrategia construida.

Como elemento sinérgico que contribuye a la integración de la dirección estratégica y el control de gestión, se debe evaluar el alineamiento entre los objetivos estratégicos y los procesos de la organización. Si se tiene una buena alineación entre ambos elementos, y los indicadores definidos que pueden ser a través de la herramienta de control de gestión como es el Cuadro de Mando Integral, el cual evalúa integralmente la gestión, se simplifica el camino y se contribuye al logro de la eficacia (Comas, et al., 2013).

En la planificación estratégica, se establecen los objetivos y los procesos utilizados para alcanzarlos. Para obtener mejores resultados, estos objetivos deben ser medibles y concretos, y deben cumplir con la misión general de la organización según (Van, 2012). Una vez establecido, puede asignar sus recursos y diseñar los procesos necesarios para alcanzar sus objetivos, es considerado un plan estratégico (Ruiz, 2016).

La gestión del alineamiento es catalogada como complemento a la estrategia, que procura crear y aprovechar sinergias mediante el alineamiento e incorpora tanto los elementos internos como los externos, por lo que se hace necesario alinear los procesos con la estrategia definida (Santos, et al., 2017).

Debe permitir la vinculación de la estrategia con las operaciones típicas de la organización, para posteriormente incluir los elementos o actores usuales de la cadena de suministro del negocio

(proveedores, intermediarios y clientes) y, finalmente, con el desempeño de las personas y sus requerimientos individuales, sus conocimientos, habilidades y conductas (Raventós, 2018).

Al alinear las directrices estratégicas, como visión y misión, con los objetivos y estrategias, se establecen las brechas y ajustes necesarios una vez transcurrido un tiempo determinado de modo que los cambios que se deben realizar lleven a la organización a la optimización de recursos y al aumento de valor para clientes y actores involucrados, pudiéndose afirmar que la organización está alineada cuando los objetivos de sus departamentos son coherentes con los objetivos estratégicos de la organización.

Sin embargo, en procesos de gran magnitud, en los que intervienen varios actores que rebasan los límites de la organización, se hace necesario establecer un objetivo común, y trazar rumbos similares para llegar a este (Santos, et al., 2017; Raventós, 2018).

3. Factores que intervienen en el alineamiento estratégico

A partir del estudio de varias tendencias y concepciones asumidas en la literatura, se puede identificar y resumir un conjunto de factores genéricos que provocan alineamiento, asumiendo estos, como aspectos determinantes dentro del proceso de coordinación antes definido (González, 2012).

La identificación y determinación de estos factores se realiza a partir de las funciones del ciclo directivo: planificación, organización, mando y control y la contrastación de criterios autorales relacionados con el alineamiento estratégico, identificando aquellos elementos condicionantes de la estrategia y su relación con la estructura. Las funciones del ciclo directivo establecen una guía a través de la cual se abordan todas las actividades de la dirección en correspondencia con su desempeño. El establecer una diferenciación entre el alineamiento estratégico como proceso y como resultado de ese proceso.

Los factores genéricos resumen las principales posiciones y criterios sobre la capacidad de generar resultados superiores a partir de mejoras entre relaciones organizativas, que impliquen ahorro de recursos y tiempo, aprovechamiento de capacidades o generación de otras nuevas, incremento en el rendimiento, incremento en la eficiencia; asumiendo "la estrategia", como factor común.

Simplificación y jerarquización de las posiciones y criterios según la lógica del alineamiento estratégico como proceso. Esto supone un enfoque sistémico por cuanto el alineamiento estratégico como proceso transita por los diferentes niveles de la organización a través de los factores que lo movilizan. Es por ello que son identificados como acciones de coordinación entre los recursos, las capacidades, los procesos y los implicados en la estrategia.

Según González (2012), lista un grupo de factores genéricos que, a su juicio, intervienen en el proceso de alineamiento estratégico. Todos los factores tienen un carácter organizativo, enfocado hacia la actividad de coordinación que debe realizar la dirección para mantener a su organización alineada con su estrategia. La capacidad de estos factores para generar alineamiento, dependerá de la medida en que cada uno de los procesos que llevan asociados se ejecute de manera eficiente, dando lugar a múltiples medidas de carácter organizativo para que los mismos se materialicen (Raventós, 2018).

