



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA**

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS IMPLICACIONES
EN LA GESTION**

Un estudio de caso en una empresa de servicios turísticos

**TESIS QUE EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN ESTUDIOS
ORGANIZACIONALES**

Presenta:

VIRGINIA LÓPEZ NEVÁREZ

Los Mochis, Sinaloa, México, Julio 2001.



Casa abierta al tiempo

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA-
IZTAPALAPA**

División de Ciencias Sociales y Humanidades

Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS IMPLICACIONES
EN LA GESTION**

Un estudio de caso en una empresa de servicios turísticos

**TESIS QUE EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN ESTUDIOS
ORGANIZACIONALES**

Presenta:

VIRGINIA LÓPEZ NEVÁREZ

Los Mochis, Sinaloa, México, Julio 2001

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	
PRIMERA PARTE. MARCO TEÓRICO	
CAPITULO 1: CONTROL DE GESTIÓN	
1.1 Control de gestión y teoría de la organización	10
1.2 Enfoques alternativos.....	16
1.3 Proceso y elementos del control de gestión.....	19
1.4 Instrumentos de control de gestión.....	27
1.5 Toma de decisiones en el control de gestión.....	33
CAPITULO 2: CUADRO DE MANDO INTEGRAL	
2.1 Cuadro de mando integral como herramienta del control de gestión estratégico.....	40
2.2 El cuadro de mando como factor clave del sistema de gestión.....	52
2.3 El proceso de creación de un Cuadro de Mando Integral.....	56
CAPITULO 3: DIAGNÓSTICO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL	
3.1 Diagnóstico organizacional.....	66
3.2 Estructura organizacional.....	71
3.3 Cambio organizacional.....	75
SEGUNDA PARTE. ESTUDIO DE CASO	
CAPITULO 4. EL METODO	
4.1 Problematización.....	84
4.2 Objetivos.....	87
4.3 Hipótesis.....	88

4.4 Métodos y técnicas.....	89
4.5 Modelo para el diseño de un sistema de control de gestión.....	90

CAPITULO 5. LA EMPRESA

5.1 Antecedentes de la empresa.....	104
5.2 Diagnóstico del sector y ambiente de la empresa.....	108
5.3 Diagnóstico de la estructura.....	118
5.4 Diagnóstico técnico del sistema de control de gestión.....	125

CAPITULO 6. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

6.1 Objetivos estratégicos.....	135
6.2 Factores críticos de éxito.....	137
6.3 Desarrollo de las perspectivas del CMI.....	139
6.4 Visión global del proceso de construcción del CMI.....	146
6.5 Relaciones causa-efecto.....	148
6.6 Tablero de comando	150

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

- a. Instrumento para el diagnóstico de la estructura
- b. Instrumento para el diagnóstico técnico del control de gestión

INTRODUCCION

En los últimos años, las organizaciones mexicanas han tenido que enfrentarse a ambientes crecientes de competencia, derivados de los diversos fenómenos de orden social, político, económico, tecnológico y cultural, por lo que manifiestan un creciente interés por desarrollar su gestión cada vez mejor con una tendencia hacia el diseño de estructuras que se adapten a la dinámica que impera en este nuevo orden.

Esta situación ha generado que las firmas mexicanas tengan que reconocer que se observa una falta de cultura de planeación, lo que les afecta adversamente para aprovechar las oportunidades que se presentarán en el futuro, por lo que nace una urgencia de una nueva forma de racionalidad que responda a las necesidades generadas a partir de la construcción y emergencia de un nuevo paradigma organizacional.

Este escenario obliga a pensar en formas creativas que permitan a la organización mexicana resurgir en el nivel organizacional y administrativo, a través del estudio de los procesos de trabajo, columna vertebral del análisis de la realidad y sus implicaciones, lo que conlleva a una rica reflexión en el intento de discernir el futuro de la organización. De ahí el interés por conocer como podría implementarse un modelo que incluya las nuevas tendencias del management para enfrentar los retos antes mencionados, enfocado al manejo de la estructura, toma de decisiones y diseño organizacional, en este caso el control de gestión.

Los antecedentes teóricos del control de gestión se ubican principalmente en los trabajos de Anthony en la década de los sesenta, los cuales proporcionaron nuevos elementos para comprender la planeación y el control de las empresas, a partir de una visión crítica del paradigma de la administración clásica para trasladar a la organización una nueva forma de control de procesos apriori y aposteriori. Esto significó romper las formas organizacionales a modelos de organización orientados mas a metas y objetivos.

El control de gestión recientemente ha surgido como disciplina de los estudios organizacionales ubicándose en el debate contemporáneo, al poner en cuestión que la eficiencia es el resultado de una correcta asignación y utilización de los recursos organizacionales, los cuales deben estar encauzados al cumplimiento de los objetivos a corto plazo que la organización se planteó para llevar a cabo sus estrategias, con los trabajos de Hofstede, Robert Kaplan, M. Fiol, entre otros. Este nuevo paradigma se considera una alternativa para que las organizaciones mexicanas rompan con sus formas de operación y transformen su pensamiento organizativo del ¿cómo controlamos? al ¿qué controlamos? para alcanzar así un buen dominio de su gestión.

Teniendo como punto de referencia que el control de gestión permite establecer las bases para el desempeño, es importante conocer cuales son las consecuencias en la gestión, partir de diseñar un instrumento de control de gestión, específicamente un Cuadro de Mando Integral (CMI).

El diseño del Cuadro de Mando como instrumento que sirve de base a esta investigación, corresponde básicamente a que su naturaleza permite traducir la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria y medición estratégica; lo cual induce a la organización a generar un equilibrio entre planeación y ejecución, lo que en realidad significa romper con los principios del control tradicional.

El cuadro de mando además de incluir indicadores financieros tradicionales, que sirven para mostrar la capacidad financiera de la empresa, los complementa con indicadores cuantitativos y cualitativos para la acción futura. Esta característica hace que se convierta en el instrumento más codiciado de los ejecutivos, ya que estos necesitan algo más que informes financieros a corto plazo.

Esta investigación se ha orientado a estudiar las implicaciones que se manifiestan en la gestión a partir del diseño de un instrumento de control de gestión, utilizando para ello un estudio de caso en una empresa local del sur de Sinaloa. Adquiriendo pertinencia al poner en cuestión la problemática que se deriva al tratar de construir y poner en práctica un instrumento, con el fin de obtener enseñanzas y recomendaciones sobre los elementos a considerar en forma a priori a su implementación, ya que la teoría de la organización ha tenido un interés constante por conocer los eventos cotidianos de las organizaciones, siendo uno estos la gestión de las empresas, en donde se intenta explicar la toma de decisiones y la planeación de las estrategias.

Es importante considerar que el proceso de construcción del CMI es dinámico, debido en gran parte a la propia naturaleza del instrumento, por lo que la primera hipótesis de esta investigación se orienta a verificar si es posible que las implicaciones en la gestión derivadas del diseño de un instrumento de control de gestión, dependan de la naturaleza de este y de las condiciones del sistema de gestión de la organización. En el mismo sentido se considera que en la medida en que se lleva a cabo en el proceso de diseño, se va reconociendo la necesidad de ampliar el conocimiento que se tiene de la organización, y en ese contexto la hipótesis dos pretende comprobar que el diseño de un cuadro de mando se hace necesario evaluar la situación de la empresa, su estructura y la forma de efectuar su gestión, el no considerar estos factores puede provocar que el instrumento no cumpla con los objetivos para los que fue diseñado.

Tomando en cuenta los objetivos y las hipótesis de trabajo, la línea metodológica que se considera más pertinente es el enfoque cualitativo, debido a que se busca lo específico y local dentro de una realidad, reconstruyendo los eventos que acontecen en torno a la construcción de un cuadro de mando integral. Por lo anterior el estudio de caso es considerado como la estrategia que guía esta investigación.

Un elemento adicional de gran importancia es que los resultados obtenidos pueden aportar elementos para los estudios organizacionales en México y enfrentar los retos de las organizaciones nacionales anteriormente referidos, ya que los objetivos de esta investigación dirigen los esfuerzos a reconocer cuales son las consecuencias que se generan a partir del diseño de un Cuadro de Mando Integral y analizar si se

requieren cambios en la estructura de la organización para que funcione el instrumento, en una realidad local.

El documento se divide en dos grandes apartados: el marco teórico y el estudio de caso; en donde se expone primeramente la revisión teórica conceptual del estado del arte que sustenta el estudio de caso y en el segundo apartado se muestran los resultados de la investigación.

En el primer capítulo de la primera parte, se presentan los antecedentes teóricos que favorecieron el surgimiento del control de gestión en la teoría de la organización, los componentes que lo integran, los instrumentos que proporcionan la información para la toma de decisiones y la racionalidad del modelo. En el siguiente capítulo se explica al cuadro de mando integral como una herramienta del control de gestión estratégico, el funcionamiento del instrumento en el sistema de gestión y el proceso de creación del tablero. En el capítulo tres se estudio la base teórica del diagnóstico organizacional, puntualizando en los temas de estructura, factores de diseño y el cambio en las organizaciones.

La segunda parte inicia con el capítulo del método que presenta todo lo concerniente a la definición y delimitación del problema, los objetivos de la investigación, las hipótesis, así como los elementos metodológicos que brindan soporte a la investigación. En el capítulo cinco se expone como se llevó a cabo el estudio de caso, primero se exponen todas las características de la empresa, en segundo término se presentan los resultados del diagnóstico del sector y ambiente de la

empresa, básicamente los aspectos generales que influyen en su desempeño; en el siguiente se expone todo lo concerniente a la estructura del hotel, su administración de procesos y gestión de recursos humanos; en el cuarto apartado se describen los elementos que forman parte del sistema técnico de control de gestión del hotel. En el capítulo seis se presenta todo el desarrollo del sistema de cuadro de mando integral, desde el desarrollo de cada una de sus perspectivas hasta el tablero de comando.

En el apartado de resultados y conclusiones se expone una reflexión del impacto indirecto pero no menos importante de diseñar el instrumento, obviamente se basa en los resultados específicos de este caso de estudio. Además se concluye que el diseñar el cuadro de mando integral, llevó al hotel a reconocer que los recursos estratégicos involucran el manejo de la información, los activos intangibles, la capacidad de aprendizaje, la creatividad, entre otros factores y que para sobrevivir y desarrollarse debe revalorizar y estimular el desarrollo de los recursos humanos.

Finalmente, agradezco la colaboración al Hotel Del Pacífico por todas las facilidades otorgadas para la realización de esta investigación, especialmente al Gerente de Recursos Humanos por su apoyo y confianza recibidos. De igual manera agradezco al Dr. Guillermo Ramírez que tuvo la paciencia de aventurarse en este proyecto y que con sus valiosos comentarios, ideas, precisiones y desacuerdos contribuyó a que esta investigación se hiciera realidad. Finalmente y por encima de todo, agradezco a Dios la oportunidad que me da de compartir mis ideas.

PRIMERA PARTE. MARCO TEORICO

1. CONTROL DE GESTION

Durante años, el control dentro de las organizaciones se ha considerado como una consecuencia lógica en el tiempo, al analizar a las cosas, personas y actos de manera a posteriori. La perspectiva actual tiende a cambiar este enfoque radicalmente. Ahora, los sistemas de control son vistos además como una oportunidad para llegar al dominio de la gestión.

El objetivo de este capítulo es presentar una reflexión del estado del arte del control de gestión, en un intento por discernir como opera y se aplica una de las nuevas tendencias administrativas en las organizaciones. El control de gestión como proceso permite el logro de los objetivos a corto plazo dentro del marco del cumplimiento de las estrategias, mediante un uso eficaz de los recursos organizacionales. Para cumplir la misión de esta disciplina es necesario contar con un adecuado sistema de información, que funcione como enlace entre los demás componentes, como son: la planeación operacional y el sistema de evaluación.

En el primer punto del capítulo se describen las principales aportaciones teóricas del control de gestión en la teoría de la organización. En el segundo apartado se analizan las formas de llevar a cabo el control según el tipo de organización y sus necesidades. En el apartado tres se describen cada una de las partes que integran el proceso de control de gestión. En el siguiente punto se analizan y diferencian cada uno de los instrumentos para aplicar esta nueva forma de gestionar. En el quinto y último punto se explica el proceso de toma de decisiones enfocada al logro de la eficiencia.

1.1 Control de Gestión y Teoría de la Organización

En las organizaciones siempre ha existido la necesidad de guiar, conducir o cuidar los patrimonios, así como la de coordinar las tareas que se han de hacer dentro de la misma. Algunos autores de administración consideran que la función de dirigir y organizar ha sido similar a través de la historia. Esta consideración se mantuvo hasta la revolución industrial, en donde se suscitó un cambio radical en muchos aspectos, siendo uno de ellos la conducción y organización del trabajo. Esto significó que la figura del artesano-comerciante se transformara en empresario o industrial, el cual se basó en la división, disciplina y supervisión del trabajo, es decir control-supervisión (Aktouf, 1998). Con el paso del tiempo y la complejización de los contextos ya no fueron suficiente los principios emergidos de la revolución industrial, emergiendo así la urgente necesidad de evolucionar en los roles que el administrador desempeña. Es cuando Fayol en 1916 define los grandes ejes del trabajo: planificar, organizar, dirigir y controlar; como proceso básico administrativo de las organizaciones, en donde a partir del control surgen las medidas correctivas o la información para los nuevos planes.

En la esencia del proceso administrativo de Fayol existen tres momentos perfectamente identificados: el futuro a través de los planes, el presente a través de la ejecución y el pasado a través del control (Blázquez, 1999). De esta manera la última etapa del proceso administrativo adquiere su importancia al realizar el análisis de las etapas restantes de manera a posteriori, como una consecuencia lógica en el tiempo.

La administración de Fayol desde la perspectiva de Blázquez (1999), considera que el control se aplica a todo, a las cosas, a las personas, a los actos y para que sea eficaz, es preciso que se haga en tiempo oportuno y vaya seguido de sanciones. Esta visión pone de manifiesto la concepción mecanicista que Fayol tenía de las personas y que el control era el uno método para obtención de la productividad. Actualmente el proceso administrativo se mantiene vigente y es aplicado en muchas organizaciones, sin embargo no siempre lo encontramos en su estado puro, es decir, las firmas se concentran principalmente en la ejecución, lo que significa dejar a un lado las etapas de prevención y evaluación. De esta manera la inconsistencia entre actividades y estrategia se vuelve una constante en la organización.

Es interesante exponer que a simple vista el control desde esta perspectiva no conduce a una superación o mejora del personal, sino más bien lo lleva a actuar en el cumplimiento estricto de lo que se ha establecido. Sin embargo la apreciación de Merton (1940) difiere al considerar que en esta situación manifestada a partir del ejercicio del control, las conductas se traslapan al molde de sistema de control, efecto que resulta ser un elemento positivo para las organizaciones burocráticas; esta apreciación de Merton corresponde a que el individuo invoca a las reglas para protegerse y cubrir zonas en donde mantiene un comportamiento difuso.

Esta primera perspectiva de control en la teoría de la organización, ha prevalecido hasta nuestros días. No obstante, el control se ha modificado con el tiempo, se ha pasado a una control más convergente, enmarcado por las condicionantes del proceso de toma de decisiones, estrategia y recursos organizacionales, en donde el

control correctivo se ha transformado en el saber identificar las oportunidades para asegurar el crecimiento y permanencia de la organización. Esta segunda forma de aplicar el control dentro de la teoría de la organización se ejerce en forma a priori y a posteriori y se denomina control de gestión; que únicamente se refiere a como llegar al dominio de la gestión, esto es, dirigir los recursos de la organización hacia el logro de sus objetivos.

Antes de definir al control de gestión me parece oportuno revisar la definición de gestión y los antecedentes teóricos de esta nueva propuesta. Retomemos primero a Ramírez (1999) que expone que la gestión consiste en alcanzar los objetivos planteados mediante una eficiente combinación de los recursos con que cuenta la empresa, en el marco de una estructura organizacional claramente definida. Por su parte Lorino (1996) define que la gestión es la medida y el análisis, la visión y la comprensión para la acción, considerando que la medición y el análisis son la base de la acción, y que esta debe ser comprendida totalmente para llevarse a cabo y lograr el objetivo planteado. Retomando estas dos definiciones y para efectos de esta investigación considero al análisis como plataforma de las acciones a realizar en la gestión, con el fin de evaluar y comprender el cumplimiento de la misma, por tanto ejecutar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

Los antecedentes teóricos del control de gestión se ubican principalmente en los trabajos de Anthony en la década de los sesenta, los cuales proporcionaron nuevos elementos para comprender la planeación y el control de las empresas, a partir de una visión crítica del paradigma de la administración clásica para trasladar a la

organización una nueva forma de control de procesos a-priori y a-posteriori. Esto significó romper las formas organizacionales basadas en el Taylorismo, induciendo a modificar los modelos organizacionales clásicos basados principalmente en una automatización fundamentada en la implantación de tecnología, una detallada división del trabajo, en el control mecánico del trabajador y la pérdida de dominio del obrero sobre la producción en términos de los conocimientos necesarios para producir a modelos de organización orientados más a metas y objetivos.

Un eje central de la teoría de la organización es el estudio de los procesos de toma de decisiones y de la elaboración de planes estratégicos, considerando a la organización como un sistema de gestión. Teniendo como referencia esta vertiente de análisis de los estudios organizacionales, el control de gestión recientemente ha surgido como una de sus disciplinas, ubicándose en él debate contemporáneo al poner en cuestión que la eficiencia es el resultado de una correcta toma de decisiones y utilización de los recursos organizacionales, los cuales deben estar encauzados al cumplimiento de los objetivos que la organización estableció en sus planes estratégicos.

Los trabajos más representativos de esta corriente los exponen R. Anthony con su propuesta de los sistemas de control; Michel Fiol con el control de gestión; Hofstede a través del control de gestión basado en situaciones; Ouchi definiendo el control de gestión por resultados y por comportamiento; Kaplan y Norton con el control de gestión estratégico a través del cuadro de mando integral; Olve, Roy y Wetter introduciendo la gestión del cuadro de mando integral; Philippe Lorino con su

concepto de gestión por actividades; Ardoin, Michel y Schmidt por su aportación en las técnicas y prácticas del control de gestión y Guillermo Ramírez por sus trabajos sobre el control de gestión. Si bien cada uno de estos autores tiene sus propios planteamientos, en general coinciden en el siguiente punto: las organizaciones deben romper con sus formas de operación y transformar su pensamiento organizativo del ¿cómo controlamos? al ¿qué controlamos?, basados en una definición de indicadores de actuación y de resultados tanto financieros y no financieros, dentro de cada una de las perspectivas de la organización, un adecuado sistema de evaluación y un sistema de información que permita mantener el sistema de control de gestión en un proceso cíclico y de aprendizaje.

Una de las definiciones de control de gestión es la de Anthony, desde la perspectiva de Ramírez (1999), que define al control de gestión como un proceso que tiene por objetivo verificar el grado de cumplimiento de las estrategias, a través de la evaluación de los logros obtenidos en el corto plazo, asegurándose además que los recursos sean utilizados con eficacia y eficiencia.

El control de gestión es definido por Illescas, en la obra de Blázquez (1999) como un proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficientemente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Véase como estos dos autores coinciden en que los recursos deben ser utilizados en forma eficiente a fin de lograr cumplir con lo planeado y con la menor cantidad de

estos, efecto que va acumulándose para lograr el dominio de la gestión. A partir de las dos definiciones anteriores el control de gestión es un modelo que evalúa la determinación de los planes a implementar y la eficiencia de los resultados en función de los objetivos institucionales, utilizando la sinergia entre los recursos que integran la estructura organizacional.

Hax y Majluf (1993) expresan que es un sistema para manejar actividades operacionales y estratégicas, con un sentido unitario de dirección impreso en los patrones de referencia establecidos como estándares de comparación. Asimismo proponen que para diseñar el sistema de control de gestión es necesario que esté cimentado en la estructura de la organización y no alterar el equilibrio en los demás sistemas administrativos.

Lorino (1996) expone que un sistema de control de gestión orienta los comportamientos de las personas en un sentido que se ha juzgado favorable para la empresa y de conseguir el cumplimiento de su estrategia. Además de cumplir con las siguientes características: sencillo, claro, determinado por la estrategia, evolutivo e integrado.

A partir de las dos propuestas anteriores tenemos que el sistema de control de gestión dirige los esfuerzos hacia los fines de la organización, dentro de lo establecido y al diseñar el sistema debe buscarse que este sea fácil de manejar, concreto, que traduzca las estrategias en actividades, flexible para adaptarse a los cambios que sucedan en la organización.

Ardoin, Michel y Schmidt (1986) en su obra el control de gestión, técnicas y prácticas de negocios definen al control de gestión como un arma eficaz para lograr los objetivos y presupuestos de la empresa. Además dejan claro que el control de gestión no puede reemplazar a las personas encargadas de la gestión, sino que puede ayudarlos a explotar sus cualidades de hombres de negocios, tales como: el sentido de dirección, la calidad y economía de la producción, el liderazgo, motivación y la habilidad financiera. Esto significa que la verdadera intención del control de gestión es dar a los responsables las armas para pilotear y tomar decisiones de la empresa.

