

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial

Trabajo de Diploma

Procedimiento de Control de Gestión a partir del Cuadro de Mando Integral en la
UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.

Autor: Leduanis Rodríguez Armas

Tutor(a): Msc. Zoe Vila Alonso

Santa Clara, 2017



Yo no tengo miedo que el mundo se acabe ahora mismo, a mi lo que verdaderamente me da miedo, es que el mundo siga como está.

Leduanis Rodríguez Armas

Pensamiento

Quiero dedicar este trabajo de diploma a mi mamá, que ha sido el alma del fruto de todos estos años, para que hoy sea, lo que hoy soy realmente. Un loco, un loco, pero la quiero y por eso se la dedico.

- ✓ A mi hermana, que no sabe lo que tiene hasta que yo me vaya.
- ✓ A todos mis amigos.
- ✓ A Daibel que en este momento se encuentra en un estado en el cual no podrá asistir a mi graduación, está enfermo, le diagnosticaron cáncer el curso pasado. Estaba en ese momento en 2do año, se perderá mucho, por eso se la dedico.

Dedicatoria

A lo largo de estos años uno se da cuenta, lo mucho que ha hecho y también lo mucho que ha perdido, todo por culpa de decir siempre: "lo haré mañana". Muchas veces no vamos a encontrar con personas que nos dirán que no podemos hacer algo, que no lograremos nada; que no llegaremos a ser alguien. Los que dicen eso, es por la sencilla razón, que ellos nunca, han logrado nada. Además, el hecho de probar que somos, es la prueba más verdadera de que ya somos alguien. Solo les digo una cosa, nunca, nunca digan nunca. Y por todo lo que he hecho tengo que agradecer a varias personas interesantes que han pasado por mi vida. A los que piensan, a los ríen, a los lloran, a los que sueñan ☺, a los primeros, a los últimos, a los que decían que no, a todos ;no los demoro más, ahí les van:

- ✓ A mi mamá por acompañarme durante todo este largo viaje.
- ✓ A mi otra mamá, Zoe, mi tutora. Por aguatarme todo este tiempo, que fue corto, pero intenso. Ojalá nos hubiésemos conocido antes, no sabe lo que se perdió.
- ✓ A mis hermanas, Lisandra, Adys y Arquinia. Incluyendo toda la ramificación que eso lleva, novios, maridos, sobrinos, suegros.
- ✓ A mi papá, aunque distante, a su mujer Yanelis, las niñas, Irmina, Dialenny, Andrés.
- ✓ A todos mis familiares que de una forma u otra me han ayudado en este tiempo.
- ✓ A Yoel y su novia Danay, Yosvi y la mujer, Maribel y Osbel, q son los padres de ellos.
- ✓ Generalmente quiero agradecer a todos los profesores que han influido en mi desempeño estudiantil. Especialmente a Idalmis por darme la Visión y yo encaminar la Misión.
- ✓ A los trabajadores y directivos de la entidad por su contribución, de verdad, gracias.
- ✓ Seguir por, todo mi grupo 4. Que solo ellos saben lo que es aguantarme.
- ✓ A las niñas electrizantes de mi grupo, Solanch, Dianny, Elena, Daimaris, Betty, Danitza, Yarima, Susi, Layra, Indira. A Yaila y las niñas sexys de su cuarto de derecho 1 y 3, Lily, Milena, Alegna, Lisnelky, Tita(tatica), Lily Marlen (Marlenis la costurera). Las de 3ro Dianne, AnGélica, Olaidys, y todas las del cuarto.
- ✓ A Justin (un padre más) por ser un amigo perfecto, Carlos, el Manue, Yandy, Yoelmir por haberme rescatado cuando me operé, gracias. A los de 3er año, Daibel, Arley, El flaco, Neisser, Marlon, la gente del C-4.
- ✓ A Alexis, Victor, Frankfurt, Boffil.

Agradecimientos

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar el Sistema de Control de Gestión (SCG) a partir del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní. Se analizaron teóricamente elementos conceptuales acerca del Control y el Control de Gestión (CG), el Cuadro de Mando Integral, el Control de Gestión en Cuba y en la Empresa Tabaco Torcido de Villa Clara. Se diagnosticó la situación actual del CG en la UEB objeto de estudio, corroborándose la necesidad de modificar el SCG. Durante el proceso investigativo se utilizaron métodos y técnicas como: enfoque sistémico; histórico – lógico, analítico-sintético, revisión documental, entrevista, consulta a expertos, observación científica, matriz OVAR, encuesta y métodos estadístico - matemáticos. Las muestras de trabajadores y directivos. El diagnóstico determinó la inexistencia de alineación entre los objetivos y los indicadores de gestión, identificándose sus causas y la necesidad de desagregar el CG de la Empresa a la UEB. Al establecer los pasos de manera parcial para el diseño del CMI, se integra la estrategia de la entidad y la Empresa. El análisis en base a la estrategia de la Empresa y la UEB, y sus procesos claves, permiten la continuación de la implementación del procedimiento de CMI definido. Se recomienda incorporar a los programas de capacitación de las UEB pertenecientes a empresas tabacaleras, la matriz OVAR como método para desagregar la estrategia de las empresas a las unidades y el CG a partir del CMI para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas.

Summary

The present research had as objective to design the Management Control System (SCG) from the Integrated Control Panel (CMI) in the Tobacco Twisted UEB of Camajuaní. Conceptual elements about Control and Control of Management (CG), the Integral Control Panel, Control of Management in Cuba and the Tormented Tobacco Company of Villa Clara were theoretically analyzed. The current situation of GC was diagnosed in the UEB under study, corroborating the need to modify the GCS. During the investigative process methods and techniques were used as: systemic approach; Historical - logical, analytical - synthetic, documentary review, interview, expert consultation, scientific observation, OVAR matrix, survey and statistical - mathematical methods. The samples of workers and managers. The diagnosis determined the lack of alignment between the objectives and the management indicators, identifying their causes and the need to disaggregate the CG of the Company to the UEB. By partially establishing the steps for the CMI's design, the strategy of the entity and the Company is integrated. The analysis based on the strategy of the Company and the UEB, and its key processes, allow the continuation of the implementation of the defined CMI procedure. It is recommended that the OVAR matrix be included in the training programs of the UEBs belonging to tobacco companies, as a method to disaggregate the companies' strategy to the units and the GC from the CMI to fulfill the strategic objectives of the companies.

Contenido

Introducción	1
CAPITULO 1: Fundamentación teórica del Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral como herramienta flexible e integradora	4
1.1 Introducción.....	4
1.2 El Control como función de la administración	5
1.3 Enfoques y tendencias del Control de Gestión	11
1.4 Herramientas para el Control de Gestión.....	18
1.5 Cuadro de Mando Integral. Diseño conceptual y metodológico	19
1.6 El Cuadro de Mando Integral en el sector tabacalero	22
1.7 Conclusiones parciales.....	24
CAPÍTULO 2. Diagnóstico del Control de Gestión en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.	25
2.1 Introducción.....	25
2.2 Metodología para el diagnóstico del Control de Gestión en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.....	25
2.3 Aplicación de la metodología propuesta	27
2.4 Conclusiones parciales.....	39
CAPÍTULO 3. Diseño del procedimiento del Cuadro de Mando Integral en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.....	40
3.1 Introducción.....	40
3.2 Procedimiento para el Control de Gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní	40
3.3 Aplicación parcial del CMI para la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní	49
3.4 Conclusiones parciales.....	56
Conclusiones generales	57
Recomendaciones	58
Bibliografía.....	59

Introducción

El período especial, la crisis económica mundial actual y el recrudecimiento de las acciones hostiles del gobierno de los Estados Unidos de América referido fundamentalmente al bloqueo económico y comercial, impactan de manera negativa en la economía cubana incrementando los efectos negativos que se venían manifestando a finales de la década de los ochenta con la existencia de las plantillas infladas, enfoques paternalistas que desestimulan el trabajo, altos índices de ausentismo, indisciplina, afectaciones de la eficiencia por baja productividad del trabajo y el descontrol (Castro Ruz, 2011).

Se vive una era de grandes retos e incertidumbre para la humanidad, si en otros momentos lo primordial fue sobrevivir frente a los obstáculos que parecían insalvables, hoy se debe dar continuidad a la construcción de nuestro socialismo de forma viable, sostenible y con respuestas creadoras a los problemas, lo cual significa que cada entidad cubana realice el necesario análisis, evaluación y rediseño de las estrategias que les permitan alcanzar las metas y objetivos para los cuales fueron creados, en cuyo proceso un Sistema de Control de Gestión flexible y que tenga en cuenta las características reales de la entidad, su entorno y que involucre a todos los trabajadores es necesario (Castro Ruz, 2011).

La economía cubana debido a los cambios ocurridos en el contexto mundial se transformó de una economía donde prevalecían las entidades elaboradoras de productos en entidades de prestación de servicios (Castro Ruz, 2011). La reducción de la producción azucarera, otrora motor impulsor del país, y el hecho de que las colaboraciones o misiones cubanas en el exterior, unido al sector turístico hayan ocupado esta posición de vanguardia demuestran esta hipótesis. No obstante sectores productivos tradicionales como el ron y el tabaco se mantienen dentro de las principales fuentes de obtención de divisas, específicamente el sector tabacalero, cuyo producto a pesar del bloqueo y la persecución y falsificación de sus marcas mantiene un mercado seguro cuyos destinos europeos son históricos. Ello ha obligado al estado cubano a transformar las entidades productoras del Habano cubano, de forma tal que el producto mantenga sus cualidades distintivas y competitivas en el mercado.

En este contexto las entidades productoras de tabaco en Cuba deberán enfrentar los retos que les impone el momento actual y dentro de este sector específicamente la Unidad Empresarial de Base (UEB) de Tabaco Torcido de Camajuaní, perteneciente a la Empresa de Tabaco Torcido de Villa Clara (ETTV); la cual, a pesar de ser una empresa perfeccionada, subsisten diferentes insuficiencias, tales como:

- El control se limita a la aplicación de varias herramientas de forma independiente, orientadas por la Dirección de la Empresa y sin evaluar las características específicas y el entorno.
- Existe gran cantidad de información, algunas de las cuales se encuentra duplicada y otras intrascendentes.
- El proceso de toma de decisiones no se realiza de manera coherente y oportuna.
- El control se realiza por departamentos y no por factores y procesos claves afectando el cumplimiento de la misión.
- Aunque existe una estrategia, la misma presenta insuficiencias, producto a que es una transcripción de la estrategia de la empresa.
- No existe coherencia entre los indicadores utilizados para el control y los objetivos estratégicos.

De la situación anteriormente descrita se deriva el **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir a perfeccionar el Sistema de Control de Gestión en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní?

Se plantea el siguiente **objetivo general**:

Diseñar un procedimiento para el Sistema de Control de Gestión en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.

Dicho objetivo general se desglosa en los siguientes **objetivos específicos**:

1. Identificar aquellos elementos que sirven de soporte teórico y guía para la investigación, a partir de la literatura científica más actualizada, sobre los temas de Control de Gestión, y la herramienta Cuadro de Mando Integral, particularizando en la experiencia de la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara.
2. Diagnosticar las principales insuficiencias del Sistema de Control de Gestión aplicado actualmente en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.
3. Determinar los pasos para el diseño del procedimiento del Sistema de Control de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.
4. Validar el Sistema de Control de Gestión según criterio de expertos.

5. Implementar parcialmente el procedimiento para el Sistema de Control de Gestión a partir del Cuadro de Mando Integral en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.

Durante el proceso investigativo se utilizaron métodos y técnicas como: enfoque sistémico, histórico – lógico, analítico-sintético, revisión documental, entrevista, consulta a expertos, observación científica, matriz de objetivos, variables de acción y responsables (OVAR), encuesta y métodos estadístico matemáticos.

Los aportes de la investigación están dados en lo **metodológico** al establecer una secuencia de pasos en orden lógico y coherente que integran el Sistema de Control para la entidad objeto de estudio y en lo **práctico** al convertirlo en una herramienta que permite mejorar el proceso de toma de decisiones y alinear los objetivos e indicadores por cada una de las perspectivas.

Para la presente investigación se toma como base el Sistema de Control de Gestión de la Empresa de Tabaco Torcido de Villa Clara.

El trabajo se ha estructurado en una introducción y tres capítulos. En el primer capítulo se ha llevado a cabo un estudio teórico de los elementos conceptuales acerca del Control y el Control de Gestión, el Cuadro de Mando Integral, el Control de Gestión en Cuba y en la Empresa Tabaco Torcido de Villa Clara. En el segundo capítulo, se diagnostica la situación actual del Sistema Control de Gestión en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní y un tercer capítulo donde se desarrolla de manera parcial el procedimiento del Cuadro de Mando Integral.

La tesis cuenta además con un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, derivado de la investigación realizada, así como de la bibliografía consultada y los anexos correspondientes.

CAPITULO 1: Fundamentación teórica del Control de Gestión y el Cuadro de Mando Integral como herramienta flexible e integradora

1.1 Introducción

El objetivo de este capítulo es analizar e interpretar el problema desde un plano teórico que conceptualice la problemática tratada en la investigación, para lo cual se realizó una exhaustiva búsqueda bibliográfica que comprende autores de renombre sobre esta materia, como son los casos de Robert Kaplan, David Norton, Joan Amat, John Blake, Oriol Amat, Amat i Salas, Biasca, R. E, Blanco Illescas, Fayol, H., Jordán, H. ,López Viñegla; además de prestigiosas organizaciones y publicaciones internacionales como la Asociación de Tableros de Mando de Iberoamérica, la Fundación "Formar para el Desarrollo - FoDes", en Córdoba, Argentina y la revista *Economics*. En el plano nacional se consultó a catedráticos reconocidos en el país con respecto a este tema. Lo anterior permitió desarrollar el marco teórico, con el siguiente **hilo conductor**:

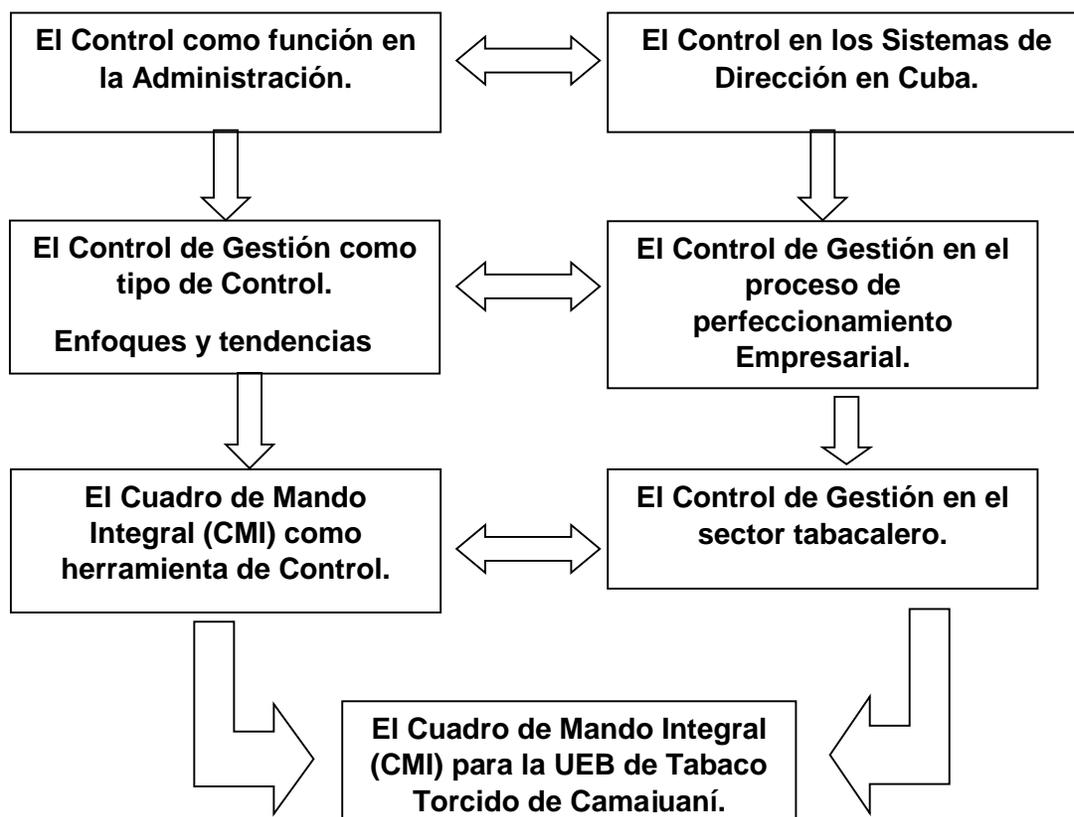


Figura 1: Hilo conductor para el análisis bibliográfico y las fuentes para la construcción del Marco Teórico de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

1.2 El Control como función de la administración

Diferentes análisis en el campo de los negocios han demostrado con mucho acierto, que gran parte de los fracasos en este campo de las organizaciones se debe a una administración poco calificada o a la falta de experiencia en la administración.

Por consiguiente, en el campo de la administración el papel de la teoría es proporcionar un medio para clarificar conocimientos administrativos importantes y pertinentes, por lo que es posible afirmar que la administración es considerada conocimiento, arte y profesión.

La necesidad de la teoría de la administración fue expresada por Fayol (1961), uno de los principales industriales franceses, el cual expresó: “La verdadera razón de la ausencia de la enseñanza de la administración...es la ausencia de la teoría; sin la teoría no es posible ninguna enseñanza”. Este autor indicó la necesidad de una teoría que incluyera un conjunto de reglas, principios, métodos y procedimientos que fueron tratados y comprobados por la experiencia general. Esta queja aún es expresada por muchos otros académicos y practicantes.

Amat Salas (1989), Dijo: “Los que están enamorados de la práctica sin ciencia son como un piloto que va en un barco sin timón y sin brújula, y nunca tiene la certeza de adónde se dirige. La práctica siempre debe estar basada en un sólido conocimiento de la teoría”. Se pone de manifiesto que una teoría no puede desarrollarse en el vacío, sino que debe basarse en la experiencia práctica y en las observaciones de los practicantes.

No obstante, la administración tiene un componente artístico que no depende de los conocimientos que se tengan, sino de la capacidad innata de lograr entender cada situación y darle una solución acertada, creativa, con el sello propio que distingue a un dirigente exitoso de otro que no lo es.

La administración, bien entendida, es la base para mejorar la acción directiva de todos los gerentes practicantes, lo que implica que a través de ella se logren tres cuestiones importantes:

- a) Alcanzar los objetivos de la organización.
- b) Mantener el equilibrio entre los diferentes intereses.
- c) Lograr eficiencia y efectividad.

Al respecto Chiavenato (1999) ,plantea que la administración es entendida como un conjunto de cargos y tareas, posteriormente como un conjunto de órganos y funciones, desdobladas más tarde en una compleja gama de variables que llega hasta la concepción de sistema.

Según Stoner et al. (1996);este define a la administración como el arte de hacer las cosas a través de las personas.

De tal modo Kast and Rosenzweig (1973),se manifiestan cuando señalan que la administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de determinados objetivos.

Una entidad busca alcanzar una serie de metas; por tanto, lo primero que tiene que hacer el administrador de una organización es establecer los objetivos de la misma y las formas de alcanzarlos: a esto se le llama planificación. También se ha visto que el trabajo del directivo no es ejecutar directamente las tareas para conseguir los objetivos, por lo que tiene que plantearse que esas personas tienen que realizar cada una, un grupo de tareas especializadas y coordinar su trabajo; esto se realiza en la segunda fase, que se denomina organización. Una vez establecidas las relaciones jerárquicas y funcionales entre los miembros de la empresa mediante la fase de organización, hay que buscar a las mejores personas que ocuparán los puestos para formarlas, integrarlas, motivarlas, remunerarlas, liderarlas y lograr que existan flujos de comunicación entre ellas; de esto se ocupa la fase de liderazgo o mando, hay personas que la nombran de forma sencilla: dirección. Una vez que la empresa ha entrado en funcionamiento se van a obtener ciertos resultados, y los administradores o directivos querrán saber si con ello se han conseguido los objetivos previstos, si no es así deberán producirse ajustes y cambiar los objetivos o las acciones para alcanzarlos en el siguiente período de planificación; esta es la función de la fase de control. Visto de esta forma, la administración de la empresa es un proceso secuencial que consta de las fases anteriores: planificación, organización, liderazgo, mando o dirección y control. A estas actividades también se le llaman funciones o tareas del sujeto de la administración.

El control se requiere para asegurar que se está avanzando satisfactoriamente hacia las metas y para asegurar que se están utilizando eficientemente los recursos humanos, materiales y financieros. Primero es necesario definir cuáles son las metas, los objetivos que se deben alcanzar, las normas bajo las cuales se trabajará para alcanzar las citadas metas y objetivos y los recursos que se utilizarán para ello: primero es necesario planificar y después ejercer el control sobre la ejecución de lo planificado. Por tal razón, planificación y control son inseparables.

En cada uno de los conceptos emitidos existen elementos valiosos que permiten dar respuesta desde la teoría al problema planteado; tales son: el reconocimiento del entorno y su impacto en la entidad, expuesto por Amat (2000); el hecho de reconocer que el cumplimiento de los objetivos de la entidad se garantiza durante la ejecución del control, planteada por Koontz and Weihrich (1998); la tesis de Alford (1972) , quien considera necesario la comparación permanente entre lo real obtenido y lo planeado; por otra parte tanto Stoner et al. (1996) como Butler et al. (1997) son del criterio de que el control se hace efectivo solo cuando se realizan acciones correctivas, de lo contrario solo sería un diagnóstico; importante lo expuesto por Lorino (1993) al señalar que el control no debe ser realizado a posteriori, ya que debe ser un ejercicio permanente de la organización en el entorno. Por ello se considera que el control es hacer que el sistema se encamine completamente hacia sus objetivos, por lo tanto el control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que se logra precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de que existan desviaciones, identificar los responsables y corregir los errores.

Es conveniente apuntar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y por qué los estándares no han sido alcanzados, de esta forma se pueden adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, este cierra el ciclo del sistema, al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planificado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planificación.

En la actualidad el control ocupa un lugar más relevante por varias razones, dentro de las cuales se pueden citar: mayor crecimiento y mayor dinámica de los procesos de internacionalización y globalización de la economía, ritmos cada vez más rápidos de cambios tecnológicos; intensificación de la competencia a escala local y mundial, factores políticos, sociales y legales.

En la importancia y necesidad del control influyen factores internos de la organización, dentro de los cuales se pueden encontrar: la creciente complejidad de la empresa en función de su tamaño y del mercado en el que opera, los fallos en la previsión por errores subjetivos o inevitables e impredecibles, los errores y las equivocaciones de las personas en la ejecución de sus actividades, la necesidad de evitar fraudes y sustracciones, la delegación de la autoridad y los procesos de descentralización.

En efecto, varios son los tipos de control existentes según Newman et al. (1989), (Thietart and Enrgle, 1984), ellos son: el control sí o no, el control a posteriori y el control anticipado.

El control sí o no significa que durante el proceso de ejecución en una actividad compleja en determinadas fases se procede a una verificación y solo si el resultado de esta es positivo se pasa a la siguiente fase.

El control a posteriori es el denominado control clásico (ver figura 2), se caracteriza por un grupo de elementos, tales como: tener un enfoque retrospectivo, la búsqueda de problemas, existencia de barreras entre la planificación y el control bien definidas. Se fundamenta en términos financieros para el análisis, el objetivo clave es la administración de los costos, está dirigido a cumplir normas, la mejora en los resultados se busca desde una óptica interna, enfatiza el logro de los resultados globales, está orientado a las cifras y al control de resultados, se centra en la verificación y análisis de desviaciones, poca implicación de los trabajadores, el intensivo en mano de obra y la información redundante. Se puede concluir que se caracteriza por la comprobación y verificación de unos objetivos y procesos de gestión determinados; considerándose en la misma cuatro etapas, resumidas por Zerili (1994), como: establecer una norma de actuación o criterio predeterminado, realizar una medición de los resultados obtenidos y de la actividad en curso, practicar una comparación entre los resultados efectivos y los criterios preestablecidos y por último, ejecutar una acción dirigida a corregir las posibles desviaciones y deformaciones descubiertas en tal comparación; orientándose, en cuanto a su contenido, a una visión interna de la empresa, con un perfil puramente financiero, formal y rígido al centrar su atención en los recursos consumidos, más que en los procesos con los cuales se crea el valor, priorizando el beneficio inmediato y la información financiera exterior (Lorino, 1993).

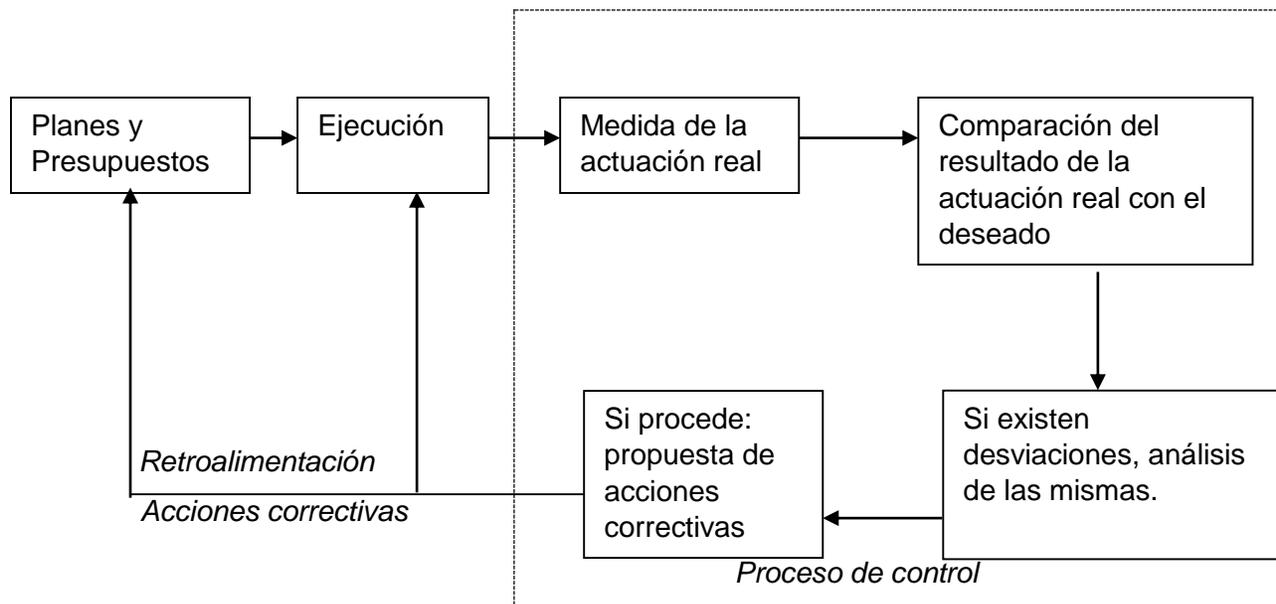


Figura 2: Representación gráfica del Control Clásico. Fuente: Menguzzato, 1981

El control anticipado es cuando de la observación de la realidad se deduce la existencia de perturbaciones que van a alterar los resultados a alcanzar, antes de actuar se toman medidas correctoras para anticiparse a esos efectos no deseados y así lograr los resultados fijados. Se trata de ir adaptando las acciones a las modificaciones necesarias derivadas de alteraciones detectadas tanto en el entorno como en la propia empresa.