Es necesario definir la manifestación concreta de cada de estos factores en la organización y los criterios evaluativos que se emplearán, para obtener una evaluación del comportamiento real. En cada organización estos factores genéricos tienen mecanismos de coordinación y formas particulares que los hacen manifestarse, en dependencia de las características de los procesos sustantivos que se desarrollen, por lo que resulta necesaria su contextualización.

Para obtener una evaluación integral del proceso de alineamiento resulta necesario evaluar tanto las actividades organizativas desarrolladas dentro del proceso de alineamiento como el resultado obtenido por este. Desde estas dos perspectivas, la dirección podrá fundamentar decisiones de corrección de funciones específicas de los directivos de todos los niveles y sus objetivos específicos dentro de la organización.

Según Raso (2002) es una secuencia de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer llegar una salida a un destinatario a partir de unos recursos y Nogueira, Medina, and Nogueira (2004) es una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en una organización por una persona, grupo o departamento con la capacidad de transformar unas entradas (input) en salidas o resultados programados (output) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado.

La calidad es un principio cada vez más valorado, que permite a las empresas diferenciarse de las demás, ser más competitivas y obtener mejores resultados. Esta calidad favorece el crecimiento y desarrollo empresarial que para Brut (2007) es una Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir una salida (resultado) que satisfaga los requerimientos del cliente.

No obstante, para obtener estos resultados positivos, es necesario que las entidades implementen sistemas de gestión en su organización e incorporen metodologías, técnicas y herramientas eficaces, que les ayude a alcanzar los objetivos propuestos.

En la ISO 9001 (2015) los procesos son "un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados". A lo largo de las últimas décadas, la preocupación por la calidad ha promovido la creación de diferentes modelos de gestión. Estos modelos, que surgieron como premios para fomentar y promover la gestión de la Calidad Total, se han ido enriqueciendo a lo largo de los años, gracias a las nuevas aportaciones de los expertos y a su exitosa implementación en las empresas ("Los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos," 2015).

4. Indicadores de gestión

Los indicadores constituyen una vía importante para el seguimiento y medición de los procesos, se considera un indicador, la información del proceso que está definida y registrada, sirve de apoyo a la toma de decisiones y se relaciona con estándares y normas (Colectivo de autores, 2008). Algunos se refieren a las entradas, los procesos de transformación y/o las salidas, o de otra manera, son considerados como relativos a los procesos, el tiempo, la productividad, la flexibilidad, la eficiencia o la eficacia (Colectivo de autores, 2008).

En los últimos tiempos en Cuba se resalta la utilización de indicadores integrales con una tendencia creciente. Algunos de los indicadores integrales más difundidos en Cuba en sus inicios se muestran en el cuadro 1. Esta situación se basa en el hecho de que evaluar el desempeño de la organización a partir de una medida global, posee varias ventajas sobre la utilización de indicadores separados que pueden brindar resultados diferentes en cuanto al comportamiento organizacional.

Las ventajas que más se destacan son que ofrecen como resultado un único valor que facilita la comparación con períodos precedentes, otras organizaciones o a través de tendencias. Contribuyen a la toma de decisiones al hacerla más ágil y centrada en inductores clave. Permiten ser automatizados fácilmente. Resulta factible crear relaciones causa - efecto y permiten un diagnóstico permanente del sistema, y vincularse a procedimientos de mejora.

Cuadro 1. Resumen de Indicadores Integrales en Cuba. **Fuente:** León (2018).