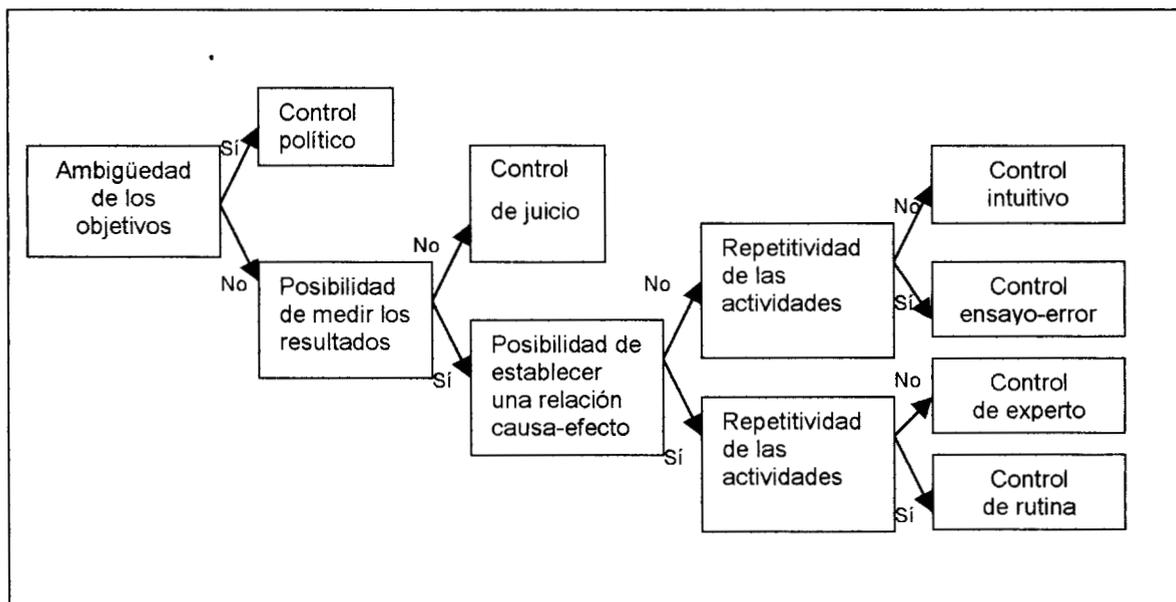
1.2 Enfoques alternativos

El control de gestión no se lleva a cabo de la misma forma en las organizaciones, ya que cada una requiere que los procesos sean ubicados en la dimensión específica de sus necesidades. Fiol y Ramírez (1997) analizan las propuestas que Hofstede y Ouchi sugieren para el manejo del control de gestión en la organización. Estas propuestas conducen a la siguiente reflexión.

El enfoque de Hofstede parte de la pregunta ¿qué medir?, esto es, ya no basarse en cómo medir los resultados sino en establecer una relación causa-efecto, ya que desde su percepción la medición podría llevar a soluciones equivocadas. Su planteamiento es el saber distinguir entre las situaciones administrativas, sobre todo las que presentan objetivos ambiguos y resultados no medibles, a fin de aplicar los mecanismos de gestión más adecuados en su caso (Ramírez, 1999). Esto significa que para cada tipo de situación se aplicará un control específico. Los tipos de control

de Hofstede se establecen en función de parámetros: la claridad o ambigüedad de los objetivos, la posibilidad de medir los resultados, el conocimiento de la relación causa-efecto y la repetitividad de las acciones. Estas variables determinan como deben tomarse las decisiones, considerando que no se puede aplicar un único tipo de control como respuesta a una situación dada. Estos tipos son: el control de rutina, control experto, control de ensayo y error, control intuitivo, control de juicio y control político (ver figura 1.1).

Figura 1.1 Tipología para el control de gestión según Hofstede.

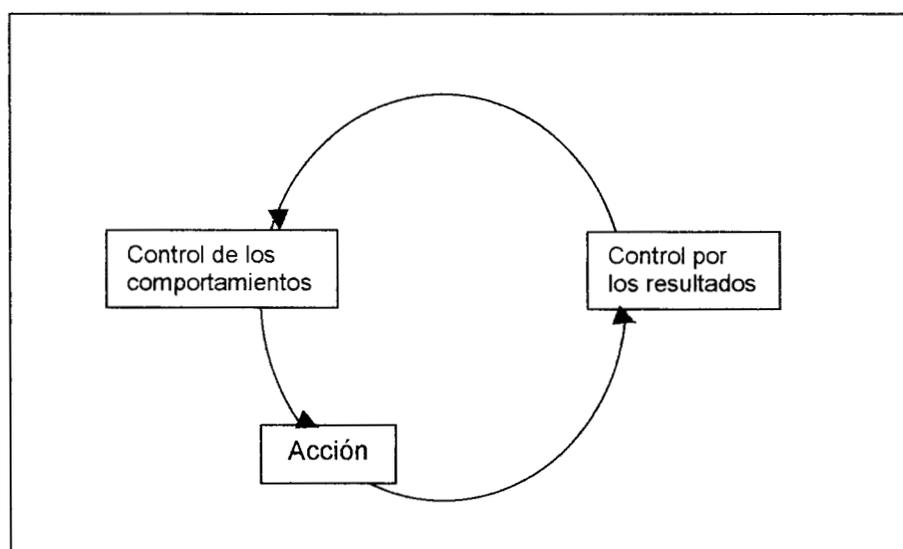


Fuente: M. Fiol y G. Ramírez (1997)

Ouchi, por su parte propone que existen dos tipos de controles el de comportamientos y el de resultados. El primero consiste en encauzar las decisiones y acciones de las personas en el sentido de los objetivos de la organización, mediante la implementación de políticas, normas, reglas, procedimientos y estructuras entre

otros mecanismos. El segundo control se enfoca a los efectos de las decisiones, estableciendo instrumentos con diferente grado de formalización para la captación, medición, análisis o evaluación de estas consecuencias (Ramírez, 1999). Estos dos tipos de controles se complementan para permitir el dominio de la gestión, ya que el primer tipo se basa en efectuar las acciones y el segundo en verificar si éstas realmente son útiles a la organización (ver figura 1.2).

Figura 1.2 Los tipos de control según Ouchi.



Fuente: M. Fiol y G. Ramírez (1997)

La naturaleza de la gestión varía en los diferentes tipos de organizaciones, por lo que requiere de un tratamiento más específico, es por eso que se hace necesario reconocer que para cada tipo de gestión se debe adoptar el enfoque de control de gestión que más se le ajuste, es decir, implementar en organizaciones públicas

modelos de gestión específicos y en las empresas modelos de gestión en organizaciones lucrativas.

1.3 Proceso y Sistemas del Control de Gestión

1.3.1 Control de Gestión y organización

La misión del control de gestión es proporcionar a la dirección general los medios necesarios para dominar su gestión y alcanzar los objetivos de su empresa. Esta misión solo puede conseguirse desarrollando un conjunto de sistemas que pongan en operación las acciones necesarias para cumplir con las estrategias, esto es, poner a disposición de los gestores toda la información requerida para que realicen una toma de decisiones más objetiva y precisa, además los sistemas del control de gestión deben permitir establecer los procesos y medidas de evaluación constituyendo un feed-back que enriquezca el proceso de gestión.

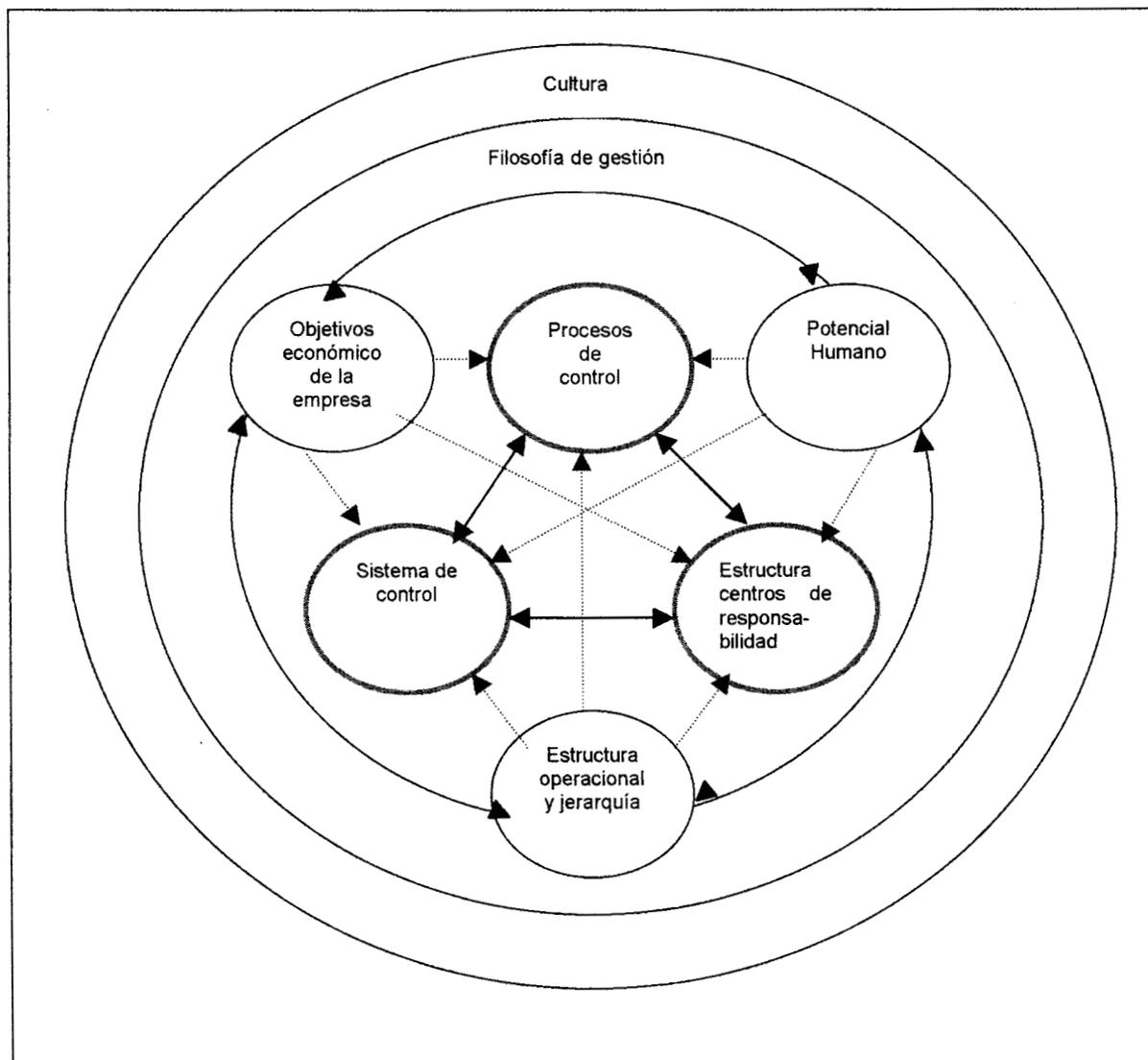
En este mismo sentido Ardoin, et al (1986) en su publicación el control de gestión técnicas y prácticas de negocios, aconsejan que los sistemas que integran al control de gestión deben adaptarse a la estructura de la empresa para responder a sus necesidades específicas y que la empresa organice las responsabilidades que le corresponden a cada uno de sus miembros; además de tomar en cuenta otros factores como el potencial humano, la filosofía de gestión, la cultura, su economía y procesos de control.

Hax y Majluf (1993) también comparten la visión de estos tres investigadores al recomendar que sistema de control de gestión debe acoplarse a la estructura organizacional, pero además indican que debe interactuar con los demás sistemas administrativos. Esta indicación la comparto en el sentido de que el sistema de control de gestión debe estar fusionado con los demás sistemas, a fin de lograr un estado de equilibrio entre los mismos.

Henderson a partir de los conceptos de sistema, subsistema y estado de equilibrio considera que un sistema está formado por subsistemas autónomos y dependientes (Desmarez, 1983); se entiende por autónomo que el sistema puede ser autosuficiente para regresar a su estado natural después de sufrir una alteración y por dependiente que no puede estar aislado de otros sistemas o subsistemas y que puede recibir una influencia externa e interna. Esto significa que el conjunto de sistemas de una organización es cohesivo en su interior y coherente en su exterior, además de estar interrelacionados.

De lo anterior podemos concluir que el control de gestión se integra de sistemas equilibrados que tienen como objetivo llegar al dominio de la gestión, a través de la implementación de la estrategia, basados en un sistema de información que permita dar seguimiento a los resultados para emprender acciones correctivas, en caso de ser necesario. Además de que debe empalmar en la estructura, responder a sus objetivos económicos, tomando en cuenta el factor humano, la cultura y filosofía de la organización (ver figura 1.3).

Figura 1.3 El sistema de control de gestión en la organización.



Fuente: Ardoin, Michel y Schmidt (1986)

1.3.2 Proceso del Control de Gestión

El proceso de control de gestión tradicional es la conjunción de los sistemas que lo componen. La planeación operativa establece las bases para la acción, el sistema de evaluación verifica si las acciones corresponden a los establecido previamente en la planeación y el sistema de información es el enlace entre los otros dos sistemas. El control de gestión estratégico además incluye la planeación estratégica, como primer

paso del proceso, que se encarga de fijar o establecer los objetivos estratégicos de la organización.

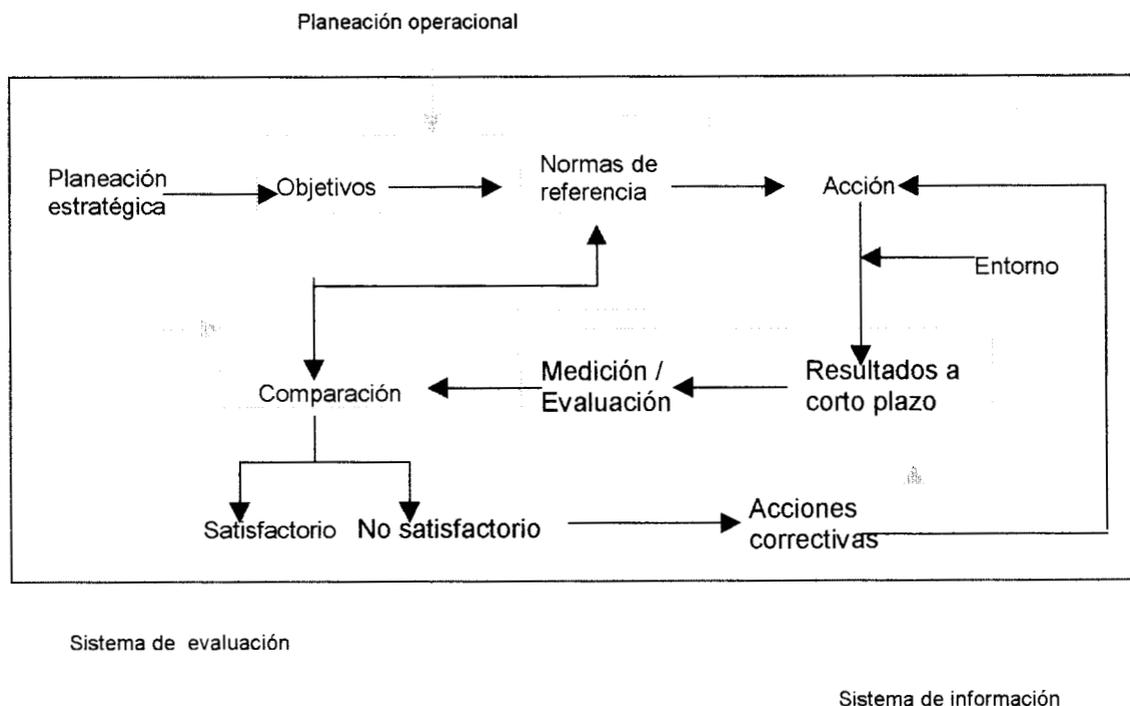
La planeación estratégica es definida desde la perspectiva de Aktouf (1998) como aquella actividad e donde la alta dirección se encarga de establecer las orientaciones y actividades futuras de la empresa. Este tipo de planeación debe considerarse como un proceso continuo en el que deben confrontarse los objetivos y resultados, y hacerse las correcciones en caso de ser necesarias, pero también debe ponerse especial atención a la eficiencia pues en ella está empeñada la supervivencia y posicionamiento de la organización.

El proceso de control de gestión (figura 1.4) implica mucho más que la fijación de objetivos y la realización de actividades que conduzcan al logro de estos. Ciertamente se inicia con la fijación de objetivos y su operacionalización, fijando las normas de referencia o metas. En este paso debe cuidarse que no se pierdan los atributos de los objetivos, cuidando que no influyan los conceptos valorativos de las personas en la traducción de objetivos a normas.

Una vez establecidas las normas de referencia, éstas se implementan, es decir, se llevan a la acción. La acción organizacional, es la consecuencia de las decisiones que se toman, las que a su vez deben considerar las influencias de los acontecimientos de su entorno. La información obtenida en los resultados puede ser de tipo cuantitativa o cualitativa, la cual se utiliza para efectuar la medición o evaluación, según sea el caso.

La medición corresponde a una cuantificación de resultados de la gestión, mientras que en la evaluación los resultados son expresados en forma cualitativa. Estas dos fases del proceso tienen como objeto asignar un valor simbólico a la información resultante de las acciones a fin de poderla comparar con las normas previstas en el plan operacional. Si al realizar la comparación, los resultados no son satisfactorios se toman las acciones correctivas.

Figura 1.4 El proceso de control de gestión.



Fuente: Adaptación de Ramírez (1999)

1.3.3 Sistemas del Control de Gestión

El sistema de control de gestión tiene por misión hacer cumplir los objetivos, proporcionar la información para la toma de decisiones y dar seguimiento a las acciones a través de la evaluación de los resultados. Esto solo es posible si combina

de forma adecuada los componentes que lo integran: el sistema de planeación operacional, el sistema de información y el sistema de evaluación.

a). Sistema de planeación operacional

Se enfoca las actividades primarias de los centros de responsabilidad. Se entiende por centros de responsabilidad a una unidad organizacional con un campo claramente identificado a actividades (Hax y Majluf, 1993). Este sistema se encarga de determinar los objetivos operacionales en función de los estratégicos, así como de elaborar los programas de acción para alcanzar los objetivos (Ramírez, 1999). Estas propuestas nos proporcionan una clara idea de que la planeación operativa sienta las bases para el diseño del sistema de información y del sistema de evaluación.

Lorino (1995) indica que esta es una etapa primordial para la empresa y hace énfasis en que el planteamiento debe responder a objetivos claros, los cuales deben de estar capitalizados con toda la información requerida.

La planeación operativa equivale a trazar día a día lo que debe hacerse en cada subestructura implicada en el marco de la realización de los objetivos de la empresa, hasta el nivel de cada puesto y del empleado en su tarea particular (Aktouf, 1998). Esto significa una traducción de la estrategia a actividades operativas, con el fin de hacer cumplir los objetivos y no dejarlos simplemente en planes. En este tipo de planeación se busca instrumentalizar los objetivos, es decir, adecuar los medios a los objetivos. Este proceso constituye la racionalidad del modelo de control de gestión.

b). Sistema de información

Posibilita la acción de obtener información para la medición. La actividad central de este sistema no reside en proporcionar grandes volúmenes de información, sino la necesaria para conocer la situación de los indicadores claves de rendimiento y factores críticos de éxito, a fin de optimizar el proceso de toma de decisiones dirigidas al dominio de la gestión.

Un indicador clave de rendimiento es aquel que permite a los directivos detectar y vigilar la posición competitiva de todas las áreas funcionales de la firma y un factor crítico de éxito es aquel que si su resultado es positivo, asegura el éxito para la organización. (Hax y Majluf, 1993). La diferencia es que el indicador clave se maneja a nivel de departamentos, mientras que el factor crítico de éxito involucra a toda la organización.

Como sistema de información se entiende al coordinador de flujos de información para llevar a cabo los procesos de una organización de acuerdo con su estrategia (Andreu, Ricart, y Valor, 1996), por lo que en el diseño de los objetivos organizacionales es necesario considerar los sistemas de información como un recurso, ya que brindan la posibilidad a la organización de obtener información para el dominio de su gestión, ya que el uso inteligente de esta constituye el diferencial de la organización. En la organización existen sistemas de comunicación que generan flujos de información formal y no formal, que afectan directamente a los procesos. Para efectos de esta investigación se utiliza como objeto de estudio los sistemas de información formales.

Los sistemas de información tienen un uso genérico en la organización; como se ha mencionado contribuyen al equilibrio de la misma, por lo que no deben aislarse de la estrategia. A continuación hago mención de los requerimientos de los sistemas de información a fin de obtener su mejor rendimiento: (Ramírez, 1999)

- es necesario que estén en paralelo a los objetivos de la organización,
- satisfacer las necesidades reales de los usuarios finales,
- brindar la información en tiempo real,
- mostrar el escenario para la evaluación,
- conocer el impacto en los otros sistemas de la organización,
- anticiparse a los requerimientos de información de los directivos.
- constituir el enlace entre el sistema de planeación y el sistema de evaluación

Para lograr que el sistema de información tenga las características deseables, la organización debe generar un conocimiento propio en relación los requerimientos y desarrollo de sistemas de información ad-hoc a la misma que se anticipe a las necesidades de información de los centros de responsabilidad; constituyendo así a los sistemas de información como la piedra angular del equilibrio organizacional.

c). Sistema de evaluación

Este sistema implica la comparación de los resultados con las normas de referencia previamente establecidas en la planeación operacional (Ramírez, 1999). Esta se aplica tanto a nivel de los centros de responsabilidad, como a la organización en general, examinando los resultados en cuanto a su eficiencia y productividad.

Para realizar la evaluación debe estar completamente claro lo que le compete a cada centro de responsabilidad y a su dirigente a través de la definición de los indicadores que reflejen su desempeño. Hay que tomar en cuenta que los indicadores tradicionales de la evaluación privilegian el área financiera, lo que de alguna manera limita el cumplimiento de los objetivos.

1. 4 Los Instrumentos del Control de Gestión

Los instrumentos del control de gestión proporcionan información para la planeación operacional, los sistemas de información y sistemas de evaluación. La información resultante del ejercicio de cada uno de los instrumentos es la base de la toma de decisiones, tanto operacionales como estratégicas, ya que se utiliza como parámetro en la comparación con las medidas de desempeño previamente establecidas.

Atendiendo a la información que cada uno de los instrumentos proporciona, estos pueden corresponder a las características de uno, dos o tres sistemas. Además los instrumentos van constituyendo la naturaleza de cada uno de los componentes del control de gestión, al generar la información que da soporte a sus acciones correspondientes, que si bien todos los instrumentos de control de gestión proporcionan información para la toma de decisiones, cada uno se ubica en una dimensión diferente, debido a sus características específicas y que la información que proporcionan está orientado a un área determinada de la organización.

A continuación se define brevemente cada uno de estos instrumentos, atendiendo a su fuente (Ramírez, 1999).