Se puede distinguir dos tipos de control según su finalidad: el control de exactitud y el control de eficiencia. Como en todo tipo de control, la finalidad es el cumplimiento de determinadas variables, de unas medidas o normas preestablecidas; la diferencia se establece en cuanto al control de exactitud, la comprobación se efectúa en forma individual y estática, tales son los casos del control de inventarios, del control de tesorería y del control de calidad.

En el control de eficiencia se hace un planteamiento más dinámico e integrado de las variables en relación a los objetivos y planes, tal es el caso del Control de Gestión. Según Terry (1999), en su libro "Principios de administración", expone que existen 3 tipos de control: el control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

- Control preliminar: tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con prioridad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Son deseables debido a que permite a la administración evitar

problemas en vez de corregirlos después. Desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de implementar.

- Control concurrente: tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes, e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran; en otras palabras, puede ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas. La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa.
- Control de retroalimentación: indica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando, de manera que puedan hacerse correcciones. El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información, el daño ya está hecho; se lleva a cabo después de la acción.

Según Amat Salas (1989), existen tres tipos de control: estratégico, de gestión y operativo.

- Control estratégico: se basa en la planificación estratégica, por consiguiente es a largo plazo y se centra en los aspectos ligados a la adaptación al entorno, comercialización, mercados, recursos productivos, tecnología y recursos financieros.
- Control de gestión: se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año) e intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logre sus objetivos.
- Control operativo: dirige su acción hacia la planificación operativa, asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente.

La definición expuesta por Amat es estrecha, pues la misma reduce el control al rol de verificación del cumplimiento presupuestario y los planes a corto plazo.

Cualquiera que sea el tipo de control adoptado deberá reunir los siguientes requisitos:

- Ser entendible: el sistema deberá ser diseñado de acuerdo con el sistema de estrategias y planes existentes, los puestos de trabajo, las personas que ejercen las tareas de control y con las características de la forma de dirección requerida.
- Seguir la forma concreta de organización adoptada: la estructura organizativa debe ser tomada en cuenta a la hora de diseñar el sistema, para que exista una lógica y necesaria interrelación entre ambos.

- Detectar las desviaciones rápidamente: una de las misiones básicas del control es la de proporcionar a los directivos información acerca de las acciones correctivas que se deben tomar para posibilitar alcanzar los objetivos fijados; a pesar de las desviaciones constatadas, es preciso que las desviaciones sean detectadas con rapidez. Un modo efectivo de lograrlo es que el sistema de control se ejerza sobre áreas críticas previamente precisadas.
- Ser flexible: dada la existencia de un entorno turbulento se requiere un alto grado de flexibilidad, tanto en el proceso de formulación de la estrategia como en el de implementación de esta.
- Ser económico: el costo del sistema de control no debe sobrepasar los beneficios que el mismo genera. La dificultad principal estriba en la medición de los beneficios del control, ya que estos dependen de varios factores, tales como: la importancia de las actividades a controlar, el costo de la falta de control y la mejora en el logro de los objetivos debido a las medidas correctivas frente a su adopción.

1.3 Enfoques y tendencias del Control de Gestión

El Control de Gestión surge a finales del siglo XIX bajo las condiciones del desarrollo industrial, teniendo su base en los cuatro principios definidos por Taylor, para su sistema de Gestión: estabilidad, información perfecta, eficiencia productiva y costo global, siendo los dos primeros principios el fundamento o base del modelo de control como un sistema que debe asegurar comportamientos reales que se correspondan con el estándar definido (Lorino, 1996, González, 2003, Jordan, 1999). Las principales funciones vinculadas al Control de Gestión en esta etapa se enmarcan en la verificación y observación, siendo su meta la reducción de los costos y el aumento de la productividad.

Para especialistas como Martínez and Fiol (1995), Fiol (1999), Sullá (1999), desde su inicio, el Control de Gestión fue una función del departamento de Contabilidad, orientado a una visión interna de la empresa, centrado en los resultados económicos financieros alcanzados, caracterizado por la definición, coordinación y ejecución del presupuesto, la preparación de informes y su interpretación, así como la elaboración de información para oficinas estatales; visión que reduce el Control de Gestión al estudio de los efectos económico – financieros de las diferentes políticas y enfocado esencialmente hacia la rentabilidad.

Si bien esta etapa se caracterizó por la poca existencia de estudios referidos a esta temática, se pueden destacar los desarrollados por Verhulst (1968) y Drucker and Leal (1975)

referenciados estos en los trabajos de especialistas como Lorino (1996), Biasca (1997), Blázquez (1999). En estos trabajos Drucker propone organizar los indicadores de la empresa por áreas, aportando así una primera aproximación a enfocar el control a los resultados concretos de la gestión de cada área de la empresa y a la orientación hacia la definición de factores clave del éxito (FCE) en la gestión de estas. Por su parte, el estudio desarrollado por Verhulst aproxima el análisis a los problemas prácticos del control presupuestario en la vida empresarial.

De forma general predominó el enfoque de verificación hasta finales de la década de los 70, siendo reconocida en la literatura consultada esta concepción como un enfoque clásico.

A partir de la década de los 80, las interrelaciones de las organizaciones con el entorno se caracterizan por el dinamismo y la inestabilidad, donde el cliente es considerado un elemento fundamental para el éxito de la organización. En estas circunstancias, se produce un incremento en la complejidad de la dirección de las empresas, donde los directivos ya utilizan el enfoque estratégico para el logro de sus objetivos previstos. Sin embargo, como se refleja en el criterio coincidente de Johnson and Kaplan (1987), Pavón (1999), Cooper and Kaplan (1998), Koontz et al. (1991), Bell et al. (1996) la utilización de los elementos del enfoque estratégico en la dirección de las organizaciones trae aparejado la necesidad de disponer de información real y oportuna para tomar decisiones; situación que constituyó fuente de estímulo en la transformación del enfoque interno relativamente segmentado que venía llevando el Control de Gestión; por uno nuevo, más integrado, global y cualitativo y cuantitativamente superior, con un nuevo perfil en el proceso de planificación y control, en el que las estrategias pasan a ser el elemento central de las organizaciones. Esta situación lleva a que el directivo en lugar de preocuparse por un control por inspección, centre su atención en la definición de un control que asegure el logro de los estados futuros que desea alcanzar la organización.

En este sentido, toman vigencia las afirmaciones de especialistas como García (1975) y Vargas Sánchez (2000). Según García :“En una sociedad competitiva como la actual, hay cambios que continuamente obligan a crear nuevas bases para la eficacia de la dirección de los hombres y en la asignación de recursos”; por su parte Vargas plantea : “La tarea de control ha de fundamentarse en tres pilares básicos: el sentido del equilibrio, el pensamiento estratégico y sistémico, y la competencia para identificar y gestionar los recursos y capacidades realmente estratégicos, con relación a esos nuevos desafíos a los que ha de dar respuesta”.

El Control de Gestión se convierte en un factor capaz de potenciar el acercamiento entre directivos y subordinados, como resultado de la descentralización de autoridad inherente a las estructuras planas. Esto tiene su fundamento en los criterios de Castellanos Castillo (1998) al señalar que la potenciación de los valores compartidos, la creatividad, la innovación, adaptabilidad, el liderazgo y el papel de los recursos humanos, si bien no garantizan buenos resultados por sí solos, deben ser dirigidos hacia el logro de los objetivos organizacionales, lo que depende, entre otros factores, del Control de Gestión (Hope, 1996).

Un aspecto característico del Control de Gestión en la concepción moderna, es que se apoya fuertemente en la información económico financiera de la organización, pero no se limita a esta solamente, sino que se nutre de otras fuentes de información, como las referidas a la calidad total, la comercialización, la gestión de recursos humanos, entre otras; para evaluar equilibradamente la gestión de la empresa.

Los estudios de la literatura especializada de los últimos años, entre los que se destacan Blanco Illescas (1985), Administración (1988), Mevellec (1990), Lorino (1996), González and Sagüés (1998), Mallo and Merlo (1998), Hernández Torres (1998), Sullá (1999), Fiol (1999), Jordan (1999), Kaplan and Norton (2000), Abad Arango (2001); han permitido establecer el conjunto de características más distintivas y a su vez diferenciadoras presentes en el Control de Gestión Clásico y el Control de Gestión Moderno.

El reto de la transformación de los sistemas de Control de Gestión constituye un proceso de cambio que implica nuevas formas de pensar y actuar por parte de los directivos, alejándose de la operatividad, la centralización y la verificación para asumir el análisis dinámico, la descentralización, la participación y el control de puntos claves, orientados hacia el incremento de la competitividad de la organización.

En la evolución del Control de Gestión, en cuanto a su definición conceptual, se han presentado diversas concepciones que sustentan su razón de ser en la época, la tendencia a que responde y las condiciones en que se desempeña. Sin embargo, en las definiciones propiamente aportadas en los marcos de una y otra tendencia, se puede concluir que no existen diferencias claramente notables, sino que los elementos diferenciadores de ambas están centrados fundamentalmente en el ámbito de acción que cada una de ellas le confiere al Control de Gestión.

En general, para el enfoque clásico el Control de Gestión está orientado a una visión interna de la empresa, con un perfil meramente financiero, formal y rígido, cuya naturaleza está en el análisis de los desvíos y las medidas correctivas para acercarlo lo más posible a la realidad

de la planificación oportunamente realizada y en función de alcanzar este objetivo es que se plantean nuevas técnicas presupuestarias.

En contraposición al enfoque clásico, el enfoque moderno parte de reconocer el papel de los trabajadores en el logro de las metas organizacionales y el papel del directivo como el movilizador de talento, esfuerzo y recursos en el cumplimiento de estrategias y objetivos. No solo analiza la situación interna de la empresa, sino que relaciona esta con la influencia del entorno, buscando proactividad en las acciones e implicando a los trabajadores en el proceso de gestión.

Al analizar las definiciones que sobre Control de Gestión expresan ambas tendencias, (ver anexo 1), se puede extraer una serie de aspectos de gran importancia para la presente investigación, entre los que se destacan:

- El reconocimiento de que las estrategias y los objetivos son las categorías rectoras para el Control de Gestión.
- Describen al Control de Gestión involucrado con las actividades de formulación de objetivos, verificación, presupuestos y análisis de desviaciones.
- Generalmente se asocia al Control de Gestión como un aspecto meramente económico.
- El objetivo final del Control de Gestión es la toma de acciones para el logro de los objetivos.
- La naturaleza del Control de Gestión se basa en el dominio y conocimiento de la gestión en cada uno de las áreas de la organización; más que en la verificación y la inspección.
- El Control de Gestión juega un papel de enlace entre objetivos globales e individuales.
- El Control de Gestión está fuertemente vinculado a la dirección estratégica, y contiene una probabilidad de cambio elevada, al variar cada vez que cambia la estrategia.
- El Control de Gestión es una vía para favorecer la coordinación entre los diferentes responsables e integrarlos fuertemente a la organización, siendo la práctica más generalizada la de evaluación de los objetivos y estrategias globales de la organización.

Teniendo en cuenta los criterios emitidos por los diferentes investigadores en la conceptualización del Control de Gestión, se define el mismo como: sistema de indicadores estratégicos de la organización, que permite a los directivos orientar e influir en el comportamiento individual y organizativo para alcanzar los objetivos propuestos.

La bibliografía consultada permite concluir que el Control de Gestión es un proceso enfocado en los FCE de la organización , permite medir desde múltiples ángulos, analizar y dar posibles actuaciones en una óptica integral equilibrada y de esta forma establecer cómo marcha la organización. Todo ello posibilita decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización; es un medio para desarrollar la participación, implicación y aprendizaje del colectivo laboral hacia el logro de los objetivos y estrategias previstas; favorece la diferenciación y la integración de los diversos centros de responsabilidad y asegura la coherencia de las acciones de gestión en el marco de los objetivos de la organización.

El Control de Gestión en la actualidad se caracteriza por ser un proceso proactivo, flexible, de aprendizaje constante y comunicación abierta para facilitar el éxito en la gestión. En su esencia el Control de Gestión comprende el logro de objetivos y estrategias, donde la atención se centra en el desempeño global de la organización, identificando las áreas que constituyen fuentes de ventajas competitivas (Machado Noa, 1997).

En lo referido Blanco Illescas (1971), Blanco Illescas (1985), propone una nueva dimensión del Control de Gestión ampliando su alcance, tanto temporal como jerárquico, a largo plazo y a la alta dirección, se niega un enfoque del Control de Gestión que “reduzca la acción a un plan en lugar de estimularla a encontrar vías para mejorar la previsión “, haciendo un planteamiento integrador y globalizado del control empresarial.

Un eficaz Sistema de Control de Gestión debe estar soportado en un sistema informativo oportuno, eficiente, flexible y relevante que permita gestionar una empresa de forma eficiente y competitiva, abarcando los elementos relacionados con los procesos, los recursos financieros, la cultura empresarial y el nivel de servicio prestado al cliente para la toma de decisiones a todos los niveles de la organización.

A partir del análisis realizado referido a los procedimientos para el Control de Gestión (ver anexo 2) se pudo llegar a concluir aspectos importantes, tales como: pese a que existe una interrelación entre los pasos y/o etapas, estos se centran en la estructura funcional de la organización más que en la estrategia, en la cual se basan los distintos procesos empresariales; se considera con fuerte incidencia la implicación de la alta dirección en el Control de Gestión, quedando relegada la necesidad de la participación e implicación de los trabajadores en dicho proceso; están muy limitados los análisis de causa efecto para la determinación de indicadores de control en consecuencia con lo anterior; existe una elevada

tendencia al desarrollo de instrumentos de corte económico financieros, quedando este proceso muy lejos de una concepción de integración de indicadores de diferente naturaleza.

Es importante destacar que en la actualidad las Unidades Empresariales de Base de Tabaco Torcido, aplican un Control de Gestión basado en el perfeccionamiento empresarial. El perfeccionamiento empresarial traza como objetivo central: incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de las entidades, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que impulsen el desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

Entre los problemas que presenta el sistema de perfeccionamiento empresarial se puede mencionar la existencia de muchas dificultades para introducir la Dirección Estratégica; pues no se logra una mente estratégica en la alta dirección, predomina una mentalidad operativa.

En los momentos actuales se requiere un manejo de las transformaciones organizacionales acorde a los requerimientos del cambio planificado, con énfasis en la comunicación, el trabajo de equipo y la capacitación según las exigencias del proceso de perfeccionamiento empresarial.

En la literatura consultada se pudo apreciar que el mayor reto que enfrentan las empresas en la actualidad, para el diseño de Sistema de Control de Gestión, es la definición de indicadores que garanticen la implementación de la estrategia, correspondiéndole en la actualidad a los indicadores económicos financieros el mayor peso dentro del análisis (Ferguson and Dickinson, 1982, Hernández Torres, 1998, Fuentes et al., 2005, Leaby, 2000, King, 2000, Vargas Espinoza, 2017).

De forma general, los indicadores constituyen medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida se están logrando los objetivos propuestos y son variables de interés cuya naturaleza se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define, lo que lleva a clasificarlos como cuantitativos y cualitativos.

Según Leaby (2000), existen dos grandes grupos de indicadores, los financieros y los no financieros. Los indicadores financieros son los vinculados directamente a los resultados de la gestión de la empresa y dentro de los indicadores más utilizados desde el punto de vista interno, se encuentran el Flujo de Caja (*Cash Flow*), el Retorno de la Inversión (Return On Investment - ROI) y el Resultado o Beneficio Económico (Brealey and Myers, 1993). Por otro lado, existe la tendencia más reciente de expresar los resultados de la empresas desde el punto de vista externo, donde se definen indicadores financieros como el Valor Económico

Añadido (EVA), el Valor de Mercado Añadido (MVA) y el Valor de Caja Añadido (CVA) que explican la relación de la empresa con sus principales accionistas (Villanueva, 1985, Leidecker and Bruno, 1988, Kaplan and Norton, 1996, García, 1997, King, 2000, Wegmann, 2000, Salgueiro, 2001).

Desde el punto de vista no financiero, los indicadores más abordados en la literatura consultada (King, 2000, Butler et al., 1997, Dávila, 1999, Rosanas, 2006) son la satisfacción al cliente, la cuota de mercado y los nuevos productos desarrollados, los cuales se concentran fundamentalmente en la actividad comercial de la organización, quedando relegados los indicadores relacionados directamente con la influencia del hombre en el logro de los resultados previstos.

A los efectos del presente trabajo resultan de interés los indicadores de rendimiento y guía de procesos, así como su vinculación al diseño de la estrategia, entendiéndose estos como (Morrisey, 1997);(López Viñegla, 2004):

- Indicadores de rendimiento y/o de resultados: son aquellos que denotan la conclusión de varias acciones y medidas tomadas, brindando una información definitiva asociada directamente a los objetivos de cada una de las áreas de resultado clave (ARC) en un período específico de tiempo; por lo que pueden utilizarse para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.
- Indicadores guías de proceso: se apoyan en los procesos empresariales para brindar información oportuna para la toma de decisiones. Su propósito fundamental es canalizar y direccionar los esfuerzos dentro de la organización, indicando en el futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado. Son proactivos en el sentido de que proveen información temprana del progreso hacia el logro de los objetivos.

Un aspecto a destacar con relación a los indicadores guías de proceso es que miden lo que debe "hacerse bien" para alcanzar los objetivos, es decir, las causas que generan los resultados en la organización. Estos indicadores se apoyan en la determinación de los inductores de actuación, los cuales según Kaplan and Norton (2000), reflejan la singularidad de la estrategia, así como las causas que originan determinados comportamientos en los indicadores de resultados.

De ahí, que al interrelacionar indicadores globales y específicos, se garantice la integridad en el análisis estratégico, abordándose tres ángulos en la medición de los resultados de la

organización: eficacia, vinculados al logro de los objetivos; eficiencia, relacionados con el manejo de los recursos (materiales, humanos y financieros) y efectividad, que refleja el impacto de la gestión de la organización (Kaplan and Norton, 1999, Hernández Torres, 2001, Fiol, 1999, Machado Noa, 2002).

Al analizar el tema en el sector tabacalero, es importante señalar que los indicadores de resultados financieros son los más utilizados, partiendo del criterio de que el objetivo fundamental de este tipo de organización es la obtención de beneficios económicos, pues a conocer e integrar al análisis de otros indicadores como los de calidad, satisfacción de los clientes internos y externos, y los relacionados con la Gestión del Capital Humano, se contribuye a un análisis más integral de los resultados financieros y a una proyección más certera de las estrategias a desarrollar en períodos futuros.

1.4 Herramientas para el Control de Gestión

El Control de Gestión agrupa una serie de herramientas, tales como: el control interno, el control de costos, el análisis de ratios, el análisis de punto muerto, el control presupuestario, el balance periódico de puntos débiles y fuertes de la gestión, análisis comparativos entre empresas y el Cuadro de Mando Integral.

En muchos casos el control presupuestario ha constituido el instrumento fundamental de Control de Gestión. Así, según Vassal (1978), "Para demasiados directivos el Control de Gestión se ajusta al modelo presupuestario, lo que tiende a reducirlo a un formalismo contable estático".

Los Cuadros de Mando constituyen instrumentos de información sobre la gestión, que permiten reaccionar a corto plazo, ofreciendo información orientada hacia los FCE y ligada a los centros de responsabilidad de la organización, que contribuya a la convergencia de objetivos.

El hecho de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el Cuadro de Mando Integral (CMI), pero su diferencia con ellos radica en que penetra el ámbito estratégico del negocio para convertirse de un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del mismo (Kaplan and Norton, 1992), traduciendo la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores (Kaplan and Norton, 2001), quedando aceptado la existencia de una relación estrecha entre la estrategia de la empresa y el CMI, como herramienta del Control de

Gestión, ya que este conjunto coherente de indicadores está anclado en los objetivos estratégicos de la organización.

En la actualidad se hace necesario el desarrollo de instrumentos sistémicos y equilibrados que no midan solamente los aspectos financieros de la organización sino que cubra las expectativas de información generales e integradas que necesitan los directivos para alcanzar los objetivos estratégicos previstos y mejorar la posición competitiva de la empresa; se reconoce que gerenciar solo por indicadores financieros es un “suicidio”, porque no son suficientes para medir si se están logrando o no ventajas competitivas.

El CMI es una metodología flexible y aplicable a todo tipo de organizaciones que busquen la excelencia, deseen construir ventajas competitivas y requieran mejorar el desempeño y la rentabilidad.

1.5 Cuadro de Mando Integral. Diseño conceptual y metodológico

A los efectos de esta investigación, resultan útiles los estudios desarrollados por Kaplan and Norton (1982), Kaplan and Norton (1996), Kaplan and Norton (2000),(Arellano Gil, 1999) y otros autores que enfocan al CMI desde una óptica de equilibrio en la empresa, que incluya las cuatro perspectivas siguientes:

- La financiera: que incluye las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado. Si esto no ocurre, es probable que inviertan en una empresa diferente.
- La del cliente: que muestra los indicadores de valor añadido que la empresa aporta a clientes de segmentos específicos. El buen servicio es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competitivo. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.
- La del proceso interno: se reconoce como la que identifica a los procesos internos, nuevos o ya establecidos, en los que la empresa debe ser excelente para que la estrategia de la misma tenga éxito. Los procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.
- La de aprendizaje y crecimiento: se relaciona con la infraestructura que la entidad debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo interconectados unos con otros para favorecer la correcta medida del desempeño de la organización. La

competencia es feroz, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas.

El CMI tiene como objeto final la correcta implantación de la estrategia a través de una disciplinada definición de objetivos, eficazmente relacionados y alineados en función de la misma.

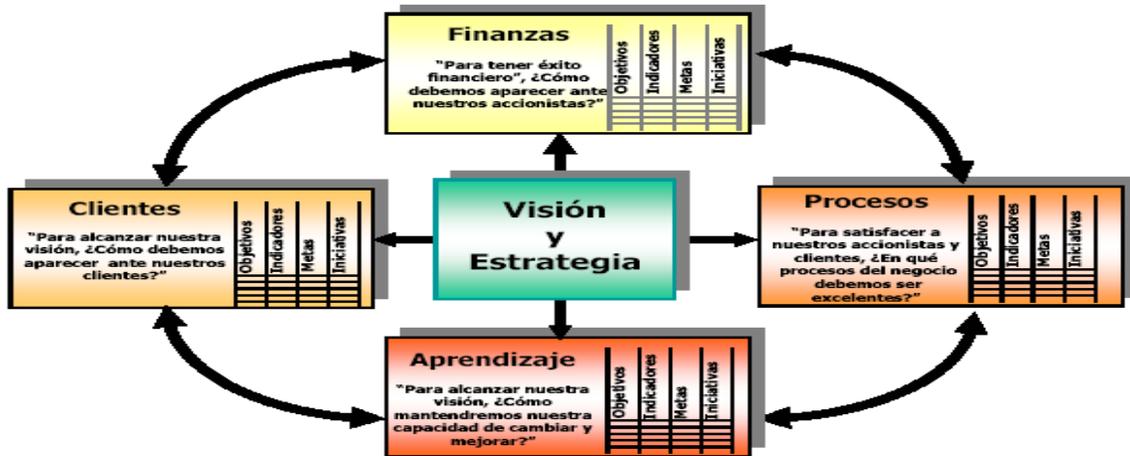


Figura 3: Perspectivas de un Cuadro de Mando Integral. Fuente: Kaplan and Norton (2000)

Para Kaplan and Norton (2000), el CMI busca aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia, sirve para comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos así como planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

Para Paredes (1995), el CMI es una herramienta gerencial desarrollada por los académicos Kaplan y Norton que consiste en organizar, estructurar y controlar la ejecución de la estrategia en cualquier tipo de organización.

Señala Arellano Gil (1999), que la característica que distingue al CMI es el uso de indicadores cuantitativos y cualitativos, los cuales traducen la estrategia de la organización.

De forma general, el CMI cumple las siguientes funciones dentro del Control de Gestión (Machado, 2003):

- Comunicar y explicar el papel de cada uno de los trabajadores de la empresa, lo que favorece la coordinación de esfuerzos.
- Permitir el seguimiento de las actividades mediante la utilización de los indicadores del cuadro de mando, por lo que se convierte en un instrumento de control.

- Distinguir los casos en los que se requieren simples ajustes en las actividades de aquellos en los que es necesario cambiar de modelo de negocio e incluso de estrategia.

Según el tamaño y la situación de la empresa se debe reflexionar cuidadosamente sobre el alcance de las actividades que cubrirán los cuadros de mando, la unidad organizativa que quedará abarcada y el ritmo al que se introducirán los indicadores. En una entidad de tamaño pequeño, como la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní, probablemente es preferible crear un cuadro de mando para toda la organización.

Otro factor decisivo para una elección adecuada es el momento. Si la empresa está en medio de cambios turbulentos, el propio proceso de cuadro de mando puede ser una herramienta útil.

La fuerza de esta herramienta radica en el proceso de desarrollo en sí, en el que los trabajadores deben participar en el análisis y la discusión conjunta de la situación y las capacidades de la organización.

Una premisa fundamental para desarrollar un cuadro de mando es que todas las personas involucradas estén básicamente de acuerdo en las características generales de la organización. Esto quiere decir que la dirección debe tener el tiempo y los recursos necesarios para que todas las personas involucradas en el proyecto puedan obtener la información necesaria para formarse una opinión bien fundada. A menudo se subestiman los beneficios que obtiene la organización cuando los participantes poseen una imagen global de la situación real dentro y fuera de la entidad.