Autores, año	Indicadores Integrales	
Viñas Brito (2000)	Índices de Capacidad y Gestión de la Capacidad Tecnológica	Más Difundidos
Suárez Mella (2001)	Excelencia Organizativa Industrial (EOI)	
Nogueira Rivera (2002)	Índice de Eficiencia Financiera (Ief)	
Negrín Sosa (2003)	Excelencia Organizativa Hotelera (EOH) Excelencia Organizativa de los Procesos (EOP)	
Alfonso Robaina (2007)	Índice de importancia y desempeño de la relación de los procesos (Rij)	
Comas (2014)	Índice de alineamiento estratégico (Iae) Índice de procesos relevantes (Ipr)	
Noda Hernández (2004)	Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)	Sector Turístico
Diéguez Matellán (2008)	Índices Indicador Atractivo (AT) e Indicador de Acercamiento al Cliente (IAC)	
Carbonell Duménigo (2009)	Grado de Orientación al Cliente (GOC)	
Ramírez Colina (1998)	Índice de eficiencia	Sector Hospitalario
Milliman USA (s.a)	Índice de Eficiencia Hospitalaria (<i>Hospital Efficiency Index</i>)	
Segura Sardinás (2004)	Índice sintético hospitalario de eficiencia (IDEH9)	
Hernández Nariño (2010)	Índice integral para evaluar el desempeño de los procesos hospitalarios (IDhosp)	

5. Prospectiva

La prospectiva es la ciencia basada en el método científico que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Esta permite entender lo ulterior como una realidad múltiple que puede presentarse de distintas formas. La prospectiva hace uso de elementos cualitativos y cuantitativos, por lo que pueden ser muy diversas las metodologías empleadas para llegar a predecir el objeto de estudio (Tribin & Forero, 2014).

La prospectiva se plantea como una preparación para la acción, lo que puede definirse como «la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él (Solsona, 2014). La prospectiva es una forma de planificar y de encarar proyectos que están relacionados con un futuro "deseable", incluso algunos países han creado entidades específicas dedicadas a realizar estudios de prospectiva sobre diferentes aspectos que se proyectan hacia el futuro, tal como lo refieren Senhadji, Ruiz, and Rodríguez (2017).

Para determinar los futuros probables, la prospectiva se vale de tres figuras: los expertos, los actores y la probabilidad. Los primeros son aquellas personas que conocen los aspectos más importantes de la realidad y sus problemas; los actores son quienes pueden tomar decisiones estratégicas para solucionarlos y construir un futuro alternativo, y la probabilidad, como una herramienta, permite ordenar y manejar mejor la opinión de los expertos (Montoya, Montoya, & Sánchez, 2016).

Existen metodologías distintas, aunque las más usadas son:

1. Método Delphi
2. Método de Probabilidades de Bayes
3. Método de la Matriz de Impactos cruzados
4. Exploración del Entorno
5. Método de Análisis Morfológico

6. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Kaplan & Norton, citado por Herrera, Terán, and Rivera (2014), afirman que el CMI tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado; a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas que pueden observarse en una empresa: procesos, clientes, financiera y capacidades estratégicas. Por lo que el CMI es una herramienta que proporcionan los mecanismos necesarios para alinear a la organización a su estrategia, las cuales permiten realizar una revisión permanente de los objetivos estratégicos en función de los resultados que se obtiene en el desarrollo de las actividades

Kaplan y Norton como creadores del CMI, resaltan, entre otras, dos utilidades del mismo que son citadas por (Amat, Banchieri, & Campa, 2016):

- El modelo provee información valiosa y ofrece una visión global del desempeño de la organización a los directivos.

- La aportación del modelo para la gestión integral de la estrategia, ya que permite: esclarecer y descifrar la visión y la estrategia; transmitir y relacionar los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, fijar los objetivos y encauzar las iniciativas relacionadas con la estrategia; y, acrecentar el feedback y la formación estratégica.

Kaplan y Norton; citado por Pérez, Guillén, and Bañón (2017) extendieron la idea de que el CMI no era un sistema de control tradicional sino, más bien, una herramienta para fomentar la comunicación, la información y un clima apropiado de aprendizaje para identificar nuevos procesos.

El CMI: Debe reflejar la historia de la estrategia de una empresa y debe identificar de forma explícita la secuencia de las hipótesis sobre las relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dichos resultados. Cada uno de los indicadores seleccionados para un CMI debe formar parte de una cadena de relaciones causa-efecto (Vega, 2015).