1.4.1 Planes a corto plazo

El instrumento que compone la planeación operacional son los planes de corto plazo, en donde se determinan los objetivos inmediatos para los centros de responsabilidad. Estos objetivos definen las acciones a realizar y son la referencia para las decisiones a tomar. Los planes a corto plazo se hacen necesarios por dos motivos: (1) para integrar los objetivos y las decisiones de la organización y (2) como medio de coordinación de los elementos que integran a la empresa, a través de los programas referentes a la operación. Me parece importante resaltar que los planes de corto plazo son apoyados por otras herramientas tales como la contabilidad, los presupuestos y la contabilidad de costos en el diseño de las acciones.

1.4.2 Contabilidad de costos

Esta contabilidad se encarga de estimar los costos que pueden constituirse como normas de referencia en la evaluación. Los indicadores de este sistema de información son la base del control de gestión, por lo que debe cuidarse la integridad de la información. La información de los costos es muy útil para la planeación y selección de alternativas en la toma de decisiones. Entre las ventajas de esta herramienta podemos mencionar la generación de reportes para ejercer el control administrativo, proporciona información para medir la utilidad, por lo que ayuda en el proceso de mejoramiento continuo. Sin embargo hay que tener en cuenta que la información obtenida a través de la contabilidad de costos es netamente cuantitativa

y que el costo puede tener distintas características en diferentes situaciones que no necesariamente se refiere a una cifra en concreto.

1.4.3 Presupuesto

El presupuesto es uno de los instrumentos que tiene las tres características básicas del control de gestión: planeación, información y evaluación. A través de este instrumento se hacen las estimaciones de resultados que se esperan obtener, a partir de la implementación de los planes. Entonces es un programa de acción en términos de recursos asignados a fin de alcanzar objetivos predeterminados. El presupuesto puede ser para toda la organización o por cada centro de operación, en el periodo de tiempo que se considere conveniente, para determinar su situación financiera. Las ventajas que ofrecen los presupuestos son que: induce a la alta gerencia a definir adecuadamente los objetivos básicos de la empresa, facilita la administración óptima de los recursos y ayuda a lograr mayor eficacia y eficiencia en los procesos. Como toda herramienta el presupuesto tiene limitaciones que deben ser consideradas, entre las cuales se podrían mencionar que está basado en estimaciones, lo que incrementa la incertidumbre del resultado; es una herramienta dinámica, debido a que se tiene que adaptar a los cambios, sino pierde su sentido.

1.4.5 Tablero de control financiero

Los tableros de control financiero dan seguimiento a las razones financieras de la empresa, a fin de que los directivos conozcan la situación y puedan tomar las decisiones más oportunas en función de las finanzas de la organización. Hay que tomar en cuenta que la información que proporciona esta herramienta corresponde a

un ejercicio determinado, si bien es útil para los managers no es recomendable basarse solo en esta herramienta para tomar decisiones, ya que su labor requiere de todo tipo de información para regular su gestión.

1.4.6 Tablero de control de gestión

Los tableros de control de gestión, son sistemas de información eficaces a corto plazo en donde se conoce el desempeño de cada uno de los centros de decisión, a través de los resultados de los indicadores claves, lo que permite tomar decisiones precisas en el momento en que se genera una situación determinada e implementar acciones correctivas en caso de ser necesario. Las ventajas de los tableros de control de gestión respecto a la contabilidad de costos, presupuestos y tableros de control financiero son que el ascenso de la información a la dirección es rápido, mientras que en las otras herramientas es lento; y el periodo para la toma de acciones correctivas es corto, en comparación con las herramientas contables. Sin embargo hay que tener en cuenta que la información obtenida mediante este instrumento es esencialmente operacional, lo que puede conducir a recortes en la información y a la postergación de planes.

1.4.7 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) es el instrumento que no solo incluye los indicadores financieros tradicionales, que sirven para mostrar la capacidad financiera de la empresa, sino que los complementa con medidas cuantitativas y cualitativas para la acción futura. El sistema de información generado a partir de este instrumento abarca todos los niveles de la organización. Los objetivos y las medidas

son algo más que una colección ad hoc de indicadores, se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. (Kaplan y Norton, 1997). Esta técnica de largo plazo es muy útil para elevar el nivel de competitividad de la empresa, ya que muestra claramente el escenario para la implementación de la estrategia.

Este instrumento integra cuatro perspectivas: la financiera, el cliente, la interna y la de formación y crecimiento; que equilibran los objetivos a corto y largo plazo, la medición y la actuación interna y externa. La perspectiva financiera del CMI indica en que medida la estrategia contribuye económicamente a la organización. La perspectiva del cliente permite identificar los segmentos de clientes y de mercados en que se competirá, y así diseñar una estrategia que ataque esos segmentos. La perspectiva del proceso interno facilita a los directivos identificar los procesos que contribuyen al logro de la estrategia y así poder mantener a sus clientes. La perspectiva de formación y crecimiento identifica los elementos que se necesitan para crear una mejora a largo plazo. Hay que tomar en cuenta que el Cuadro de Mando Integral debe ser consistente en cada una de sus perspectivas, integrándolas de tal manera que se refuercen mutuamente.

Una de las características del cuadro de mando integral que es importante resaltar es que al trazar la evolución estratégica de la administración, puede ayudar a los responsables de la toma de decisiones a diagnosticar dónde se encuentra localizada la organización y hacia donde puede dirigirse. Olve, Roy y Wetter (2000) mencionan que es importante ver al cuadro de mando no sólo como un registro de resultados,

sino también como una indicación de resultados esperados, para que así el instrumento sirva como guía para el plan empresarial así como de la misión de los centros que la integran.

Hay que tener en cuenta que el cuadro de mando integral no sustituye al presupuesto, más bien tienen que ajustar los dos instrumentos, la diferencia básica es que el presupuesto es una estimación de posibles resultados futuros y la información del cuadro de mando se basa en los resultados pasados, en lo que está sucediendo en el momento y lo que ocurrirá en la gestión de la organización. En la figura siguiente, los cuadros rellenos, representan las contribuciones al control de gestión de cada instrumento.

Figura 1.4 Contribuciones al control de gestión de cada instrumento.

Sistema Instrumento	Planeación operacional	Sistema de información	Sistema de evaluación
Planes de corto plazo			
Contabilidad de costos			
Presupuesto			
Tablero de control financiero			
Tablero de control de gestión			
Cuadro de mando integral			

Elaboración propia

1.5 Toma de Decisiones y Control de Gestión

Todas las organizaciones tienen una finalidad u objetivo sea cual fuera su giro, que es lo que las lleva a decidir y llevar a cabo las actividades que de ella se deslinden. Decidir es hacer un compromiso que lleva a una acción, es decir, es el elemento intermediario entre el pensamiento y la acción (Aktouf, 1998). Atendiendo a la definición anterior, la decisión es el puente entre la planeación y la actividad operacional, a fin de cumplir los objetivos, decidir es buscar la solución, más adecuada a las circunstancias de actuación.

Las decisiones tomadas en la organización se derivan de la selección de una solución, tomado en cuenta su impacto a partir del procesamiento de toda la información necesaria para ello, considerando toda su estructura y funcionamiento de la organización, además de los recursos con que cuenta. Simon (1988) considera que la mejor manera de lograr una visión intensa de la estructura y del funcionamiento de una organización es analizar la manera en que las decisiones y el comportamiento de los empleados se ven influidos dentro y por la organización.

La teoría de las decisiones de Simon, propone como elemento clave que el grupo funciona como sistema de equilibrio organizacional, basándose en la relación existente entre los participantes individuales de los miembros del grupo y la percepción que estos tienen. Desde luego la toma de decisiones no es exclusiva de los directivos, todos los miembros de la organización toman decisiones que afectan a sus puestos, por lo tanto la toma de decisiones individual es una parte importante del comportamiento organizacional.

El principal valor de esta teoría es la racionalidad del comportamiento aplicada a la toma de decisiones. Para tomar la decisión se tienen varias alternativas y estas son consideradas los medios para alcanzar los fines, también hay que considerar que los fines mismos son instrumentos para conseguir objetivos más definitivos (Simon, 1988). Actualmente la toma de decisiones es un proceso sumamente complicado ya que los medios continúan limitando a los fines.

Si retomamos que la racionalidad es la adecuación de los medios a los fines, y que en el proceso de control de gestión la toma de decisiones está enfocada a maximizar la eficiencia, es decir, alcanzar una meta con los recursos más óptimos, tenemos como resultado que el control de gestión es un modelo racional.

El control de gestión implica tomar decisiones asegurándose que los recursos utilizados para lograr el dominio de la gestión sean los más óptimos, esto sin descuidar que las acciones correspondan al logro de los objetivos y el cumplimiento de la estrategia organizacional. La importancia del control de gestión en las organizaciones, se deriva en parte, a que estas han implementado sistemas de información de apoyo a las decisiones (Ramírez, 1999). Esto significa que existe un gran potencial en el desarrollo del binomio control de gestión y sistemas de soporte a las decisiones.

El sistema de control de gestión genera información de apoyo al proceso de toma de decisiones de los mandos medios y el top management, dependiendo del instrumento que se utilice. El modelo de toma de decisiones de Simon parte del

reconocimiento del problema, genera las alternativas de solución, evalúa y selecciona una alternativa y finalmente la implementación que consiste en poner en marcha y dar seguimiento a la alternativa seleccionada. El sistema de información del control de gestión, apoya durante todo el proceso, no solamente en proporcionar información, sino también en difundir la decisión que se ha tomado.

Hay que considerar que existen dos tipos de decisiones: la programadas y no programadas o extraordinarias. Las primeras son de rutina y existe la posibilidad de predecir el comportamiento de las variables, por lo que en este caso los responsables de los centros y directivos pueden apoyarse en los sistemas de información de soporte a las decisiones, ya que estos pueden procesar y simular los resultados de una decisión de rutina y disminuir la incertidumbre que envuelve al proceso de toma de decisiones. En el caso de las decisiones no programadas no es viable ya que se requiere de actores y elementos especiales para tomar esa decisión.

Las decisiones se presentan en todos los niveles de la organización, sin embargo, el impacto de estas varia con relación al nivel en el cual se tome, estas son las siguientes:

- Decisiones de rutina: enfocadas a la resolución de eventos cotidianos.
- Decisiones administrativas: tienen un efecto en el mediano plazo o sea en el uso de los recursos adecuados para alcanzar los objetivos.
- Decisiones estratégicas: están a cargo del top management y se enfocan al cumplimiento de los objetivos dentro del marco de las estrategias.

Independientemente de la decisión a tomar, el control de gestión tiene como finalidad facilitar este proceso, a través de un sistema de información que revele los elementos clave de los problemas y las relaciones entre ellos.

La clasificación de los instrumentos de control de gestión en sistemas de información de apoyo a las decisiones, depende de la información que se obtenga del ejercicio del mismo (ver figura 1.6) y de cómo se aplica en el sistema de gestión.

Figura 1.6 Clasificación de los instrumentos del control de gestión en sistemas de soporte a las decisiones.

Tipo de decisiones	Instrumento
De rutina	Planes a corto plazo Presupuesto Tablero de control financiero Tablero de control de gestión
Administrativas	Contabilidad de costos Presupuesto Tablero de control financiero Tablero de control de gestión
estratégicas	Cuadro de mando integral

Conclusión

En este capítulo se expone el significado de control de gestión para los estudios organizacionales. Al comprender este nuevo enfoque que establece un cambio en la forma de aplicar el control, se puede entender de forma más sencilla que los resultados deben estar en función del conjunto de procesos que se efectúan en la organización para cumplir con su misión y que se requiere de tratamiento específico en su sistema de gestión, adoptando el enfoque que más se ajuste a sus necesidades.

A través de las herramientas de gestión se pretende encontrar un correcto equilibrio entre el desarrollo de los procesos y los elementos del control de gestión. Estos componentes están relacionados con finalidad de generar el clima organizacional en el que se puedan alcanzar los objetivos deseados.

Es importante conocer las características de los instrumentos, ya que su uso adecuado proporciona grandes ventajas a las organizaciones, permitiendo la explotación de la información en el proceso de toma de decisiones.

2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El control de gestión estratégico considera al cuadro de mando integral como la herramienta para articular y comunicar la estrategia al mismo tiempo que regula las iniciativas individuales y de la organización, teniendo su área de influencia en la toma de decisiones que definen el rumbo de la organización. También puede influenciar la manera en que la organización desarrolla su trabajo internamente, a través la medición de los resultados en cada una de las perspectivas que integran la empresa.

Este capítulo explicará en primer término la aplicación del control de gestión estratégico a través de un cuadro de mando integral, analizando las concepciones que distintos autores tienen del instrumento, así como los elementos clave para comprenderlo, entre estos elementos se encuentran los factores críticos de éxito, inductores de la actuación, indicadores de resultados, relaciones causa-efecto y cada una de las perspectivas.

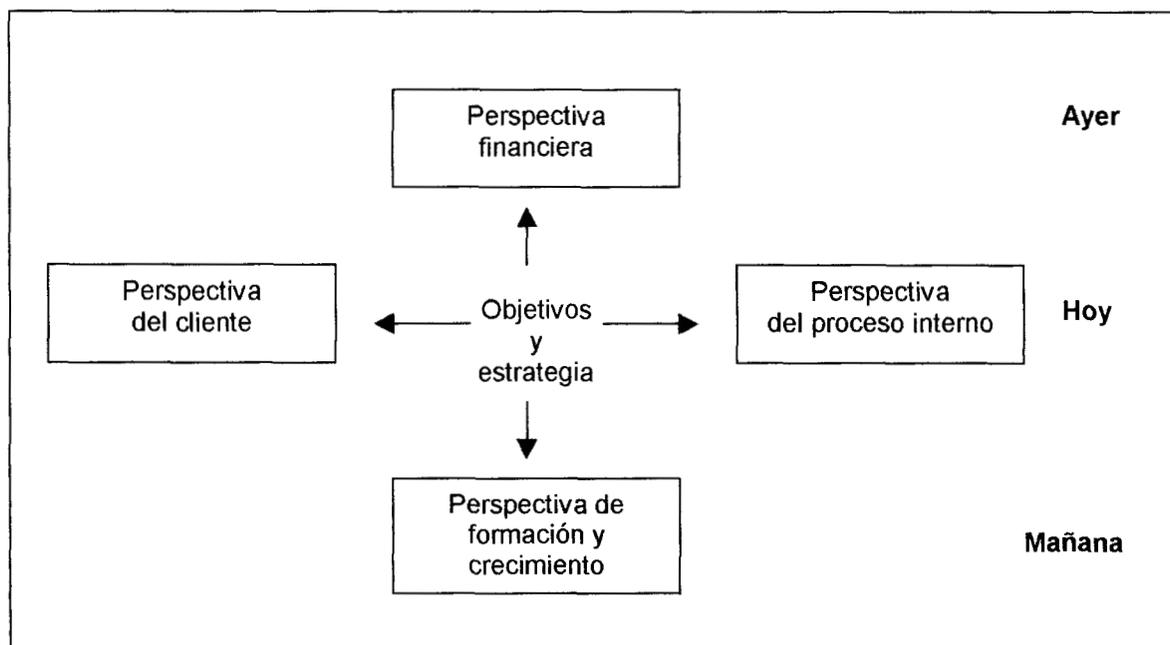
En el segundo apartado del capítulo se analiza como funciona el cuadro de mando, partiendo de las conceptualizaciones de Kaplan y Norton, Lorino, Hax y Majluf y Olve, Roy y Wetter, como un factor clave en la conjunción del sistema de gestión con la estrategia.

Finalmente se abordará el proceso de desarrollo de un sistema de cuadro de mando, estudiando distintos modelos con el fin de analizar las diferencias y convergencias del punto de vista de los autores más representativos, en cuanto a metodologías de desarrollo de cuadro de mando integral se refiere.

Conjuntando las definiciones de Kaplan y Norton(1996) y Olve et al (2000) el propósito central del sistema de cuadro de mando integral es un uso eficiente de los recursos apuntado al logro de la estrategia.

El cuadro de mando comunica la estrategia a partir de un conjunto de indicadores financieros y no financieros, comprometiendo a la empresa a controlar y vigilar sus operaciones, a través de tres dimensiones del tiempo: ayer, hoy y mañana (Olve, et. al, 2000). Ayer porque lo que hacemos hoy se deriva del impacto financiero de ayer, y lo que hacemos hoy en la empresa (procesos y atención a clientes) tiene un impacto en el mañana. La figura 2.1 muestra como se da esta relación del tiempo en el cuadro de mando integral en cada una de sus perspectivas.

Figura 2.1 Relación del tiempo en el cuadro de mando integral



Fuente: Adaptación de Olve, Roy y Wetter (2000)

Para que el cuadro de mando integral funcione correctamente debe establecerse una vinculación en las medidas de cada una de las perspectivas, tomando en cuenta la relación causa-efecto de los indicadores, ya que el cuadro de mando integral es algo más que una colección entre quince y veinte indicadores financieros y no financieros.

El cuadro de mando integral genera una estructura y un lenguaje para transmitir la estrategia, además utiliza mediciones para suministrar los resultados de los indicadores. Kaplan y Norton (1996) consideran que las medidas de este instrumento deben utilizarse primordialmente en dos dimensiones: para articular y comunicar la estrategia empresarial y para regular las iniciativas individuales y de la organización. Esto significa que el CMI puede ser utilizado como un sistema de información para todos los niveles de la organización.

Kaplan y Norton (1996) exponen que la capacidad del sistema de información puede medirse por medio de su disponibilidad en tiempo real y de la información fiable, a fin de que a los usuarios se les facilite la toma de decisiones y la actuación. De lo anterior se deriva, que para el cuadro de mando integral funcione correctamente hay que cuidar los aspectos del diseño y de desarrollo reconociendo las limitantes y privilegiando el uso de una metodología adecuada.

2.1.2 Factores críticos de éxito

Un aspecto muy importante en el cuadro de mando integral son los factores críticos de éxito, ya que a través de estos factores se conoce que es lo que realmente se

necesita para que la visión tenga éxito, identificando los elementos clave que afectan directamente a los resultados (Olve, et al, 2000).

Los factores críticos de éxito son la base de los indicadores de resultados de cada perspectiva del cuadro de mando, por lo que es necesario considerar en el diseño de los factores no afecten en forma negativa a otros factores, o que se logre a expensas de otro factor, ya que los indicadores de resultados que se desarrollan sobre la base de otros factores no permiten que se lleve a cabo una buena actuación del CMI y por ende se tendrán deficiencias en la gestión de la organización.

2.1.3 Indicadores de resultados e inductores de la actuación

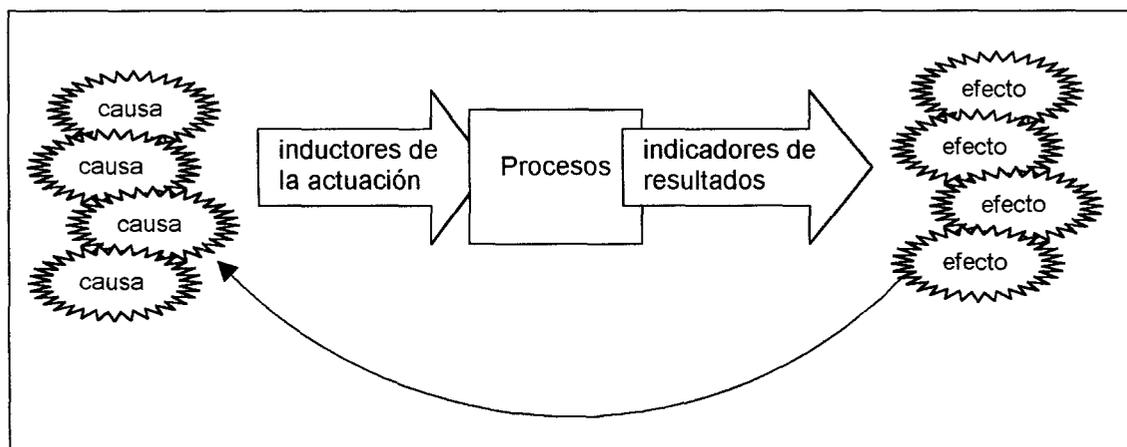
Los indicadores de resultados permiten medir los factores que tendrán influencia sobre los futuros resultados (Olve, et al, 2000), estos resultados tienden a ser efectos (Kaplan y Norton, 1996) sobre las acciones futuras de la empresa, transformándose así en los inputs para operaciones posteriores (Olve, et al., 2000); por lo que el sistema del cuadro de mando integral es un proceso cíclico que puede llevar a la organización a un estado de aprendizaje constante.

Ramírez (1999) plantea que los indicadores están relacionados con la evaluación, debido a que son los elementos que realmente permiten la medida de los resultados, además indica que el dar seguimiento a un indicador por un lado implica medir un resultado y por otro, compararlo con una norma de referencia; es importante también que los indicadores tengan un fácil acceso a una base de datos.

En la selección de indicadores es importante tener en cuenta que éstos tengan realmente cualidades de instrumentos de medición, tales como la fiabilidad, fidelidad, objetividad, simplicidad, sensibilidad y fácil comprensión (Ramírez, 1999); además que la información que este requiere realmente exista en la empresa y sea de fácil acceso.

Los inductores de la actuación complementan el performance del cuadro de mando integral, ya que son los que llevan a las empresas a realizar las operaciones y a obtener los resultados, es decir, es el medio para llegar a la acción comunicando la forma en que se conseguirán los resultados. Kaplan y Norton (1996) plantean que un buen cuadro de mando integral debe tener una adecuada combinación de inductores de la actuación (causas) y de indicadores de resultados (efectos). En el mismo sentido Olive, et al. (2000) indican la dificultad de separar a los inductores de la actuación de los indicadores de resultados ya que se interrelacionan en una cadena de fines y medios, que se convierte en el continuo causa-efecto (ver figura 2.2).

Figura 2.2 Interrelación entre inductores de actuación e indicadores de resultados.



Elaboración propia

La figura 2.2 muestra la interrelación entre los inductores y los indicadores de resultados a través de las relaciones causa-efecto, los cuales permiten obtener una visión más amplia de la vinculación de la estrategia con el cuadro de mando integral; da soporte a esta afirmación la apreciación de Kaplan y Norton (1996) sobre estrategia, ya que plantean que ésta es un conjunto de suposiciones sobre las relaciones causa-efecto. Esto es, que se debe identificar la secuencia de las hipótesis sobre las relaciones causa y efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de la actuación, con el fin de desenredar en elementos tangibles a la estrategia.