Según Amat Salas and Dowds (2003):“El CMI constituye una de las herramientas más potentes que pueden utilizar las empresas para asegurar que la estrategia se implemente correctamente. De hecho, el problema de muchas empresas no está en diseñar la estrategia sino en cómo garantizar que la estrategia formulada sea implementada con éxito.”

El CMI permite traducir la misión y la estrategia en un conjunto de indicadores, los cuales informan sobre el cumplimiento de los objetivos e inducen a una actuación adecuada. Además de contribuir a la revisión permanente de la estrategia.

En la bibliografía consultada se encontraron varias metodologías para aplicar el CMI; haciendo un estudio y análisis de las mismas y sus fases de implementación. Se puede constatar que:

La metodología planteada por Kaplan and Norton (1996), es el modelo más difundido, el cual pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo,

considerando a la organización desde cuatro perspectivas vitales: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Consta de cuatro fases que van desde la elección de la unidad estratégica de negocios y sus vínculos con la empresa, construyendo el consenso alrededor de los objetivos estratégicos, seleccionando y diseñando los indicadores y culminando con la construcción de un plan de implementación.

La metodología de Amat Salas (1989), coincide con el modelo de Kaplan and Norton (1996), en la cantidad de perspectivas, pero al contrario de utilizar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, utiliza la perspectiva de recursos humanos en un contexto asociado a la cultura empresarial. Consta de seis fases: parte de la formulación de la estrategia como patrón de respuesta de la organización a su entorno, sigue con la identificación de los FCE, la selección de indicadores a partir del cual se formula el CMI, se determinan los objetivos para los indicadores y la política de incentivos en función del nivel de consecución de dichos objetivos, terminando con la comparación entre el presupuesto y la realidad de cada indicador y la toma de decisiones a partir de las desviaciones.

La metodología de Nogueira Rivera (2002), parte del supuesto de que la empresa haya ejecutado su ejercicio estratégico y su forma de implantación se describe partiendo de la orientación al diseño, a partir del cual se define la arquitectura del sistema de indicadores, el sistema de información gerencial y se desarrolla un plan de implantación. El anexo 3 refleja una comparación entre las metodologías.

1.6 El Cuadro de Mando Integral en el sector tabacalero

Resulta paradójica y contradictorio, por un lado la importancia que tiene para la economía cubana actual la elaboración de tabacos destinados a la exportación y el reconocido valor para el control del cumplimiento de las estrategias del CMI y por el otro, la poca aplicación de esta herramienta al citado sector.

El sistema de Control de Gestión elaborado y aplicado en la Empresa de Tabaco Torcido de Villa Clara (Ocampo, 2009) basado en el CMI, es una investigación referente al tema que existe en el sector . La metodología para su implementación fue integrada por los siguientes pasos: 1.- Reformulación de la estrategia, 2.- Determinar e identificar los FCE, 3.- Determinar los indicadores para cumplir la estrategia, 4.- Conformación del sistema de información para el Control de Gestión, 5.- Puesta en práctica del Control de Gestión, 6.- Monitoreo del Funcionamiento, 7.- Medición de los resultados.

A través de esta experiencia se demostró que el proceso de fortalecimiento de la gestión empresarial en el sector tabacalero exige a las empresas el desarrollo de sistemas que faciliten el seguimiento de la implementación estratégica y la convergencia de objetivos, donde el aprendizaje y la creación de valor, constituyan aspectos distintivos de los mismos; se reflejó la inexistencia de coherencia y convergencia entre los objetivos y los indicadores de gestión en cada uno de los niveles y perspectivas en la entidad objeto de estudio ; se evidencio la factibilidad y pertinencia del CMI en el sector tabacalero bajo las condiciones del entorno cubano.

Este procedimiento diseñado y aplicado, incorpora las tendencias más actuales en el campo del Control de Gestión, adaptadas a las condiciones específicas de este tipo de organización, a través de la construcción del CMI.

No obstante, es válido señalar que un CMI “es un traje a la medida” para las organizaciones ya que cada una es única y puede seguir su propio camino para construirlo, de manera que la eficacia de uno u otro sistema requiere que se tenga en cuenta el tipo de entidad, el sector al cual pertenece, sus características específicas y el contexto en el que se está desarrollando, tanto en el entorno interno como externo ; y la estrategia, que se defina, es vital para poder alinear la organización con esta.

La Empresa Tabaco Torcido Villa Clara referida a su condición de empresa abierta, donde sus unidades productoras se encuentran dispersas geográficamente, localizadas en diferentes municipios de la provincia, distantes de la alta dirección, implican que sea necesario para el adecuado funcionamiento del Sistema de Control de Gestión a este nivel el diseño de un Sistema de Control de Gestión en las UEB que siguiendo los mismos principios que la empresa tengan en cuenta las condiciones técnicos - organizativas y socioeconómicas de la UEB, así como su cultura organizacional y entorno. Lo cual presupone alinear la estrategia de la UEB a la Empresa.

1.7 Conclusiones parciales

1. La evolución en el entorno y la gestión empresarial en las últimas décadas ha llevado a la existencia de dos enfoques en el Control de Gestión: clásico y moderno. El Control de Gestión moderno valora la influencia que desempeñan las medidas no financieras y el hombre en el logro de los resultados y considera que una integración entre las medidas financieras y las no financieras apoyadas en la flexibilidad, pro actividad y adaptabilidad, contribuye a un análisis más profundo del desempeño y las opciones estratégicas de la organización.
2. Se aprecia, además, que en el diseño y/o perfeccionamiento de las herramientas para el control no existe adecuación a las condiciones específicas en que se desempeñan las organizaciones, lo que lleva a que exista un distanciamiento entre la estrategia, los FCE, la cultura organizativa y el propio proceso de diseño y/o perfeccionamiento del Control de Gestión.
3. En las investigaciones realizadas se encuentra un sistema aplicado al sector tabacalero, específicamente a la Empresa de Tabaco Torcido en Villa Clara, el mismo debe ser desagregado a las UEB teniendo en cuenta las características específicas de las mismas, coherente con la estrategia de la empresa.

CAPÍTULO 2. Diagnóstico del Control de Gestión en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.

2.1 Introducción

El diagnóstico es una fotografía analítica de la actuación actual de la entidad, de sus potencialidades y de la dinámica de su posible desarrollo. El análisis que se lleve a cabo durante el mismo reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la entidad en su funcionamiento y constituirá un punto de partida hacia un objetivo superior.

El diagnóstico promueve el conocimiento de la necesidad de cambios e indica, de manera más concreta, las modificaciones que se necesitarán. De igual manera durante este proceso es posible que se descubran problemas, de los cuales la unidad productora no se sienta orgullosa y hubiese preferido que nunca se supieran. Por ello se necesita mucho cuidado durante la investigación, para evitar que se pueda producir una tendencia a ocultar deficiencias y se interrumpa la comunicación.

A partir de lo expuesto anteriormente se define como objetivo del presente capítulo: realizar un diagnóstico del Control de Gestión en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní, que permita identificar los principales problemas del mismo, los cuales están afectando sus resultados globales y su comunicación con la empresa.

2.2 Metodología para el diagnóstico del Control de Gestión en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní

El concepto de metodología ha tenido múltiples definiciones, puede ser entendida en un plano más general, más particular o más específico. En el plano más general se define como el estudio filosófico de los métodos del conocimiento y transformación de la realidad, la aplicación de los principios de la concepción del mundo al proceso del conocimiento, de la creación espiritual en general a la práctica.

La metodología vista en un plano más particular se refiere a aquella que incluye un conjunto de métodos, procedimientos y técnicas que responden a cada ciencia en relación con sus características y su objeto de estudio.

En un plano más específico significa un conjunto de métodos, procedimientos, técnicas, que regulados por determinados requerimientos permiten ordenar mejor nuestro pensamiento y nuestro modo de actuación para obtener y descubrir nuevos conocimientos en el estudio de

los problemas de la teoría o en la solución de problemas de la práctica (De Armas et al., 2003).

Para la realización de este trabajo se propone una metodología de diagnóstico que se estructura en dos partes: una primera dedicada al análisis del negocio y una segunda dedicada al análisis del Control de Gestión, lo cual se muestra en la figura 4.

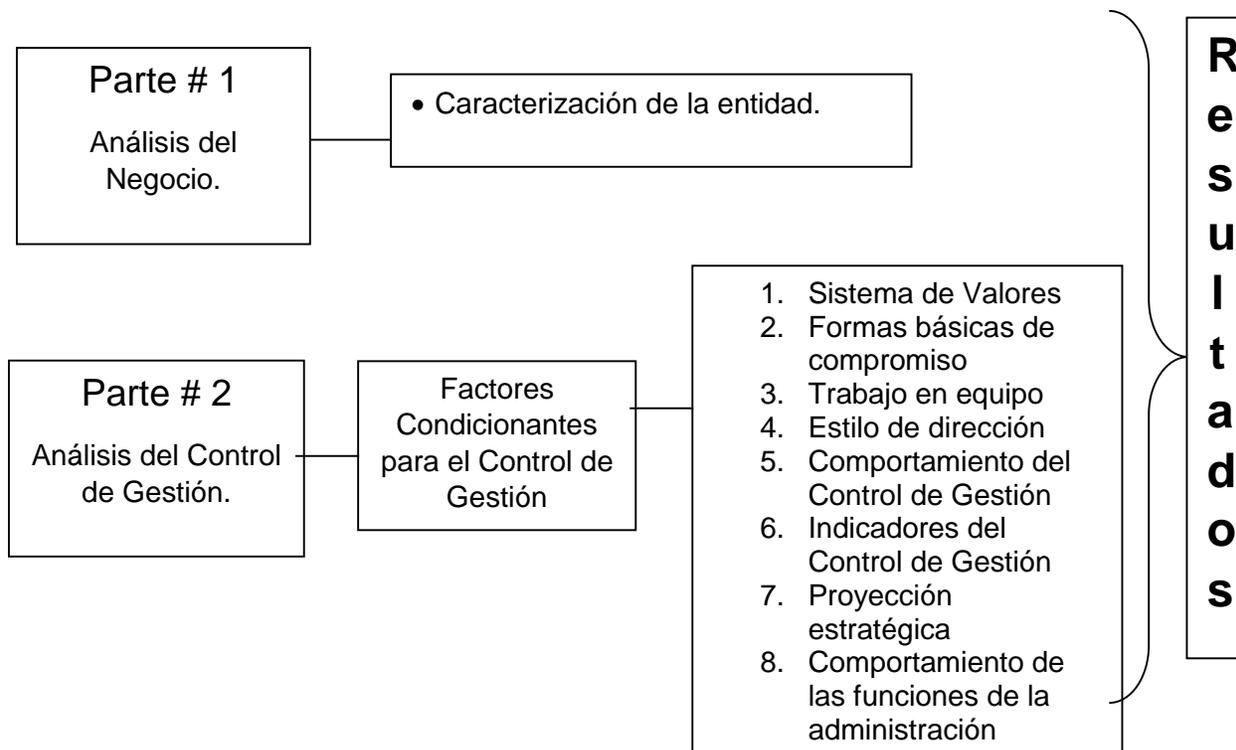


Figura 4: Metodología para Diagnosticar el control de gestión en la UEB Tabaco Torcido de Camajuani.

Fuente: Ocampo (2009).

Parte # 1: Análisis del Negocio: en esta parte se realiza una caracterización de la entidad objeto de estudio práctico a partir de la descripción y análisis de diferentes elementos, tales como: la estructura, la composición de la fuerza de trabajo y una breve reseña de la tecnología aplicada.

Parte # 2: Análisis del Control de Gestión: en esta parte se evalúa el Control de Gestión a partir del análisis de 8 factores condicionantes, los cuales son:

1. Sistema de Valores
2. Formas básicas de compromiso.
3. Trabajo en equipo.
4. Estilo de dirección.
5. Comportamiento del Control de Gestión.

6. Indicadores del Control de Gestión.
7. Proyección estratégica.
8. Comportamiento de las funciones de la administración

Finalmente se muestran los resultados, los cuales se analizan integralmente utilizando el diagrama causa-efecto.

2.3 Aplicación de la metodología propuesta

Parte # 1: Caracterización de la entidad objeto de estudio y su entorno

La UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní, cuyas producciones están destinadas a la exportación, en sus inicios se nombró LV-6 porque fue la sexta fábrica estatal creada por la Revolución. Se fundó el 8 de mayo de 1961 y en sus comienzos destinó sus producciones al consumo nacional, no fue hasta el año 1971 que se comenzó a elaborar tabaco para la exportación. Actualmente pertenece a la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara, la cual fue creada por la Resolución No 020/02 dictada por la Empresa Acopio y Beneficio del Tabaco y ha sido modificada por la Resolución 002/2007, dictada por la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara, en fecha 5 de Enero del 2007; radica en el municipio Camajuaní, ubicada en Joaquín Paneca No 94 entre Raúl Torres y San José. Cuenta con 3 talleres de producción: el taller de preparación de materia prima, conformado por una brigada de preparación de materia prima y una de clasificado de hojas, el taller de galera, compuesto por 3 brigadas de torcedores y el taller de terminado integrado por tres brigadas, la de rezago de colores, la de anillado y la de adornado y terminado. Dentro de la estructura cuenta con una brigada de servicios internos, una de seguridad y protección y tres grupos asesores (ver anexo 4).

En el 2007 fue aprobado el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000 y actualmente se trabaja por la aprobación del sistema de Gestión de la Seguridad, Salud y Medio Ambiente. Se aplica además el pago por resultados y un sistema de estimulación en divisa.

En cuanto a las capacidades instaladas son suficientes para cumplir con la demanda actual y potencial, se cuenta con los recursos humanos necesarios para ello, así como los instrumentos requeridos, solo la materia prima, la cual en ocasiones se ha visto mermada por inclemencias climatológicas o no trae la calidad requerida y los materiales que al ser importados sufren demoras en llegar y otras inconveniencias que atentan contra la entrega en tiempo y la calidad de las producciones terminadas.

Los recursos humanos constituyen el elemento más importante en la entidad, ya que el tabaco torcido se confecciona totalmente a mano. El 87.5 % del total de la fuerza de trabajo

corresponden trabajadores directos, pertenecientes a las categorías de obreros y servicios; el 42.5 % tienen un nivel inferior o igual al 9no grado, y aunque esta calificación es la requerida para el desempeño de su labor, se desarrollan diversas actividades de capacitación, dirigidas fundamentalmente a incrementar la preparación general integral. Las mujeres representan el 63.9 % y la edad promedio es de 39 años, lo que influye en los elevados índices de ausentismo que predominan. La caracterización de la fuerza de trabajo se refleja en el anexo 5.

La entidad cuenta con un sistema de estimulación en moneda nacional y otro en divisa, lo que contribuye a que los trabajadores se sientan estimulados.

La estructura ejerce sus funciones administrativas a través de la acción directa de cada Jefe de Colectivo Laboral con cada uno de sus subordinados y en la interrelación entre ellos. Además existen un grupo de órganos asesores a nivel de la entidad que facilitan la interrelación de las áreas y garantizan el funcionamiento y control de las actividades por departamento, como son: consejo de dirección, comité de control interno, comité de calidad, comité de expertos, consejo técnico-asesor, grupo energético, grupo de prevención y enfrentamiento al delito y el grupo de perfeccionamiento.

Aunque el tabaco torcido es hecho totalmente a mano y los instrumentos y medios de trabajo sean fundamentalmente los mismos que se utilizan desde los inicios de esta industria, ello no significa que el desarrollo tecnológico no tenga una repercusión en el proceso productivo, pues se han introducido variaciones desde el punto de vista tecnológico, producto fundamentalmente a cambios ocurridos en la calidad de la materia prima y el incremento de las exigencias del mercado. Estos cambios son:

- La introducción en el área de Torcido la máquina de tiro que contribuye a comprobar la calidad del puro, en cuanto a confección.
- El determinador de humedad, instrumento utilizado en todo el proceso para detectar el nivel de humedad. Se utiliza tanto en la capa, como en las materias primas (fortalezas y capotes) y con el tabaco elaborado en el área de los torcedores con la finalidad de aplicar un proceso de secado o humedecer en caso que se requiera.
- La instalación de un secadero en el área de preparación de materias primas con extractores de calor con el objetivo de secar la materia prima y las capas cuando así lo requiera.
- La instalación de las cámaras de frío para el almacenamiento y conservación del tabaco en proceso y el tabaco terminado.

- La instalación de una red informática constituida por 4 computadoras, una impresora láser y otra de rodillo, con el objetivo de procesar toda la información que asegure el control y el cumplimiento de la legislación cubana.
- Modificaciones al sistema de iluminación agregando al sistema general el localizado.
- Existen dentro del mismo mes cambios desde el punto de vista tecnológicos, tales como: los cambios en el surtido, significa cambiar el tipo de tabaco a elaborar, lo cual implica que los trabajadores deban ser capacitados y los cambios en las marcas de salida, significa cambiar los anillos, su ubicación y el adornado de las cajas de tabaco, que igualmente implican capacitaciones a los trabajadores.

La UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní está ligada a su entorno, tanto con las entidades con que tiene relaciones directas, como con el resto de las entidades ubicadas en el municipio, además del gobierno y el partido.

Estas relaciones o interconexiones no se realizan de manera espontánea, sino que tienen lugar siguiendo un esquema de organización y coordinación, ejecutándose a través de convenios de colaboración o contratos.

Considerando baja la homogeneidad y alta la inestabilidad, la interconexión y la organización se pueden entonces definir la incertidumbre como media y el entorno medianamente turbulento, factores que deben ser considerados para el Sistema de Control de Gestión.

Parte # 2: Análisis del Control de Gestión

La evaluación de los elementos para el Control de Gestión se realiza en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní, cuyo tamaño de la población es 247 personas, se decidió aplicar el muestreo no probabilístico, intencional; ya que la muestra se define a partir de criterios o intenciones del investigador. El tamaño de la muestra asciende a 74 trabajadores; o sea el 30 % de la población. Se aplican un total de 8 encuestas relacionando cada una con los factores condicionantes del Control de Gestión.

Para identificar y determinar el sistema de valores de la organización fue diseñada la encuesta 1, (ver anexo 6). En la misma se recogen 15 criterios que los trabajadores calificaron tomando en cuenta el estado de cumplimiento real en la entidad.

Se obtienen las valoraciones siguientes:

- En cuanto a la finalidad de la entidad, los trabajadores que ocupan cargos de dirigentes y técnicos coinciden en que el criterio que prevalece es la correspondencia de las dos

situaciones en igual grado, o sea obtener máximas ganancias y la satisfacción del cliente, mientras que entre los trabajadores de servicios y obreros encuestados prevalece la opinión de la satisfacción del cliente como elemento fundamental.

- Los trabajadores que participaron en la encuesta coinciden en señalar que la actitud que se asume, ante situaciones externas, es mayoritariamente caracterizada por el uso de oportunidades y ventajas.
- El criterio sobre la ética en el caso de los dirigentes y técnicos se acerca más a los conceptos de ser, saber, bien común, aunque reconocen la importancia en la entidad del status y el poder; en cambio los trabajadores que ocupan cargos de servicios y obreros consideran que se cumple totalmente la situación del poseer, poder, status.
- Los trabajadores consideran que la actitud hacia los recursos humanos es mayormente pesimista, aunque reconocen que bajo determinadas situaciones se cree en los trabajadores.
- El 100 % de los trabajadores encuestados refieren que la motivación está en igual grado, centrada en las necesidades fisiológicas y económicas, que en las necesidades sociales y de autorrealización.
- Los trabajadores que ocupan cargos de dirigentes y técnicos coinciden en que el enfoque de la gerencia se corresponde con las dos situaciones, o sea, centrarse hacia los objetivos y hacia el control; mientras que los obreros plantean que se centran en mayor grado hacia el control.
- Cuando ocurre una crisis, según el criterio de los dirigentes y técnicos, se esperan los acontecimientos y se buscan oportunidades en igual grado; a diferencia de los trabajadores de servicios y obreros que plantean que en mayor grado se esperan los acontecimientos.
- La autoridad es concebida por los dirigentes y técnicos, como una combinación entre las capacidades y el status; mientras que los trabajadores de servicios y obreros plantean que el poder se funda mayoritariamente en el status.
- Los dirigentes y técnicos consideran en cuanto a la toma de decisiones existe una combinación entre la forma individual y la forma colectiva, mientras que los obreros y servicios consideran que la toma de decisiones se realiza de forma individual.
- Sobre la comunicación la valoran de incompleta y parcial.
- La base de las relaciones tiende a la colaboración y al espíritu de grupo, según el parecer de los trabajadores dirigentes y técnicos encuestados, mientras que los obreros y servicios consideran la existencia de una combinación de ambas situaciones. Significa

que aprecian las relaciones como de colaboración, pero reconocen que existe además la rivalidad y la competencia.

- Los obreros y servicios son del criterio que las tareas son mayormente especializadas y por áreas; mientras que los dirigentes y técnicos son de la opinión que existe una correspondencia entre tareas especializadas y las diversificadas.
- En opinión de los trabajadores encuestados, la actitud ante los conflictos son tendiente a la solución y la apertura más que a la negación y la evasión.
- En cuanto la innovación y el desarrollo, los dirigentes y técnicos consideran que en igual grado son controlados, mientras que los trabajadores que ocupan cargos de obreros y servicios no saben emitir opinión al respecto.

Del análisis anterior se puede concluir que existen percepciones diferentes de los valores entre los trabajadores que ocupan cargos de dirigentes y técnicos y aquellos que ocupan cargos de servicios y obreros; lo que denota que estos últimos no están totalmente informados ni involucrados con la estrategia y los objetivos de la entidad; estos resultados se muestran en el anexo 7.

Para conocer las formas básicas de compromiso se utilizó la encuesta 2, (ver anexo 8) donde se exponen 20 criterios referentes al trabajo, que los trabajadores evaluaron según sus criterios. De aquí se concluye que:

Los trabajadores que ocupan cargos de obreros y servicios no laboran solamente por el salario (8.45 %) y el compromiso material y status no es lo más importante para ellos; se interesan mucho por los cursos de capacitación (63.33%) aunque exponen no tener tiempo para la superación, no aprecian los momentos de trabajo en grupo (64.41%), aunque consideran que su lugar de trabajo contribuye a su imagen ante los demás y no les agrada tener compromisos directivos (71.5%).

En el caso de los dirigentes y técnicos tienen un alto compromiso técnico profesional (95.42%) y con el colectivo (79.82%), así como también directivo (81.25%), el compromiso material y status es el de menos peso para ellos (64.28%). Estos resultados se reflejan en el anexo 15.

Para identificar el estilo de interacción de los trabajadores y directivos y el trabajo en equipo se aplicó la encuesta 3, (ver anexo 9). Esta encuesta plantea 18 aspectos con 4 acciones, cada uno de los cuales los trabajadores deben jerarquizar en el orden en que más se apliquen a ellos.

Los trabajadores que ocupan cargos de servicios y obreros se ven como que aportan al equipo datos e información en las reuniones de trabajo (22.23 %), en ocasiones realizan el trabajo en equipo (19.21%), pero la mayoría se comporta como escucha y soporte (45.23%), así como que la minoría se ve como cuestionador (13.33%).

En el caso de los directivos se ven como realizadores o cuestionadores (32.3% y 18.3%) respectivamente, del trabajo en equipo, aunque en muchas ocasiones hacen de escucha y soporte (19.8%), y también como ejecutante operacional (29.6%).

Se aprecian dificultades entre los trabajadores que ocupan cargos de obreros y servicios en cuanto al trabajo en grupo, y ocurre lo contrario en el caso de los cargos de dirigentes y técnicos los que en sentido general se caracterizan por estar centrado y orientado en los objetivos propuestos; la comunicación entre los mismos es directa, flexible, de apoyo, auto controlada y sincera. Se trata de llegar a soluciones eficientes y a consenso entre los miembros, aunque siempre aparecen miembros que tratan de poner situaciones críticas y extremas a los problemas. Como resultado de este análisis, se puede apreciar que existen diferencias en la forma de percibir el estilo de dirección que se sigue en la entidad, ya que los trabajadores se sienten excluidos.

Para describir el estilo de dirección que rige la entidad se utilizó la encuesta 4, (ver anexo 11). Se desarrollan una serie de preguntas donde los trabajadores eligen las variantes que más se adaptan a la situación de la organización.

De aquí se concluye que la confianza que se muestra entre los subordinados y los dirigentes es condescendiente, existe cierta libertad para hablarles a los superiores sobre el trabajo. Algunas veces se buscan y utilizan las ideas de los trabajadores, predomina el uso de recompensas, algo de castigo y participación. La responsabilidad por el logro de metas se siente en los dirigentes y funcionarios. La comunicación es evaluada por los obreros y servicios como insuficiente.

La dirección del flujo de información es hacia arriba y hacia abajo; la información hacia abajo se acepta con cautela, los jefes de colectivos laborales conocen los problemas que enfrentan los trabajadores. La política general se decide formalmente en la empresa; el conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisiones es a través de toda la organización. Los trabajadores consideran que son ocasionalmente consultados para tomar decisiones relacionadas con su trabajo.

Los trabajadores que ocupan plazas de obreros y servicios consideran que el proceso de toma de decisiones influye relativamente poco en la motivación de los trabajadores, mientras que los dirigentes y técnicos en cambio, consideran que tiene una contribución sustancial.

En sentido general, aunque se notan signos de dirección participativa, muchos trabajadores sienten que no están suficientemente involucrados en la dirección de la entidad.

Para caracterizar el actual Sistema de Control de Gestión se utilizó la encuesta 5 (ver anexo 12), a partir de la cual se puede concluir que los trabajadores tienen diferentes percepciones al respecto. Los trabajadores que ocupan plazas de categorías de obreros y servicios plantearon:

- Solo conocen los objetivos estratégicos relacionados con la producción, la calidad y algunos económicos.
- Desconocen los factores clave del éxito.
- Aunque reconocen la existencia de acciones de control reflejan desconocimiento sobre cualquier Sistema de Control de Gestión existente.
- Están conscientes de que los objetivos de la UEB dependen del cumplimiento de los individuales, al mismo tiempo muestran sentirse chequeados y estimulados por el grado de cumplimiento de los mismos.
- Plantean que las medidas correctivas para eliminar deficiencias detectadas en los controles se reducen a medidas disciplinarias.