Según Kaplan y Norton citado por Nogueira, López, Medina, and Hernández (2014), donde concuerdan y afirman que el CMI: proporciona a los directivos los instrumentos necesarios para navegar hacia el éxito competitivo, en los entornos complejos modernos; traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

7. Sistema ERP (Enterprise Resource Planning)

Los sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP), por sus siglas en inglés planeación de los recursos empresariales pueden ser definidos como sistemas de información integrados, adquiridos en forma de un paquete de software comercial, con el objetivo de dar soporte a la mayoría de las operaciones de una empresa. Son generalmente divididos en módulos que se comunican y actualizan en una base de dato central (Huerta & Zuzuarregui, 2015).

Brien, referido por Borges et al. (2017); consideran que los sistemas ERP permiten el proceso de planificación de los recursos de la empresa, además de concentrarse en el procesamiento de la información de funciones organizativas. El uso de las interfuciones de este sistema a parte de la década del 50, pero es a partir de los años 60 que se utiliza con fines comerciales, en sus inicios era conocido como MRP.

Los sistemas ERP no son un concepto nuevo, hasta la década de los cincuenta las empresas concentraban todos sus esfuerzos exclusivamente en controlar el costo de sus inventarios para lo cual se desarrollaron algunas herramientas como *Economic Order of Quantities* (EOQ) que significa Orden Económica de Cantidades (Riascos & Arias, 2016).

8. El control de gestión en las organizaciones.

La incertidumbre entre la planificación y el control queda manifestada en diagnósticos realizados en el sistema empresarial cubano (Comas, et al., 2011; Comas, 2013); coincidente con criterios internacionales, reflejados por Porporato & García; las acciones ejecutadas no responden a una planificación estratégica sino a modelos tradicionales con peso en la gestión económico financiera (San Martín, 2018).

La existencia de un adecuado sistema de control de gestión es uno de los pilares que requiere cualquier empresa para conocer su comportamiento y alcanzar el éxito a largo plazo, de acuerdo con la planificación establecida y el cumplimiento de los objetivos trazados (San Martín, 2018).

En el entorno actual, con los cambios constantes (económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ambientales y de mercado), los directivos empresariales deben estar alertas a las perturbaciones. Es una necesidad que el control de gestión evoluciona hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la organización. A medida que las organizaciones se desenvuelven, necesitan obtener un mayor provecho de la información existente para lograr su desarrollo estratégico (Tundidor, Medina, Nogueira, & González, 2010).

Comas asume que los estudios realizados sobre control de gestión en Cuba mencionan dos tendencias evolutivas: la tradicional y la moderna. El control de gestión tradicional presenta un perfil puramente financiero, reactivo y netamente interno; y el control de gestión moderno se fundamenta en la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de decisión (Nogueira, et al., 2004). El control de gestión moderno cuenta además con un sistema de alarma capaz de anticipar las desviaciones y darle seguimiento a los factores intangibles que inciden en el proceso.

La evolución del control de gestión contribuye a que este se transforme en una función de apoyo y coordinación para pasar de su carácter reactivo al proactivo. No se habla de localizar errores o desviaciones sino de impedirlos antes de que ocurran (Comas, 2013).

El concepto de control de gestión es abordado en investigaciones precedentes como la de Nogueira que concreta el control de gestión moderno en tres dimensiones: estratégica, operativa y económica (figura 1) (Nogueira, 2002). La nueva figura del control de gestión requiere de personas totalmente involucradas en el negocio, polivalentes y preparadas en diversas áreas funcional (Montoya, 2009).



Figura 11. Dimensiones del control de gestión. Fuente: Nogueira Rivera (2002).

A partir del criterio dado por varios autores Nogueira, Arellano, Medina, Hernández, Jensen, Comas plantean que el punto importante del control de gestión es su soporte sobre un SI, que brinde la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones, y el desempeño de las actividades en una organización con sus acciones correctivas y su seguimiento (Comas, 2013).