Para ilustrar una secuencia de hipótesis de relaciones causa-efecto, se retoma el vínculo entre la capacitación del empleado y los beneficios para la empresa, la cual se expresa de la siguiente manera:

si mejoramos la capacitación de los empleados *entonces* se tendrán empleados más satisfechos;

si los empleados están más satisfechos en la organización *entonces* mejora su calidad en la atención;

si mejora la calidad en la atención *entonces* tendrán procesos más eficientes;

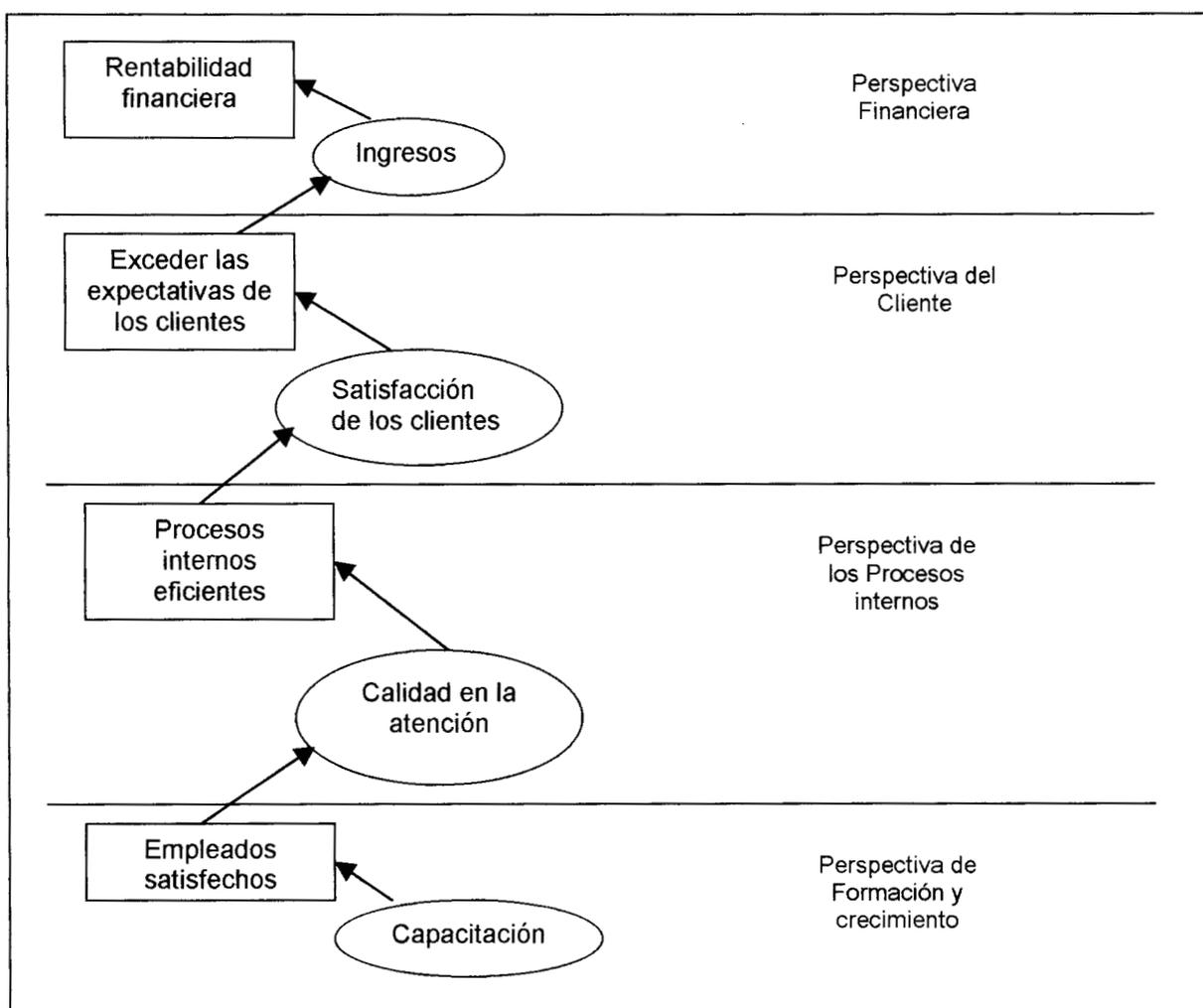
si los procesos son más eficientes *entonces* habrá una satisfacción de los clientes;

si hay una satisfacción de los clientes *entonces* incrementarán los ingresos;

si se incrementan los ingresos *entonces* mejorará la rentabilidad de la empresa.

La secuencia gráfica de las hipótesis a través de las relaciones causa-efecto se puede apreciar en la figura 2.3.

Figura 2.3 Secuencia gráfica de las relaciones causa-efecto.



Elaboración propia

2.1.4 Perspectivas del cuadro de mando

En la definición que Kaplan y Norton (1996) hacen de cuadro de mando integral, éste se integra a partir de cuatro perspectivas: la financiera, el cliente, la interna y la de

formación y crecimiento; para comprender mejor la actuación del cuadro de mando, a continuación se desglosan cada una de estas perspectivas.

a). Perspectiva financiera.

En primera instancia es importante remarcar que los objetivos financieros son el foco de atención de toda gestión de empresas, por lo que el cuadro de mando integral debe proporcionar los elementos para que los centros de responsabilidad vinculen sus objetivos financieros con la estrategia, ya que los indicadores y objetivos financieros juegan un papel doble, por un lado definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y además funcionan como objetivos y medidas finales de las demás dimensiones del cuadro de mando. Esto significa que esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas, al mismo tiempo que establece las metas a largo plazo y por lo tanto una gran parte de las premisas de procedimientos (Olve, et al, 2000).

El CMI se basa en tres dimensiones del tiempo: ayer, hoy y mañana, en el caso de a perspectiva financiera sé debe contar con la historia de la estrategia, empezando con los objetivos a largo plazo, pasando por los acciones que se deben realizar con los procesos, hasta llegar a obtener la actuación económica deseada a largo plazo.

Hay que tener en cuenta que los objetivos financieros difieren en cada fase del ciclo de vida de la empresa, ya que en cada una de estas fases la estrategia es diferente. Básicamente se distinguen tres etapas: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

En la etapa de crecimiento la estrategia más genérica es capitalizar a la empresa. En la fase de sostenimiento el objetivo principal es la rentabilidad y en la etapa de cosecha se busca aumentar al máximo el retorno del flujo de caja a la empresa.

Una de las principales recomendaciones para esta perspectiva es que los inductores de la actuación sean ajustados a la medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la empresa.

b). Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se describe cómo se crea el valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ellos, lo importante para el desarrollo de la perspectiva es dar respuesta al cuestionamiento ¿qué es lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención y adquisición?.

Para dar respuesta a la interrogante anterior hay que identificar los segmentos de cliente y de mercado en los que ha elegido competir, eligiendo las propuestas de valor añadido que se entregarán a los clientes, así como tener en cuenta que los clientes no son homogéneos, que tienen preferencias diferentes y una percepción distinta de los atributos del servicio o producto.

Los indicadores de resultados deben de ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados, en forma general se recomienda medir los siguientes aspectos de los clientes:

- Cuota de mercado (proporción de ventas en un mercado dado)
- Incremento de los clientes (tasa en que se atraen nuevos clientes)
- Retención de clientes (seguir la pista a las relaciones con los clientes)
- Satisfacción de los clientes (evalúa el nivel de satisfacción de los clientes)
- Rentabilidad de los clientes (mide el beneficio de un cliente o segmento)

Los inductores de la actuación que influirán para que estos indicadores de resultados se logren se basan en la propuesta de valor que la empresa diseñe para sus clientes, esto es, los atributos de los productos o servicios, estos podrían ser:

- Atributos de producto y servicio (funcionalidad, calidad y precio)
- Relaciones con los clientes (calidad de la experiencia de compra y relaciones personales)
- Imagen y prestigio (factores intangibles que atraen a un cliente a la empresa)

Los directivos pueden seleccionar entre los tres tipos de atributos, mismos que logran que la empresa retenga y amplíe sus negocios con los clientes y segmentos seleccionados, toda vez que se cumplan.

La consideración más importante a tener en cuenta es que los indicadores de resultados de esta perspectiva son históricos, por lo que se desconoce lo que se está haciendo hasta que ya se obtuvo el resultado, sin embargo, estos resultados dan la pauta para corregir las acciones futuras.

c). Perspectiva de los procesos internos

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos para satisfacer las necesidades de los accionistas y del cliente seleccionado. Para darle la exacta dimensión a esta perspectiva es recomendable darle respuesta a la siguiente interrogante: ¿cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas?.

Olve, et al (2000) señalan que esta perspectiva es principalmente un análisis de los procesos internos de la empresa y que este análisis incluye la identificación de recursos y capacidades que la misma empresa tendría que optimizar y mejorar, así como los principales procesos que son la base de los clientes.

Los indicadores para esta perspectiva se obtienen de los objetivos estratégicos para satisfacer las expectativas de las accionistas y de los clientes, por lo que generalmente estos indicadores se desarrollan después de las perspectivas financiera y del cliente, permitiendo centrarse en el cumplimiento de los procesos de los objetivos de los accionistas y del cliente. En forma genérica los indicadores de esta perspectiva se agrupan de la siguiente manera:

- Indicadores para la investigación básica y aplicada
- Indicadores para el desarrollo del producto o servicio
- Indicadores del tiempo de los procesos
- Indicadores de la calidad de los procesos
- Indicadores de costos de los procesos.

d). Perspectiva de formación y crecimiento

Esta perspectiva se enfoca a lograr el dominio de la gestión, estableciendo las pautas para que se establezca un cambio en el largo plazo. Olve et al. (2000) comentan que esta perspectiva debe considerar que no sólo tiene que mantenerse y desarrollar el know-how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino que además debe buscarse la forma de apoyar la eficiencia necesaria y la productividad de los procesos. Kaplan y Norton (1996) plantean que los objetivos de esta perspectiva son los inductores de la actuación necesarios para conseguir los resultados en las otras tres perspectivas, esto es, determinar los conocimientos y habilidades que se necesitarán sobre esas áreas.

Para que esta perspectiva funcione con éxito es necesario que los responsables de los centros consideren que la medición del empleado reconoce la moral y la satisfacción como factores sumamente importantes en la dinámica organizacional. La satisfacción del empleado influye directamente en su productividad y la moral es un factor intangible que determina el comportamiento organizacional de los empleados, lo cual afecta directamente en su desempeño, especialmente en las empresas de servicios.

Esta perspectiva recalca la importancia de invertir para el futuro no sólo en áreas financieras tradicionales, sino también en el personal, sistemas y procedimientos. En la figura 2.4 se exponen las principales categorías de variables en la perspectiva de formación y crecimiento.

Figura 2.4 Variables en la perspectiva de formación y crecimiento

Variables	Indicadores clave
Empleados	Satisfacción Retención Productividad
sistema de información	Porcentaje de procesos con feed-back disponible sobre calidad de tiempo real. Porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso en línea a la información sobre los clientes.
Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos	Número de sugerencias por empleado Número de sugerencias puestas en práctica, con indicación de su calidad

Fuente: Kaplan y Norton (1996)

2.2 El Cuadro de Mando Integral como Factor Clave del Sistema de Gestión

El cuadro de mando integral es algo más que una lista selectiva de indicadores de la gestión de la empresa; si bien, su naturaleza está enfocada a la medición lo cual lo convierte en una poderosa herramienta de evaluación, este instrumento debe ser empleado como un nuevo sistema de gestión estratégico.

El sistema de gestión es el que se encarga de analizar y comprender las acciones por llevarse a cabo en el marco de los objetivos estratégicos, es decir como se trabaja en la organización. Las variables que forman parte de este sistema son: los procesos, la estrategia, los factores clave de éxito, toma de decisiones, asignación de recursos y las herramientas de apoyo (Hax y Majluf, 1993). Dada la naturaleza

del cuadro de mando integral que incluye una gran parte de estas variables, lo convierte en un factor clave en el sistema de gestión.

Kaplan y Norton (1996) consideran que el CMI puede ser la piedra angular del sistema de gestión, al alinear diferentes procesos en la organización, tales como: clarificar y comunicar la estrategia, establecer el escenario para la convergencia de objetivos entre la organización y el personal, vincular los objetivos estratégicos con los procesos operativos y obtener el feed-back de la empresa.

El control de gestión actualmente está imponiendo un nuevo enfoque, en lo referente a la gestión, este consiste en conducir a la empresa mediante el dominio de sus actividades y procesos, situación que puede alcanzarse si se utiliza correctamente los instrumentos (Lorino,1996). Si la empresa cuenta con un cuadro de mando integral no significa que automáticamente forma parte de su sistema de gestión, para ello es necesario que mediante su aplicación permita:

- Administrar el valor de la empresa, a través de los indicadores de eficiencia.
- Reconstruir de forma continua la norma de eficiencia, es decir, identificar en forma continua los retos para la organización.
- Asegurarse que se adecuen las acciones a la estrategia.
- Distribuirse y utilizarse por todos en la empresa, de la misma forma en que se reparten los conocimientos operativos.

Para Hax y Majluf (1993) el corazón de la gestión estratégica es el reflejo de la visión de la firma sobre la infraestructura organizacional y gerencial. Los autores plantean

que el desarrollo de valores corporativos, de las capacidades de gestión, de las responsabilidades organizacionales y de los sistemas administrativos es el objetivo primordial de toda buena gestión estratégica. Además sugieren que la eliminación de los conflictos entre el desarrollo a largo plazo y la rentabilidad en el corto plazo conduce a las empresas a alcanzar la etapa de desarrollo de su gestión; esto significa que la estrategia y operación no estén en conflicto. Dentro de este enfoque el cuadro de mando integral se convierte en una herramienta idónea para llegar a la gestión estratégica, ya que a través de un conjunto de indicadores de resultados e inductores de la actuación permite traducir la estrategia en procesos operativos e impulsar el dominio de la gestión de la organización.

Olve et al (2000) consideran que es condición para el éxito del cuadro de mando integral que se integre dentro del llamado círculo virtuoso de la estrategia, desde el control, la medición, el aprendizaje y vuelta a la estrategia, si este círculo se rompe, entonces el potencial del cuadro de mando se pierde y si se mantiene entonces permitirá que la organización se beneficie de la combinación de algunos de los elementos más significativos del control de gestión estratégico. La apreciación de estos autores indica que el CMI es el arma que permitirá a la organización elevar su sistema de gestión al nivel de auto-aprendizaje.

El CMI genera una estructura y un lenguaje para transmitir la estrategia, además utiliza mediciones para suministrar los resultados de los indicadores. Kaplan y Norton (1996) consideran que las medidas de este instrumento deben utilizarse en distintas dimensiones: para articular y comunicar la estrategia empresarial y para

regular las iniciativas individuales y de la organización. Bajo este esquema el cuadro de mando puede ser utilizado como un sistema de gestión para la organización.

El cuadro de mando como un sistema gestión de la empresa, involucra las unidades de negocio y por lo tanto debe estar en equilibrio con otros sistemas de gestión, tales como la planificación, control, incentivos o la estructura organizacional; sin embargo juega también un papel importante no solamente como herramienta, sino por las oportunidades que en sí mismo abre a la empresa, ya que los encargados de los centros de responsabilidad podrán tomar decisiones sobre la configuración de la firma desde una perspectiva completa y global.

El cuadro de mando pretende enriquecer las prácticas hasta ahora utilizadas en la organización de las firmas, con la finalidad de enfrentar a uno de los atributos cardinales del nuevo entorno organizacional: la importancia vital y estratégica del recurso información. Sin embargo, para lograr que el cuadro de mando integral sea coherente con la estrategia de la organización y se pueda convertir en un sistema de gestión de la misma, es necesario que la alta dirección se involucre en el diseño del mismo, ya que difícilmente podrá llevarse a cabo en la perspectiva adecuada si el top management no está mentalizado y convencido de implementar el instrumento.

La conjugación entre cuadro de mando integral y gestión de la organización permite incrementar de forma sinérgica el contenido y aplicación del management estratégico, siempre y cuando se considere esencial el apoyo y participación de la dirección y realmente se base en la estrategia de la empresa.

2.3 Proceso de creación de un Cuadro de Mando Integral

El objetivo de este apartado es obtener una visión general del proceso de desarrollo de un cuadro de mando integral, para lo cual se expone una descripción del proceso de creación de cada una de las propuestas de Kaplan y Norton; Olve, Roy y Wetter; Maisel ; McNair, CMA, Richard L. Lynch y Kelvin F. Cross y de Adams y Roberts; con la finalidad de analizar las diferencias y convergencias de los diferentes puntos de vista sobre el diseño del cuadro de mando.

2.3.1 Modelo de cuadro de mando integral de Kaplan y Norton

El método de estos dos autores para el desarrollo del instrumento parte del supuesto de que es un proceso sistemático que permite traducir la estrategia en objetivos e indicadores mensurables, por lo que es necesario considerar que el control de gestión comienza con la visión y estrategia de la empresa y el cuadro de mando es un método de control del negocio. Los objetivos e indicadores se obtienen de la visión y estrategia de la empresa, influyendo en las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento; que integran la estructura de la organización (ver figura 2.5)

El método para el diseño y creación del instrumento se describe a continuación.

1). Definir la arquitectura de la medición

- Seleccionar la unidad de la organización adecuada.
- Identificar las vinculaciones entre la corporación y las unidades estratégicas de negocio.

2). Construir el proceso alrededor de los objetivos estratégicos.

Esta fase consiste en determinar las necesidades de la empresa, en cuanto a la medición requerida en su gestión, para lo cual se realizan las siguientes actividades:

- Conocer la visión, misión y estrategia de la empresa, incluyendo las tendencias en tamaño y crecimiento del mercado, competidores y ofertas de los competidores, preferencias del cliente y desarrollos tecnológicos.
- Obtener los inputs sobre los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales de los indicadores del CMI en las cuatro perspectivas.
- Desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores.
- Discutir las impresiones respecto a las resistencias personales y de la organización respecto al CMI.
- Identificar entre tres ó cuatro objetivos para cada perspectiva elaborando una declaración descriptiva detallada para cada objetivo y una lista de indicadores potenciales para cada objetivo.

3). Seleccionar y diseñar indicadores.

- Identificar para cada objetivo, el indicador que mejor recoja y comunique la intención del objetivo.
- Identificar para cada indicador propuesto, las fuentes de información necesarias y las acciones a realizar para que esa información sea accesible.
- Identificar para cada perspectiva, los vínculos clave entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como con las demás.
- Identificar la forma en que cada indicador influye sobre los demás.

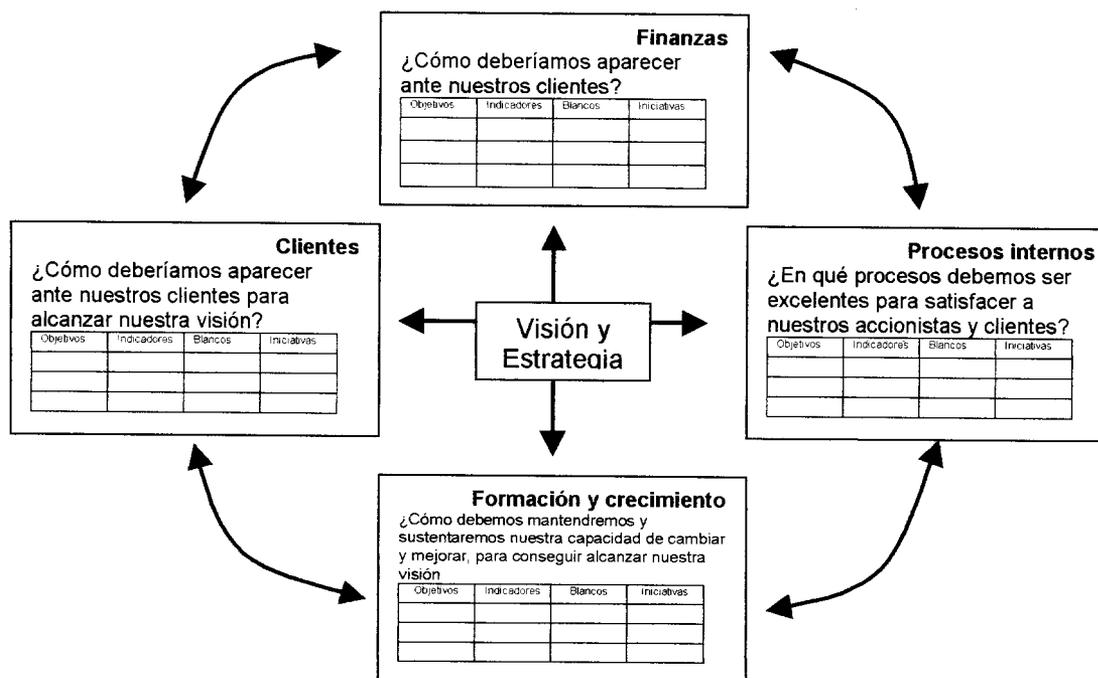
4). La construcción de un plan de implantación.

- El desarrollo de un plan de implantación.
- Acordar un programa de implantación para comunicar el Cuadro de Mando Integral a los empleados, integrarlo en una filosofía de gestión y desarrollar un sistema de información para apoyar el Cuadro de Mando Integral.

Concretamente la propuesta de Kaplan y Norton se basa en tres ideas básicas:

- Una estructura para transmitir la estrategia
- El requisito de establecer las relaciones causa-efecto entre los factores críticos de éxito
- Ampliación del proceso de planeación y control a otras áreas no financieras.

Figura 2.5 Modelo de cuadro de mando integral según Kaplan y Norton.