Por su parte los trabajadores que ocupan cargos de categorías de dirigentes y técnicos manifestaron los siguientes criterios:

- Aunque la entidad cuenta con una estrategia definida, la misma es una copia de la empresa, sin tener en cuenta las características específicas de la UEB y su entorno, sin la aplicación de técnicas y métodos científicos y la participación de los trabajadores en su construcción. En la misma se encuentran objetivos mal definidos, tal es el caso de lograr una contabilidad confiable, lo cual es una política; y en otros casos existen objetivos no medibles, específicamente los relacionados con los recursos humanos.
- En cuanto al Sistema de Control de Gestión consideran que no está definido claramente.

Existe una mezcla de varios instrumentos a la vez, los cuales son:

- El control presupuestario por colectivo laboral se realiza con una frecuencia mensual, al finalizar el período. Se toman medidas, pero en la mayoría de los casos no reportan beneficio dado su carácter retroactivo y la existencia de un entorno muy

cambiante, lo cual hace que los problemas no se vuelvan a repetir al menos con las mismas características. Se realiza por áreas o departamentos y no por factores y procesos clave.

- El cuaderno de autocontrol, que consiste en un libro con más de 200 aspectos que involucran al 100% de las actividades que se ejecutan en la entidad. Diseñado por la dirección nacional de tabaco, incoherente, con terminologías técnicas en excesos y repetitivas. El mismo se aplica con una frecuencia mensual y como resultado generalmente no emanan soluciones.
- El control interno, que se basa en la resolución 60 del año 2011, se realiza a cada una de las áreas de la UEB según cronograma, aprobado en el Consejo de Dirección al comenzar el año. Se ejecuta por departamentos y su esencia radica en chequear las operaciones, comprobando su ejecución según la legislación. Cada departamento se controla dos veces al año y generalmente del citado control no surgen medidas que impliquen el mejoramiento de los objetivos estratégicos.

Para medir el grado de utilidad de los indicadores que abarca el actual Sistema de Control de Gestión se usó la encuesta 6, (ver anexo 14). Los elementos más importantes obtenidos fueron:

Los resultados de la UEB son ampliamente divulgados utilizando la radio base.

- Se maneja una gran cantidad de indicadores (41), donde la mayoría no tienen nada que ver con la estrategia y a estos se les brinda la misma prioridad.
- La mayoría son productivos, económicos y de calidad, faltando los relacionados con la fuerza de trabajo. No todos responden a los objetivos estratégicos, lo cual se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 1. Indicadores utilizados actualmente para ejecutar el control.

Nro.	Indicadores utilizados actualmente para ejecutar el control.	Responde a la estrategia de la entidad	
		Si	No
1	Producción de galera		X
2	Producción terminada		X
3	Producción vendida	X	

Nro.	Indicadores utilizados actualmente para ejecutar el control.	Responde a la estrategia de la entidad	
		Si	No
4	Ventas netas	X	
5	Producción mercantil		X
6	Producción bruta		X
7	Gasto de material	X	
8	Gasto de salario	X	
9	Promedio de trabajadores		X
10	Total de ingresos		X
11	Ingresos del comedor		X
12	Total de gastos		X
13	Gastos del comedor		X
14	Costo por peso del comedor		X
15	Utilidades	X	
16	Costo de ventas	X	X
17	Costo de la producción mercantil		X
18	Costo de la producción bruta		X
19	Valor agregado		X
20	Productividad a partir del valor agregado	X	
21	Gasto de salario por peso de venta		X
22	Gasto de salario por peso de valor agregado	X	
23	Gasto de material por peso de venta		X
24	Gasto de material por peso de valor agregado	X	
25	Salario medio	X	
26	Promedio de utilidades por trabajador		X

Nro.	Indicadores utilizados actualmente para ejecutar el control.	Responde a la estrategia de la entidad	
		Si	No
27	Correlación salario medio vs productividad	X	
28	Costo por peso de producción bruta		X
29	Costo por peso de producción mercantil		X
30	Producción de bienes y servicios		X
31	Servicios contratados a terceros		X
32	Consumo de electricidad	X	
33	Consumo de combustible		X
34	Cuentas por pagar		X
35	Cuentas por cobrar		X
36	Inventarios		X
37	Índice de unidades no conformes	X	
38	Índice de rezago	X	
39	% de ausentismo	X	
40	% de gasto de seguridad social		X
41	% de calidad	X	
Total		16	25

Fuente: elaboración propia.

De 41 indicadores sólo 16 responden a la estrategia de la entidad.

A partir de la aplicación de la encuesta 7 (ver anexo 16) se puede concluir que los trabajadores consideran que la estrategia definida no da el nivel de respuesta a la entidad y de igual manera se detecta como los objetivos estratégicos de la UEB no parten de las acciones definidas por la estrategia de la empresa.

Para evaluar las funciones fundamentales a desarrollar por los dirigentes y funcionarios se utilizó la encuesta 8 (ver anexo 18), a partir de lo cual se puede concluir:

- Los compromisos superiores asumidos no están basados en técnicas o métodos científicos, sin tener en cuenta las características del entorno y la visión de futuro.
- Deficiencias en la coordinación entre los miembros del equipo de dirección.
- Se debe mejorar el nivel de ayuda entre jefes y subordinados.
- Dificultades en la delegación de autoridad, lo cual muchas veces implica dificultades en el contenido de trabajo a desarrollar.

La percepción de los trabajadores sobre las funciones de la administración muestra resultados similares y positivos en la planificación y organización; mientras que sobre la función de dirección se observan criterios diferentes y alejados de los parámetros estándares en el caso de los obreros y servicios. Finalmente, sobre la función de control se obtienen resultados desfavorables y alejados de los parámetros estándares; estos resultados se muestran en el anexo 19.

Resumen de los resultados del diagnóstico:

- Deficiente capacitación sobre temáticas relacionadas con la dirección y control estratégico.
- Deficiente comunicación, fundamentalmente con los trabajadores que ocupan cargos de obreros y servicios.
- Los trabajadores que ocupan cargos de obreros y servicios no tienen compromiso directivo.
- Muchos trabajadores no conocen los elementos fundamentales de la estrategia.
- Los trabajadores que ocupan cargos de obreros y servicios solamente se sienten comprometidos con el salario.
- No existe plena identificación con el 100% de los objetivos estratégicos, lo cual dificulta el cumplimiento de los mismos.
- No se tiene en cuenta el entorno para el diseño estratégico.

Deficiencias del actual Sistema de Control de Gestión:

1. Predominio de indicadores financieros y de producción.
2. Se excluyen indicadores que reflejan el comportamiento tecnológico, la calidad y la utilización de la fuerza de trabajo.

3. El Control de Gestión se realiza por departamentos y no por factores y procesos claves.

- La mayoría de los trabajadores consideran que no son consultados a la hora de tomar decisiones relacionadas con el trabajo.
- Los objetivos estratégicos son copia fiel de la empresa sin aplicar técnicas ni métodos científicos.
- Los objetivos estratégicos de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní no son acciones desagregadas a partir de la estrategia de la empresa que aseguren su cumplimiento.

Para realizar un análisis integral se investigan las sub-causas que dan origen a las causas del deficiente Sistema de Control, para lo cual se utilizó el diagrama causa – efecto, el cual se muestra a continuación:

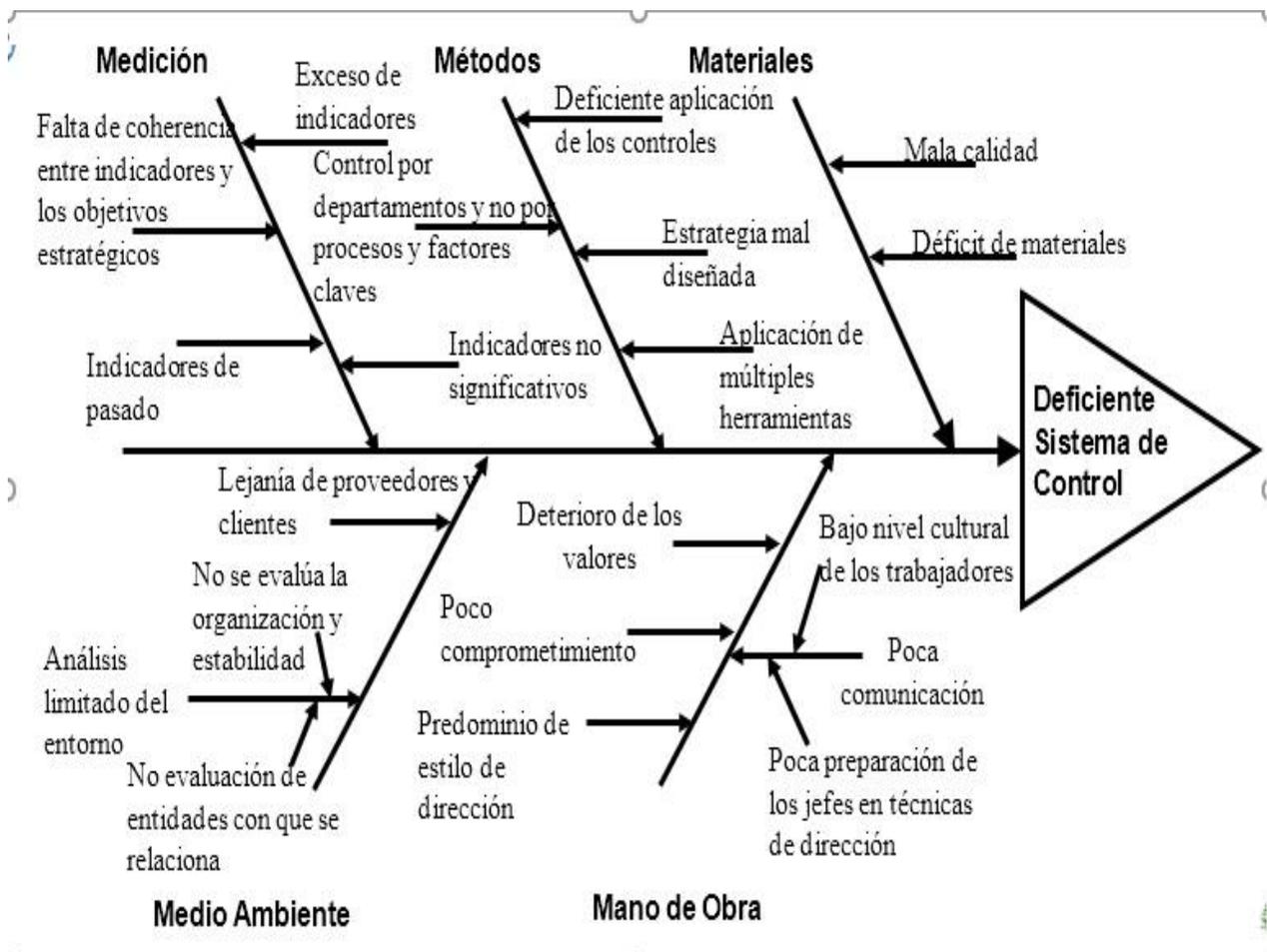


Figura 5. Causas del deficiente control.

Fuente: Elaboración propia

2.4 Conclusiones parciales

1. La aplicación de la metodología propuesta para el diagnóstico del Control de Gestión permitió obtener el estado actual de la práctica del Control de Gestión en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.
2. A través del diagnóstico se obtiene la inexistencia de coherencia entre los objetivos y los indicadores de gestión.
3. A partir del análisis del Sistema de Control de Gestión, a través de la aplicación de encuestas y el diagrama causa – efecto, se identifican las causas por las cuales el Control de Gestión presenta insuficiencias en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.

CAPÍTULO 3. Diseño del procedimiento del Cuadro de Mando Integral en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní

3.1 Introducción

El resultado del análisis del Control de Gestión en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní realizado en el capítulo 2 permitió concluir que, aunque existe actualmente un sistema basado en el perfeccionamiento empresarial se confirma la necesidad de perfeccionarlo, ya que no tiene en cuenta las características específicas de la unidad, además predomina la operatividad, lo que lo aleja de las principales exigencias competitivas del sector tabacalero.

Viendo de esta forma la importancia que reviste la utilización del CMI como herramienta para el Control de Gestión, se propone como objetivo del presente capítulo diseñar un procedimiento para el CMI para la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní a partir de la concepción de un enfoque estratégico y centrado en factores y procesos clave, que permita su mejoramiento gradual, teniendo en cuenta las condiciones técnico-organizativas, socio-económicas y la cultura organizacional, el cual será validado en la entidad mediante el juicio de expertos.

3.2 Procedimiento para el Control de Gestión, basado en el Cuadro de Mando Integral en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní

Para la definición de cada una de los pasos que componen el procedimiento propuesto, se tiene en cuenta la experiencia teórico práctica, la teoría concebida respecto al tema y reflejada en el Capítulo 1 de la investigación y los resultados del diagnóstico de la entidad, realizado en el capítulo anterior.

El procedimiento propuesto, con sus respectivas entradas, procesos, salidas, los métodos y herramientas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 2. Procedimiento propuesto.

Etapas	Entradas	Proceso	Salida	Métodos y Herramientas
Paso 1. Creación y capacitación del grupo de expertos.	Requisitos que deben cumplir los integrantes del grupo de expertos.	Evaluación de las propuestas y determinación de los más idóneos para realizar estas funciones.	Comité de expertos, calendario de fechas, sistema de organización y documentación.	Métodos probabilísticos y dinámicas grupales.
Paso 2.	Estrategia de la	Análisis y	Decisión de iniciar	Análisis

Etapa	Entradas	Proceso	Salida	Métodos y Herramientas
Aclarar y traducir la misión de la entidad.	entidad.	evaluación determinando si se reflejan los valores de los trabajadores y hacia dónde está dirigida.	o no la proyección del CMI a partir de la visión y misión presentes en la entidad.	documental.
Paso 3. Definición de objetivos a partir de metas de la Empresa (Método OVAR).	1.-Estrategia de la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara. 2.-Análisis de la situación de la entidad.	Determinación de los objetivos estratégicos de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní a partir de la estrategia de la Empresa.	Objetivos estratégicos de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní alineado y coherente con la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara.	Matriz OVAR.
Paso 4. Selección de procesos clave para dar cumplimiento a los objetivos.	1.- FCE de la Empresa. 2.- Procesos clave que sirvieron de base al CMI de la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara.	Determinación de los procesos clave y las actividades críticas.	Procesos clave y actividades críticas de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.	Dinámicas grupales, enfoque integrado de selección, cadena de valor dinámica.
Paso 5. Agrupación de objetivos por perspectivas.	1.-CMI de la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara. 2.- Diagnóstico de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní. 3.- Estrategia de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.	Determinación de las perspectivas y la agrupación de los objetivos estratégicos de la UEB por perspectivas.	Perspectivas del CMI de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní y objetivos agrupados por perspectivas.	Dinámicas grupales y matriz de perspectivas expresadas por los expertos.
Paso 6. Determinación de indicadores y su arquitectura.	FCE de la ETTVC, estrategia, procesos clave y actividades críticas de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.	Determinación de indicadores, así como la conformación de su arquitectura.	Sistema de indicadores de CG. Estructura de los indicadores.	Análisis documental, consulta a expertos, dinámicas grupales, análisis causa efecto.

Etapas	Entradas	Proceso	Salida	Métodos y Herramientas
Paso 7: Implantación y ajuste (aplicación).	Sistema de indicadores de CG. Estructura de los indicadores. Situación interna de la UEB. Expectativas respecto al CG.	Puesta en práctica del CG. Monitoreo del funcionamiento. Medición del procedimiento.	Ajustes necesarios. Resultados del CG.	Dinámicas grupales. Encuestas de retroalimentación. Consulta a expertos. Análisis costo beneficio.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se explican los pasos del procedimiento:

Paso 1. Creación y capacitación del grupo de expertos

El proceso de selección del grupo de expertos parte de utilizar trabajadores que laboran en la entidad objeto de estudio, caracterizados por haber acumulado un nivel de experiencia considerable en el proceso de elaboración de tabacos, tener conocimientos sobre Control de Gestión y ningún grado de compromisos ante el problema que se analiza.

Los expertos seleccionados son sometidos a un proceso de entrenamiento en Control de Gestión, CMI y formas de aplicación del proceder de este método de expertos. El entrenamiento deberá ser participativo muy interactivo, recurriendo a medios audiovisuales.

Paso 2. Aclarar y traducir la misión – visión

El objetivo de este paso es lograr que cada miembro del Consejo de Dirección gane en claridad sobre el estado deseado mínimo, o sea, la visión que tienen del futuro de la UEB y que comprendan la razón que justifica su existencia. Si ello no está claramente establecido, serán los aspectos triviales y cotidianos aquellos que prevalezcan en el interés de sus miembros.

La misión identifica externamente a la entidad, la distingue de otras organizaciones similares o no, y también la interrelaciona con el entorno; es el punto de partida de la estrategia y da la cohesión e integralidad a la organización. La UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní está orientada a los negocios (cambios de entorno muy rápidos), lo cual requiere de una adecuada comprensión y entendimiento de la misión por parte del Consejo de Dirección.

La visión es una descripción amplia y detallada de la organización formulada con una tónica positiva y alentadora. Debe comprometer de corazón a los integrantes de la organización, debe llegar a las preocupaciones y necesidades profundas, debe representar la seguridad de

lo que se quiere crear. Es algo que vale la pena alcanzar, le da significado al trabajo que desarrollan todas las personas en la organización. Por su definición es un poco nebulosa y amplia (si estuviera clara ya no sería una visión, sino una meta), es simple y faculta a quienes la sienten suya, es un punto de partida para llegar cada vez más al nivel de especificidad, se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación. La visión no es simplemente lo que se quiere hacer o tener, sino lo que se quiere ser, describiendo no sólo los resultados, sino también el proceso para lograrlos.

Paso 3. Definición de objetivos a partir de metas de la Empresa

El método OVAR (objetivos, variables de acción y responsables): constituye una herramienta muy valiosa para que los directivos puedan manejar mejor su organización a nivel de equipo, al permitirle reforzar el diálogo, la interacción y la coherencia. Además facilita el aprendizaje colectivo y la descentralización de la dirección. Permite una integración, contribuye a la detección de problemas estructurales, brinda la información pertinente para el seguimiento y ayuda a la medición del desempeño.

Esta construcción de su función toma la forma de una matriz que representa en columnas los principales objetivos y en filas, las variables de acción. El cruce entre los objetivos y las variables de acción permiten verificar la calidad y la pertinencia de los objetivos propuestos en función de los medios para alcanzarlos, la creatividad en la selección de las variables de acción, la complementariedad o la confusión de los objetivos, la naturaleza y la fuerza del impacto de cada variable de acción sobre los objetivos. Para los niveles inferiores las acciones se desdoblaron en objetivos de trabajo y constituyen el punto de partida para el análisis en la Empresa. Finalmente los objetivos estratégicos de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní son reelaborados y resumidos de forma tal que sean claros, específicos, realistas, desafiantes, medibles y congruentes entre sí, que permitan cumplir con la misión de la organización al mismo tiempo que facilite que la entidad llegue a su estado futuro deseado.

Paso 4. Selección de procesos clave para dar cumplimiento a los objetivos

A continuación, se determinan los procesos clave y relevantes para el logro de la estrategia prevista por la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní, donde se identifican las actividades críticas en las que no se puede fallar porque se afectaría directamente la imagen y la posición competitiva.

Para la determinación de procesos clave de la entidad se recomienda la aplicación del enfoque **integrado de selección**, el cual se basa en la existencia de tres enfoques, que de ser aplicados por separado producirían resultados ineficientes (Machado, 2003).

Los enfoques son:

Enfoque de selección gerencial: implica la participación de los directivos en la determinación de los procesos que comprometen el cumplimiento de las estrategias.

Enfoque con Información: implica la recolección de información interna / externa referida a los procesos seleccionados, a partir de utilizar informaciones disponibles en las distintas partes de la unidad.

Enfoque Ponderado de Selección: cada miembro del grupo de expertos asigna una puntuación¹ (entre 1 y 5 puntos) a cada proceso clave, basado en las categorías siguientes: impacto en el cliente, susceptibilidad al cambio, desempeño, impacto en la UEB.

Una vez dadas las puntuaciones se determina la tendencia central de cada proceso y se calcula la puntuación media para seleccionar los procesos clave a través de la expresión:

$$M_{pc} = \frac{\sum P_{tp}}{N}$$

Donde:

M_{pc}: media de los procesos claves.

P_{tp}: puntuación total de proceso.

N: número total de procesos.

Los procesos clave serán aquellos que tienen valores por encima de la media total calculada; por ser los que mayor puntuación alcanzaron en cada una de las categorías; constituyendo estos el punto de partida para el despliegue de la estrategia. A cada uno de los procesos clave seleccionados se le confecciona la cadena de valor dinámica², en la que se analiza la creación de valor en el proceso desde tres perspectivas: la innovación, la operación y el servicio post venta (ver figura 6).

¹ La puntuación otorgada, se corresponde con la escala que Harrington [1997] plantea. La escala de puntuación va desde 1 hasta 5 puntos, en la que 1 significa que es difícil actuar sobre el proceso o que este tiene poco impacto, mientras que la calificación de 5 indica que es muy fácil cambiar el proceso o que genera un gran impacto.

² Kaplan & Norton [2000] Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Segunda Edición. Pág. 105.

Partiendo de identificar los segmentos que se consideran rentables para el logro de las metas, se procede a analizar cómo mejorar de forma continua el proceso que se ejecuta al desarrollar estrategias específicas para estos segmentos y prestar un servicio eficiente y oportuno. De este análisis se obtienen los aspectos estratégicos claves del proceso a tener en cuenta para la identificación de las actividades críticas.

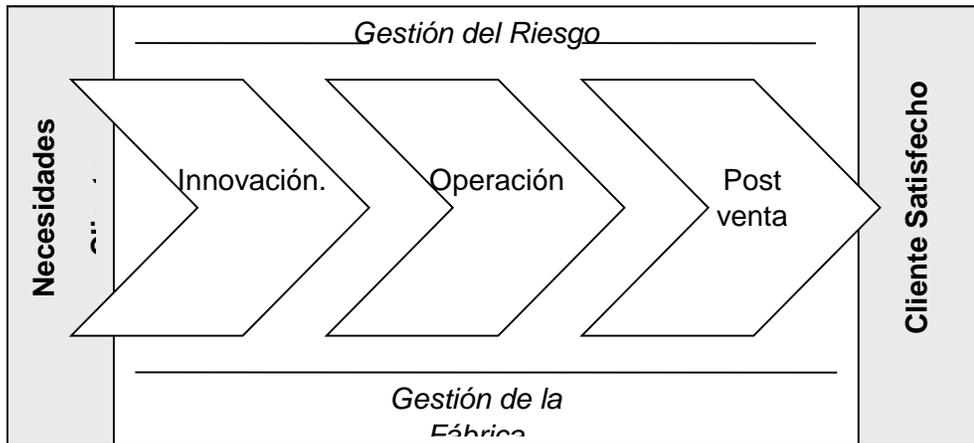


Figura 6. Cadena de Valor Dinámica. Adaptado de Kaplan and Norton (2000).

La identificación de las actividades críticas asociadas a los FCE, radica en determinar las actividades que no deben ser descuidadas por el directivo para el cumplimiento de las estrategias y objetivos de la entidad lo cual requiere que se ponga de manifiesto el encadenamiento causa efecto que genera un nivel de eficiencia determinado, para los objetivos estratégicos previstos (Lorino, 1996, Hernández Torres, 1998, Machado Noa and Garcia Fleites, 2001) .

A partir de este momento todo el análisis se centrará en dos fases: el análisis detallado y la selección concentración.

El análisis detallado consiste en una descomposición, lo más precisa posible, de las actividades estratégicas potencialmente significativas para el proceso analizado.

En la fase de selección concentración se procede a fijar criterios de selectividad para obtener aquellas actividades que son críticas para el buen resultado del proceso analizado, el cual ha sido precedido por una reducción de listado.

Paso 5. Agrupación de objetivos por perspectivas

El grupo de expertos define, a partir del CMI de la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara, las perspectivas que más se ajustan a la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní. Es preciso señalar que las cuatro perspectivas poseen suficiente amplitud para captar todos los aspectos estratégicos relacionados en una entidad. No obstante, se determina si es adecuado o no la inclusión de una nueva perspectiva, vinculada a aspectos de crucial importancia para la organización.

El proceso comienza con una primera ronda, donde se le entrega a cada experto una hoja de papel con la siguiente pregunta ¿Cuáles son los aspectos globales o perspectivas que debe poseer el CMI de la UEB, teniendo en cuenta los definidos por la empresa? .Posteriormente son analizadas las respuestas, se reduce el listado y se erradican las repeticiones o similitudes, a partir de lo cual se confecciona la matriz de perspectivas expresadas por los expertos.

Posteriormente se realiza una segunda ronda, donde se le entrega a cada experto una hoja de papel con la siguiente pregunta ¿Está usted de acuerdo con que esas son verdaderamente las perspectivas que se adaptan a la UEB? . Después son analizadas las respuestas, a partir de las cuales se confecciona la matriz de perspectivas depuradas, donde se define el nivel de concordancia calculado a partir de la expresión:

$C_C = (1 - V_N / V_T) * 100$; donde:

C_C : Coeficiente de concordancia (%)

V_N : Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_T : Cantidad total de expertos.

Finalmente, las perspectivas seleccionadas son aquellas que les corresponden un nivel de concordancia por encima del 60 %.

Una vez definidas las perspectivas se procede a agrupar los objetivos de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní por cada una de ellas, lo cual se realiza aplicando técnicas de trabajo en grupo.

Paso 6. Determinación de indicadores y su arquitectura

La definición de los indicadores según las perspectivas será a partir de los criterios siguientes:(Machado, 2003):

- Sencillez: número reducido de indicadores, que deben ser fácil de manejar y consultar, y que son vitales para el logro de las metas y estrategias previstas.
- Integralidad: considera indicadores de distinta naturaleza, acorde a los FCE, actividades críticas de la organización. Fácil de manejar y consultar, debe estar constituido por el menor número posible de indicadores, concentrándose en los que son vitales, para el logro de las metas y estrategias previstas.
- Capacidad de cambio: relacionado directamente con la rapidez con que se puedan introducir cambios en el sistema de indicadores una vez que ha sufrido variación la realidad estratégica de la misma.

Se toman en cuenta otros criterios para determinar los indicadores, tales como:

- Vinculación a la estrategia: los indicadores definidos tienen que tener impacto en la estrategia.
- Accesibilidad: los indicadores seleccionados, aunque sean nuevos en la organización deben ser disponibles a partir de información que se pueda obtener, y que sea transmitido fácilmente a todos los usuarios finales de esa información.
- Relevante: deben mostrar con exactitud el proceso u objetivo que se intenta evaluar.