A modo de resumen, los aspectos esenciales relativos al control de gestión que presentan su vigencia y los autores coinciden con lo planteado por Comas (2013) y Nogueira, et al. (2004) que son:

- Asegurar con anticipación los cambios del entorno y su impacto en la empresa, esto garantiza la eficiencia del control.

- Promover el autocontrol de las personas mientras actúan y toman decisiones, pues garantiza la motivación y la identificación con los objetivos de la empresa.
- Ser complementado con un análisis formalizado que brinde la información para conocer los resultados de la gestión.
- Ser realizado por la alta dirección, y por todos y cada uno de los miembros de la organización, en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Emplear indicadores tangibles e intangibles para gestionar el cambio y crear valor futuro.
- Estar relacionado con la dirección estratégica, la estructura organizativa, los procesos, el SI, el liderazgo, los recursos humanos, la cultura organizativa, el control financiero y el entorno.
- Ser flexible para contribuir a motivar el comportamiento deseado, más que a coaccionar hacia él.
- Ser proactivo, permanente en el tiempo, adaptado al entorno y con carácter estratégico.

Dentro del control de gestión se destacan dos herramientas de amplia aplicación: el CMI y la gestión por procesos (Nogueira, et al., 2004). A consideración de los autores, debe incluirse también la gestión y prevención de riesgos, que se manifiesta en Cuba y otros países a través del control interno como refiere Bolaño (2014).

La dirección estratégica integra un grupo de elementos que evolucionan con el pasar de los años, en sus comienzos solo se hablaba del término dirección o administración que abarcaba las funciones necesarias para regular todos los procesos de la empresa; un tiempo después surge el apelativo planificación y planeación estratégica, imprescindible para la toma de decisiones ó que aborda el futuro específico; esta concepción desembocó en la conocida dirección estratégica, la cual está conformada por los elementos trascendentales que permiten el funcionamiento efectivo de una empresa. El alineamiento estratégico de forma general consiste en alinear todas las unidades, los procesos y departamentos para lograr los objetivos propuestos a través de una estrategia trazada, lo que permite mejorar el rendimiento de la empresa. Existen varias herramientas para el control de gestión entre las que se encuentra la prospectiva que busca identificar aquellos escenarios futuros para la toma de correctas decisiones; el CMI que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia para la mejora de la misma; el sistema ERP (planeación de los recursos empresariales) son sistemas de información integrados, adquiridos en forma de un paquete de software comercial, con el objetivo de dar soporte a la mayoría de las operaciones de una empresa.

Referencias bibliográficas



- Aldunate, A., Bubniak, E., Piñones, M., & Zúñiga, K. (2010). *Alineamiento estratégico y operativo: un caso de gobierno local*. Tesis para optar al grado de Magíster en Control de Gestión, Universidad de Chile, Santiago.
- Amat Salas, O., Banchieri, L. C., & Campa Planas, F. (2016). La implantación del Cuadro de Mando Integral en el sector Agroalimentario. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV(1), 25-36.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barra, A. M. (2015). Alineamiento Estratégico Sectorial: Caso de Estudio Aplicado a una Universidad Chilena. *Formación Universitaria*, 8(3).
- Bolaño Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de Dirección Estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, CUJAE, La Habana, Cuba.
- Borges Fernandes, R., André Braga, G., Suelen Martins, B. G. d., Costa Filho, C., Pereira Caixeta, R., & Antonialli, L. M. (2017). Impacto da utilização de sistemas de ERP em dimensões estratégicas de pequenas e médias empresas. *Exacta*, 15(1), 57-74.
- Brut Alabart, E. (2007). "El proceso A112: Implantar la Gestión de procesos."
- Comas Rodríguez, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus. Retrieved from
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Jerónimo Miranda, L. (2013). La evaluación del alineamiento estratégico en las organizaciones cubanas. Retrieved from
- Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., & Quesada Bernal, J. A. (2011). Procedimientos para el perfeccionamiento del control de gestión en empresas espirituanas. Retrieved from
- Conti, C. (2001). Dirección Estratégica.
- Contraloría General de la República de Cuba. (2011). *Resolución 60. Normas del sistema de control interno*. Gaceta Oficial de la República de Cuba: Retrieved from www.gacetaoficial.cu.
- Chatterjee, S. (2007). Why is synergy so difficult in mergers of related businesses? *Strategy & Leadership*, 35(2), 46.