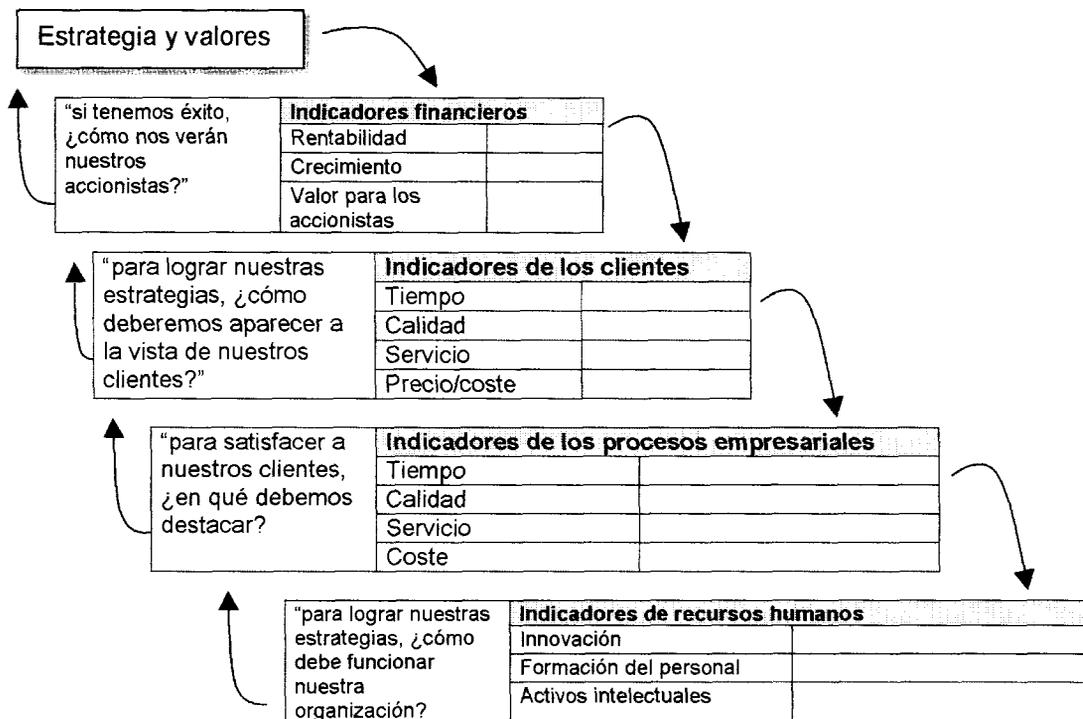
Fuente: Kaplan y Norton (1996)

2.3.2 Modelo de cuadro de mando integral de Maisel

Olve et al (2000) analizan la propuesta de Maisel para el desarrollo del cuadro de mando integral, la cual es similar a la Kaplan y Norton (1996) en el número de perspectivas, solo que la perspectiva de formación y crecimiento la sustituye por perspectiva de recursos humanos, que permite medir la innovación de los empleados, su formación, desarrollo del producto, capacidades y cultura corporativa.

Este modelo de cuadro de mando (figura 2.6) parte de la definición de la estrategia y valores, seguido del desarrollo de cada una de las perspectivas, dentro de un proceso cíclico, para inducir al aprendizaje a través de los resultados y retroalimentar la gestión.

Figura 2.6 Modelo de cuadro de mando integral de Maisel



Fuente: Maisel en Olve, Roy y Wetter (2000).

2.3.3 La pirámide de resultados de McNair

En 1990 McNair, CMA, Lynch y Cross presentan un modelo para el cuadro de mando integral, el cual llamaron la pirámide de resultados, el cual es explicado por Olve et al (2000) indicando que el modelo consiste en establecer estrategias orientadas al cliente, mediante indicadores financieros y no financieros. La pirámide de resultados se basa en los paradigmas de calidad total, ingeniería industrial y contabilidad de costos basada en las actividades.

La pirámide se forma por cuatro niveles diferentes que proporcionan los elementos para que se establezca una comunicación bidireccional. Olve et al. (2000) indican que en el nivel más alto se establece la visión de la empresa; en el segundo nivel está visión se expresa en metas financieras y de mercado; el tercer nivel es el enlace entre los dos primeros niveles y las operaciones, convirtiéndose así en los inductores, derivándose las metas operativas de calidad, entrega, tiempo de los ciclos y pérdidas y en el nivel inferior se operacionalizan los indicadores.

Figura 2.7 La pirámide de resultados de McNair



Fuente: McNair, et al. en Olve, Roy y Wetter (2000).

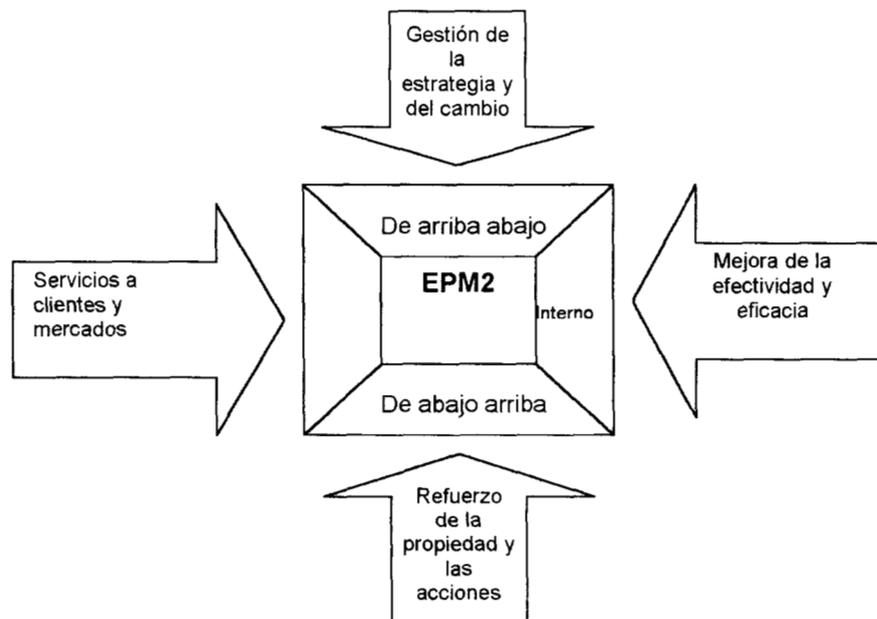
2.3.4 EPM2 de Adams y Roberts

Este modelo se llama medición eficaz del avance de los resultados y propone que la gestión de la empresa se basa en cuatro dimensiones (Olve, et al,2000)

- 1). Indicadores internos: servir a los clientes y mercado
- 2). Indicadores externos: mejorar la eficacia y efectividad
- 3). Indicadores de arriba hacia abajo: desglosar la estrategia general y acelerar el proceso de cambio
- 4). Indicadores de abajo hacia arriba: potenciar la propiedad y la libertad de acción

El diferencial con los demás modelos es que el EPM2 además de operacionalizar la estrategia, provee los elementos para generar una cultura corporativa hacia el cambio (figura 2.8).

Figura 2.8 Modelo EPM2 de cuadro de mando integral



Fuente: Adams y Roberts en Olve, Roy y Wetter (2000).

2.3.4 Modelo de Cuadro de Mando Integral de Olve, Roy y Wetter

La propuesta de Olve, Roy y Wetter (2000) para la creación del cuadro de mando integral es muy similar a la de Kaplan y Norton (1996). Plantean que debe iniciarse definiendo la estrategia y visión de la empresa, y para cada perspectiva definir los factores críticos de éxito y los indicadores estratégicos, y finalmente establecer un plan de acción para implementar el instrumento.

Los pasos fundamentales para crear el cuadro de mando integral, en el modelo de Olve et al., son los siguientes:

- 1). Establecer/confirmar la visión de la empresa
- 2). Establecer las perspectivas
- 3). Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales
- 4). Identificar los factores críticos para tener éxito
- 5). Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio
- 6). Establecer el cuadro de mando al más alto nivel
- 7). Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa
- 8). Formular metas
- 9). Desarrollar un plan de acción
- 10). Implementación del cuadro de mando

Las premisas que estos autores consideran que deben tomarse en cuenta son: que al desarrollar el instrumento debe participar el mayor número de personas de la plana directiva de la organización; no debe subestimarse la investigación de las características del sector y de la empresa; deben proporcionarse los recursos necesarios, principalmente la información y el tiempo para la realización del proyecto.

Conclusión

El cuadro de mando integral es un facilitador del aprendizaje y de la mejora del desempeño de la organización, a través del uso adecuado de la información que soporta a la estrategia. Asimismo, puede ser adaptado a diversos tipos de organizaciones legitimando el sistema de gestión, a partir de su visión estratégica.

Teniendo como base el control de gestión estratégico, el cuadro de mando puede ser implementado con la finalidad de ampliar el radio del control hacia otros eslabones del sistema de gestión, por ejemplo administrar el valor de la empresa a través de indicadores de eficiencia.

Las organizaciones que deseen subsistir en el medio ambiente actual, en el cual el cliente es cada vez más exigente que demanda productos y servicios diferenciados, deberán utilizar de manera estratégica su información mediante herramientas flexibles y dinámicas como el cuadro de mando integral.

3. DIAGNOSTICO Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

El proceso de diagnóstico juega un papel relevante en el control de gestión, ya que permite seguir y medir acciones y resultados para garantizar que los procesos estén funcionando como es de esperarse.

Diagnosticar una organización significa conocer los signos que muestran las acciones y situaciones que resultan de su gestión. Es importante que sean identificados todos los criterios de diagnóstico de importancia, que en cada situación se analice y examine todo lo que implica. Es decir, hay que diagnosticar para evaluar en un proceso bidireccional que permita conocer lo que sucede y modificar o propiciar un resultado que conducirá a un cambio en la gestión.

Este capítulo tiene como finalidad describir que es diagnóstico dentro del proceso de control de gestión, considerando el rol que desempeña la estructura organizacional dentro de este proceso, reflexionando cómo el diagnóstico induce a un proceso de aprendizaje y cambio en la organización.

El primer apartado del capítulo se enfoca a discernir que es un diagnóstico organizacional, partiendo de que el control de gestión propicia el escenario para que siempre se esté en proceso de evaluación y medición de los resultados, es decir en un ciclo de diagnosis.

En el apartado dos se analiza como la estructura es el eje de la organización, por lo que todo proceso de diagnóstico debe partir del análisis de los elementos que la conforman y de los procesos de gestión que están dentro de ésta.

En el tercer y último apartado del capítulo se expone como influye el diagnóstico en el control de gestión para el cambio en la organización. Se analiza también como el cuadro de mando integral lleva a un proceso de cambio, debido a que es necesario transformar el sistema de gestión.

3.1 Diagnóstico Organizacional y Control de Gestión

El sistema de control de gestión hace necesariamente evaluar la situación de la empresa dentro de su contexto, las modificaciones a la estructura, la evolución del proceso de toma de decisiones y la forma de aplicar las herramientas de gestión. Para conocer estos factores es necesario que la organización entre en un proceso de diagnosis.

El diagnóstico permite analizar y conocer a profundidad la organización, sus dimensiones de estructura, procesos y entorno, es decir conocer su situación. Rodríguez (1999) en su publicación diagnóstico organizacional indica que todas las organizaciones necesitan conocer su situación, ya que a pesar de que se planea racionalmente la creación de una organización, a partir de que empieza a operar es objeto de cambios, mismos que enfrenta el sistema organizacional. Las organizaciones están por tanto sometidas a cambio derivado de su proceso de adaptación a las modificaciones del entorno, por lo que el diagnóstico organizacional resulta entonces no solo necesario, sino indispensable para que la organización conozca sus diferentes fuerzas y procesos a los que está sometida.

El diagnóstico es el reconocimiento de signos y síntomas, derivados de un análisis de las manifestaciones; este análisis organizacional debe indicar cuál es la situación de la organización, como se relacionan los individuos y los grupos y que potencialidades pueden ser explotadas (Rodríguez, 1999), es decir, identificar las acciones más eficaces para obtener los objetivos deseados.

Se ha precisado que el control de gestión se integra de sistemas equilibrados que tienen como objetivo llegar al dominio de la gestión, a través de la implementación de la estrategia, basados en un sistema de información que permita dar seguimiento a los resultados para emprender acciones correctivas, en caso de ser necesario; además debe empalmar en la estructura, responder a sus objetivos económicos, tomando en cuenta el factor humano, la cultura y filosofía de la organización. Es evidente entonces que el control de gestión induce a un diagnóstico, debido a que no se establece una convergencia de objetivos de quienes integran la organización en forma automática con los objetivos de la empresa, por lo que se hace necesario evaluar los factores para determinar el plan de acción del sistema de control de gestión y poder definir adecuadamente los medios de control.

El objetivo principal del diagnóstico en el control de gestión, es analizar y conocer los síntomas que manifiestan los resultados de la gestión; por lo cual es necesario conocer todos los elementos que forman parte de la estructura, sus procesos y su ambiente, es preciso entonces, identificar las actividades críticas de la gestión y hacer un análisis del encadenamiento causa-efecto entre procesos.

Para el control de gestión el diagnóstico debe generar un conocimiento sistematizado de los signos manifestados de sus procesos, a través del cual los responsables puedan diseñar un sistema que traduzca las estrategias en actividades y sea flexible para adaptarse a los cambios que sucedan en la organización.

Lorino (1996) en su análisis de las características que deben presentar los sistemas de gestión, para responder a las exigencias del nuevo orden de competencia, refiere que es necesario administrar un cambio continuo, ya que no hay una llegada definitiva a la eficiencia y para conseguirlo es necesario analizar de manera permanente a la organización a fin de identificar las principales deficiencias y desvíos del progreso. Esto significa que es necesario reconocer las causas reales de los problemas y de los elementos que influyen en el logro de eficiencia de manera permanente.

Rodríguez (1999) comparte la propuesta de Lorino al plantear que el diagnóstico organizacional no sólo es necesario sino imprescindible, ya que permite conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y se puedan utilizar en provecho de los objetivos de la misma organización. Este análisis constante de la organización va en busca de su eficiencia, objetivo último del control de gestión

En esta misma perspectiva Rodríguez (1999) comenta que en la búsqueda de la eficiencia organizacional es necesario contar con tres herramientas de apoyo: conceptuales, técnicas y procesos de medición y tecnologías de cambio.

El uso de las herramientas conceptuales, indica que es necesario contar con una base teórica conceptual, para entender cual es el funcionamiento de la organización, y cual es la diferencia entre eficiencia e ineficiencia. El comprender la propuesta teórica del control de gestión, proporciona los elementos para que los responsables de la gestión de la empresa comprendan que el verdadero significado de eficiencia es el uso adecuado de los recursos organizacionales, en función del cumplimiento de la estrategia.

Las técnicas y procesos de medición se utilizan como herramientas que permiten medir el funcionamiento de la organización, en este aspecto los instrumentos de control de gestión, especialmente el cuadro de mando integral resulta muy útil para medir el desempeño de la empresa, ya que a través de los indicadores de resultados se puede conocer el resultado de la gestión.

En el caso de las tecnologías de cambio éstas son utilizadas al final del proceso, es decir, una vez dado el conocimiento acerca del funcionamiento de la organización, mediante los instrumentos de medición, es posible aplicar métodos y procesos para inducir el cambio y mejorar la eficiencia.

El uso de estas tres herramientas para el diagnóstico organizacional puede llegar a convertirse en un gran potencial para alcanzar el éxito de la misma, dado que el desarrollo de herramientas teóricas ayuda a recolectar información y a desarrollar instrumentos de medición así como el cambio organizacional; y por otra parte la información obtenida permitirá modificar la teoría de los estudios organizacionales y

el planteamiento para el cambio –que requiere de conceptos concretos y adecuados– se reforzará con medidas más precisas a la organización.

El ejercicio del cuadro de mando integral, lleva a la organización en un proceso de diagnóstico constante, ya que su naturaleza está enfocada a la medición lo cual lo convierte en una poderosa herramienta de evaluación. En el mismo sentido Kaplan y Norton (1996) exponen que el cuadro de mando puede llegar ser la piedra angular de la organización, ya que permite evaluar y por lo tanto conocer los diferentes procesos en la organización, y este conocimiento le permitirá retomar los elementos indicados para alcanzar su eficiencia, induciendo a la organización a entrar en un proceso de aprendizaje y cambio continuo.

El diagnóstico es importante para el cambio organizacional, ya que la manera de determinar necesidades de cambio, es mediante un análisis de la realidad actual de la organización, ya que de esta forma se puede conocer oportunidades, áreas de mejora, las limitaciones de la empresa y en fin, todas aquellas situaciones que se consideren importantes y relevantes para una eficiente gestión.

Otro aspecto importante es que en todos los niveles de la organización, el diagnóstico constituye uno de los procesos más poderosos para determinar el desempeño. Los cambios sustantivos en la estrategia son difíciles, sin embargo, como afirman Nadler y Tushman (1999) el diagnóstico es un proceso que emplea a los responsables de todos los niveles y que es posible que los resultados adopten la forma de rediseño, como punta de lanza del cambio.

3.2 Estructura organizacional

La estructura como concepto es simple, depende del contexto en el cual se maneje, pero hablar de estructura organizacional es complejo, ya que las opiniones de los investigadores varían. Hall (1972) afirma que la estructura de la organización son las personas que forman parte de esta, Blau en la publicación de Hall (1972) indica también que las personas forman a la estructura y añade la posición social como elemento que ejerce una fuerte influencia en las relaciones de la organización; los conceptos anteriores ponen de manifiesto que la estructura organizacional es un medio en el cual las organizaciones ponen sus bases y esta estructura les sirve para lograr sus objetivos institucionales, regular la influencia de los individuos hacia la organización y ejercer el poder para tomar decisiones (Hall, 1996)

Existen algunos factores relacionados con la estructura que pueden determinarla. El tamaño es una variable que afecta a la estructura, no es lo mismo una pequeña organización a una grande, pero ahí se infiltra la ambigüedad al catalogar a una organización como pequeña o grande, se puede referir al tamaño físico o a las actividades que realiza, o el número de empleados que la integran. Para eso es necesario indicar que el tamaño está definido por cuatro componentes: (Hall, 1972) capacidad física, número de empleados, insumos y productos y la discrecionalidad de los recursos.

El tamaño impacta a la persona que entra en la organización, quien después de un proceso introductorio va disminuyendo la percepción inicial del tamaño. Sin embargo,

algunas investigaciones indican que en las organizaciones de tamaño mediano los empleados se sienten más satisfechos que en las de menor o mayor tamaño, lo cual revela la correlación entre el factor humano y el individuo el tamaño también influye en la estructura organizacional solo que de manera inconsistente.

La tecnología es el segundo factor relacionado con la estructura, este factor involucra a las máquinas y equipo utilizado en el proceso productivo. En los estudios de Woodward (1985) se hace énfasis en la tecnología como elemento determinante de la estructura organizacional. Los factores de tamaño y tecnología se mezclan y se obtiene como resultado variables co-dependientes de ambos factores y no se puede demostrar cual factor es más importante.

El factor ambiental (Hall, 1972) ejerce también su influencia en la organización y no solo es el medio también físico interno, sino también la gran influencia que recibe del exterior (competencia, clientes, empleados, gobierno). En un medio ambiente hostil, la organización se encuentra amenazada en comparación con las que se encuentran bien estructuradas en un medio ambiente amigable.

El factor estratégico de selección (Hall, 1972) hace énfasis en la racionalidad limitada, sin embargo, no siempre las selecciones son las más óptimas, sino que resultan óptimas como consecuencia de las decisiones tomadas dentro de las organizaciones. En la selección estratégica las organizaciones crean su medio ambiente al escoger el lugar en cual operan.

La estructura organizacional entonces no solo responde al tamaño, tecnología y medio ambiente, sino que estos factores interactúan entre sí junto con la selección estratégica. Hasta ahora no se ha determinado hasta que grado se deben combinar estos factores para que la organización sea exitosa.

Mintzberg (1991) define a la estructura de la organización como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas. Por su parte Robbins (1996) también comparte la definición de Mintzberg al decir que la estructura organizacional se define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

La propuesta de Hax y Majluf (1993) respecto a la estructura organizacional, es que la organización está conformada por dos estructuras:

- a). Estructura organizacional básica: representa la segmentación gruesa de la empresa.
- b). Estructura organizacional detallada: se refiere a las actividades operativas de la firma.

Estas dos estructuras deben estar equilibradas entre sí, para que pueda haber un equilibrio entre estructura organizacional y los procesos de gestión que están dentro de esta.

Chlid (1989) por su parte menciona que los componentes de la estructura son los siguientes: la distribución de las tareas, la designación de relaciones formales, la determinación del número de niveles jerárquicos, definición del tramo de control, el

agrupamiento en secciones o departamentos, el diseño de sistemas de comunicación, la delegación de autoridad y la evaluación de desempeño.

El común denominador de las definiciones de los cuatro autores mencionados previamente, es que las dimensiones primarias de la estructura de la organización son: la forma en que se distribuye el trabajo y los mecanismos para coordinar el trabajo y si alguna de las estas dos dimensiones es deficiente ocasiona graves problemas en el desempeño de la organización.

Bajo este mismo enfoque, la estructura se define a partir de cómo se asignan y coordinan las tareas de la organización y que está influida por los factores de tamaño, tecnología, ambiente, factores que la hacen diferente y única. Por esto el diagnóstico de la estructura deberá estar enfocado a identificar como es que se trabaja en la organización en los procesos de gestión y como se maneja el personal para lograr esos procesos, además de examinar cada uno de los centros de responsabilidad, ubicados dentro del organigrama, sus responsabilidades y zona de competencia. Tomando en cuenta las propuestas de Mintzberg (1991), Hax y Majluf (1993), Child (1989) y Rodríguez (1999) principalmente, el diagnóstico de la estructura debe realizarse en dos niveles, primero identificar los procesos de gestión y segundo identificar las bases de manejo de personal.

En el primer nivel de diagnóstico organizacional las variables a analizar serán: los procesos, los factores clave de éxito, el proceso de toma de decisiones, la asignación de recursos, descripción de puestos, parámetros de diseño y los

- Los aspectos tangibles e intangibles de la vida organizacional.