Resulta necesario establecer las relaciones causa efecto entre los indicadores, con el objetivo de obtener una valoración más precisa de la influencia de un grupo de indicadores sobre otros, de aquí que estén presentes en la organización indicadores de causa y efecto. Los indicadores de causa se corresponderán con los indicadores guías de proceso que explican la manera en que se está trabajando para alcanzar el objetivo, mientras que los de efecto se identifican con los de resultados y expresan en qué medida se ha alcanzado el objetivo previsto. Estas interrelaciones, se establecen en el Árbol Estratégico³ de indicadores de Control de Gestión.

Con el listado de indicadores obtenido se procede a la determinación de la arquitectura del sistema de indicadores, la cual se encuentra formada por el contenido, niveles de desempeño y la forma de presentación del indicador.

Contenido: incluye la descripción de la información que contiene el indicador, la fuente primaria de información de la que se extrae la información para su posterior uso por el directivo y la forma de cálculo que se empleará para su determinación.

³ Kaplan & Norton [2000] Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Segunda Edición. Pág. 161.

Niveles de desempeño: expresa la relación entre las entradas y las salidas previstas para cada indicador, como vía adecuada para conocer la eficacia con que se están logrando los objetivos y metas previstas.

Presentación: comprende la forma y periodicidad en que el directivo recepcionará la información para su posterior análisis. No todos los indicadores requieren la misma forma, por lo que el diseño responde a las necesidades de cada directivo en específico.

La información se puede presentar en tablas, gráficos o en texto, siempre y cuando permita una rápida interpretación de los resultados alcanzados.

La periodicidad constituye un aspecto importante de los indicadores, la cual comprende la frecuencia con que el directivo utilizará la información. Resulta necesario destacar que no todos los indicadores se controlarán en un plazo fijo, sino que según sean los objetivos previstos, así será la frecuencia con que se trabajará con la información, existiendo indicadores que se controlen diarios, otros semanales, otros mensuales, en función de la importancia para la organización.

Para que los indicadores de control funcionen eficazmente, es necesario que estén integrados en forma de sistema, es decir, que su coherencia esté asegurada desde dos ángulos distintos: coherencia jerárquica; los objetivos y los indicadores de un nivel jerárquico deben traducirse lógicamente en los objetivos y los indicadores de los niveles jerárquicos inferiores y la coherencia transversal, en que de acuerdo con la lógica de los procesos, los objetivos y los indicadores de control de las diferentes actividades de los procesos clave tienen que tributar a los objetivos de eficiencia globales. Por tanto, es necesario, que los indicadores de control, lejos de implantarse por separado e independientemente entre sí, sean concebidos globalmente como un sistema, abarcando todos los FCE de la empresa.

Como resultado final de este paso, se obtienen los indicadores organizados por perspectivas con su arquitectura definida.

Paso 7: Implantación y ajuste (aplicación)

En este paso se implanta el CMI con el que se aplicará el Control de Gestión, de acuerdo con las metas y objetivos propuestos por la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní, logrando al mismo tiempo coherencia con la estrategia de la empresa.

En todo momento la implantación del Control de Gestión responde a la estrategia de la UEB, caracterizado a la vez por una flexibilidad que permita su evolución y transformación, según las necesidades de la organización. Esto sugiere una relativa estabilidad en el tiempo y en el caso de ser necesario adaptar los indicadores a las nuevas condiciones competitivas, o realizar un estudio y analizar cuál se mantiene o se retira en función de los intereses estratégicos. Se realiza la evaluación de la forma en que la aplicación del CG, basado en un CMI, contribuye al cumplimiento de las metas estratégicas de la UEB a largo plazo y su convergencia con las de la empresa.

La esencia de este paso consiste en la definición del marco de acción para la interpretación de los indicadores vinculados a la estrategia de la UEB y en especial, el desarrollo del proceso de análisis.

El proceso de análisis de los resultados tiene como finalidad determinar aquellos aspectos que inciden de manera significativa en los mismos, estableciendo las relaciones causa efecto en el desempeño actual o futuro de la UEB, evitando realizar análisis basados solo en los efectos, lo que afectaría en todo momento la implementación exitosa de la estrategia prevista.

De forma general, el proceso de análisis tiene 4 fines fundamentales:

- Informar a los directivos sobre el desempeño de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní y la contribución al logro de las metas previstas.
- Alcanzar los niveles de eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos previstos.
- Evaluar si convergen o no las metas de la UEB con las de la empresa.
- Motivar a los directivos y trabajadores a la consecución de las metas previstas con el fin de lograr una verdadera implicación de los mismos en la gestión de la organización.

Se aplica un cuestionario destinado a validar el procedimiento para el CMI el cual fue aplicado a los expertos seleccionados. **(Ver anexo 16 y 17).**

3.3 Aplicación parcial del CMI para la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní

Se inicia el proceso con los expertos seleccionados. A la par de este proceso se inician las sesiones de preparación y comunicación de las categorías básicas de la estrategia de la Empresa con la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní. De ello se deriva la misión, la cual consiste en satisfacer las expectativas más exigentes de los clientes externos en las

producciones del Tabaco Torcido para la Exportación con un alto grado de calidad, de modo que nos permita mantener el liderazgo en el mercado mundial, a través de una elevada eficiencia y eficacia en el trabajo.

Se define la visión de la manera siguiente: lograr producciones altamente aceptadas, con una masa trabajadora calificada y un personal de dirección bien entrenado para el cambio, contar con la certeza de los clientes de que son necesarios para la producción de un puro de calidad; donde puedan percibir la profesionalidad con que realiza el trabajo y el espíritu emprendedor del colectivo, el cual logra ser eficiente en el cumplimiento de la misión, donde los valores éticos, profesionales y morales constituyan la más alta expresión de calidad.

Se expresan los valores deseados de la organización tales como: consagración, excelencia, sentido de pertenencia y honestidad, los cuales se conceptualizan a continuación:

Consagración: se refiere a crear y desarrollar un clima de autodisciplina, donde los trabajadores estén conscientes de la necesaria y verdadera correspondencia que debe existir entre el tiempo de trabajo y la calidad de los resultados. Se desarrollan convicciones plenas sobre la utilidad y necesidad del trabajo. Se estimula el reconocimiento social a las actitudes consagradas, contribuyendo a desarrollar un sentido de identidad y pertenencia que redunde en una realización más plena de la labor que se realiza. Se reconoce que el principal capital es el hombre, por lo que se trabaja en su atención y cuidado, así como en el reconocimiento del mismo para que sienta que es el principal eslabón de la sociedad socialista cubana y en especial de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.

Excelencia: se ejecuta con alta profesionalidad la producción cuidando la estética necesaria como vía para ser un colectivo con mejores resultados, para ello se promueve la formación permanente. La dirección y el colectivo se responsabilizan totalmente con la calidad de las producciones y se mantiene un clima de disciplina. Se promueve el uso racional de los recursos en las actividades cotidianas, estimulando la utilización de las nuevas tecnologías, a través de la creatividad e innovación y se mantiene una constante evaluación de todos los procesos. Se reconoce la excelencia individual.

Sentido de pertenencia: existe un conocimiento e identificación con la historia y con las mejores tradiciones tabacaleras y su papel en la economía nacional y el colectivo de trabajadores se siente orgulloso de formar parte de este sector, se divulgan los logros y se contribuye a cuidar y enriquecer el patrimonio. Se defiende la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní en todos sus ámbitos a través de la crítica, siempre con un carácter constructivo.

Honestidad: la mayoría de los trabajadores de nuestra UEB muestran actitudes honradas y sinceras que favorecen el cumplimiento de la legalidad. Este valor enfatiza el repudio a manifestaciones de corrupción, indisciplina y fraude. No obstante, este valor debe ser ampliamente discutido para garantizar que se continúen promoviendo estas actitudes y se fomente en los trabajadores de nuevo ingreso en aras de lograr la lealtad a la Revolución.

En la visión aparece expresado lo que deben hacer los trabajadores para comprometerse a conciencia y corazón, lo que necesita verdaderamente la entidad, la empresa y el país y lo que se quiere que alcance la organización a partir del compromiso e implicación de los empleados a la entidad.

Una vez concluido el proceso de identificación de los trabajadores con la misión y la visión de la entidad se decide iniciar la proyección del CMI.

Para definir los objetivos de la UEB se parte de la confección de la matriz OVAR, en la que los objetivos son los correspondientes a las propuestas por la empresa. Las variables de acción son los objetivos que debe cumplir la UEB para alcanzar las metas de la empresa. La matriz desarrollada se presenta en la tabla siguiente:

Tabla No 3. Matriz OVAR.

Matriz OVAR														
Acciones	Objetivos de la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara								Responsables					
	01	02	03	04	05	06	07	08	Director General	Recursos Humanos	Economía	Producción	Aseguramiento	Director de UEB
1.1	1								1			1	1	1
1.2	1									1				1
1.3	1											1	1	1
1.4	1												1	
1.5	1											1		
1.6	1								1					
1.7	1								1				1	
1.8	1								1				1	
1.9	1								1				1	1
2.1		1							1		1			1
2.2		1							1		1			1
2.3		1							1		1			1
3.1			1						1		1	1		1
3.2			1						1		1	1		1

Matriz OVAR														
Acciones	Objetivos de la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara								Responsables					
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Director General	Recursos Humanos	Economía	Producción	Aseguramiento	Director de UEB
3.3			1						1		1	1		
4.1				1								1		1
4.2				1					1	1		1		1
5.1					1							1		1
5.2					1				1	1		1		1
5.3					1							1		1
5.4					1				1			1		1
5.5					1				1				1	
6.1						1				1				1
6.2						1			1	1				1
6.3						1			1	1				1
6.4						1			1	1				1
6.5						1			1	1				1
6.6						1			1	1			1	1
6.7						1			1	1			1	1
7.1							1		1	1				1
7.2							1		1	1				1
7.3							1		1	1				1
8.1								1	1	1				1
8.2								1	1	1				
Total	9	3	3	2	5	7	3	2	26	15	6	12	9	26

Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos y las variables de acción de la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara aparecen en el anexo 18. El proceso continúa con la aplicación de una dinámica grupal en el Consejo de Dirección, teniendo en cuenta las variables de acción de la empresa para determinar los objetivos estratégicos de la UEB. Posteriormente a través de un proceso de análisis se reducen los 26 objetivos en 8 generales y abarcadores. Los resultados obtenidos se muestran en la tabla siguiente:

Tabla No 4. Objetivos estratégicos de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.

Objetivos Estratégicos ajustados a la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.	Reducción de los objetivos
---	----------------------------

Objetivos Estratégicos ajustados a la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.	Reducción de los objetivos
<p>1. Lograr los niveles de producción previstos en la galera en correspondencia con las normas de trabajo, de modo que se garanticen las coberturas necesarias en escaparate para cumplimentar con las ventas previstas.</p> <p>2. Mantener en cada vitola el tabaquero más idóneo atendiendo a lo preceptuado en el reglamento de evaluación del desempeño, acerca de la idoneidad demostrada.</p> <p>3. Respetar el cumplimiento del vitolarío planificado por trimestre para garantizar las ventas planificadas.</p> <p>14. Preparar y acondicionar las materias primas y materiales que se reciben con el objetivo de alcanzar mayor calidad en nuestras producciones.</p>	<p>1. Garantizar el cumplimiento del plan producción en unidades físicas y valores convenidos.</p>
<p>8. Lograr que las producciones se hagan con un elevado índice de eficiencia para poder incrementar las utilidades después de impuesto mensualmente un 2%.</p> <p>9. Disminuir los gastos por calidad y lo referente a los reprocesos por rechazos que afectan las utilidades de la UEB.</p> <p>11. Lograr el uso racional de las materias primas, materiales y el fondo de salario necesario en el proceso productivo para contribuir a disminuir su costo con relación a las ventas.</p> <p>12. Cumplir índices establecidos para la calidad de las producciones tanto de rezago como de rechazo.</p>	<p>2. Disminuir en un 1% el costo por peso de venta planificado.</p>
<p>10. Cumplir los % de rezagos de forma tal que permitan disminuir los gastos por este concepto y por ende reducir el costo por peso de venta.</p> <p>15. Mantener el % de producto no conforme de las unidades entregadas detectado por la UEB de Comercialización (devoluciones de la comercializadora) menor o igual a: 1.0 %</p>	<p>3. Mantener por debajo del 1% el producto no conforme de las unidades entregadas al cliente externo.</p>
<p>4. Culminar la reparación de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.</p> <p>17. Definir los principios del sistema de gestión de los recursos humanos como vía para el funcionamiento, desarrollo y movilización de la fuerza de trabajo que la entidad necesita para alcanzar sus objetivos.</p> <p>8. Interiorizar y aplicar la gestión de los recursos humanos y su formación como una inversión y no como un costo.</p> <p>19. Cumplir con el 10% de ausentismo total.</p> <p>20. Garantizar las condiciones de seguridad y salud establecidas para propiciar que los trabajadores gocen de una salud adecuada.</p> <p>21. Lograr mediante una adecuada atención a los trabajadores que estos se sientan estimulados y motivados por la labor que realizan.</p> <p>22. Cumplimentar con el programa de atención al hombre previsto.</p>	<p>4. Garantizar una adecuada gestión de los recursos humanos, logrando un mejoramiento en la atención al hombre.</p>

Objetivos Estratégicos ajustados a la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.	Reducción de los objetivos
<p>6. Elaborar el diagnóstico de los recursos humanos como única vía de garantizar una adecuada gestión de los recursos humanos. 23. Lograr capacitar el 100 % de nuestros trabajadores sobre la base del diagnóstico de necesidades.</p> <p>24. Cumplir el 100% de las acciones derivadas de la estrategia de preparación y superación general de los cuadros y sus reservas. 25. Revitalizar el aula de capacitación con vistas a lograr el cumplimiento de las acciones a desarrollar y el número de participantes en el período que abarca esta estrategia.</p>	<p>5. Cumplir el plan de capacitación como mínimo al 95 % realizando la evaluación del impacto al 100% de las acciones.</p>
<p>26. Seleccionar y preparar correctamente las reservas para cada cargo, logrando como mínimo captar 3 reservas para cada caso.</p>	<p>6. Lograr una correcta selección de nuestro cuadro, reservas de cuadro, dirigentes y funcionarios, así como consolidar su preparación a fin de lograr la integralidad de los mismos.</p>
<p>5. Garantizar un adecuado registro de los hechos contables tal y como se producen y en el momento que ocurren. 7. Mantener un estricto control interno, aplicando rigurosamente todo lo que al respecto establece la resolución No. 297/03 del MFP. 6. Cumplir con todo lo relacionado con el sub-sistema de economía de almacenes en cuanto a la recepción y conteo del 10% de los productos.</p>	<p>7. Lograr certificar la contabilidad como aceptable.</p>
<p>13. Aplicar lo establecido en el expediente de perfeccionamiento empresarial relacionado con las penalizaciones por defectos de calidad. 20. Lograr mediante una adecuada atención a los trabajadores que estos se sientan estimulados y motivados por la labor que realizan.</p>	<p>8. Lograr una relación productividad – salario medio inferior al plan aprobado.</p>

Fuente: Elaboración propia.

El análisis continúa a partir de este momento con la determinación de los procesos clave y actividades críticas de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní, teniendo en cuenta los FCE de la empresa (Anexo 22). La determinación de los procesos clave parte de los 17 que

servieron de base para el CMI y los FCE de la ETTVC, de los cuales mediante un análisis grupal fueron reducidos a 7 y finalmente se les aplicó un enfoque integral de selección, donde se obtuvo como resultado 4 procesos clave (**ver anexo 19**):

Determinación de Procesos Claves:

Tendencia Central de la puntuación alcanzada para la selección de procesos claves.

	Procesos	Categorías*				Total
		A	B	C	D	
1	Preparación de las materias primas	2	2	2	2	8
2	Elaboración del producto	5	5	5	4	19
3	Control de la Calidad del Producto.	5	5	5	5	20
4	Seguridad y protección	2	2	3	2	9
5	Control Interno	3	4	4	3	14
6	Selección, formación y desarrollo	4	4	4	4	16
7	Estimulación moral y salarial.	5	5	5	5	20
		TOTAL				106

Media Calculada: Puntuación **Total de los Procesos/Total de procesos=106/7=15.1***Categorías: A: Impacto en el cliente; B: Susceptibilidad al cambio; C: Influencia en el desempeño organizacional y D: Impacto en la organización.

Tabla No 5. Procesos clave de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní

Nro	Procesos
2	Elaboración del producto
3	Control de la Calidad del Producto.
6	Selección, formación y desarrollo
7	Estimulación moral y salarial.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Conclusiones parciales

1. Al establecer los pasos para el diseño del CMI en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní, se obtiene un conjunto de beneficios al integrarlos a la estrategia de la entidad objeto de estudio y la empresa.
2. Se realiza un análisis sobre la base de la estrategia de la Empresa y la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní, y los procesos claves, lo que permiten la continuación de la implementación del procedimiento de CMI definido.
3. El desarrollo del procedimiento se ajusta a las características del objeto de estudio práctico y por su contribución a las mejoras de los resultados de la UEB y la empresa.

Conclusiones generales

1. El Control de Gestión moderno, resultado de la evolución del entorno y la gestión empresarial, valora de manera combinada las medidas financieras y las no financieras, hace énfasis en la flexibilidad, pro actividad, adaptabilidad y en el hombre como principal elemento para el logro de los resultados y necesita del diseño de herramientas a través de las cuales se logre la convergencia de metas y coherencia entre los objetivos estratégicos e indicadores del Control de Gestión.
2. A través del diagnóstico del Control de Gestión se obtiene el estado actual de la práctica del Control de Gestión en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní, evidenciando incompatibilidad entre los objetivos estratégicos y objetivos generales.
3. La propuesta del procedimiento para el CMI fue validado por un grupo de expertos, existiendo concordancia en sus opiniones y se recomienda la utilidad, factibilidad y posibilidad de aplicación.
4. Al establecer los pasos de manera parcial para el diseño del Cuadro de Mando Integral en la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní, se obtiene un conjunto de beneficios al integrarlos a la estrategia de la entidad objeto de estudio y la empresa.

Recomendaciones

1. Continuar la implementación del procedimiento de CMI definido para el Control de Gestión en la UEB Tabaco Torcido de Camajuaní, teniendo en cuenta las características específicas del objeto de estudio práctico.
2. Incorporar a los programas de capacitación de las UEB pertenecientes a empresas tabacaleras del país, la matriz OVAR como método para desagregar la estrategia de las empresas a las unidades y el Control de Gestión a partir del CMI como vía que asegure el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas.

Bibliografía

1. ABAD ARANGO, D. 2001. Control de gestión: metodología para diseñar, validar e implantar sistemas de control de gestión en entidades del sector publico, Interconed.
2. ADMINISTRACIÓN, A. E. D. C. Y. 1988. Indicadores para la gestión empresarial. Documentos AECA Nro, 17.
3. ALFORD, L. 1972. Manual de la producción (Tomo I). Ciudad Habana: Edición Revolucionaria.
4. AMAT, J. M. 2000. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección./Joan M^a. Amat. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión.
5. AMAT SALAS, J. 1989. La importancia del control de gestión en el proceso directivo, Revista Novamáquina.No. 149.
6. AMAT SALAS, O. & DOWDS, J. 2003. Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad, 22-26.
7. ARELLANO GIL, J. 1999. La libreta de Van Gaal y el cuadro de mando. Boletín AECA, no. 53 (2000 ago.), p. 8-12.
8. BEER, M. 1990. Gestión de Recursos Humanos.España: Ed. Ministerio del Trabajo.
9. BELL, R. R., BURNHAM , J. M. & NORIEGA , F. G. 1996. Administración, productividad y cambio. Compañía Editorial Continental.
10. BIASCA, R. 1997. Renovación intencional: provocando un cambio certero en la empresa para mejorar sustancialmente los resultados, Macchi.
11. BLANCO ILLESCAS, F. 1971. El control de Gestión Integrado, México
12. BLANCO ILLESCAS, F. 1985. El control como guía de la gestión empresarial. Manuales del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa del.
13. BLÁZQUEZ, M. Uso y abuso del Balanced Scorecard. XXII Congreso Argentino del IAPUCO-Concordia, 1999.
14. BREALEY, R. & MYERS, S. 1993. Fundamentos de Financiación Empresarial; Editorial Mc Graw–Hill. Interamericana de España SA:-1993.
15. BUTLER, A., LETZA, S. R. & NEALE, B. 1997. Linking the balanced scorecard to strategy. Long range planning, 30, 242153-253.
16. CASTELLANOS CASTILLO, J. 1998. Procedimiento General para el Rediseño Organizativo de OPCs con Enfoque participativo. Tesis Doctoral. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Santa Clara. Cuba.
17. CASTRO RUZ, R. 2011. Discurso de clausura del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Granma.
18. COOPER, R. & KAPLAN, R. S. 1998. Coste y efecto: cómo usar el ABC, AMB y el ABB para mejorar la gestión, los procesos y la rentabilidad, Gestión 2000.
19. CHIAVENATO, I. 1999. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGrawHill.
20. DÁVILA, A. 1999. El cuadro de mando integral. Revista de antiguos alumnos IESE.
21. DE ARMAS, N., MARIMÓN, J., GUELMES, E., RODRÍGUEZ, A. & LORENCES, J. 2003. Aproximación al estudio de la metodología como resultado científico. Centro de estudios deficiencias pedagógicas. Villa Clara, Instituto Superior Pedagógico “Félix Varela.
22. DRUCKER, P. F. & LEAL, A. C. 1975. La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas, El Ateneo.
23. FAYOL, H. 1961. Administración industrial y general, Herreros Hermanos,México.
24. FERGUSON, C. R. & DICKINSON, R. 1982. Critical success factors for directors in the eighties. Business Horizons, 25, 14-18.
25. FIOL, M. 1999. Introducción al Control de Gestión. Material de estudio. Licenciatura & MBA, ESADE. Barcelona.

26. FUENTES, S. R., ORELLANA MOLINA, A. D. & SÁNCHEZ DEL CID, V. A. 2005. Diseño de un sistema de planeación y control para la pequeña empresa de la industria gráfica en el municipio de San Marcos caso ilustrativo Impresos Quijano SA de CV. Universidad de El Salvador.
27. GARCÍA, A. 1997. Uso de Indicadores. Rev. Manufactura, 4.
28. GARCÍA, L. 1975. El control de gestión. INDEX, segunda edición, Madrid.
29. GONZÁLEZ, J. & SAGÜÉS, M. 1998. Conceptos sobre Control de Gestión. Gaceta de los Negocios (España). 57p.
30. GONZÁLEZ, R. R. 2003. El diseño del Cuadro de Mando Integral en empresas agrarias. Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión, 155-180.
31. HERNÁNDEZ TORRES, M. 1998. Procedimiento de diagnóstico para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica. Tutor: José Antonio Acevedo Suárez. Tesis de doctorado, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
32. HERNÁNDEZ TORRES, M. 2001. Acerca de la definición de control de gestión. línea].[ref. 2001], La Habana, Cuba. Disponible en Web: <ftp://www.ciberconta.unizar.es> [consultado en mayo de 2012].
33. HOPE, J. 1996. Transformar la cuenta de resultado. Gestión de última línea. Editorial Alfaomega.España.
34. JOHNSON, H. T. & KAPLAN, R. S. 1987. The rise and fall of management accounting. IEEE Engineering Management Review, 3, 36-44.
35. JORDAN, H. 1999. Apuntes sobre el Control de Gestión. Material programa DEADE. Cuba. La Habana. 15p.
36. KAPLAN, R. & NORTON, D. 1982. El Balanced Scorecard como un Sistema de Dirección Estratégica. Harvard Review.México, Marzo.
37. KAPLAN, R. & NORTON, D. 1996. El Cuadro de Mando Integral.The Balanced Scorecard, Barcelona.España, Ediciones Gestión 2000.
38. KAPLAN, R. & NORTON, D. 2000. "Cuadro de Mando Integral". Ediciones Gestión 2000.Barcelona.España.
39. KAPLAN, R. & NORTON, D. 2001. Cómo utilizar el cuadro de mando Integral. Editorial Gestión 2000 S.A.Barcelona, España.
40. KAPLAN, R. & NORTON, D. P. 1999. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard).3ra edición. Barcelona. Ediciones Gestión 2000,S.A.
41. KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. 1992. The balanced scorecard: measures that drive performance. Harvard business review, 83, 172.
42. KAST, F. & ROSENZWEIG, J. 1973. Contingency Views of Organization and Management by Science and Research Associates. Álamo, F.(1995). La Planificación Estratégica de las Universidades: Propuesta Metodológica y Evidencia Empírica. Tesis Doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Las Palmas de Gran Canaria. España.
43. KING, J. 2000. Plans to game plans. McGrawHill, México.
44. KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. 1998. Administración 1, McGraw-Hill.
45. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. & O'DONNELL, C. 1991. Elementos de administración.
46. LEABY, T. 2000. All the right moves. Business Finance Review. Abril, 26-32.
47. LEIDECKER, J. K. & BRUNO, A. V. 1988. Causes of new venture failure: 1960s vs. 1980s. Business Horizons, 31, 51-56.
48. LÓPEZ VIÑEGLA, A. 2004. Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del Balanced Scorecard. Madrid, España.
49. LORINO, P. 1993. El control de gestión estratégico: la gestión por actividades. Editores Boixareu Marcombo S.A. Barcelona.