- Decoene, V., & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(4), 429-448.
- Delgado Rodríguez, D., Marqués León, M., Santos Pérez, O., & León Reyes, Y. (2017). Análisis del alineamiento estratégico en los procesos claves de la Lavandería "José Antonio Echeverría". 10. Retrieved from
- Domínguez Machuca, J. A. (1995). Dirección de operaciones. Aspectos tácticos y operativos en la producción y los servicios.
- Ezingeard, J., McFadzean, E., & Birchall, D. (2007). Mastering the art of corroboration. *Journal of Enterprise Information Management* 20(1), 96.
- Forman, J., & Argenti, P. A. (2005). How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245.
- González Solán, O. (2012). *Modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas Universidad de Camagüey y Universidad Autónoma de Madrid, Camagüey, Cuba.
- Guillén, E. (2016). Capítulo 4. Alineamiento Estratégico *Balanced Scorecard*. Costa Rica: Tecnológico de Costa Rica.
- Hernández Lugo, A. (2002). Enfoque por procesos, la cadena vital de la organización. Retrieved from
- Hernández Nariño, A. (2010). *Contribucion a la gestion y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. Resumen de la tesis presentada en opción grado de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Herrera Avendaño, C., Terán, O. E., & Rivera Cruz, I. (2014). Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Enfoque Sistemico (ES) como herramientas para la generación de valor económico del capital humano en las organizaciones. *Omnia*, 20(2), 105-119.
- Huang, X., Gattiker, T. F., & Schroeder, R. G. (2008). Structure-Infrastructure Alignment: the Relationship between Tqm Orientation and the Adoption of Supplier-Facing Electronic Commerce among Manufacturers. *Journal of Supply Chain Management* 44(1), 40.

- Huerta Mendizabal, A., & Zuzuarregui Ibarbia, A. (2015). Análisis de las características de los ERPs para pymes: Una guía preliminar de cara a la elección de las soluciones más eficientes.
- ISO 9001. (2015). Sistemas de gestión de la Calidad. Requisitos. ISO copyright office.
- Gestión de Riesgos - Principios y Guías (2009).
- Kaplan, & Norton. (2005). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia* Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, & Norton. (2006a). "Alignment."
- Kaplan, & Norton. (2006b). Alignment: cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard. 1.
- Khaiata, M., & Zualkernan, I. (2010). A Simple Instrument to Measure IT-Business Alignment Maturity. *Information Systems Management*(26), 138-152.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones Vol. 8. T. M. d. Villarreal (Ed.) (pp. 752). Retrieved from <http://libreriauniversitaria.blogspot.com>
- Labraña Pérez, C. (2009). *Plan estratégico para la dirección de deportes y actividad física de la universidad de Chile, orientado al deporte de representación*. Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- León Reyes, Y. (2018). *Modelo de Gestión Integrada para las organizaciones de gobierno deportivo*. Tesis doctoral en elaboración, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
- Los modelos de gestión y el enfoque basado en procesos. (2015) Retrieved 3 marzo, 2015
- Luftman, J. N., & Briar, T. (1999). Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. *California Management Review*, 42(1), 109-122.
- Maines Da Silva, P., Rösing Agostini, M., & Marcio Langoski, L. (2016). Alineamiento estratégico. Un estudio de caso en la Ruta Romántica 19. Retrieved from
- Menguzzato, M., & Renau, J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. (Ariel ed.): Barcelona.
- Montoya Restrepo, I., Montoya Restrepo, A., & Sánchez Herrera, B. (2016). Prospectiva estratégica para fortalecer un convenio docenciaservicio de enfermería. *Investigación en Enfermería: Imagen y Desarrollo*, 18(1), 149-166.
- Montoya Sotelo, D. (2009). Control de Gestión por indicadores para instituciones de educación superior: la búsqueda constante de la calidad universitaria. *Revista Docencia e Investigación*, 19, 145-174.