En este mismo sentido Meade (2000) indica que no todos los cambios que se producen son iguales, por lo que se debe considerar que la naturaleza del cambio se clasifica en:

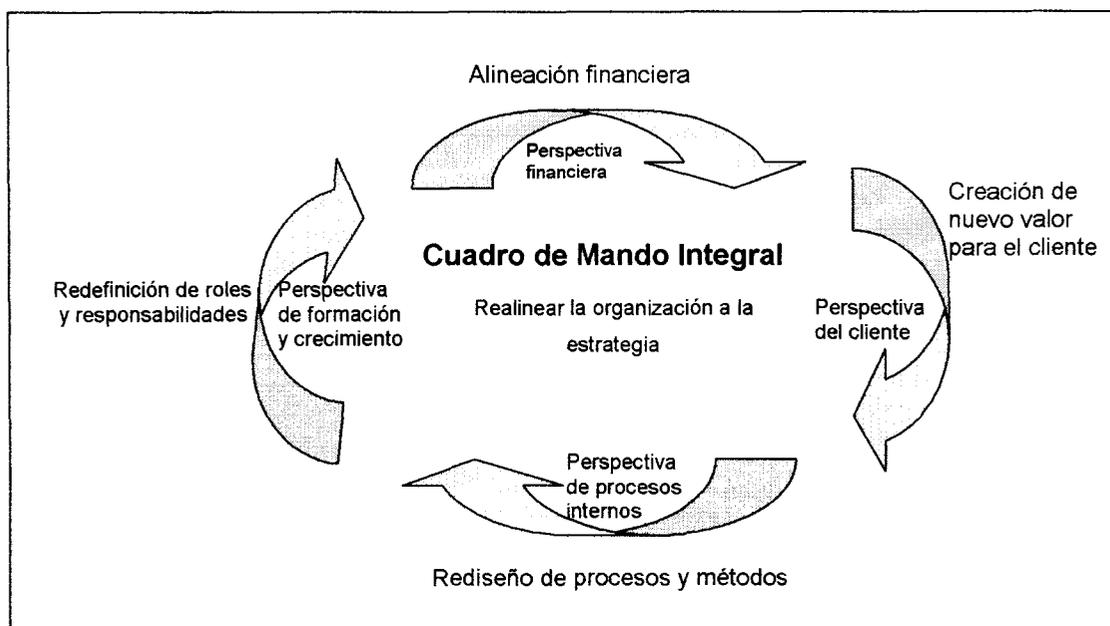
- a). Evolución: se refiere al proceso natural de crecimiento, dado que todas las organizaciones evolucionan, estas cambian.
- b). Transición: Significa un cambio hacia un estado conocido, para la organización significa un cambio reactivo y defensivo, basado en sus tradiciones, para mantener su posición en el mercado.
- c). Transformación: es cambiar radicalmente, es decir, romper con el paradigma que se tiene y apostar a un nuevo rumbo desconocido; los factores de transformación que afectan directamente a la organización, pueden ser: la creciente diversidad cultural de clientes y empleados, derivada de la globalización, tecnologías radicalmente diferentes, competencia inesperada de origen imprevisto, demandas de habilidades y conocimientos de los empleados.

En el cambio organizacional, se ubica perfectamente la propuesta central del control de gestión, la cual se basa en que las organizaciones rompan con sus formas de operación y transformen su pensamiento organizativo del ¿cómo controlamos? al ¿qué controlamos?, basados en una definición de indicadores de actuación y de resultados tanto financieros y no financieros, dentro de cada una de las perspectivas de la organización, un adecuado sistema de evaluación y un sistema de información que permita mantener el sistema de control de gestión en un proceso cíclico y de

aprendizaje. Esto significa transformar la gestión de la organización aplicando el control que se ejerce en forma a priori y a posteriori, para llegar al dominio de su gestión, proceso que introduce necesariamente a la organización a un cambio transformativo.

El objetivo de un sistema de cuadro de mando integral es desarrollar un nuevo sistema de gestión, lo que significa llevar a la organización a un proceso de transformación (figura 3.1). En esta transformación hay que tomar en cuenta que el cambio es radical y total; hay que cambiar la manera de relacionarse, la comunicación, la forma de aprender, la planificación, el diseño de los procesos, el servicio a los clientes para así lograr nuevas actitudes y nuevos sistemas, es decir un nuevo sistema de gestión.

Figura 3.1 Transformación organizacional a través del cuadro de mando integral.



Elaboración propia

Conclusión

La finalidad del diagnóstico en el control de gestión es conocer los signos y síntomas que manifiestan los resultados de la gestión. Con este propósito, es necesario conocer a fondo la estructura de la organización, analizando como se trabajan los procesos y como se maneja al personal. Este análisis debe permitir identificar los errores y aciertos de la estrategia y proporcionar las bases necesarias para el cambio.

El cambio en una organización, es un proceso único y no estandarizable y requiere que muchos aspectos sean resueltos sobre la marcha. La valoración del éxito de un proceso de cambio, no sólo vendrá por las metas concretas conseguidas, sino también por un incremento en la eficiencia y el dominio de su gestión.

SEGUNDA PARTE. ESTUDIO DE CASO

4. EL METODO

El desarrollo de un sistema de cuadro de mando integral está sustentado sobre los elementos que integran el proceso de control de gestión, por lo que para desarrollar este instrumento es necesario tomar en cuenta todos los lineamientos que deben cumplirse para todo sistema de control de gestión. El objetivo del presente capítulo es presentar todo lo concerniente a la definición y delimitación del problema, así como exponer los elementos metodológicos que brindan soporte a la investigación.

El capítulo se subdivide en cinco apartados, en el primero se expone la justificación de la investigación resaltando su importancia para los estudios organizacionales, así como la pregunta de investigación que funge como eje de la tesis. En el segundo apartado se presentan los objetivos, es decir, el propósito de la tesis. En el tercer apartado se tratan las hipótesis y la contextualización del tema. En el cuarto apartado se describen los argumentos sobre el enfoque que se usará en el trabajo, así como el método y los instrumentos con los que se recolectará y procesará la información.

En el quinto y último apartado se revisa el modelo para desarrollar un sistema de control de gestión de Ardoin , Michel y Schmidt (1986), a través de este modelo se abordan tres etapas de diagnóstico: del medio externo, de la estructura y del sistema técnico del control de gestión, los modelos para realizar los diagnósticos son complementados con las propuestas de Hax y Majluf (1993) y Mintzberg (1991); asimismo se presenta el modelo para diseñar un cuadro de mando integral adaptado a una empresa de servicios turísticos, el cual se basa principalmente en la propuesta de Kaplan y Norton (1996) y se complementa con el modelo de Olive, Roy y Wetter (2000).

4.1 Problematización

En los últimos tiempos, hemos sido testigos de una serie de transformaciones que han surgido como resultado de diversos fenómenos que se identifican en los órdenes social, político, económico, tecnológico y cultural. Esto ha generado un desequilibrio en dichos aspectos, y por tanto, una exigencia apremiante por responder con soluciones eficientes capaces de explicar y proponer alternativas a la dinámica que impera en la actualidad y que afecta al desarrollo de las organizaciones.

Dicha situación demanda la búsqueda de una alta competitividad y excelencia en toda actividad productiva, y frente a este contexto, el papel de los estudios organizacionales en México, requiere de un gran impulso que apoye y estimule a alcanzar estos niveles de calidad en los grandes retos del país, en materia de gestión de organizaciones.

En este nuevo orden, las organizaciones deben poner más atención en las relaciones con los clientes, proveedores, calidad de sus productos o servicios, costos, formas de producción y en su personal. Con esta responsabilidad, la dirección ha de tener especial cuidado en definir adecuadamente su estrategia y expresarla en objetivos operacionales que vigilen su desarrollo y cumplimiento; el vincular este proceso de operacionalizar la estrategia, es la misión del cuadro de mando integral.

El sistema de cuadro de mando integral se ubica como un componente estratégico de la organización, destinado al análisis y la comprensión que guardan los procesos,

así como establecer la pauta para lograr los objetivos planteados por la organización; en esta investigación se concede un valor al cuadro de mando como herramienta para la gestión, en especial en lo que respecta a la instrumentalización de los objetivos y el soporte a la toma de decisiones estratégicas.

Es importante señalar que el cuadro de mando no solo incluye los indicadores financieros tradicionales, sino que los complementa con medidas cuantitativas y cualitativas para la acción futura, a través de la medición estratégica de las perspectivas más importantes de la organización: la financiera, clientes, de los procesos internos y de formación y crecimiento. Esta característica hace que se convierta en el instrumento más codiciado de los ejecutivos, ya que estos necesitan algo más que informes financieros a corto plazo.

En este contexto, el presente proyecto ha sido concebido en torno a identificar las implicaciones en la gestión derivadas de la construcción del cuadro de mando integral, pretendiendo poner de manifiesto que existen ciertos elementos ocultos que están incluidos dentro del desarrollo del instrumento, recabando todas las experiencias generadas a partir de este proceso con el fin de obtener enseñanzas para construir un cuadro de mando eficiente y que cumpla con los objetivos para los que ha sido diseñado. Por lo que adquiere su pertinencia al poner en cuestión la problemática que se deriva al tratar de construir este instrumento, ya que la teoría de la organización ha tenido un gran interés por conocer y comprender los eventos cotidianos de las organizaciones, siendo uno de estos la gestión de las empresas, en donde se lleva a cabo la planeación y ejecución de las estrategias.

Como consecuencia de lo anteriormente planteado se derivan las siguientes interrogantes:

- ¿Las implicaciones en la gestión derivadas del diseño del sistema de control de gestión dependen de la naturaleza del instrumento?
- ¿Cuáles son las implicaciones del diseño de un Cuadro de Mando Integral en la gestión de una organización?

Para dar respuesta al planteamiento anterior se realizará un estudio de caso en una empresa de servicios turísticos ubicada en Mazatlán, Sinaloa.

La investigación tiene como misión distinguir y separar cada uno de los eventos manifestados durante el desarrollo del cuadro de mando integral, hasta llegar a conocer sus principios o elementos. De ahí el interés de realizar un solo estudio de caso, lo cual permitirá conocer a profundidad los problemas y personajes implicados en el proceso, e identificar los efectos de diseñar un sistema de control de gestión, con la finalidad de obtener enseñanzas para que en posteriores diseños de un sistema de cuadro de mando integral se tomen en cuenta estas consideraciones y no se repitan los mismos errores.

Un elemento adicional de gran importancia es que los resultados obtenidos pueden aportar elementos para los estudios organizacionales en México y ayudar a enfrentar los retos anteriormente referidos.

4.2 Objetivos

A la fecha los nuevos proyectos de las organizaciones se han orientado a la implementación de nuevos programas, tales como: gestión de procesos, calidad total, alianzas estratégicas, planeación estratégica, globalización y competitividad; dejando de lado todo lo que implica para la organización ese cambio, olvidándose que el cambio organizacional involucra numerosos aspectos y el omitir alguno, sólo crea la ilusión de concluir más pronto, pero no se producen resultados satisfactorios.

En consecuencia se desprenden los siguientes objetivos, que fungirán como ejes centrales de la investigación.

Objetivo general

Identificar las implicaciones en el sistema de gestión de una organización, derivadas de la construcción de un Cuadro de Mando Integral, con el fin de obtener enseñanzas y recomendaciones sobre los elementos a considerar en forma a priori a su implantación, para que este pueda cumplir con sus objetivos en forma eficiente.

Objetivos específicos

- Reconocer cuales son las implicaciones en la gestión a partir del diseño de un Cuadro de Mando Integral en una organización.
- Analizar si se requieren cambios en las dimensiones de la organización para que funcione el Cuadro de Mando Integral.
- Obtener enseñanzas sobre los aspectos a considerar en el diseño de un CMI.

4.3 Hipótesis

En general, durante el proceso de construcción del cuadro de mando integral, los administradores y todos aquellas personas que forman parte del proceso se enfrentan a distintas circunstancias y eventos, dada la naturaleza dinámica del instrumento y de las implicaciones que se tienen de los procesos evaluativos de la organización en dimensiones tales como: la gestión de procesos, la gestión de recursos humanos, el sistema de información, el proceso de planeación y la evaluación de resultados; cuando el diseño del instrumento debiera ser un proceso continuo y de aprendizaje. En la medida en que se elabore un proceso de construcción de cuadro de mando se reconocerá la necesidad de considerar todas las experiencias obtenidas de la evaluación de la organización como parte integral del desarrollo del mismo instrumento, y es en este contexto en que se formulan las siguientes hipótesis.

1. Las implicaciones en la gestión derivadas del diseño de un instrumento de control de gestión, dependen de la naturaleza de este y de las condiciones del sistema de gestión de la organización.
2. El diseño de un Cuadro de Mando Integral hace necesario evaluar la situación de la empresa, su estructura y la forma de efectuar su gestión, el no considerar estos factores puede provocar que el instrumento no cumpla con los objetivos para los que fue diseñado.

4.4 Métodos y Técnicas

A partir de los problemas formulados y las hipótesis, la línea metodológica que se considera más pertinente es el enfoque cualitativo. Se ha seleccionado este enfoque metodológico debido a que se busca lo específico y local dentro de una realidad, lo cual no puede ser determinado dentro de patrones establecidos.

Los métodos cualitativos parten del supuesto básico de que se está en la búsqueda de significados, por ello las técnicas cualitativas buscan entrar dentro de un proceso de reconstrucción de acciones en una situación dada, en el caso de esta investigación se busca reconstruir todos los eventos que acontecen en torno a la construcción de un cuadro de mando integral.

Para esta investigación el estudio de caso es considerado como una estrategia de investigación que en esencia se enfoca al estudio de un fenómeno en un tiempo determinado dentro de una realidad contemporánea. La validez de llevar a cabo un estudio de caso en una sola empresa radica en que representa una oportunidad para desentrañar el significado de diseñar un instrumento de control de gestión.

4.4.1 Técnicas

La entrevista de investigación, la revisión de documentos y la observación son las herramientas que se utilizarán para obtener los datos, ya que permitirán que se tenga una visión más amplia de lo que acontece en torno al problema de investigación.

Por lo que respecta a la entrevista de investigación la pretensión es desentrañar como los responsables del sistema de gestión construyen e implementan sus prácticas manageriales, a la vez que se diseña el instrumento; de más de cómo reconstruyen los eventos de la organización.

Este mismo orden, se aplicará en la búsqueda de la información a través de la observación y revisión de documentos de la organización.

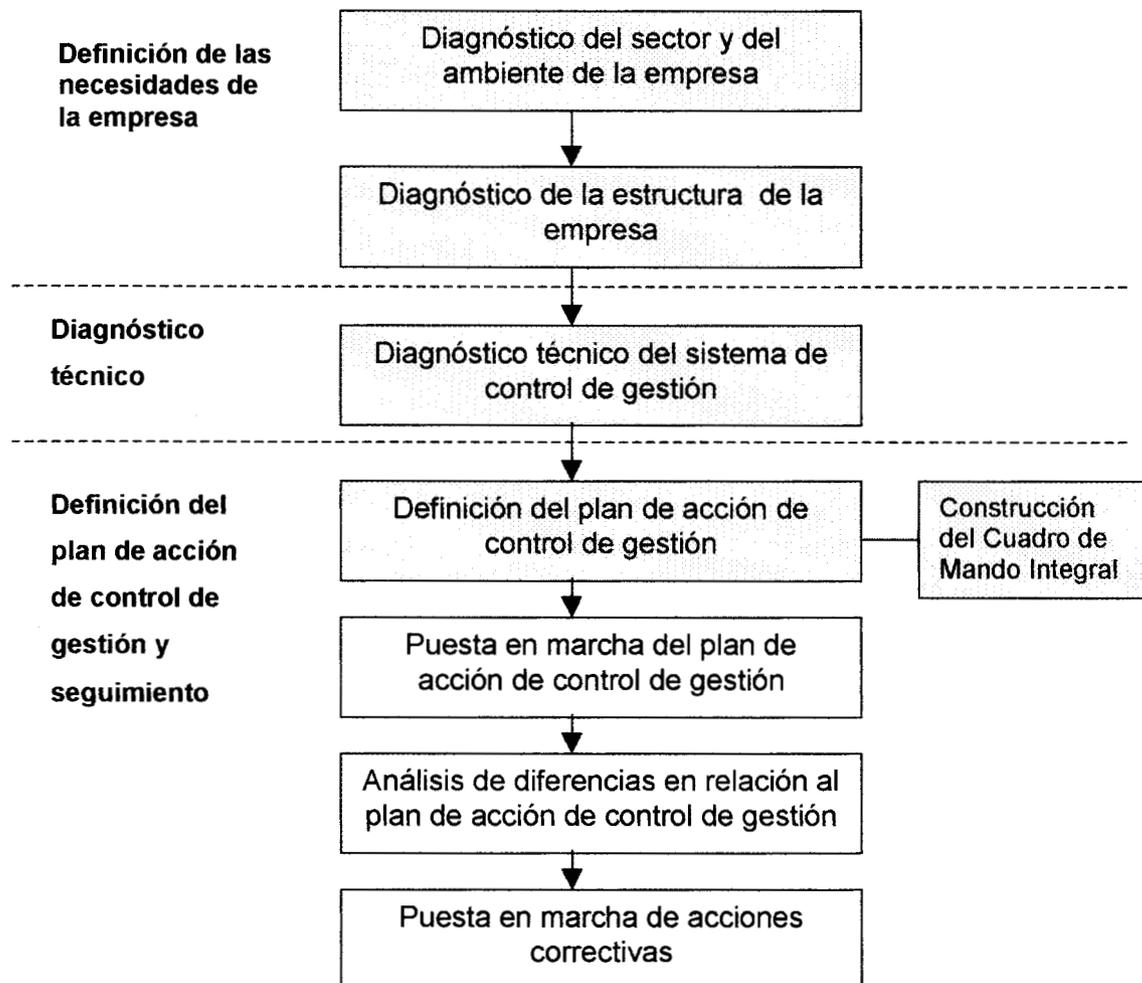
4.5 Modelo para el diseño de un sistema de control de gestión

4.5.1 Modelo para el desarrollo de un sistema de control de gestión

El desarrollo de un sistema de control de gestión en una empresa se basa en una noción fundamental: un sistema de control de gestión hace necesario evaluar la situación de la empresa dentro de su contexto, las modificaciones de la estructura, la evolución de las personas en cuanto a la manera de tomar las decisiones y la forma de aplicar las herramientas de gestión. Esto implica que en el diseño del sistema, se realicen diagnósticos para determinar la situación actual de la empresa en varios aspectos importantes para su gestión.

El objetivo de esta investigación es analizar las implicaciones del diseño de un sistema de control de gestión, por lo que se realizará solo los primeros cuatro pasos del método que se describe a continuación, es decir, los diagnósticos del sector, la estructura y el sistema técnico del control de gestión, finalizando con la definición del

plan de acción, que lo constituye el diseño del instrumento, en este caso, un cuadro de mando integral, y para efectos de esta investigación no se pondrá en marcha el nuevo sistema, no se hará el análisis de su implementación, ni se elaborará el sistema de evaluación. Este método es una adaptación de Ardoin, Michel y Schmidt (1986).



El diagnóstico del sector y ambiente de la empresa permitirá obtener claridad en cuanto a los puntos clave que se deben dominar del sector para que la empresa se mantenga en una posición competitiva.

El objetivo del diagnóstico de la estructura es analizar cada una de las variables claves que impactan en la gestión y evaluar la correspondencia entre estructura y la gestión de recurso humanos, ya que una de las perspectivas del cuadro de mando integral es la de formación y crecimiento, por lo que considero muy pertinente un diagnóstico previo de la situación.

El diagnóstico técnico verificará a la planeación, el sistema de información y el sistema de evaluación, con el fin de identificar los elementos necesarios para el diseño del nuevo instrumento, y no caer en errores que ya se han detectado.

En el plan de acción de control de gestión se integran las soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico a través de un instrumento que permita implementarlas. En este caso se construirá un cuadro de mando integral, ya que integra las perspectivas más representativas de la gestión de la empresa.

4.5.2 Modelo para el diagnóstico del sector y ambiente de la empresa

En este diagnóstico se pretende obtener la información necesaria para conocer a la empresa y el sector a cual pertenece. Se divide en dos fases: el sector y ambiente de la empresa. Se basa en la propuesta de Ardoin, Michel y Schmidt (1986), adaptándole algunos elementos de la propuesta de Mintzberg (1991).

El diagnóstico del sector tiene como objetivo identificar las características del sector al cual pertenece la empresa, con el fin de conocer cuales son las oportunidades y limitaciones que se tienen. En esta investigación se analizarán las características del sector turístico tanto a nivel nacional como local. Las variables que se consideran más relevantes para su estudio son: oferta de servicios, indicadores económicos, oferta hotelera, el tiempo compartido, la afluencia turística y las perspectivas de desarrollo del sector. En el diagnóstico del ambiente de la empresa se pretende conocer las características generales, además de los factores de contingencia.

La propuesta de estos autores es que a partir de las características del sector, las generalidades de la empresa y los factores contingenciales se forma la estrategia de la organización.

Variables a analizar

El sector turístico

- Turismo en México
- Oferta de servicios
- Indicadores económicos
- Oferta hotelera
- Tiempo compartido
- Afluencia turística
- Perspectivas de desarrollo del sector

La empresa

- Estrategia
- Clientes
- Factores de contingencia

4.5.3 Modelo para el diagnóstico de la estructura de la empresa

El diagnóstico de la estructura tiene como objetivo conocer como se lleva cabo la gestión de los procesos y la gestión de los recursos humanos. Se busca identificar como es que se trabaja dentro de la empresa en los procesos y como se maneja al personal en su desarrollo, integración y formación. Además de identificar cada uno de los centros de responsabilidad, ubicados dentro del organigrama, sus responsabilidades y zona de competencia. Este modelo se basa en algunos elementos de la propuesta de Hax y Majluf (1993), adaptados al objetivo de esta investigación.

Las variables que se tomarán en cuenta para el análisis son:

Gestión de procesos	Gestión de recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> - los procesos de la empresa - los factores clave de éxito - la toma de decisiones - herramientas para llevar a cabo la gestión - asignación de recursos, descripción de puestos - los mecanismos de coordinación. 	<ul style="list-style-type: none"> - la selección de personal - formación y crecimiento - incentivos - promoción - satisfacción del personal - retención de personal - sistema de evaluación.

4.5.4 Modelo para el diagnóstico técnico del sistema de control de gestión

Este diagnóstico se basa en el método de Ardoin, Michel y Schmidt (1986) y tiene como objetivo: verificar si el sistema de control de gestión corresponde a un ensamble correctamente integrado entre las herramientas y las prácticas de la empresa. Esto es examinar las fases de planificación, evaluación de resultados y el sistema de información, en relación a su coherencia técnica y correspondencia con la estructura.

Se analizarán los tres componentes del sistema de control de gestión: la planeación, el sistema de información y el sistema de evaluación.