50. LORINO, P. 1996. El Control de Gestión estratégico: la gestión por actividades. Editorial Alfaomega Marcombo. 2da ed.
51. MACHADO, N. 2003. Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal. Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana.
52. MACHADO NOA, N. 1997. Consideraciones y reflexiones acerca del Control de Gestión. Universidad Central de Las Villas, Material del Curso de Postgrado Control de Gestión.
53. MACHADO NOA, N. 2002. Sistema de Indicadores para el Control de Gestión, centrado en Factores Claves de Éxito para Instituciones Bancarias con funciones de banca universal. Ponencia Presentada y publicada en el IV Encuentro Internacional de Ciencias Empresariales. UMCC, Matanzas.
54. MACHADO NOA, N. & GARCIA FLEITES, O. 2001. El Control de Gestión desde la perspectiva del perfeccionamiento empresarial. Revista Centro Azúcar, No. 4.
55. MALLO, C. & MERLO, J. 1998. Control de gestión y control presupuestario. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A., Madrid. España.
56. MARTÍNEZ, G. R. & FIOLE, M. 1995. Control de gestión: ¿ qué estilo se debe adoptar en las organizaciones públicas?
57. MEVELLEC, P. 1990. Actividades basadas en los costos completos: un estudio comparativo.
58. MORRISEY, G. L. 1997. Planeando con Morrisey. Chicago.
59. NEWMAN, W. H., LOGAN, J. P. & HEGARTY, W. H. 1989. Strategy: a multi-level, integrative approach, South-Western.
60. NOGUEIRA RIVERA, D. 2002. Modelo conceptual y procedimientos de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba.
61. OCAMPO, A. R. 2009. Sistema de control de gestión con enfoque en proceso, basado en el cuadro de mando integral en una empresa de producción de tabaco. Contribuciones a la Economía.
62. PAREDES, G. 1995. Perfil Tecnológico Actual de la PYMI Ecuatoriana. INSOTEC.
63. PAVÓN, J. H. 1999. Gestión e Innovación. Un enfoque estratégico.
64. ROSANAS, J. M. 2006. Indicadores de gestión, incentivos, motivación y ética en el control de gestión. Revista de contabilidad y dirección, 3, 129-150.
65. SALGUEIRO, A. 2001. Indicadores de gestión y cuadro de mando, Ediciones Díaz de Santos.
66. STONER, J. A., FREEMAN, R. E., SACRISTAN, P. M. & GILBERT, D. R. 1996. administración, Prentice Hall México DF.
67. SULLÁ, E. 1999. Control de Gestión. Material de Estudio Licenciatura & MBA, Barcelona.
68. TERRY, G. Y. F. 1999. Principios de administración. México: Editorial Continental.
69. THIETART, R. & ENRGLE 1984. An empirical investigation of success strategies for businesses along the product life cycle. Management Science, 30, 1405-1423.
70. VARGAS ESPINOZA, P. M. 2017. Diseño e implementación de indicadores de gestión bajo la metodología del balanced scorecard (cuadro de mando integral) para el proceso de abastecimiento de bienes y servicios en el sector público. Espol.
71. VARGAS SÁNCHEZ, A. 2000. La dirección de empresas o la lucha permanente por el equilibrio: ¿ no es esto la vida misma? Trabajo finalista del VI Premio de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) para Artículos sobre Contabilidad y Administración de Empresas, convocatoria año 2000. Boletín AECA, 46-49.
72. VASSAL, J. 1978. Controle de gestión et styles de commandement. Revue française de gestion, 20.

73. VERHULST, M. 1968. Nueva orientación de la investigación en materia de planificación y gestión a nivel de empresas. Boletín de Estudios Económicos, 23, 47.
74. VILLANUEVA, M. 1985. Para el análisis de la eficiencia económica. Revista Economía y Desarrollo. Habana. Cuba. Nro .85.
75. WEGMANN, G. 2000. Les Tableaux de Bord Stratégiques: Analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois. GESTION 2000, 19-36.
76. ZERILI, A. 1994. Fundamentos de organización y dirección general. Bilbao. España: Ediciones Deusto S.A.

Anexos

Anexo 1. Conceptos de Control de Gestión

1. Tendencia Clásica

Autor	Concepto
Rose, 1968.	Conjunto de métodos y técnicas de gran utilidad para la dirección, al permitirle la presentación de los datos esenciales de manera orgánica y armonizada de forma tal, que se pueda analizar de forma rápida y fácil, contribuyendo así a la elaboración de directrices que tienden a obtener resultados satisfactorios.
Fisher, 1976.	Exigir el establecimiento de objetivos y proyectarlos hacia el futuro, comparar los resultados con los previstos, deduciendo los suficientes datos para modificar la decisión de mando y la acción en sus procesos administrativos, para acercar la empresa a sus objetivos.
García, 1975.	Método, medio para conducir con orden el pensamiento y la acción. Lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando con realizaciones, con previsiones al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar diferencias constatadas.
Blanco, 1984.	Proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa
Tuker, 1968.	Establecer unos objetivos y orientar todos los actos de gestión de la empresa a la consecución de dichos objetivos.
Zárraga, 1998.	Sistema de medidas para controlar el desempeño de la empresa, en función de los objetivos previstos.
Wegman, 1999.	Sistema de indicadores que permiten medir el desempeño financiero de una organización.
Gómez, 1999.	Sistema de información control, superpuesto y enlazado con la gestión, que tiene como objetivo, definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las posibles soluciones a las desviaciones.
González, 1998.	Proceso de aprovechamiento eficaz y eficiente de los recursos para el logro de los objetivos.

2. Tendencia Moderna

Autor	Concepto
Anthony, 1993.	Proceso a través del cual los directivos se aseguran que los recursos de una organización se obtienen y utilizan de una forma eficaz y eficiente para conseguir los objetivos.
Dupuy, 1991.	Conjunto de procesos de recogida y utilización de información que tienen como objetivo evaluar y dirigir la evolución de la organización a todos los niveles.
Fiol, 1999.	Es un proceso iterativo, cíclico, permanente y dinámico en la medida en que da lugar a una retroalimentación que enriquece el modelo de decisión, base de las acciones de gestión y que permite a la Dirección General asegurarse de que los diferentes responsables trabajan y actúan en el sentido de los intereses de esta.
Jordan, 1998.	Proceso mediante el cual los managers descentralizados pueden tomar decisiones propias para poner en práctica los objetivos y estrategias trazados.
Sullá, 1999.	Proceso que facilita la consecución de las metas y objetivos de la organización y que asiste al directivo en la gestión de ésta.
Asociación Española de Contabilidad y Administración AECA, 1999.	Sistema integrado de control que permite asegurar en todo los niveles el alcance de las metas propuestas, facilitando en todo momento la implantación de medidas correctoras cuando las realizaciones difieran de los objetivos cifrados.
Kaplan, 2000.	Proceso mediante el cual se garantiza el despliegue de la estrategia, mediante la participación activa de directivos y trabajadores.
Hernández, 1998.	Proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.
Leaby, 2000.	Sistema de Indicadores Estratégico de la empresa que permiten la evaluación, comunicación y toma de acciones correctoras de los resultados estratégicos.
Blázquez , 2000	Instrumentos que participan en la resolución de las tensiones a la que se encuentra permanentemente afectando a las organizaciones a través del análisis crítico de su gestión, para el logro de sus propósitos.

Autor	Concepto
Biasca, 1997.	Conjunto de información relativa a la gestión, que facilita la comunicación entre los miembros de la organización para cumplir la estrategia prevista.
Lorino, 1996.	Un oficio y conjunto de técnicas de comunicación sobre la eficiencia.
Amat, 1996.	Mecanismo creado dentro de la empresa, que no solo mide el resultado final obtenido sino que también, especialmente tratan de orientar e influir en el comportamiento individual y organizativo para alcanzar los objetivos de la organización.
Machado Noa, 1997.	Proceso que permite que los directivos en distintos niveles puedan influir sobre sus subordinados para alcanzar los objetivos y estrategias previstas.

Fuente: Machado (2003)

Anexo 2. Análisis de procedimientos para la implementación del Control de Gestión

Fuente: Machado (2003)

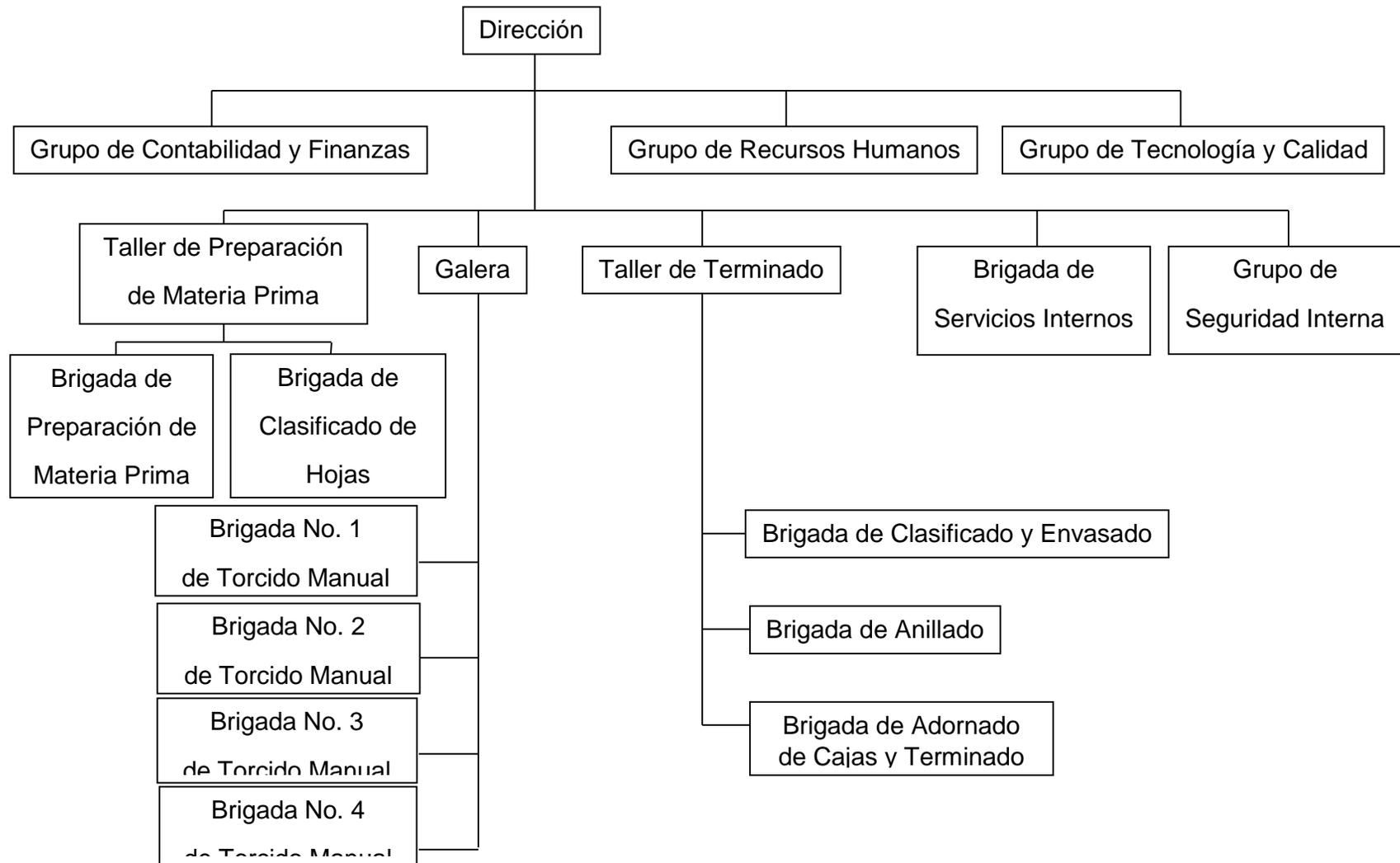
No.	Autor	Año	Objetivo del Control	Aspectos de la Estrategia que aborda.	Implicados en el proceso	Orientación del procedimiento
1	Anthony R.	1990	Presupuesto	Planeación Estratégica	Directivos	Funcional o departamental.
2	Lorino P.	1996	Mediciones financieras, además de cualitativas y cuantitativas.	Misión Objetivos Estratégicos	Directivos	Procesos Empresariales
3	Hope, J.	1996	Mediciones Equilibradas.	Estrategias	Directivos	Funcional o departamental
4	Biasca, R.	1997	Arquitectura de indicadores diversa.	Diseño Estratégico	Directivos	Funcional o departamental
5	González, J.	1998	Presupuesto	Planeación Estratégica	Directivos	Funcional o departamental
6	Fiol, M.	1999	Diversas mediciones con gran énfasis en las financieras.	Previsión	Directivos y Trabajadores	Procesos Empresariales
7	Sullá, E.	1999	Presupuesto	Planeación Estratégica	Toda la organización	Funcional o departamental
8	Hughes, J.	1999	Énfasis en las financieras, incluyendo el valor de las no financieras	Objetivos Estratégicos	Toda la organización.	Funcional o departamental
9	Kaplan, R.	2000	Mediciones cualitativas y cuantitativas.	Análisis Estratégicos. Determinación de Valor	Toda la organización	Procesos Empresariales
10	Leaby, T.	2000	Mediciones financieras, fundamentalmente.	Análisis Estratégicos	Directivos	Funcional o departamental
11	López, A.	2000	Mediciones cuantitativas, fundamentalmente.	Planeación Estratégica	Directivos	Funcional o departamental
12	Vogel, M.	2001	Mediciones cuantitativas y cualitativas	Marco Estratégico.	Directivos.	Funcional o departamental

Anexo 3. Comparación entre metodologías de implantación del CMI

Amat Salas (1989)	AECA (1998)	Kaplan & Norton (1997)	Nogueira (2004)	Alicia (2009)
<p>1. Formulación de la estrategia.</p> <p>2. Identificación de los factores clave de éxito de la Empresa.</p> <p>3. Selección de indicadores</p> <p>4. Formulación del CMI</p> <p>5. Determinación de objetivos para los indicadores y de la política de incentivos en función del nivel de consecución de dichos objetivos.</p> <p>6. Comparación entre presupuesto y realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones.</p>	<p>1. Identificación de los factores clave.</p> <p>2. Establecimiento de los objetivos.</p> <p>3. Determinación de las actividades clave.</p> <p>4. Identificación de las necesidades de información en base a los objetivos y las estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los emisores de la información. • Identificación de los usuarios de la información. <p>5. Identificación y elección de la tecnología.</p> <p>6. Identificación de las características de la información: indicadores clave, soporte y formato, forma, frecuencia, orientación y horizonte.</p>	<p>I. Definir la arquitectura de la medición:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar la unidad de la organización adecuada. • Identificación de los vínculos entre la corporación y las UEN. <p>II. Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la primera ronda de entrevistas. • Sesión de síntesis • Taller ejecutivo 1ra ronda. <p>III. Seleccionar y diseñar indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de subgrupos • Taller ejecutivo 2da ronda <p>IV. Construcción del plan de implementación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del plan de implementación. • Taller ejecutivo 3ra ronda. • Finalizar el plan de implementación 	<p>I. Orientación al diseño.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caracterización de la organización. • Seleccionar la unidad de la organización adecuada. • Explicación detallada del CMI <p>II. Definir la arquitectura de indicadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtener el consenso alrededor de los objetivos estratégicos. • Identificar las relaciones causa – efecto • Selección de indicadores. • Expresión de cálculo y frecuencia de análisis. • Benchmarking, comparaciones y representación gráfica. <p>III. Informática.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información gerencial. <p>IV. Desarrollo del plan de implantación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y capacitación. • Integración a todas las fases de la Gestión Empresarial. • Análisis de las desviaciones y ejecución de acciones correctivas 	<p>I. Reformulación de la estrategia</p> <p>II. Determinar e identificar los factores clave de éxito (FCE)</p> <p>III. Determinación de indicadores para cumplir estrategia.</p> <p>Conformación del sistema de información para el Control de Gestión.</p> <p>I. Puesta en práctica del Control de Gestión.</p> <p>II. Monitoreo del funcionamiento</p> <p>III. Medición del procedimiento</p>

Fuente:
Ocampo
(2009)

Anexo 4. Estructura de la UEB de Tabaco Torcido de Camajuaní.



Fuente: Grupo de recursos humanos.

Anexo 5. Análisis de los recursos humanos

1.- COMPOSICIÓN DE LA FUERZA LABORAL

Plantilla		Hombres	Mujeres	Blancos	Negros	Mestizos
Aprobada	Cubierta					
243	247	89	158	201	34	12

2.- NIVEL ESCOLAR

Medio (9no)	Medio Superior (12no)	Superior	Técnico Medio	6to
103	89	10	43	2

3.-RANGO DE EDADES

17-25	26-35	36-45	46-50	51-55	56-60	61-65	Promedio de Edad
24	66	101	26	17	7	6	39

4.- INTEGRACIÓN POLÍTICA

Militantes PCC	Hombres	Mujeres	Militantes UJC	Hombres	Mujeres
49	27	22	12	7	5

5.- CATEGORÍA OCUPACIONAL

Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Obreros	Servicio	Total
9	21	1	199	17	247

6.- EDADES PROMEDIOS EN

Dirigentes	Técnicos	Administrativos	Obreros	Servicio	Total
46	39	39	41	49	39

Fuente: Grupo de recursos humanos.

Anexo 6. Encuesta 1. Autodiagnóstico del sistema de valores de la UEB No 3 Tabaco Torcido de Camajuaní

Instrucciones: Para identificar y determinar el sistema de valores de su organización, le ofrecemos a continuación 15 criterios que usted calificará tomando en cuenta el estado de cumplimiento real en su empresa. Los criterios utilizados, están basados en las ideas, las representaciones mentales que las personas se hacen respecto a los principios que deben guiar sus actos. A cada criterio le corresponderá una calificación que pondera de uno (1) a cinco (5). La encuesta es anónima, por lo que pedimos que conteste con total sinceridad.

- Criterios de Ponderación:
1. Se cumple totalmente la situación 1.
 2. Se cumple en mayor grado la situación 1.
 3. Se corresponde a las dos situaciones en igual grado.
 4. Se cumple en mayor la situación 5.
 5. Se cumple totalmente la situación 5.

CRITERIO DE EVALUACIÓN	PONDERACIÓN
1. ¿Cuál es la finalidad de la entidad?	_____ 1. Máxima Ganancia. _____ 5. Satisfacción de las necesidades del cliente.
2. La organización de la entidad se orienta a :	_____ 1. Hacia el producto _____ 5. Hacia el cliente.
3. Actitud ante las situaciones externas.	_____ 1. Conservadora, rutinaria. _____ 5. Usar las oportunidades y ventajas.
4. Ética (Moral)	_____ 1. Poseer, poder, status. _____ 5. Ser, saber, bien común.
5. Actitud ante los recursos humanos.	_____ 1. Pesimista (No se cree en el trabajador). _____ 5. Optimista (Se cree en el trabajador).
6. Motivación centrada en:	_____ 1. Necesidades fisiológicas, económicas. _____ 5. Necesidades Sociales, Autorrealización.
7. Enfoque de la gerencia.	_____ 1. Se centra en el Control. _____ 5. Se centra en los objetivos.
8. Actitud ante una crisis.	_____ 1. Espera de acontecimientos. _____ 5. Búsqueda de oportunidades.
9. ¿Cómo se concibe la autoridad?	_____ 1. Poder fundado en el status. _____ 5. Poder fundado sobre capacidades.
10. Toma de decisiones	_____ 1. Individual. _____ 5. Colectivas o en grupo.
11. Comunicación	_____ 1. Cerrada, incompleta, parcial. _____ 5. Abierta, completa, auténtica.
12. Base de las relaciones	_____ 1. Rivalidad y competencia. _____ 5. Colaboración y espíritu de grupo.
13. Las tareas son:	_____ 1. Especializadas y por áreas. _____ 5. Diversificadas y enriquecidas.
14. Actitud ante los conflictos.	_____ 1. Negación, Evasión. _____ 5. Solución, Apertura.
15. Innovación y desarrollo.	_____ 1. Controlada, escasa. _____ 5. Incontrolada, suficiente.

Fuente: adaptada de Amat, 1996.

Anexo 7. Resultados de aplicación de las Encuestas 1 y 2

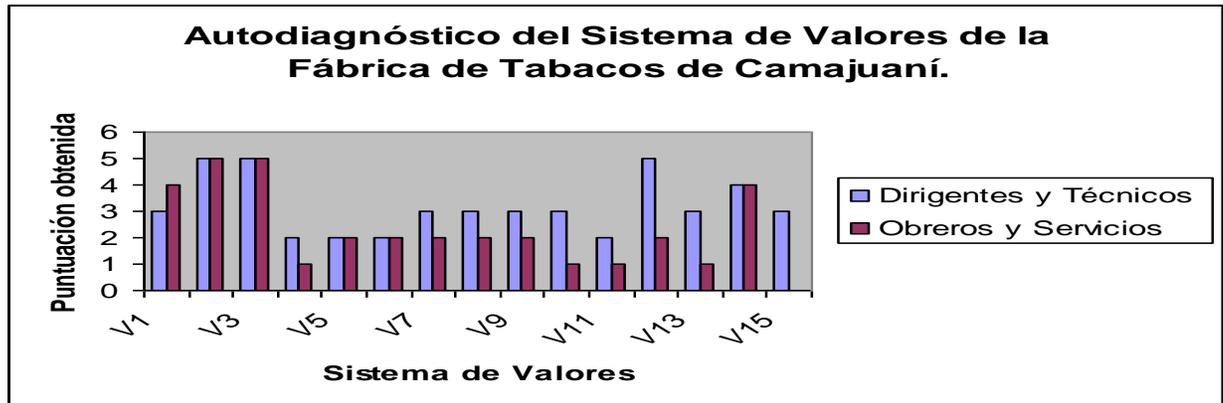
Encuesta 1. Autodiagnóstico del Sistema de Valores

Dirigentes y Técnicos

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15
Mediana	3	5	5	2	2	2	3	3	3	3	2	5	3	4	3

Obreros y Servicios

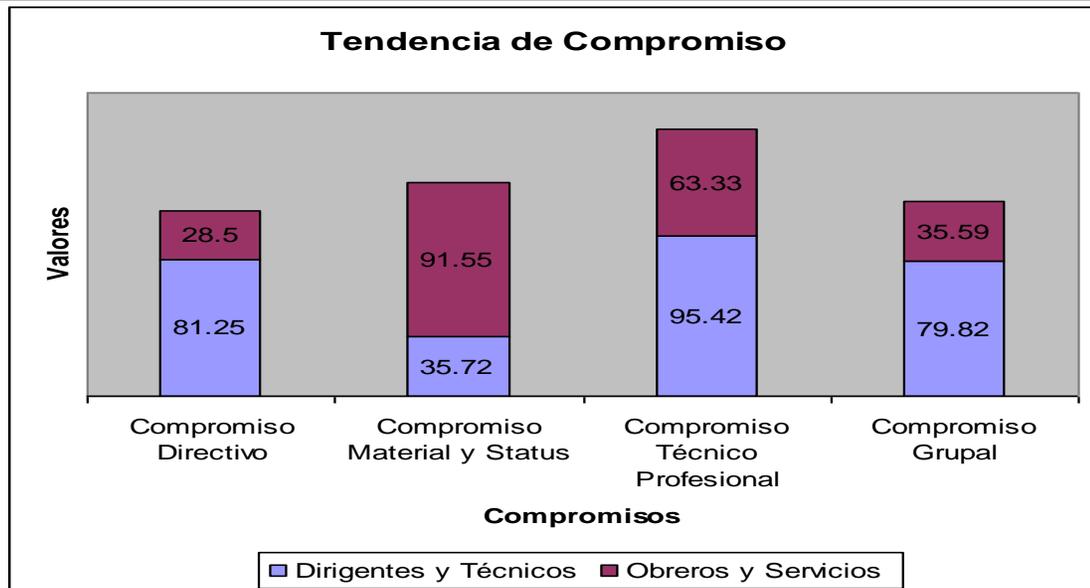
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15
Mediana	4	5	5	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	4	-



Fuente: elaboración propia

Encuesta 2. Tendencia de Compromiso

	Compromiso Directivo	Compromiso Material y Status	Compromiso Técnico Profesional	Compromiso Grupal
Dirigentes y Técnicos	81.25	35.72	95.42	79.82
Obreros y Servicios	28.5	91.55	63.33	35.59



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Encuesta 2. Cuestionario sobre las formas básicas de compromiso

Usted va a responder una serie de 20 afirmaciones referentes al trabajo. Algunas pueden resultarles muy familiares y otras le parecerán muy alejadas de su realidad profesional, pero esto no influye significativamente en el resultado. En cada pregunta deberá encerrar en un círculo el número correspondiente indicando si está usted:

5. Completamente de acuerdo, 4. Más bien de acuerdo, 3. Medianamente de acuerdo, 2. Más bien en desacuerdo. 1. En desacuerdo.

1	Si voy a trabajar es ante todo por un salario y el resto tiene poca importancia para mí.	5	4	3	2	1
2	Me interesan mucho los cursos de capacitación. Es la ocasión de perfeccionarse y de valorarse.	5	4	3	2	1
3	Me considero como el dirigente de mi actividad y por nada del mundo abandonaré esta responsabilidad.	5	4	3	2	1
4	Aprecio los momentos en que podemos trabajar en grupo. Descubro ideas diferentes a las mías. El intercambio es siempre preferible.	5	4	3	2	1
5	Cuando me hice cargo de mis nuevas funciones me encargué de acondicionar mi puesto. Su lugar de trabajo contribuye a su imagen entre los demás.	5	4	3	2	1
6	Si acepto trabajar en esta entidad, es fundamentalmente por la calidad de las relaciones entre trabajadores.	5	4	3	2	1
7	Cuando veo a mis compañeros ocuparse únicamente de cuestiones de orden técnico, no los comprendo. Tengo la impresión de que no realizan lo que tiene que ver con guiar a un equipo.	5	4	3	2	1
8	Si los trabajadores admitieran las diferencias de nivel y de responsabilidad entre las personas, esto iría mejor.	5	4	3	2	1
9	Tengo algunas veces la oportunidad de encontrar compañeros que ocupan el mismo puesto que yo.	5	4	3	2	1
10	No basta con probar que los tiempos han cambiado. Es necesario comprobar constantemente los beneficios de la productividad.	5	4	3	2	1
11	Mi primer objetivo es poner todo a funcionar para aumentar nuestras posibilidades en el mercado.	5	4	3	2	1
12	Considero que aquel que no aumenta su capacidad profesional de año en año, retrocede. También busco siempre adquirir nuevas experiencias.	5	4	3	2	1
13	Al final de cada mes la dirección reúne al conjunto de los trabajadores. Esto nos permite conocernos mejor. Estimo que no es una pérdida de tiempo.	5	4	3	2	1
14	A partir de cierto nivel jerárquico considero lógico, disponer de una secretaria.	5	4	3	2	1
15	Me identifico fuertemente con el hecho de pertenecer a mi entidad. Me sucede incluso cuando me refiero a ella en otros lugares que definiendo su buena imagen ante todo.	5	4	3	2	1
16	Sistemáticamente me analizo y me fijo nuevos objetivos personales. Es así como se progresa.	5	4	3	2	1
17	La busca de la calidad y el respeto a los usuarios son dos aspectos muy reconocidos en mi entidad. Se sabe al menos	5	4	3	2	1

	lo que tiene importancia y lo que no lo tiene.					
18	Cuando veo el presupuesto de algunas áreas pienso que no buscan realmente ahorrar.	5	4	3	2	1
19	En cada modificación importante del trabajo nos reunimos los diferentes involucrados y siempre encuentro esto interesante.	5	4	3	2	1
20	No habría aceptado este puesto sin un transporte. A ciertos niveles de dirección este elemento es importante.	5	4	3	2	1

Fuente: Adaptada de Machado (2003)

Anexo 9. Encuesta 3. Perfil del Trabajo en equipo

Instrucciones.