- Niven, P. R. (2005). Driving Focus and Alignment With the Balanced Scorecard. *The Journal for Quality and Participation*, 28(4), 21.
- Nogueira, D., López, D., Medina, A., & Hernández, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Rev. ing. constr.*, 29.
- Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramienta de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Nogueira Rivera, C. (2004). Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. *Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Pueblo y Educación*.
- Osorio Sánchez, J., Mitre Camacho, S., & Rosas Lezama, J. G. H. (2012). La gestión del alineamiento entre el sistema de control interno y la estrategia en las Instituciones de Estudio Superior IES. 12. Retrieved from
- Paladino, B., & Williams, N. (2008). Moving Strategy Forward: Merging the Balanced Scorecard and Business Intelligence. *Business Performance Management Magazine*, 6(2), 12.
- Pérez Granero, L., Guillén, M., & Bañón Gomis, A. J. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. El caso de las empresas españolas. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 82-94.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-77.
- Raso, A. (2002). "Métodos de Mejora de la Calidad."
- Raventós, A. (2018). *Evaluación del Alineamiento Estratégico entre los procesos y objetivos de la Dirección Municipal de Deporte de Cárdenas*. Tesis en opción al título de Licenciado en Economía, Universidad de Matanzas, Matanzas.
- Riascos-Erazo, S. C., & Arias-Cardona, V. H. (2016). Análisis del impacto organizacional en el proceso de implementación de los Sistemas de Información ERP – Caso de Estudio. *Entramado*, 12(1), 284-302.
- Rios Maldonado, B. (2000). *The strategic alignment of information technology with academic strategy: A content analysis of university Web sites*. United States, Massachusetts: Boston College.
- Ruiz Rodríguez, J. D. (2016). *Gestión de riesgo, alineamiento estratégico y capital humano. Caso estudio*. Tesis de diploma en opción al título de Licenciado en Turismo, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.

San Martín Martínez, A. A. (2018). *La Dirección Estratégica en la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes"*. Universidad de Matanzas, Sede "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.

Santos Pérez, O., Marqués León, M., Morciego Esquivel, H., Hassan Marrero, N., & Delgado Rodríguez, D. (2017). Diagnóstico del alineamiento estratégico entre el proceso de gestión integrada de accesibilidad y movilidad urbana y la estrategia de las entidades implicadas. Aplicación en la Ciudad de Matanzas. Retrieved from

Senhadji Navarro, K., Ruiz Ochoa, M. A., & Rodríguez Miranda, J. P. (2017). Estado ecológico de algunos Humedales Colombianos en los últimos 15 años: una evaluación prospectiva. *Colombia Forestal*, 20(2), 181-191.

Solsona Monzonís, J. (2014). Análisis prospectivo del turismo rural: el caso de la comunidad valenciana. *Cuadernos de Turismo*(34), 313-334.

Tribín Rivera, J. P., & Forero Almanza, C. (2014). Prospectiva de la cadena Productiva de mango bajo el enfoque dinámico. *Entramado*, 10(1), 56-81.

Tundidor Montes de Oca, L., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & González Arestuche, L. R. (2010). Fundamentos teóricos de los sistemas informativos de apoyo a la toma de decisiones como herramientas de implantación en el control de gestión moderno. *Arquitectura e Ingeniería*, 4.

Van Beest, M. (2012). ¿Qué es la alineación estratégica?

Vega Falcón, V. (2015). Cuadro de Mando Integral aplicado a un territorio: Caso Amazonia ecuatoriana.

Yu-Yuang, Hung, R., Chung, Tsungting, & Ya-Hui Lien, B. (2007). Organizational Process Alignment and Dynamic Capabilities in High-Tech Industry. *Total Quality Management*, 18(9), 1023-1034.

Zavarce, C. (2013). Arquitectura Estratégica: ¿Cómo Alinear la Estrategia con la Organización? . *Revista Científica Ciencias Humanas*. , 13.