Las variables claves que serán analizadas son:

- El proceso de planeación
- El sistema de comunicación
- Flujos de información
- El sistema de información
- El proceso de toma de decisiones
- Sistema de indicadores
- Seguimiento a los resultados
- Medición de los resultados
- El feed-back

4.5.5 Modelo para el diseño del Cuadro de Mando Integral

La construcción del Cuadro de Mando Integral es un proceso sistemático que permite traducir la estrategia en objetivos e indicadores medibles. Es necesario tener en cuenta que el control de gestión comienza con la visión y estrategia de la empresa y el cuadro de mando es un método de control del negocio. En el proceso de construcción del cuadro de mando se hace un reconocimiento de la situación de la organización, en relación a la dirección a seguir, lo que permite replantear los objetivos estratégicos en caso de ser necesario.

El método establece la pauta para que en el transcurso del diseño del cuadro de mando se identifiquen los inductores de la actuación, es decir los elementos que provocan que se cumplan los objetivos, con la finalidad de que estos no se queden solo en intenciones, sino que se traduzcan realmente en acciones concretas a realizar.

El método a seguir en esta investigación es una adaptación de los modelos de Kaplan y Norton (1996) y de Olive, Roy y Wetter (2000), se retoman elementos de los dos métodos que se consideraron más aptos para el diseño de un cuadro de mando integral para una empresa de servicios turísticos.

Este método adaptado permite obtener claridad y consenso sobre la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos para las cuatro perspectivas, (finanzas, clientes, procesos internos y de formación y crecimiento). Es importante

tener en cuenta que el diseño del tablero requiere de un nuevo sistema de información para recoger e informar los datos para el cuadro de mando. Los pasos son los siguientes:

- 1). Confirmar la estrategia de la organización
- 2). Establecer/ Confirmar la visión
- 3). Para cada una de las perspectivas del CMI
(financiera, del cliente, de los procesos internos y de formación y crecimiento)
 - Establecer metas estratégicas
 - Identificar los factores críticos de éxito
 - Desarrollar indicadores estratégicos
 - Inductores de la actuación
- 4). Identificar causas y efectos y establecer un equilibrio
- 5). Tablero de comando

Paso 1. Confirmar la estrategia de la organización

Cuando se lanza el proyecto, el equipo que participará en el proceso de desarrollo debe confirmar los objetivos estratégicos a nivel corporativo.

Paso 2. Establecer / confirmar la visión

El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su totalidad para así lograr obtener un consenso compartido de la empresa en el futuro. Esto significa que la visión es lo que se desea para la empresa en el futuro. Olve et al

(2000) definen la visión como una descripción imaginativa y alentadora del rol y objetivos futuros de una empresa, que van más allá de su actual entorno y posición competitiva.

Algunos de los factores que estos tres autores recomiendan considerar, cuando se establece la visión de la empresa son: el entorno empresarial, los requisitos de los accionistas, las finanzas, la competencia y el desarrollo tecnológico. Sin embargo parece pertinente adicionar el elemento recurso humano, en el sentido de los factores han de potenciarse.

Hay que tener en cuenta que una visión mal entendida traerá graves consecuencias en toda la organización, por lo que es recomendable preguntarse ¿la visión realmente proporciona la confianza que se requiere en la empresa?, ¿la visión propone el reto que se necesita?, ¿la visión podría ayudar a formular las metas personales de forma satisfactoria?, ¿se tiene el sentimiento de apropiación de la visión?, las respuestas a estos cuestionamientos nos indicarán si la visión que actualmente se tiene es la adecuada o si es necesario replantearla.

Paso 3. Para cada una de las perspectivas del CMI

(financiera, del cliente, de los procesos internos y de formación y crecimiento)

- Establecer metas estratégicas

Se definen los objetivos que sirven para guiar a la empresa en cada perspectiva.

- Identificar los factores críticos de éxito

Son los elementos de los cuales se depende para que la visión se cumpla exitosamente .

- Desarrollar indicadores estratégicos

Se describen las variables que permiten conocer hasta donde se está cumpliendo con las metas estratégicas.

- Inductores de la actuación

Se refiere a las actividades concretas que inducen a que los procesos se lleven a cabo y que por lo tanto los indicadores obtengan resultados.

Paso 4. Identificar causas y efectos y establecer un equilibrio

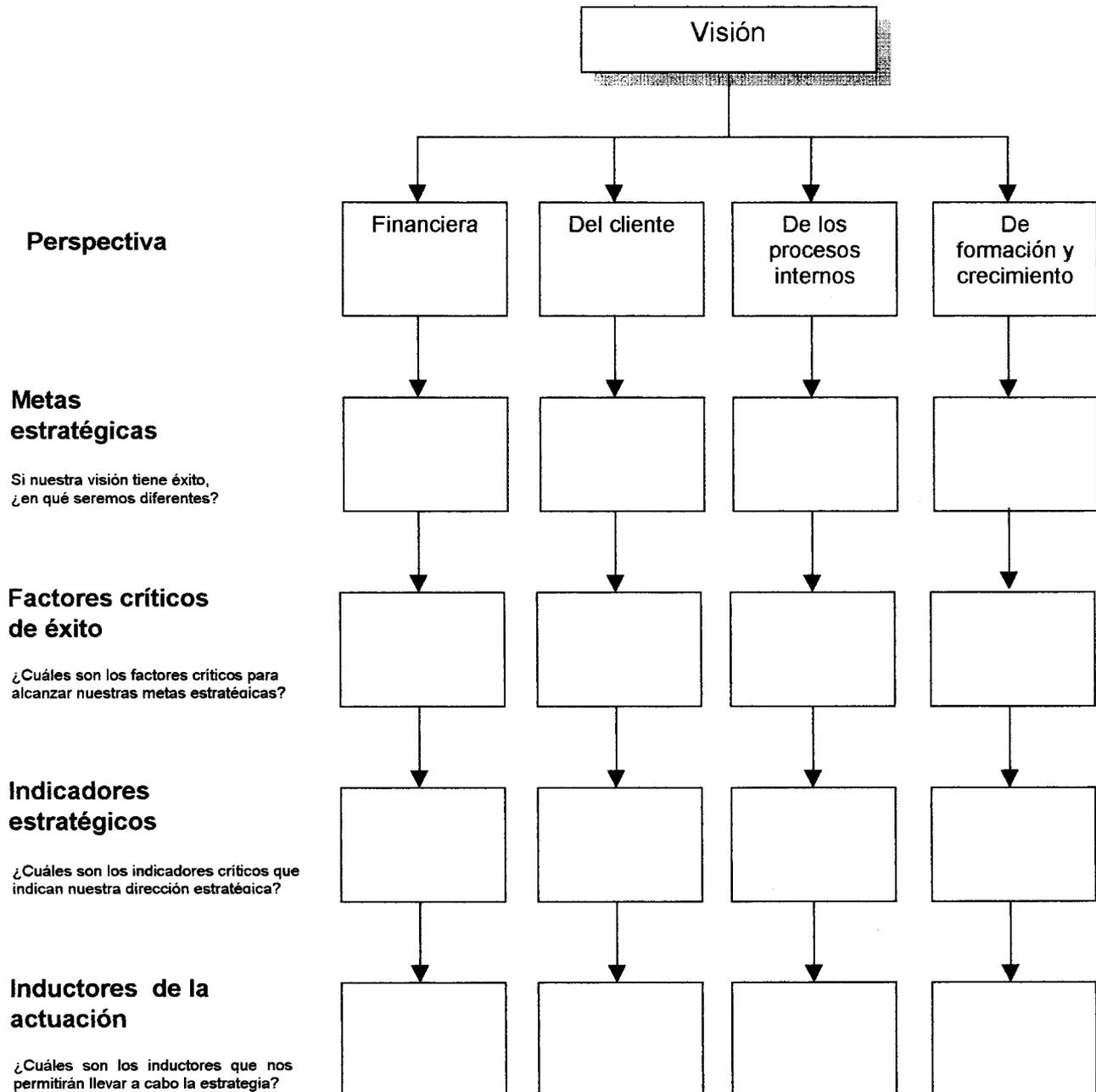
Básicamente se trata de encontrar las relaciones entre los indicadores de cada perspectiva y crear un equilibrio entre estos indicadores, de tal manera que las mejoras a corto plazo no obstruyan a las de largo plazo. Se debe considerar también que los indicadores tienen un doble rol, son causa para que se cumpla un factor crítico de éxito y efecto de la actuación de otro indicador.

Paso 5. Tablero de comando

En esta fase se prepara el cuadro de mando integral al más alto nivel de la organización, para efectos de su aprobación o corrección en caso de ser necesario.

Es importante que la presentación del tablero de comando se realice en una reunión con el mayor número posible de ejecutivos de la plana mayor de la empresa, con el fin de que vean cristalizado todo el trabajo desempeñado en el transcurso del desarrollo del proyecto.

El siguiente esquema proporciona una visión global del proceso de construcción del Cuadro de Mando Integral (Olive, et al, 2000). Este se utilizará como material de apoyo durante el diseño de cada una de las perspectivas.



Conclusión

La teoría de la organización ha tenido gran interés por identificar los eventos cotidianos de las organizaciones, siendo uno de estos la gestión de empresas; desde este ángulo el objetivo de esta investigación se enfoca a identificar las implicaciones en la gestión derivadas de la construcción de un cuadro de mando integral.

El proceso de construcción del instrumento parte de una serie de diagnósticos que permitan conocer la situación de la empresa dentro de su contexto, estructura, toma de decisiones y sistema de control. Los fundamentos teóricos del diagnóstico se localizaron en las aportaciones de Ardoin, et al; Hax y Majluf, Mintzberg y Rodríguez a través de sus marcos conceptuales orientados al análisis de las organizaciones.

El plan de acción de control de gestión corresponde al diseño del instrumento, en este caso un cuadro de mando integral. Para su construcción se retoman los elementos que se consideraron más aptos para el desarrollo de un CMI en una empresa de servicios turísticos, de las propuestas de Kaplan y Norton y de Olve, Roy y Wetter.

5. LA EMPRESA

El objetivo que guía esta investigación va en busca de significados específicos, al tratar de identificar lo que ocurre en torno al desarrollo de una aplicación de gestión en una empresa determinada. A partir del objetivo formulado ha sido considerado adecuado el estudio de caso; debido a que se busca lo específico y local dentro de una realidad.

Desde esta perspectiva se seleccionó una empresa de servicios turísticos del sur de Sinaloa, la cual será denominada "Hotel Del Pacífico". Esta empresa es una de las más importantes del Puerto de Mazatlán, ya que es uno de los once hoteles con la categoría de cinco estrellas que brinda el servicio de tiempo compartido. Este servicio, es el de mayor aceptación de los turistas extranjeros.

El objetivo del presente capítulo es presentar los antecedentes de la empresa, así como los resultados de los diagnósticos del Hotel del Pacífico. El capítulo se subdivide en cuatro apartados, en el primero se expone los antecedentes de la empresa, su historia, filosofía de gestión, misión, visión y valores. En el segundo apartado se presentan los resultados del diagnóstico del sector y ambiente de la empresa, básicamente los aspectos generales que influyen en su desempeño, así como los factores comerciales, técnicos, económicos y oportunidades del sector turístico. En el tercer apartado se expone todo lo concerniente a la estructura del hotel, su administración de procesos y gestión de recursos humanos. En el cuarto y último apartado se describen todos los elementos que forman parte del sistema técnico de control de gestión del hotel hasta antes de construir el cuadro de mando integral.

5.1 Antecedentes de la empresa

5.1.1 Historia

Inns de México S.A. de C.V. propietaria del Hotel Del Pacífico, es un grupo con más de diecisiete años en el ramo turístico y se coloca entre las primeras empresas prestadoras de servicios de tiempo compartido y hotelero en el puerto de Mazatlán, Sinaloa.

En 1979 la compañía compró el hotel con cuarenta y dos unidades. Este proyecto se remodeló substancialmente para comercializarse con el concepto de "tiempo compartido" en intervalos semanales, representando cada intervalo el derecho de uso de una habitación durante una semana completa al año, durante treinta años.

En 1981 se inició la construcción de veintidos suites (una recamara, sala, comedor, cocina y un baño) y para 1983 se inició una nueva ampliación de dos edificios, uno con diecinueve unidades de estudio sin cocina y cincuenta y cuatro suites con recamara, sala, comedor, cocina y dos baños. Este proyecto se terminó en 1985 y para el año de 1990 ya se habían vendido un 75% del total de las unidades.

A raíz de los excelentes resultados obtenidos y de la demanda de los propietarios actuales de tiempo compartido que solicitan intervalos para sus familiares y amistades; ya que ellos mismos han sido promotores del buen servicio que han recibido y debido a que solo se cuenta con un inventario de mil doscientos intervalos y un proyectado de doscientos setenta y un extensiones por año, recientemente se

decidió expandirse, con la nueva Torre Azteca, que cuenta con 80 habitaciones para tiempo compartido. Además se consideró utilizar las habitaciones de la Torre azteca para el uso de hotel en tanto se venda el tiempo compartido.

De acuerdo a los parámetros estudiados en el mercado hotelero de Mazatlán, se consideró un porcentaje de ocupación promedio mensual por debajo de la media, por lo que la ocupación de las unidades como hotel se considera solo durante 6 años mientras se venden los tiempos compartidos.

Actualmente el hotel es catalogado dentro de los proyectos de cinco estrellas y cuenta con un gran prestigio nacional e internacional, constatando lo anterior, una afiliación de más de cuatro mil socios propietarios de tiempo compartido. A este turismo se le da una adecuada atención, ya que se cuenta con todos los servicios: restaurante, lavandería, tienda de regalos y agencia de viajes, además de ubicarse en una de las mejores playas de la zona costera, siendo de gran atractivo y aceptación turística.

5.1.2 Filosofía de gestión

La filosofía de gestión se basa en una serie de principios que guían el comportamiento de todos aquellos que forman parte de la empresa. En este sentido Hotel Del Pacífico se define a partir de una ideología que pretende crear la satisfacción del cliente, mediante un adecuado desarrollo de su servicio y del

personal, cuyo común denominador sea exceder las expectativas de cada huésped que se aloje en el hotel.

- a). **Nuestros clientes:** Nos esforzaremos constantemente por apreciar las cosas desde el punto de vista de nuestros clientes. Trabajaremos por crear la satisfacción del cliente y haremos todo lo que sea posible para ofrecerle un servicio que se haga legendario. Lograremos esto excediendo las expectativas de cada huésped que llegue a nuestro hotel.

- b). **Producto:** Debemos comprometernos a desarrollar nuestro hotel como el mejor de la localidad. Utilizaremos la retroalimentación que podamos obtener de los comentarios de nuestros huéspedes para lograr esta meta.

- c). **Integridad:** Comprometeremos la honestidad e integridad en todos los aspectos de nuestra empresa. Buscaremos la forma de desarrollar una larga relación con todos aquellos que mantengan el mismo estándar.

- d). **Compañeros de trabajo:** Creemos que nuestros empleados que tienen atención y acción directa con los huéspedes, son la llave del éxito en nuestro hotel. Por consiguiente trataremos de atraer a nuestro equipo, las mejores personas, pagaremos salarios competitivos, proporcionaremos la capacitación necesaria, remuneraremos el buen desempeño y crearemos oportunidades de ascenso.

- e). Aseo: Tendremos al hotel más limpio de nuestra ciudad. Cuando no tengamos clientes que atender debemos estar constantemente aseando nuestra área de trabajo, áreas adyacentes, nuestro equipo y nuestra imagen personal.

- f). Autonomía: Cada empleado tendrá la responsabilidad y autoridad de resolver problemas al nivel que ocurran. La primera persona a la que se le presente un problema, deberá tratar de resolverlo antes de solicitar ayuda de un nivel superior, no dejar el problema sin resolver. Si no es posible hacerlo, entonces inmediatamente presentarlo al nivel superior.

5.1.3 Misión y Visión

La misión y visión del hotel están focalizadas al logro de un liderazgo entre los hoteles del Puerto de Mazatlán, mediante un servicio competitivo, éstas se expresan de la siguiente manera:

Misión: Llegar a ser el mejor hotel de Mazatlán, garantizando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Visión: Hacer todo lo posible por ofrecer un servicio que se haga legendario. Buscaremos exceder las expectativas de cada huésped, respetando nuestros valores morales, atendiendo nuestros compromisos con la sociedad y mantener una rentabilidad financiera para nuestra empresa.

5.1.4 Valores

La declaración de los valores corporativos de Hotel Del Pacífico busca el desarrollo ético y moral del personal, se sustentan básicamente en reglas de conducta personal y de trabajo, enmarcados por su filosofía de gestión. Estos valores son los siguientes: productividad, moralidad, honestidad, responsabilidad, cortesía, creatividad, seguridad y comunicación.

5.2 Diagnóstico del Sector y ambiente de la empresa

El objeto de estudio de esta investigación, es una empresa que pertenece al área de servicios turísticos, por lo que se hizo necesario el análisis del escenario económico del turismo, clientes, oferta de servicios, y perspectivas de desarrollo, aspectos considerados para las empresas en general, pero además se tomaron algunas consideraciones importantes de los proyectos de tiempo compartido, ya que la actividad de la empresa en cuestión es la venta de tiempos compartidos.

5.2.1 El sector turístico

a). El Turismo en México

A partir de la segunda mitad del siglo XX en las sociedades de mayor desarrollo, el turismo empezó a convertirse en una actividad masiva, esto gracias a que las personas tenían más tiempo libre y mayores ingresos; por lo que el turismo se convirtió en uno de los fenómenos socioeconómicos más importantes a nivel

mundial. El desarrollo explosivo de este fenómeno ha desatado una intensa competencia internacional por la divisa representada por el gasto del turista internacional.

En 1994 en cuanto a captación del gasto del turista, México ocupó el lugar número doce, con un total de 6,363 millones de dólares, que representó el 1.8% del gasto, en generación de divisas se ocupó el tercer lugar después de Estados Unidos y Canadá, al captar el 6.87% del gasto total. En 1995 México ocupó el octavo lugar mundial en número de turistas internacionales, captando 20.162 millones de dólares, que representó el 3.6% del total mundial. (1)

Si bien es cierto que en México ha venido creciendo el volumen y el gasto del turismo nacional e internacional, año con año, es necesario hacer notar algunas consideraciones importantes, comparándolo con otros centros y regiones turísticas del mundo:

- Las tasa de crecimiento del número de turistas internacionales y de su gasto es menor frente a otras regiones o países, las tarifas hoteleras mexicanas son más baratas a las ofrecidas en Norteamérica, Hawai y algunos destinos en el caribe en instalaciones hoteleras similares.
- La competencia a base de tarifas reducidas tiende a afectar la rentabilidad de las empresas hoteleras ubicadas en centros turísticos de playa mexicanos.
- En nuestro mercado de los Estados Unidos, el número de viajeros anglosajones se ha estabilizado, sin crecimiento en el último sexenio.

(1) Programa de desarrollo del sector turístico (1995-2000). Poder Ejecutivo Federal

En lo que se refiera a los hábitos y patrones de consumo del turista internacional, éste se ha sofisticado, segmentado el mercado en nichos de interés y ha adquirido mayor conciencia sobre el nivel de servicios y la calidad ambiental. Estos cambios en el perfil del turista han provocado profundas modificaciones en los productos turísticos ofertados por todos los países del mundo, destacando la especialización y diversificación de la oferta turística, a través del valor agregado en materia de entretenimiento y la elevación de la calidad en los servicios y del entorno ambiental.

Esta situación genera una competencia mundial que obliga al país a fortalecer la identidad de sus productos turísticos, por lo que México requiere reforzar su competitividad frente a sus principales competidores en productos turísticos de playa, lo que hace evidente que la tarea fundamental del sector turismo es recuperar y acrecentar la competitividad de los productos turísticos de México.

b). Oferta de servicios turísticos en México

La oferta nacional de servicios turísticos está constituida por las empresas dedicadas a proveer servicios derivados de la permanencia transitoria de personas en un lugar diferente a su residencia habitual, derivados del traslado y de la estancia en el lugar.

Las empresas comprendidas en este sector se agrupan de la siguiente manera:

- Establecimientos de hospedaje: hoteles, moteles, casas de huéspedes y condominios.

- Establecimientos de alimentos y bebidas: restaurantes, bares, cafeterías, centros nocturnos y discotecas.
- Agencias de viaje: agencias de viajes, touroperadores, mayoristas o minoristas.
- Transporte: autobuses turísticos, ferrocarriles en rutas turísticas, transportadoras marítimas, fluviales y lacustres, arrendadoras de automóviles.
- Servicios complementarios: tiendas de artesanías, balnearios, centros de convenciones y parques de diversiones.

c). Indicadores económicos

El sector turístico en México representa aproximadamente el 10% del producto interno bruto y en 1999 originó 7.587 millones de dólares. En 1998 fue la segunda fuente de ingresos del país, pero durante 1999 debido a la recuperación extraordinaria de los precios del petróleo volvió a ser la tercera. En la creación de empleos, en 1999 se calcula que se tenían alrededor de 1.7 millones de empleos directos y unos 4 millones indirectos. El salario medio en el sector supera en un 30% al de la media de la economía, mientras que la productividad es un 37% mayor. (2)

Para el año de 1999 los ingresos en divisas por turismo ascendieron a 7.587 millones de dólares y el gasto medio por turista fue de 394 dólares, según datos de la organización Mundial de Turismo. Sin embargo, el número de turistas sufrió en 1999 una pérdida del 1.9% respecto a 1998. (ibídem)

(2) www.mcx.es/turismo/infopais/Mexico/Mexico.htm

La inversión extranjera directa en actividades relacionadas con el turismo, acumulada en el periodo de enero de 1989 a febrero de 1998, ascendió a 4,881.7 millones de dólares, equivalente al 16.3% del total de inversión extranjera de las empresas con capital extranjero. En 1999 las inversiones se dirigieron también a la privatización de los aeropuertos, a la red de ferrocarriles, las marinas y los campos de golf.

En el estado de Sinaloa la participación de actividad turística es del 8% en el Producto Interno Bruto Estatal. Además esta industria dejó una derrama económica de 5,641.90 millones de pesos en el año de 1999 (3).