1. Esta es una exploración de capacidades para el trabajo en equipo y por tanto, las respuestas no son correctas o incorrectas. Por favor, conteste cada pregunta con honestidad de acuerdo a como usted siente que funciona actualmente como miembro de un equipo y no como fue en el pasado o como le gustaría que fuera.
2. Se le pide que complete los 18 aspectos. Cada oración tiene cuatro acciones, por favor jerarquice las opciones en el orden que siente que se aplican a usted. La escala a utilizar es la siguiente:
 4. Es la que más se aplica a mi persona.
 3. Es la que frecuentemente es aplicable a mi persona.
 2. Es la que a veces es aplicable a mi persona.
 1. Es la que menos se aplica a mi persona.

Por favor, **no haga empates**. Es posible que algunas de las oraciones tengan dos o más opciones que se aplican por igual a usted. O que ninguna se aplique, pero debe asumir que estas son las únicas opciones y que deben ser jerarquizadas. Esta encuesta es personal, sólo le pedimos que se identifique con D si es dirigente, con T si es Técnico, S si es de servicio y O si es obrero.

D: _____

T: _____

S: _____

O: _____

1. Durante las reuniones o asambleas de trabajo generalmente yo:
 - a) _____ Aporto al equipo datos técnicos o información.
 - b) _____ Insisto en mantenernos en la misión, objetivos o metas.
 - c) _____ Me aseguro que todos se involucren en la discusión.
 - d) _____ Hago preguntas sobre nuestros objetivos o métodos.
2. Con relación al líder del grupo:
 - a) _____ Sugiero que nuestro trabajo se concentre en los objetivos.
 - b) _____ Insisto en mantenernos en la misión, objetivos o metas.
 - c) _____ Estoy en desacuerdo con él cuando es necesario.
 - d) _____ Ofrezco consejo basado en mi área de experiencia.
3. Bajo presión algunas veces yo:
 - a) _____ Exagero el buen humor y otros mecanismos productores de tensión.
 - b) _____ Soy muy directo para comunicarme con los otros miembros del grupo.
 - c) _____ Pierdo la paciencia con la necesidad de involucrar a todos en la discusión.
 - d) _____ Me quejo acerca de la falta de avance hacia metas.
4. Cuando aparecen conflictos en el equipo, yo:
 - a) _____ Presiono para que se discutan abiertamente las diferencias.
 - b) _____ Apoyo con argumentos a una de las partes.
 - c) _____ Veo las diferencias como la base de un posible cambio de dirección del equipo.
 - d) _____ Trato de romper la tensión con sentido del humor.
5. Mis compañeros de equipo generalmente me ven como:
 - a) _____ Orientado hacia los hechos.
 - b) _____ Flexible.
 - c) _____ Motivador.
 - d) _____ Sincero.
6. Algunas veces yo soy:
 - a) _____ Muy orientado a los resultados.
 - b) _____ Poco involucrado.
 - c) _____ Autocontrolado.

- d) _____ Corto de enfoque.
7. Cuando las cosas van mal en el equipo generalmente yo:
- a) _____ Enfatizo al escuchar, la retroalimentación y la participación.
 - b) _____ Insisto en la sinceridad al discutir los problemas.
 - c) _____ Trabajo duro para proporcionar mejor información.
 - d) _____ Sugiero que revisemos los objetivos.
8. Cuando es necesario estoy dispuesto a:
- a) _____ Cuestionar algunos aspectos del trabajo en equipo.
 - b) _____ Presionar al equipo para que sea efectivo.
 - c) _____ Esforzarme más allá de las funciones definidas para mí puesto.
 - d) _____ Dar retroalimentación a los otros miembros del equipo.
9. Algunas veces los otros miembros del equipo me ven como:
- a) _____ Un perfeccionista.
 - b) _____ No disponible para evaluar los objetivos grupales.
 - c) _____ No serio para conseguir las verdaderas metas.
 - d) _____ Muy quisquilloso.
10. Creo que la solución de problemas en equipo requiere:
- a) _____ Cooperación de todos los miembros.
 - b) _____ Alta capacidad de escucha.
 - c) _____ La disposición para preguntar y tratar asuntos difíciles.
 - d) _____ Buena y sólida información.
11. Cuando un nuevo equipo se forma generalmente yo:
- a) _____ Trato de buscar los otros miembros y que nos conozcamos mutuamente.
 - b) _____ Pido que se especifiquen con precisión nuestros objetivos y métodos.
 - c) _____ Deseo saber que se espera de mí.
 - d) _____ Busco claridad acerca de nuestros objetivos y métodos.
12. Algunas veces hago sentir incómodo a los otros miembros del equipo porque ellos:
- a) _____ No son tan asertivos como yo.
 - b) _____ No cumplen mis estándares de calidad.
 - c) _____ No piensan a largo plazo.
 - d) _____ No se interesan en cómo trabaja el equipo.
13. Creo que la función de líder del equipo es:
- a) _____ Asegurar la solución eficiente de los problemas.
 - b) _____ Ayudar al equipo a establecer objetivos a largo plazo y metas a corto plazo.
 - c) _____ Crear un clima participativo para la toma de decisiones.
 - d) _____ Aportar ideas y confrontar supuestos.
14. Creo que las decisiones del equipo deben basarse en:
- a) _____ Los objetivos y las metas del equipo.
 - b) _____ El consenso de sus miembros.
 - c) _____ Un abierto y sincero tratamiento del asunto.
 - d) _____ El peso de la evidencia.
15. Algunas veces yo:
- a) _____ Considero el buen ambiente del grupo como un fin en sí mismo.
 - b) _____ Hago de abogado del diablo en demasía.
 - c) _____ Fallo en ver la importancia del proceso de equipo.
 - d) _____ Enfatizo demasiado en los asuntos estratégicos y minimizo los asuntos a corto plazo.
16. Las personas algunas veces me describen como:
- a) _____ Independiente.
 - b) _____ Confiable.
 - c) _____ Imaginativo.

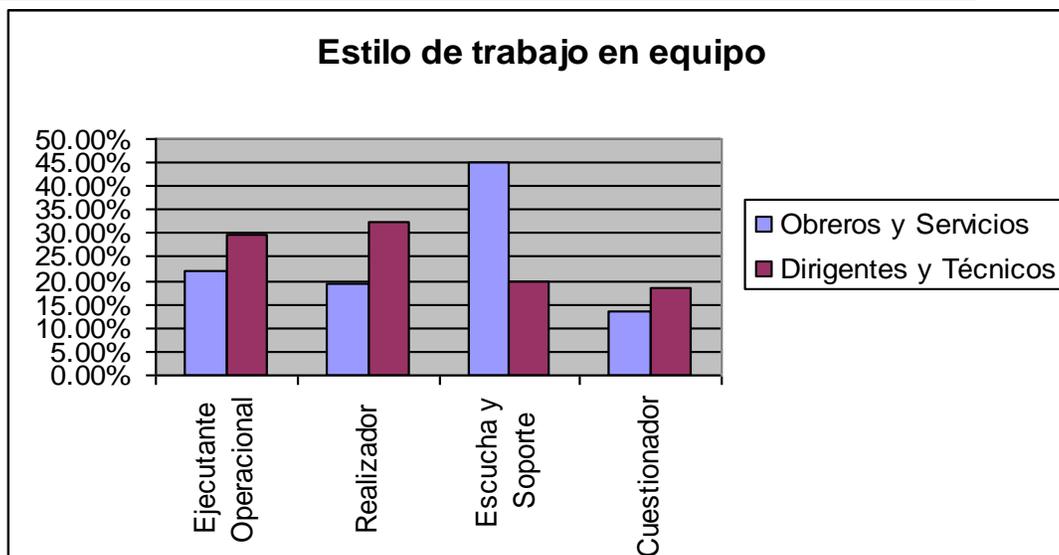
- d) _____ Participativo.
17. La mayor parte del tiempo yo soy:
- a) _____ Responsable y sumamente trabajador.
 - b) _____ Comprometido y Flexible.
 - c) _____ Entusiasta y de buen sentido del humor.
 - d) _____ Honesto y auténtico.
18. En relación con los miembros del equipo en ocasiones me molesto porque ellos no:
- a) _____ Revisan los objetivos o evalúan el progreso del trabajo.
 - b) _____ Ven la importancia de trabajar juntos.
 - c) _____ Objetan las acciones del equipo con la que no está.
 - d) _____ Cumplen las tareas del equipo que les tocaron.

Fuente: adaptada de Beer (1990).

Anexo 10. Resultados de aplicación de las Encuestas 3 y 4

Encuesta 3. Estilo Primario de Trabajo en Equipo

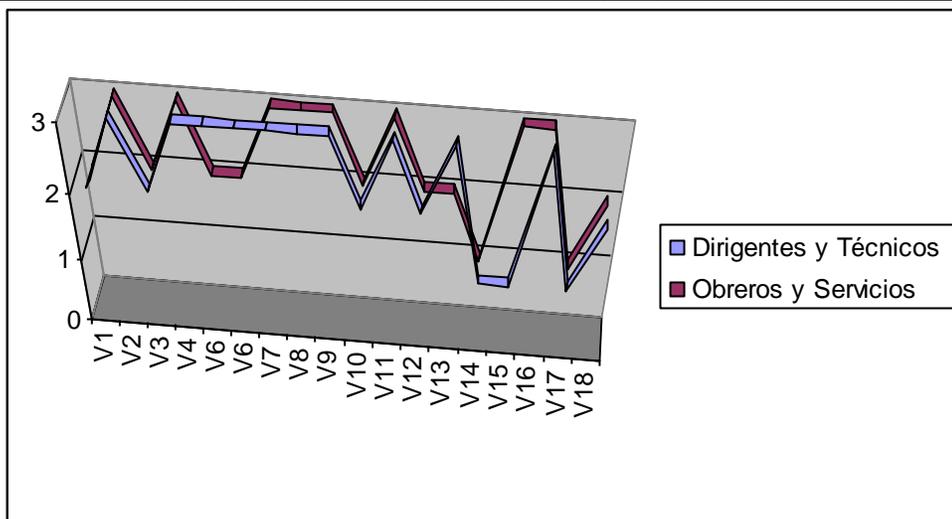
	Obreros y Servicios	Dirigentes y Técnicos
Ejecutante Operacional	22.2%	29.6%
Realizador	19.2%	32.3%
Escucha y Soporte	45.2%	19.8%
Cuestionador	13.3%	18.3%



Fuente: elaboración propia.

Encuesta 4. Estilos de Dirección

	Liderazgo			Motivación			Comunicación			Decisiones			Objetivos		Control			
	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18
Dirigentes y Técnicos	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	1	3	3	1	2
Obreros y Servicios	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	1	3	3	1	2



Fuente: elaboración propia

Anexo 11. Encuesta 4. Estilos de dirección

Orientación:

Del listado de preguntas que se muestran, elija según las variantes que se ofrecen, la que más se adapta o caracteriza la situación actual de la empresa.

LIDERAZGO	1. ¿Qué tanta confianza se muestra entre los jefes y subordinados?	Ninguna 1	Condescendiente 2	Sustancial 3	Completa 4
	2. ¿Qué tan libre se siente para hablar a los jefes sobre el trabajo?	De ninguna manera 1	No mucho 2	Más o Menos 3	Completa libertad 4
	3. ¿Se buscan y utilizan sus ideas y la de los trabajadores, en caso de ser valiosa?	Rara vez 1	Algunas veces 2	Usualmente 3	Siempre 4
MOTIVACIÓN	4. Predomina el uso de: 1. miedo 2. amenazas 3. castigo 4. recompensas 5. participación	1,2,3 Ocasional- Mente 4 1	4, algo de 3 2	4, algo de 3 y 5 3	5, 4 basados en las metas establecidas por el grupo. 4
	5. ¿Dónde se siente la responsabilidad por el logro de metas?	La mayoría en la cima 1	En la cima y en el medio 2	En forma general 3	A todos los niveles 4
COMUNICACIÓN	6. ¿Qué tanto de la comunicación se orienta a lograr los objetivos de la organización?	Muy poco 1	Poco 2	Suficiente 3	Mucho 4
	7. ¿Cuál es la dirección del flujo de información?	Hacia abajo 1	La mayoría hacia abajo 2	Hacia abajo y hacia arriba 3	Hacia arriba, abajo y horizontal. 4
	8. ¿Cómo se acepta la información hacia abajo?	Con sospecha 1	Posiblemente con sospechas 2	Con cautela 3	Con mente abierta 4
	9. ¿Qué tan bien conocen los jefes de área y el director los problemas que enfrentan los trabajadores?	Conocen poco 1	Algún conocimiento 2	Bastante 3	Muy bien 4
DECISIÓN	10. ¿A qué nivel se toman formalmente las decisiones?	La mayoría en la cima 1	La política general en la cima, luego delegación 2	Toda la organización, pero consultada 3	Siempre en toda la organización 4

	11. ¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional utilizado en la toma de decisiones?	Alta Gerencia 1	Alta y media gerencia 2	Hasta cierto punto a través de toda la organización 3	En general a través de toda la organización 4
	12. ¿Los trabajadores se involucran en las decisiones relacionadas con su trabajo?	De ninguna manera 1	Ocasionalmente consultados 2	Generalmente consultados 3	Involucrado completamente 4
	13. El proceso de toma de decisiones influye en la motivación?	Nada, a menudo la debilita 1	Relativamente Poco 2	Alguna contribución 3	Contribución sustancial 4
OBJETIVOS	14. ¿Cómo se establecen los objetivos de la organización?	Por órdenes 1	Ordenes, se promueven comentarios 2	Después de la discusión por órdenes. 3	La acción es grupal (excepto en crisis) 4
	15. ¿Qué tanta resistencia encubierta a los objetivos está presente?	Fuerte resistencia 1	Moderada resistencia 2	Alguna resistencia a veces 3	Poca o ninguna resistencia 4
CONTROL	16. ¿Qué tan concentrada está la función de control?	En alto grado en la cima 1	Relativamente en alto grado en la cima 2	Delegación moderada a niveles bajos 3	Altamente compartida 4
	17. ¿Existe una organización informal que se oponga a la formal?	Sí 1	Usualmente 2	Algunas Veces 3	No, la misma meta formal 4
	18. ¿Para qué se utiliza la información de costos, productividad y otros gastos de control?	Para establecer normas y castigos 1	Como recompensa y castigo 2	Para recompensas como orientación 3	Autorrealización, solución de problemas 4

Fuente: adaptada de Simula, 1994.

Anexo 12. Encuesta 5. Cuestionario sobre el instrumento para el Control de Gestión en la UEB No 3 Tabaco Torcido de Camajuaní

Tomado en cuenta la escala de puntuación de 1-5 puntos, que más adelante aparece indique la puntuación con la que usted calificaría el comportamiento que actualmente tiene el instrumento utilizado en su entidad. Marque con una X el valor que usted considera tiene la misma.

Trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones, para ello tome en cuenta el significado de la escala de puntuación que a continuación se muestra. Gracias.

Leyenda: 1. Nunca. 2. A veces. 3. Frecuente. 4. Siempre.

Afirmaciones	1	2	3	4
1. La entidad cuenta con una estrategia claramente definida.				
2. Están definidos los Factores Clave de Éxito de la Entidad.				
3. Existe un dominio total por parte de trabajadores y directivos de los factores clave de éxito de su organización.				
4. Se evalúa la situación estratégica de la Entidad en forma realista.				
5. Se responde en forma rápida y efectiva a las condiciones competitivas.				
6. Los indicadores que abarca el instrumento para el Control de Gestión recogen el justo reflejo de lo que sucede en las Áreas de Resultado Clave de la empresa.				
7. Están claramente definidos los aspectos a medir por parte del director para el cumplimiento de la estrategia.				
8. El instrumento de control satisface la revisión de los puntos críticos.				
9. Los parámetros a controlar inducen y motivan a los trabajadores a perseguir los objetivos estratégicos marcados por la organización.				
10. La información obtenida sobre la competencia y el entorno se convierte rápidamente en conocimientos valiosos.				
11. La información que se recibe para el Control de Gestión refleja las interrelaciones existentes entre departamentos o centros de responsabilidad.				
12. El sistema de información existente responde a las necesidades de Control de Gestión.				
13. Existen los medios necesarios para la recogida de información en función de la planificación y el control.				
14. Se cuenta con una tecnología actualizada para la recogida y procesamiento de la información.				
15. El instrumento utilizado para el control que se aplica es coherente con la estrategia trazada por la empresa.				
16. Los objetivos a corto y largo plazo están establecidos en términos verificables y contribuyen al logro de los objetivos de la Entidad.				
17. Existe un nivel de ayuda y cooperación para la definición de objetivos entre jefe y subordinado.				
18. Se asumen compromisos superiores en la planificación basados en la visión del futuro y el comportamiento del entorno.				
19. El rendimiento y la rentabilidad de su entidad supera el				

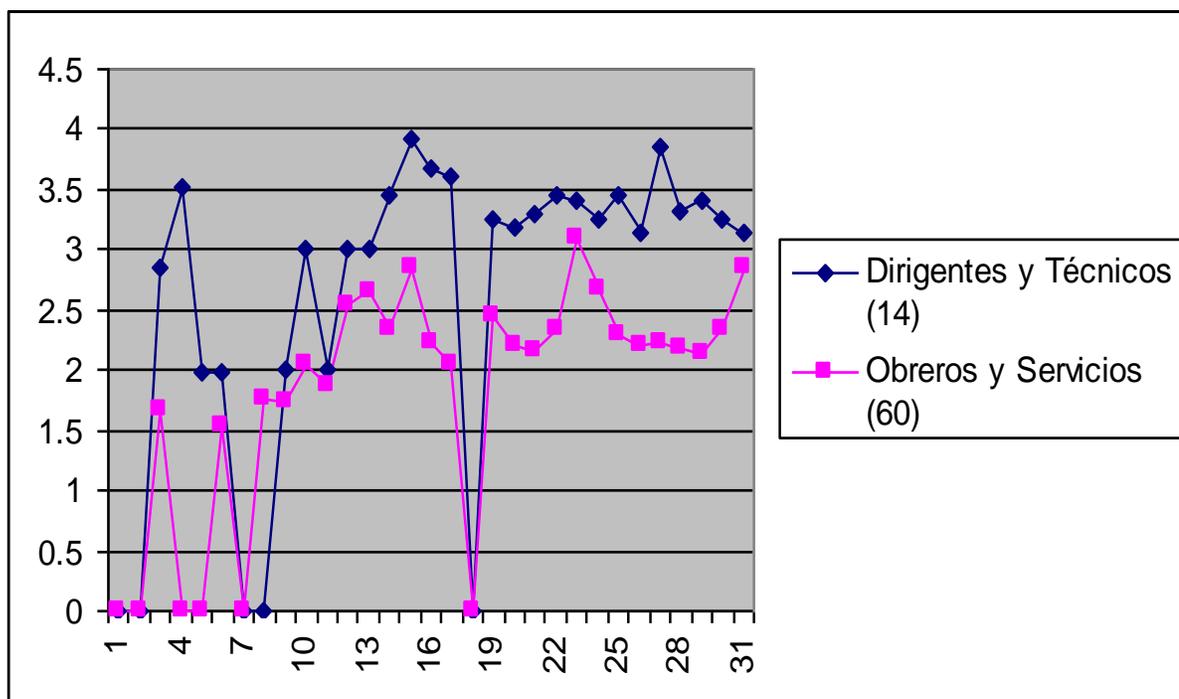
rendimiento de la competencia y se considera más innovador que sus competidores				
20. Se comprueba periódicamente si los planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales de su organización.				
21. Una práctica habitual en el trabajo de los directivos a distintos niveles es el hecho de delegar autoridad en sus subordinados, sin perder el control e integridad de la actividad que se dirige.				
22. Los objetivos de los subordinados están integrados y enfocados hacia el logro de los resultados superiores.				
23. Existe un sistema de estimulación capaz de incentivar a sus trabajadores en el logro de los objetivos organizacionales.				
24. Se reconoce y estimula a los subordinados en función del logro de resultados individuales				
25. Se utiliza el trabajo en equipo en su organización como la vía fundamental para el logro de esfuerzos cooperados en el trabajo.				
26. Existe una adecuada comunicación sobre los resultados de la organización entre jefe y subordinados.				
27. Cuenta con toda la información que es necesario conocer para realizar su trabajo.				
28. Están claramente definidos los puntos críticos de control.				
29. Cuando toma acciones correctivas importantes, consulta a sus superiores				
30. Sus subordinados pueden tomar acciones correctivas en su área de responsabilidad sin consultar previamente con usted.				
31. Las reuniones se corresponden con el análisis y valoración del cumplimiento de los objetivos definidos.				

Fuente: adaptada de Machado (2003).

Anexo 13. Resultados de aplicación de las encuestas 5

Valor medio por preguntas

	Dirigentes y Técnicos (14)	Obreros y Servicios (60)		Dirigentes y Técnicos (14)	Obreros y Servicios (60)
1	3,80	2,02	18	2,95	2,15
2	3,92	2,11	19	3,25	2,45
3	2,85	1,68	20	3,19	2,20
4	3,52	2,15	21	3,30	2,15
5	1,98	2,33	22	3,45	2,35
6	1,99	1,54	23	3,40	3,10
7	3,50	2,69	24	3,25	2,68
8	3,15	1,75	25	3,45	2,29
9	2,00	1,74	26	3,15	2,21
10	3,00	2,05	27	3,85	2,22
11	2,00	1,88	28	3,33	2,18
12	3,01	2,55	29	3,40	2,14
13	3,00	2,65	30	3,25	2,33
14	3,45	2,34	31	3,15	2,85
15	3,91	2,85			
16	3,68	2,22			
17	3,60	2,05			



Fuente: elaboración propia

Anexo 14. Encuesta 6. Cuestionario sobre indicadores de Control de Gestión

Estamos realizando un estudio sobre el grado de utilidad de los indicadores abarcados por el instrumento utilizado para el Control de Gestión, con el objetivo de perfeccionar el citado instrumento en aras de garantizar el éxito competitivo de la entidad necesitamos su más sincera colaboración por lo que le pedimos que marque con una X la respuesta que más se acerca a sus condiciones actuales.

1. ¿Está usted informado acerca de los resultados de la empresa?	Siempre 1	Casi Siempre 2	A veces 3	Nunca 4
2. ¿Cada qué tiempo recibe usted esos resultados?	Diaria 1	Semanal 2	Mensual 3	Otra 4
3. ¿De quién recibe esa información?	Sistema Informático 1	Dirección Provincial 2	Gerente Administrativo 3	Otro gerente o trabajador 4
4. La cantidad de indicadores que se utilizan son:	Más de 30 1	Entre 20 y 29 2	Entre 10 y 19 3	Menos de 10. 4
5. ¿Le son útiles realmente para tomar decisiones vinculadas al cumplimiento de la estrategia?	Siempre 1	Casi Siempre 2	A veces 3	Nunca 4
6. Considera usted que los indicadores en la actualidad son:	Muy pocos 1	Pocos 2	Suficientes 3	Muchos 4
7. ¿Cuál es la dirección del flujo de información, generalmente?	Hacia abajo 1	La mayoría hacia abajo 2	Hacia abajo y hacia arriba 3	Hacia arriba, abajo y horizontal. 4
8. ¿Se siente agobiado a veces por el exceso de información y control que hay en su Entidad	Siempre 1	Casi siempre 2	A veces 3	Nunca 4
9. ¿Existe algún indicador, informe o reporte que si usted pudiera quitaría mañana?	Si 1	No 2	¿Cuál?	
10. ¿Ha recibido preparación para realizar análisis de resultados en función de los objetivos y FCE de la Entidad?	Frecuente 1	Periódicamente 2	Eventual 3	Nunca 4
11. Cuando realiza un análisis de la situación usted dedica mayor atención a :	Los que más puedan perjudicarlo 1	Los anteriores más los que pueden traerle problemas en un momento dado 2	Todas las situaciones de su área 3	Aquellas que son de interés para la empresa. 4
12. Normalmente los indicadores reflejan los resultados centrados en los factores clave de éxito de la Entidad.	Siempre 1	Casi siempre 2	A veces 3	Nunca 4
13. Los indicadores que usted recibe generalmente son:	Todos Económicos financieros 1	Económico Financieros y algunos no Financieros 2	Financieros y no financieros a partes iguales 3	No financieros en su totalidad 4

Fuente: adaptada de Machado (2003)

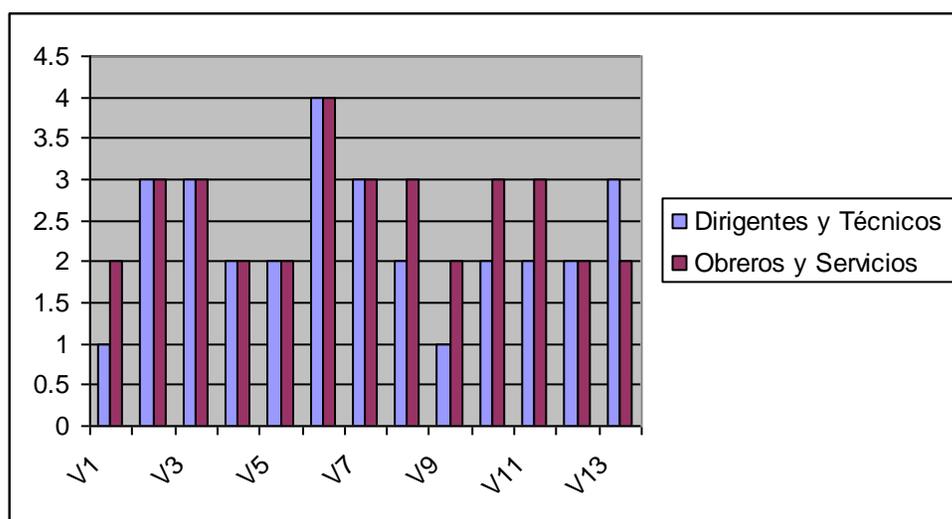
Anexo 15. Resultados de aplicación de la encuesta 6.

Dirigentes y Técnicos

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
Mediana	1	3	3	2	2	4	3	2	1	2	2	2	3

Obreros y Servicios

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13
Mediana	2	3	3	2	2	4	3	3	2	3	3	2	2



Fuente: elaboración propia

Anexo 16. Encuesta 7. Evaluación del proceso de proyección estratégica

A continuación, aparecen diversas afirmaciones que describen el proceso de proyección estratégica para mantener y/o incrementar su posición competitiva. Tomado en cuenta una escala de puntuación de 1(En desacuerdo total) hasta 4 (Totalmente de acuerdo) puntos, indique la puntuación con la que usted calificaría el comportamiento que actualmente tiene cada aspecto de la proyección estratégica en la entidad. Marque con una X el valor que usted considera tiene la misma.

Valor Percibido por la Dirección.	1	Mediante la Dirección Estratégica, la dirección de la entidad considera que le ayuda a realizar mejor su trabajo.	1	2	3	4
	2	La mayoría de los directivos en los distintos niveles de la organización consideran que los beneficios de la Dirección Estratégica son superiores a sus costos.	1	2	3	4
	3	Como parte de la Estrategia de la entidad se desarrolla la misión y la previsión de futuras e importantes oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades.	1	2	3	4
Nivel de Respuestas al entorno.	4	Durante el proceso de Diagnóstico Estratégico se identifican y evalúan las estrategias de los principales competidores.	1	2	3	4
	5	Los objetivos y estrategias que se establecen responden al análisis estratégico realizado y se establecen considerando su acción a largo plazo.	1	2	3	4
	6	Se cuenta en la entidad con programas de acción a corto y mediano plazo para poner en práctica las estrategias.	1	2	3	4
	7	Luego de tener en práctica la estrategia se han mejorado los indicadores económicos, de producción, de calidad y de uso de la fuerza de trabajo.	1	2	3	4
Beneficios Intangibles	8	EL sistema proporciona a la entidad una fuerza unificadora de coordinación.	1	2	3	4
	9	El sistema de Dirección estratégica mejora las comunicaciones y la colaboración a todos los niveles.	1	2	3	4
	10	La dirección ha aceptado que la Dirección Estratégica es su principal responsabilidad.	1	2	3	4
	11	La Dirección estratégica, encaja con el estilo de dirección y las necesidades del proceso de toma de decisiones estratégicas de la entidad.	1	2	3	4
	12	La Dirección estratégica es empleada por otros directivos y el personal de la entidad.	1	2	3	4
	13	El sistema utiliza conceptos comprensibles y adecuados para las actividades de la entidad	1	2	3	4
	14	Se dominan en todos los niveles de la entidad, los Factores Clave de Éxito del sector.	1	2	3	4
Proyección estratégica	15	Los directivos medios dedican el tiempo adecuado a desarrollar planes estratégicos.	1	2	3	4
	16	El procedimiento utilizado para la confección de la Estrategia de la entidad, se entienden y se aplican a cabalidad en todos los	1	2	3	4

		niveles de dirección.				
	17	El proceso de proyección estratégica es efectivo para provocar la reflexión sobre la estrategia.	1	2	3	4
	18	El proceso no es excesivamente rutinario, inflexible ni rigurosamente numérico.	1	2	3	4
	19	Los directivos tienen realmente en cuenta los puntos débiles de la institución al elaborar los planes de desarrollo.	1	2	3	4
	20	Se analiza permanentemente la marcha de la estrategia prevista en cada una de las reuniones y encuentros con la dirección.	1	2	3	4
	21	La dirección de la entidad anima y ayuda a los talleres productivos a preparar sus planes.	1	2	3	4
	22	Los objetivos estratégicos se elaboran teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado.	1	2	3	4
	23	Se cuenta con indicadores claramente definidos para evaluar la marcha del cumplimiento de la estrategia.	1	2	3	4
	24	Se cuenta con información precisa sobre la participación de la entidad en el mercado correspondiente.	1	2	3	4
	25	Se han identificado en todo momento los factores claves para obtener éxito en el mercado.	1	2	3	4
	26	Se cuenta con planes alternativos para cada una de las estrategias previstas.	1	2	3	4
Control y Seguimiento de la Estrategia.	27	Los planes de acción previstos permiten alcanzar el objetivo previsto en la Estrategia trazada por la entidad.	1	2	3	4
	28	Se traducen las principales estrategias de la empresa en los objetivos de trabajo de los principales directivos.	1	2	3	4
	29	La estrategia de la entidad, se controla periódicamente para en caso de ser necesarios reajustes, ejecutarlos rápidamente.	1	2	3	4
	30	Cada uno de los miembros de la organización conoce como marcha el cumplimiento de la estrategia y cuál es su papel en la misma.	1	2	3	4
	31	Se incluye en el proceso de evaluación del desempeño de la Entidad el cumplimiento de la estrategia.	1	2	3	4

Fuente: adaptada de Machado (2003)

Anexo 17. Resultados de aplicación de la encuesta 7

Valores medios de la evaluación de la proyección estratégica

	Dirigentes y Técnicos	Obreros y Servicios		Dirigentes y Técnicos	Obreros y Servicios
V1	3.8	2.0	V17	3.0	2.8
V2	3.2	1.9	V18	2.5	1.7
V3	2.7	2.0	V19	3.1	2.0
V4	1.9	1.8	V20	3.2	2.0
V5	3.2	2.0	V21	2.8	2.1
V6	3.5	2.4	V22	3.0	1.9
V7	3.0	2.1	V23	2.0	1.8
V8	2.5	1.8	V24	2.0	1.5
V9	3.1	2.0	V25	3.5	3.0
V10	3.5	2.1	V26	3.5	2.0
V11	3.1	2.1	V27	3.1	2.1
V12	2.0	1.9	V28	3.5	2.1
V13	2.0	1.8	V29	3.0	2.0
V14	3.0	2.0	V30	2.8	1.8
V15	2.0	1.8	V31	3.8	3.5
V16	2.0	1.9			

Evaluación de la proyección estratégica por componente

	Puntuación Ideal	Puntuación alcanzada	% de Satisfacción con la Dirección Estratégica
Dirigentes			
Valor Percibido por la dirección	168	136	80.95%
Nivel de Respuesta a las exigencias del entorno.	224	162	72.32%
Beneficios Intangibles	392	269	68.62%
Proyección Estratégica	672	465	69.20%
Control y Seguimiento	280	227	81.07%
Trabajadores			
Valor Percibido por la dirección	720	357	49.58%
Nivel de Respuesta a las exigencias del entorno.	960	501	52.19%
Beneficios Intangibles	1680	834	49.64%
Proyección Estratégica	2880	1417	49.20%
Control y Seguimiento	1200	690	57.50%
Total			
Valor Percibido por la dirección	888	493	55.52%
Nivel de Respuesta a las exigencias del entorno.	1184	663	56.00%
Beneficios Intangibles	2072	1103	53.23%
Proyección Estratégica	3552	1882	52.98%
Control y Seguimiento	1480	917	61.96%

Fuente: elaboración propia

Anexo 18. Encuesta 8. Cuestionario de funciones

A continuación, aparecen diversas afirmaciones que describen la esencia de las funciones fundamentales a desarrollar por el dirigente y que constituyen el núcleo central del proceso de dirección.

Tomado en cuenta la escala de puntuación de 1-5 puntos, que más adelante aparece indique la puntuación con la que usted calificaría el comportamiento que actualmente tiene ese aspecto en su organización. Marque con una X el valor que usted considera tiene la misma.

Trate de ser lo más objetivo posible en sus valoraciones, para ello tome en cuenta el significado de la escala de puntuación que a continuación se muestra. Gracias.

1. No se considera en la organización.
2. Está presente pero su comportamiento aún está por debajo de los requerimientos para desarrollar un buen trabajo de dirección y exige un proceso de perfeccionamiento inmediato.
3. Está presente pero su comportamiento es considerado como promedio, es decir; que puede ser aceptado temporalmente pero que debe ser mejorado.
4. Está presente en la organización y muestra un estándar de desempeño por encima del promedio y que satisface los requerimientos para desarrollar un buen trabajo de dirección, y que deja muy pocas cosas importantes para mejorar o perfeccionar.
5. Está presente la existencia de un trabajo de dirección efectivo y eficiente.

I. Planeación

Afirmaciones	1	2	3	4	5
1. Los objetivos a corto y largo plazo están establecidos en términos verificables y contribuyen al logro de los objetivos de la entidad.					
2. Confecciona planes de trabajo para su unidad con calidad y hace uso efectivo y sistemático de ellos.					
3. Los objetivos previstos son comprendidos en su totalidad por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlos.					
4. Las premisas de planeación definidas son consistentes y están coordinadas con los miembros del equipo de dirección.					
5. Existe un nivel de ayuda y cooperación para la definición de objetivos entre jefe y subordinado.					
6. Se asumen compromisos superiores en la planificación basados en la visión del futuro y el comportamiento del entorno.					
7. Los directivos ayudan a sus subordinados en la búsqueda de información para el desarrollo de su proceso de planeación.					
8. Se comprenden y aplican eficazmente las					

orientaciones de la entidad para la toma de decisiones.					
9. Los factores limitantes y críticos se tienen en cuenta a lo hora de planificar y tomar decisiones					
10. Se trabaja con prioridades y se le exige a los subordinados que hagan lo mismo.					
11. Se comprueba periódicamente si los planes de trabajo están en correspondencia con las expectativas actuales de su organización.					

II. Organización

Afirmaciones	1	2	3	4	5
1. Una práctica habitual en el trabajo de los directivos a distintos niveles es el hecho de delegar autoridad en sus subordinados, sin perder el control e integridad de la actividad que se dirige.					
2. Están claramente definidas las funciones y autoridad para cada uno de los puestos de trabajo en la organización.					
3. El personal con que cuenta, responde a los requerimientos del puesto que ocupa y fue sometido a un proceso de reclutamiento y selección.					
4. Los objetivos de los subordinados están integrados y enfocados hacia el logro de los resultados superiores.					
5. Siempre que delega una tarea se abstiene de tomar decisiones referidas a la misma.					
6. Los directivos y trabajadores muestran una actitud positiva hacia la superación y capacitación.					
7. Existe una preocupación real por parte de los directivos de la organización por el desarrollo profesional de los trabajadores.					
8. El contenido de trabajo de los miembros de la organización le da la posibilidad de realizar estudios, enfoques y conseguir proyectos.					
9. Existe correspondencia entre los objetivos, funciones, y tareas que se desarrollan en cada puesto de trabajo.					

III. Dirección

Afirmaciones	1	2	3	4	5
1. Se exige profesionalidad en el desempeño de su trabajo tanto a directivos como a trabajadores.					
2. Los subordinados se encuentran motivados, lo que se demuestra en el desempeño efectivo en su puesto de trabajo.					
3. Existe un sistema de estimulación capaz de incentivar a sus trabajadores en el logro de los					

objetivos organizacionales.					
4. Se reconoce y estimula a los subordinados en función del logro de resultados individuales					
5. Se utiliza el trabajo en equipo en su organización como la vía fundamental para el logro de esfuerzos cooperados en el trabajo.					
6. Existen buenas relaciones entre sus subordinados y vela porque estas se fortalezcan constantemente.					
7. Escucha y comprende las opiniones y puntos de vista de sus subordinados mostrando interés por sus opiniones.					
8. Se promueve la participación real y efectiva de los trabajadores en la toma de decisiones.					
9. Existe una adecuada comunicación sobre los resultados de la organización entre jefe y subordinados.					

IV. Control

Afirmaciones	1	2	3	4	5
1. El sistema de control que se aplica en su organización refleja las excepciones oportunamente.					
2. Los estándares definidos son realmente efectivos para el logro de los objetivos propuestos.					
3. Cuenta con toda la información que es necesario conocer para ejercer el control de los objetivos y estrategias propuestas.					
4. El análisis económico financiero constituye la herramienta fundamental para el trabajo de dirección					
5. Están claramente definidos los puntos críticos de control.					
6. Se cuenta con la información necesaria para ejercer un control eficaz y eficiente sobre los puntos críticos.					
7. El desempeño de la organización se realiza tomando como base el cumplimiento de los objetivos previstos.					
8. Se evalúa el desempeño de los subordinados tomando en consideración el cumplimiento de sus objetivos individuales de trabajo.					
9. Siempre que toma acciones correctivas importantes, consulta a sus superiores					
10. Sus subordinados pueden tomar acciones correctivas en su área de responsabilidad sin consultar previamente con usted.					

Fuente: adaptada de Machado (2003)

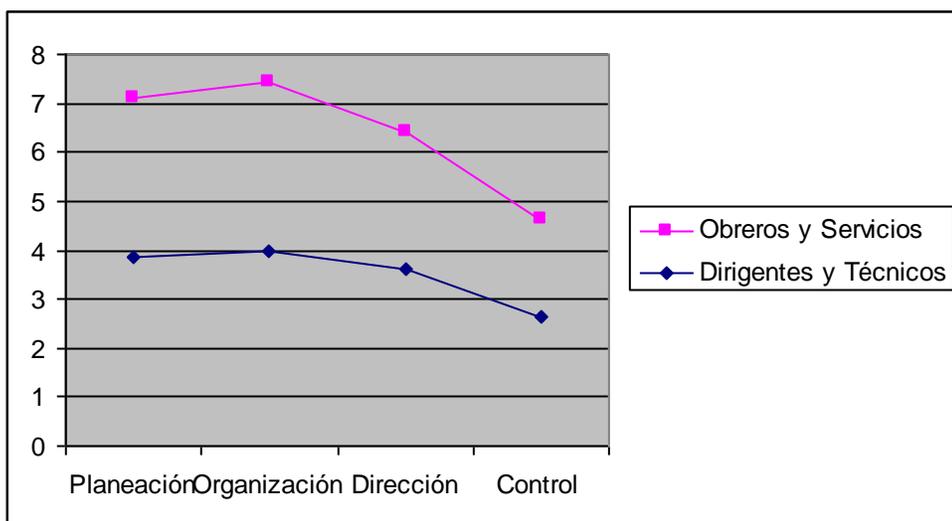
Anexo 19. Resultados de aplicación de la encuesta 8

Dirigentes y Técnicos

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20
Media	4.5	3.8	3.8	2.5	2.8	1.9	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	2.8	4.5	4.8	4.5	4.8	4.5	3.2	2.8	3.8
	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	
Media	4.5	3.8	4.8	4.5	3.5	3.0	3.2	2.5	2.8	2.0	1.8	3.2	2.1	3.1	3.0	3.0	3.0	3.2	2.0	

Obreros y Servicios

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20
Media	3.5	2.4	3.4	1.8	2.5	1.9	2.8	4.0	4.5	4.5	4.8	2.5	4.2	4.0	4.0	4.0	4.2	2.5	2.5	3.4
	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	
Media	4.0	2.5	4.5	4.0	2.0	2.2	2.0	1.9	1.9	1.8	1.5	3.0	2.0	3.0	2.0	2.0	3.0	3.1	1.8	



Fuente: elaboración propia.

Anexo 20. Selección del grupo de expertos que trabajarán en el diseño del procedimiento para el Control de Gestión de la UEB Tabaco Torcido Camajuaní.

1. Determinación del Número de Expertos

Para ello utilizamos un método probabilístico y asumimos una ley de probabilidad binomial:

$$M = \frac{p(1-p) * k}{i^2}$$

Donde:

M: Número de Expertos.

i.: Nivel de precisión alcanzada.

p.: proporción estimada de error.

k.: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Para un nivel de confianza del 90%:

$$M = \frac{0.05(1-0.05) * 2.6896}{0.0182476} = 7.00$$

Número de Expertos es 7.

Criterios de Selección de Expertos:

- Experiencia en el proceso de elaboración de tabacos a mano destinado a la exportación.
- Tener conocimientos sobre los Sistemas de Gestión, avalado por cursos recibidos.
- No estar comprometido con los resultados del trabajo.

Grupo de Expertos seleccionados para trabajar en el Procedimiento.

Nombre Apellidos	Nivel	Curso de Habilitación	Cargo	Años en el Sector
Freddy Hernández Pérez	Ing. Industrial	-	Jefe de Taller de Terminado	22
Jacqueline Castillo Vázquez	Ing. Industrial	-	Esp. en Gestión de los Recursos Humanos	15
Fernando Leyva Utria	Ing. Industrial	-	Analista A en Producción	10
María I. de Paz Romero	Lic. Economía	-	Esp. En Gestión Económica (Esp. Principal)	18
Ania Batista Guerra	Técnico Medio en Tabacos.	Tabaquera	Jefe Taller de los Torcedores	23
Félix Trejo Moreno	Técnico Medio en Industrial	-	Técnico en Gestión de la Calidad	21
Merlín Padrón Padrón	12 Grado	Tabaquera	Tabaquera	26

Anexo 21. Resultados de la aplicación del cuestionario de validación expertos

Expertos

Afirmaciones	Moda
1. Es factible aplicar en la UEB.	5
2. Posee capacidad de respuesta a los problemas que el CG.	5
3. Permite la participación de trabajadores en el proceso de CG.	5
4. Facilita la integración de las áreas y trabajadores hacia el cumplimiento de objetivos y estrategias.	5
5. Garantiza el mejoramiento continuo del sistema de CG.	5
6. Propicia la adecuación del CG a las características de la UEB.	5
7. Potencia el compromiso de dirección con el proceso de CG	5
8. Facilita el desarrollo de los RRHH de la UEB.	5
9. Tiene carácter sistémico.	5
10. Tiene carácter proactivo.	5
11. Integra técnicas para el análisis estratégico, táctico y operativo.	5
12. Centra la atención en Factores Clave para el Éxito de la UEB.	5
13. El ordenamiento de las etapas tiene carácter lógico.	5
14. En general, estoy muy satisfecho con el procedimiento de CG. de la empresa.	5

Fuente: cuestionario adaptado de Machado (2003)

Anexo 22. Factores base del Control de Gestión de la ETTVC

Nro	Principales FCE.
1	Cuota de mercado
2	Planificación de la producción
3	Entrada en tiempo y con calidad de las materias primas y materiales
4	Calidad del Producto
5	Competencia de los trabajadores
6	Atención al hombre

Fuente: Rodríguez Ocampo, 2009

Anexo 23. Objetivos de la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara

1. Garantizar el cumplimiento del Plan de Ventas y de Producción convenido anualmente por la empresa en las actividades de Exportación, Consumo Nacional y Rama Despalillada
2. Mantener una Contabilidad Confiable, cumpliendo con todos requisitos establecidos por el Sistema Nacional.
3. Garantizar el 2% por encima de las Utilidades Planificadas después de Impuestos en la a nivel de empresa y antes de impuestos para las Unidades Empresariales de Base.
4. % del Costo por Peso de Venta planificado en las empresas y Unidades Empresariales de Base.
5. Reducir los rechazos en la producción de Tabacos para la Exportación que no excedan del 1,5% para el nivel de empresa y del 1,0% a nivel de Unidad Empresarial de Base.
6. Garantizar una adecuada Gestión de los Recursos Humanos, tanto en la empresa como en las Unidades Empresariales de Base, logrando un mejoramiento en la Atención al Hombre.
7. Ampliar el nivel de Preparación y Superación de todos nuestros trabajadores, Especialistas y Cuadros en los distintos niveles de dirección.
8. Lograr una correcta selección de nuestros cuadros y reservas, así como consolidar su preparación a fin de lograr la integralidad de los mismos.

Acciones de la Empresa Tabaco Torcido Villa Clara:

- 1.1 Que se logren los niveles de producción previstos en la Galera en correspondencia con las normas de trabajo de modo que se garanticen las coberturas necesarias en escaparate para cumplimentar con las ventas previstas.
- 1.2 Que en cada Vitola se encuentre el tabaquero más idóneo atendiendo a lo preceptuado en el Reglamento de Evaluación del Desempeño, acerca de la Idoneidad Real Demostrada.
- 1.3 Que se respete el cumplimiento del vitolarío planificado por trimestre para garantizar las ventas planificadas.
- 1.4 Que por parte de la Unidad Empresarial de Base de la Comercialización y Servicios se garantice la eficiente gestión para la obtención de las materias primas y materiales que se necesitan para nuestras producciones de modo que las mismas tengan la calidad requerida y su entrada en tiempo, así como la venta del producto terminado.
- 1.5 Cumplimentar con la producción con calidad de Rama Despalillada para garantizar el suministro a las Unidades que se dedican al torcido tanto de exportación como de consumo para cumplimentar sus planes.
- 1.6 Lograr una mayor atención a las Unidades Empresariales de Base en visitas y controles a cada una de ellas de forma mensual.
Organizar las rutas por zonas y que estén estables en el I Trimestre del año.

Organizar el Sistema de Aseguramientos que de respuesta a las Unidades Empresariales de Base y la empresa en el I Trimestre.

Culminar las reparaciones de las Unidades Empresariales de Base.

- 2.1. Que se garantice un adecuado registro de los hechos contables tal y como se producen y en momento en que ocurren.
- 2.2. Que se cumplan con todo lo relacionado con el Sub Sistema de Economía de Almacenes en cuanto a la recepción y conteo del 10% de sus productos.
- 2.3. Que exista un estricto Control Interno tanto a nivel de empresa como en nuestras Unidades Empresariales de Base, aplicando rigurosamente todo lo que al respecto establece la resolución No. 297/03 del MFP.
- 3.1 Que las producciones y otras operaciones que se realizan en la empresa y Unidades Empresariales de Base se hagan con un elevado índice de eficiencia a modo de poder incrementar nuestras utilidades después de impuesto mensualmente en un 2%.
- 3.2 Disminuir los gastos por calidad y lo referente a los reprocesos por rechazos que afectan las utilidades de las Unidades Empresariales de Base y la empresa.
- 3.3 Lograr que la empresa cuente con la liquidez aceptable a partir del I semestre.
- 4.1 Cumplimentar los niveles de rezago admisibles en cada Unidad Empresarial de Base de forma tal que permitan disminuir los gastos por este concepto y por ende reducir el Costo por Peso de Venta.
- 4.2 Lograr un uso racional de las materias primas y materiales y el fondo de salario, necesario en el proceso productivo para así contribuir a disminuir su costo con relación a las ventas.
- 5.1 Que tanto por los Jefes de Brigada como por el Equipo Técnico de cada Unidad se vele por no sobrepasar los índices establecidos para la calidad de nuestras producciones ya sea de rezago como de rechazo.
- 5.2 Que se aplique lo establecido en el expediente de perfeccionamiento empresarial relacionado con las penalizaciones por defectos de calidad.
- 5.3 Que se dé un tratamiento correcto a las materias primas y materiales que se reciben en las unidades empresariales con vistas a alcanzar mayor calidad en nuestras producciones.
- 5.4 Mantener el % de producto no conforme de las unidades entregadas detectado por la UEB de Comercialización (Devoluciones de la Comercializadora) menor o igual a:
 - Exportación $\leq 1,0\%$
 - Consumo Nacional $\leq 1,0\%$
 - Despalillos $\leq 2,0\%$

- 5.5 Organizar los sistemas de Compras en el I Trimestre y que las mismas respondan a las necesidades reales.
- 6.1 Tener elaborado el diagnóstico de los Recursos Humanos en la empresa y Unidades Empresariales de Base como única vía de garantizar una adecuada Gestión de los Recursos Humanos.
- 6.2 Tener bien definidos los principios del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos como vía para el funcionamiento, desarrollo y movilización de la fuerza de trabajo que la entidad necesita para alcanzar sus objetivos.
- 6.3 Interiorizar y aplicar la Gestión de los Recursos Humanos y su formación como una inversión y no como un costo.
- 6.4 Cumplir con el 10% de Ausentismo Total por parte de las Unidades Empresariales de Base en el año con análisis mensual.
- 6.5 Garantizar las condiciones de seguridad y salud establecidas que propicien que los trabajadores gocen de una salud adecuada.
- 6.6 Lograr mediante una adecuada atención a los trabajadores que estos se sientan estimulados y motivados por la labor que realizan.
- 6.7 Cumplimentar con el Programa de Atención al Hombre previsto para cada Unidad Empresarial de Base y la empresa.
- 7.1 Realizar y mantener actualizada una correcta Determinación de las Necesidades de Aprendizaje de trabajadores, especialistas y Cuadros de manera que se pueda garantizar una capacitación que responda a las nuevas formas y condiciones de trabajo que deriva el perfeccionamiento empresarial, de modo que la misma logre el impacto deseado tanto en una como en otra categoría ocupacional, debiendo lograrse al concluir con el período que abarca nuestra estrategia tener capacitados al 100% de los mismos.
- 7.2 Que se dé cumplimiento al 100% de las acciones derivadas de la Estrategia de Preparación y Superación General de la Empresa y a la de los Cuadros y sus Reservas cumpliendo rigurosamente con lo previsto en cada componente.
- 7.3 Que en la Dirección de la empresa y las Unidades Empresariales de Base se revitalice el Aula que existía en cada una de ellas con vistas a lograr el cumplimiento de las acciones a desarrollar y el número de participante en el período que abarca esta estrategia.
- 8.1 Hacer una correcta selección y preparación de las reservas para cada cargo, logrando como mínimo captar 3 reservas para cada caso.
- 8.2 Trabajar por lograr que el 70% de los Movimientos que se realicen procedan de la reserva, los que lógicamente deberán tener la preparación necesaria para dar continuidad a la dirección en el lugar donde se trate.

Fuente: ETTVC.

Anexo 24. Determinación de procesos clave de la UEB No 3 Tabaco Torcido Camajuaní

Resultado de los análisis de las propuestas de procesos claves.

Procesos Claves iniciales del CMI de la ETTVC.	Procesos Claves, luego de la adaptación y análisis a la UEB.
1. Preparación de las materias primas	1. Preparación de las materias primas
2. Torcido en galera	2. Elaboración del producto
3. Escaparate	
4. Clasificado y envasado	
5. Anillado	
6. Adornado y Terminado	
7. Embalaje	
8. Almacenaje del producto terminado	
9. Control de la Calidad del Producto.	
10. Seguridad y protección	4. Seguridad y protección
11. Procesamiento de la Información contable	5. Control Interno
12. Control Interno	
13. Selección del personal	6. Selección, formación y desarrollo
14. Evaluación del desempeño	
15. Formación de Jefes de Brigada.	
16. Preparación y capacitación del personal	
17. Estimulación moral y salarial.	7. Estimulación moral y salarial.

Fuente: elaboración propia.