Mazatlán ocupó el tercer lugar en ocupación a nivel nacional, de los Centros Tradicionales de Playa con un 61.3% de ocupación hotelera, con una estancia promedio de 4.1 días al cierre de 1999, lo que dejó una derrama económica de 3,642.9 millones de pesos entre visitantes nacionales y extranjeros. (4)

d). Oferta hotelera

En los últimos años la oferta turística del país recibió un fuerte impulso para incrementar y adecuar sus instalaciones hoteleras, elevando la calidad de los servicios y mejorando la infraestructura de los principales destinos.

Actualmente el municipio de Mazatlán cuenta con una infraestructura hotelera de 151 establecimientos que representan el 53.4% del total del estado, con 9,788

(3) Así es..., Órgano informativo de la Coordinación General de Turismo, núm 5 época 2, Sinaloa

(4) Coordinación General de Turismo Mazatlán

habitaciones es decir el 66.0% del total (5). Cuenta además con un aeropuerto internacional con ocho líneas aéreas entre nacionales e internacionales. Además de una gran cantidad de vuelos charter, por vía marítima tiene numerosos arribos o llegadas de cruceros y transbordadores. Aparte de la infraestructura turística con que cuenta la Marina del Cid.

La oferta de hospedaje en Mazatlán se detalla de la siguiente manera:

cinco estrellas:	11 hoteles
cuatro estrellas:	16 hoteles
tres estrellas:	13 hoteles
dos estrellas:	20 hoteles
una estrella:	15 hoteles
sin categoría:	35
clase económica:	19

e). Tiempo compartido

La creciente importancia de la modalidad de tiempo compartido como opción vacacional para la demanda mexicana y alternativa de financiamiento y rentabilidad para los desarrolladores, determinó que se registrara un importante crecimiento de este tipo de proyectos.

En 1998 el número de turistas en tiempo compartido a nivel mundial llegó a 12, 113 (miles) y para 1999 el número había crecido a 13,405 (miles) lo que representó en ventas 6,453 y 6,971 millones de dólares respectivamente (6).

(5) Coordinación General de Turismo Mazatlán
 (6) Secretaría de Turismo México

Los desarrollos de tiempo compartido a nivel mundial en 1998 eran de 5,150 y en 1999 de 5,350. En lo que respecta a México en 1998 se contaba con 278 desarrollos de tiempo compartido lo que representaba el 5.3% del total mundial. Del total de proyectos de tiempo compartido en el país, Mazatlán tenía 16 proyectos activos en venta y 3,990 semanas vendidas, para 1999 ya había vendido 7,728 semanas, lo que significó un aumento de 93% con respecto al año anterior. Estas cifras demuestran la creciente aceptación de la modalidad de tiempo compartido por parte de los turistas que visitan Mazatlán, situación que debe aprovecharse en los hoteles que ofrecen este servicio a través de la mejora de sus procesos organizativos.

f). Afluencia turística

La cantidad de visitantes internacionales que México recibió en 1999 fueron 100,061.7, alcanzando una ocupación hotelera de 56.3%, para mantenerse igual con respecto a 1998 que fue de 56.4% (7)

En Mazatlán se registró una ocupación durante 1999 de 60.9% contra el 58.1% en 1998, que refleja una variación positiva de 2.8 puntos porcentuales. La afluencia turística en el puerto durante 1999 fue de 1 millón 117 mil visitantes, el 68% del total del estado de Sinaloa. De los turistas que visitaron Mazatlán 660,236 eran nacionales y 457,004 eran de procedencia extranjera. En el año 2000 Mazatlán registró su ocupación más alta en el mes de agosto con una ocupación de 83% (8).

(7) Secretaría de Turismo México

(8) Así es..., Órgano informativo de la Coordinación General de Turismo, núm 5 época 2, Sinaloa

g). Perspectivas de desarrollo del sector turístico en Mazatlán

Los cambios en los patrones de consumo del turista han provocado profundas modificaciones en los productos turísticos ofertados destacando la especialización y diversificación en la oferta, a través del valor agregado en materia de entretenimiento y la elevación de la calidad en los servicios y en el entorno ambiental.

A partir de estos cambios, en Sinaloa recientemente se inició el proyecto de Desarrollo turístico Residencial-Hotelero, integralmente planeado “Nuevo Mazatlán” con una inversión inicial de 450 millones de pesos, el cual consiste en la ampliación de la dársena de Marina El Cid, la ampliación del Hotel The Inn At Mazatlán, la construcción hotelera en Estrella del Mar, así como el campo de golf de 9 hoyos de El Mega Resort . Con el apoyo de la Secretaría de Turismo se contribuye a fortalecer y diversificar los productos turísticos de Sinaloa, tales como el Estudio de Gran visión 2020, el Programa Integral de Desarrollo Turístico para Mazatlán, el programa de Mejoramiento de Accesos a Mazatlán y la zona turística Avenida Camarón Sábalo-Cerritos y Regeneración Paseo del Centenario-Faro del Cretón. (9)

5.2.2 La empresa en el entorno turístico de Mazatlán

En esta etapa de diagnóstico la atención se centra en los puntos clave del escenario turístico a nivel local, del que el hotel forma parte y el cual debe dominar. Para el desarrollo de este estudio se hace un análisis de los factores contingenciales del hotel, sus principales clientes y su estrategia.

(9) Así es..., Organo informativo de la Coordinación General de Turismo, núm 5 época 2, Sinaloa

a). Factores de contingencia

Edad: 21 años

Tamaño: 211 empleados

Sistema técnico: no regulador y de fácil comprensión. Los instrumentos de trabajo entre otros son: artículos de limpieza, herramientas de plomería y electricidad.

Entorno: estable y simple, ya que se puede predecir cuales serán las necesidades de los clientes y clasificarlas según el tipo de cliente y de la temporada en que se hospeda en el hotel. También es considerado hostil, debido a que se tiene que enfrentar a una fuerte competencia con otros hoteles.

Poder: estructura centralizada, las decisiones solo las toman el gerente y algunos ejecutivos.

Tomando en cuenta el método de Mintzberg (1991), se percibe que gran parte del poder permanece en manos del gerente o en los ejecutivos, por lo que trae consigo que la definición de estrategias sea un proceso descendente, lo que puede dar origen a una dicotomía entre la planeación y la puesta en marcha de la misma.

b). Clientes

Los principales clientes que se alojan en el hotel son el turismo norteamericano, el canadiense y el turismo nacional se consideran como un segmento menor, representando un promedio del 20% del total de huéspedes. Los meses de mayor

ocupación son de octubre a marzo, aunque los demás meses también se tiene en promedio una ocupación superior a la media (60%).

c). Estrategia de la empresa

La estrategia del Hotel Del Pacífico se deriva de su misión, visión y filosofía de gestión, la cual se define de la siguiente manera:

Elevar los niveles de satisfacción de los huéspedes mediante el ejercicio de un programa de calidad que cubra todos los servicios que se ofrecen para garantizar que el cliente sea un difusor de Hotel Del Pacífico y se mantenga una rentabilidad financiera; todo esto a través del desarrollo del capital humano.

5.2.3 Resultados del diagnóstico

Con base en el análisis de la información obtenida del diagnóstico anterior, los retos a los cuales se deben enfrentar el hotel , son los siguientes:

- Fortalecer la identidad de sus productos turísticos
- Reforzar su competitividad en productos turísticos de playa
- Modificaciones en los productos ofertados atendiendo a los cambios en los patrones de consumo del turista
- Destacar la especialización y diversificación en la oferta, a través del valor agregado en materia de entretenimiento

5.3 Diagnóstico de la estructura

Hotel Del Pacífico es una empresa de servicios turísticos en el Puerto de Mazatlán, Sinaloa que actualmente pertenece a Inns de México S.A. de C.V. El hotel cuenta con 220 habitaciones; área de jardín; albercas y una de las mejores playas de la zona costera del puerto de Mazatlán; además ofrece los servicios de restaurante, lavandería, tienda de regalos y agencia de viajes.

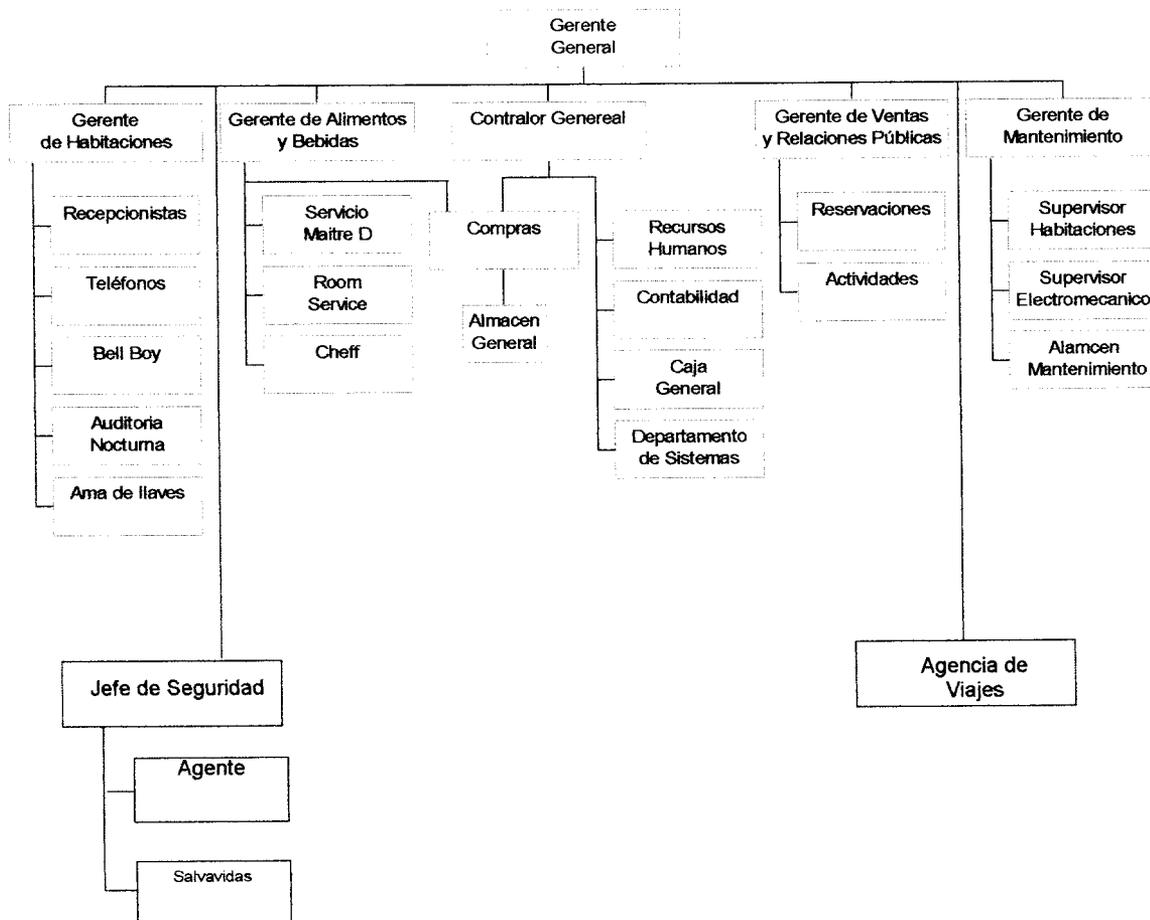
Actualmente el hotel es catalogado como uno de los proyectos de cinco estrellas que prestan los servicios de tiempo compartido y hotelería, teniendo una afiliación de más de cuatro mil socios propietarios. El servicio de tiempo compartido consiste en que el hotel renta sus habitaciones en intervalos semanales, esto es que el socio propietario tiene derecho al uso de una habitación durante una semana completa una vez al año, por un periodo de treinta años.

Tradicionalmente el hotel se ha apoyado en los servicios de la empresa Resort Condomium International (RCI) para la venta de los tiempos compartidos y en mayoristas para la renta de habitaciones. RCI es una empresa norteamericana que se encarga de vender a los clientes el servicio de tiempo compartido de sus hoteles afiliados, además de servir de enlace entre el huésped y el hotel para cualquier cambio, queja o un asunto en general.

Para brindar el servicio al turismo el hotel emplea a 211 personas, entre ejecutivos, supervisores y personal operativo.

5.3.1 Sistema de gestión

Organigrama Funcional



La gestión del hotel está cargo del gerente general, como coordinador principal de las actividades, apoyado en un grupo de ejecutivos que hacen la función de administradores de departamentos, estos son: gerente de habitaciones, gerente de alimentos y bebidas, contralor general, gerente de ventas y relaciones publicas y gerente de mantenimiento.

Las principales funciones del gerente general consisten en fungir como enlace con el exterior y la toma de decisiones estratégica. Los ejecutivos a su vez realizan trabajo

administrativo y resolución de conflictos de sus subordinados, además de tener libertad de toma de decisiones en su ámbito correspondiente.

Los puestos de supervisor de jardines, supervisora de camaristas, supervisor de áreas públicas, supervisor de lavandería, asistente de ama de llaves y capitán de meseros se encargan de coordinar los trabajos de sus subordinados, supervisar las tareas, resolver conflictos y en algunas ocasiones hacen el trabajo de los empleados a su cargo.

Los operativos tales como: camarista, jardinero, limpieza en áreas públicas, costurera, bell boy, cantinero, mesero, plomero, albañil, trabajador de aluminio, mantenimiento de alberca, chofer y lavandería; realizan su trabajo siguiendo lo que se ha establecido previamente en los manuales de trabajo para cada departamento, mismos que son proporcionados a los empleados al ingresar a laborar en la empresa, por lo tanto su trabajo está sujeto a lo estandarizado, dejando poca libertad de acción. Estos operarios solamente realizan una tarea determinada con un material de apoyo sencillo, el cual califican como suficiente. Otra característica de estos puestos es que ocasionalmente se realizan trabajos en equipo.

Los procesos de gestión son llevados a cabo principalmente por el gerente y su grupo de ejecutivos de primera plana. Asimismo, las decisiones estratégicas son tomadas solo por el gerente general y las decisiones operativas por los jefes de departamento y supervisores, los cuales se basan en reportes de actividades o bitácoras de apoyo.

El análisis de la relación entre las variables claves en la gestión del hotel y los centros de responsabilidad se puede apreciar en la figura 5.2.

Figura 5.2 Relación entre variables claves y centros de responsabilidad

Centros de responsabilidad \ Variables claves	Hospedaje	Restaurante	Servicios complementarios	Ventas	Costos	Rentabilidad	Capacitación	Inventarios
Habitaciones	X		X					
Restaurante		X	X					
Lavandería			X					
Jardinería			X					
Seguridad			X					
Compras								X
Sistemas			X					
Mantenimiento			X					
Recursos humanos							X	
Contabilidad					X	X		
Ventas y relaciones públicas				X				
Gerencia general						X		

5.3.2 La gestión de recursos humanos

La innegable importancia de la gestión de recursos humanos para la organización se ha acentuado en las firmas, debido a la presencia de una serie de fuerzas que hacen necesario una nueva orientación estratégica. Para efecto de esta investigación el diagnóstico de la gestión de los recursos humanos, ayudará notablemente en la formación de estrategias que formaran parte del cuadro de mando integral.

Para dar llevar a cabo el diagnóstico de la gestión de recursos humanos, se solicitó la colaboración del gerente del departamento de recursos humanos. A partir de la información que proporcionó durante varias entrevistas, se identificaron las siguientes situaciones:

- La selección de personal operativo se lleva a cabo a través de entrevistas con el gerente de recursos humanos y con el jefe inmediato del puesto vacante.
- Para la promoción del personal se considera el desempeño de los empleados, haciéndose un análisis de su historial laboral de los aspirantes al puesto, seleccionándose el que cubra mejor las características para el puesto.
- Los programas de capacitación son mínimos.
- No hay incentivos para el personal, con relación a su desempeño o productividad, por lo que en algunos empleados ha ocasionado inconformidad.
- El índice de rotación es de 45%, lo que significa que de 211 empleados que tiene la empresa 21 cambian periódicamente, ocasionando un incremento en los costos de operación, sin embargo la empresa no ha realizado ningún estudio de correlación entre el costo de adiestramiento y capacitación con el costo de rotación de personal.
- Hace falta control, planeación y organización para se realice el trabajo adecuadamente. Esto ocasiona que surjan conflictos cuando el personal lleva a cabo su trabajo.
- La empresa aplica un sistema de evaluación al trabajo de los empleados, el cual consiste en una evaluación del desempeño.

Los problemas que más comúnmente se presentan a nivel operativo son: conflictos con sus superiores; existen grupos informales integrados por personas que en su mayoría tienen más de 10 años laborando en la empresa, que ejercen mucha presión a los trabajadores de nuevo ingreso; la mayoría del personal desconoce la misión de la compañía y los objetivos de su departamento o área y finalmente se percibe una lucha por mantener el poder que cada quien tiene en su nivel correspondiente.

El principal mecanismo de coordinación implementado en la empresa es la estandarización de los procesos de trabajo, sin embargo también se utiliza la supervisión directa.

5.2.3 Resultados del diagnóstico

La estructura del hotel revela síntomas que no permiten que se cumplan al cien por ciento las exigencias del hotel, debido principalmente a la escasez de tiempo para la planeación, ya que se dedica mucho tiempo a las actividades operacionales y los ejecutivos están saturados de trabajo; un clima de trabajo demasiado conflictivo, lo que revela una inconsistencia entre los procesos y el factor humano; una seria deficiencia de los mecanismos de coordinación y el personal se encuentra con excesivas demandas de trabajo.

Estas situaciones ponen de manifiesto la urgente necesidad de ajustes en la estructura, implementando mecanismos de integración, orientar el trabajo de los ejecutivos a temas estratégicos, balancear la estructura con los procesos, y orientarse a un cambio que les permita alcanzar el dominio de su gestión.

5.4. Diagnostico Técnico del Sistema de Control de Gestión

El objetivo del diagnóstico del sistema de control de gestión es verificar si el sistema de control de gestión corresponde a un ensamble correctamente integrado entre las herramientas y las prácticas de la empresa, por lo que se examinó el sistema de planeación, el sistema de información y el sistema de evaluación, con la finalidad de identificar si realmente estos sistemas son adecuados a las necesidades de la organización y están en equilibrio con la estructura.

Para llevar a cabo este diagnóstico, se realizaron entrevistas a los ejecutivos del hotel ya que ellos son los que se encargan de tomar las decisiones, planear, y dar seguimiento a los procesos a través de la evaluación de los resultados, los gerentes entrevistados fueron: gerente de habitaciones, gerente de alimentos y bebidas, contralor general, gerente de ventas, gerente de mantenimiento y el cheff ejecutivo. Además de las entrevistas, se obtuvo información a partir de la revisión de documentos. Los resultados de este diagnóstico se agruparon dentro de cada uno de los componentes del sistema de control de gestión, tal y como se muestran a continuación.

5.4.1 Sistema de Planeación

En el diagnóstico del sistema de planeación se pretende conocer como lo que se lleva a cabo en este proceso, es decir, analizar hasta donde aplican la noción de que la planeación es donde se establecen los objetivos y se proponen los medios para alcanzarlos, evaluar tienen una clasificación de la planeación por niveles analizando

sus elementos de planeación; todo esto con la finalidad de identificar si realmente existe una conexión sinérgica entre la planeación, el sistema de información y el sistema de evaluación.

La planeación para los ejecutivos del hotel es entendida como el proceso de dirigir el hotel, preparando actividades concretas sobre el terreno de operación, sin embargo también consideran importante la dimensión de la planeación estratégica en el sentido que reconocen que ésta dirige el rumbo del hotel.

De los seis ejecutivos entrevistados cinco dicen que si realizan planes para llevar a cabo su gestión, y solo uno comentó que no era necesario planear, que con definir lo que se tenía que hacer era suficiente, ya que los trabajos que realizan en su departamento están totalmente estandarizados.

Para realizar los planes, los ejecutivos se basan en dos aspectos, primero, en las posibles demandas que se tendrán de los clientes para el hotel y segundo en la filosofía que los rige. Para conocer las demandas de los clientes los gerentes se basan en los datos históricos y en su experiencia, ya que la mayoría de estos tiene más de diez años laborando en el hotel.

El proceso de planeación se lleva a cabo de dos formas, cada gerente planea lo propio de su departamento, y además se realizan reuniones semanales entre los gerentes para trabajar en equipo, con el fin de conocer lo que se está haciendo en cada departamento y poder ampliar así su perspectiva de todo lo que acontece

alrededor del hotel, para considerarlo tanto en sus planes de departamento, como en la elaboración de planes globales de la empresa.

Los gerentes que si realizan planes comentaron que no se tiene definido cada cuanto tiempo se realizan los planes operativos, ya que estos surgen conforme se van requiriendo; y para los planes estratégicos que son definidos por el gerente general tampoco está definida su periodicidad.

En concreto, la planeación es uno de los procesos que todavía no está totalmente integrado al sistema de control de gestión del hotel, ya que es un proceso aislado, es decir, se planea pero no se da un seguimiento de las decisiones tomadas en la planeación, en algún sistema de evaluación.

5.4.2 Sistema de Información

Antes de realizar el diagnóstico del sistema de información se definió que este sistema posibilita la obtención de la información para la toma de decisiones y la medición de los resultados. Para efectos de esta investigación se toma solamente al sistema de información formal, derivado de la estructura de la organización.

Se obtuvo que el sistema de información que esta implementado en el hotel manifiesta varias fallas en su funcionamiento, ya que cinco gerentes dicen que la comunicación es regular y uno afirma que este tiene muchas deficiencias. El análisis de este resultado obliga a reflexionar detalladamente en las especificidades del

sistema de información que se utiliza en el hotel, para lo cual retomando las características de sistema de información de Ramírez (1999), se deduce lo siguiente:

- Las deficiencias del sistema de información se deben principalmente a que éste no está totalmente paralelo a los objetivos de la organización, ya que se les ha considerado en dos dimensiones distintas.
- La satisfacción de las necesidades de información del usuario final, no es al cien por ciento, ya que algunas veces, la información no se obtiene, o se entera mediante otros canales no establecidos.
- Algunas veces se considera que la información si permite realizar una evaluación y otras veces se obtiene incompleta.
- No se conoce su impacto con los demás sistemas de la empresa

Con relación a los mecanismos para obtener la información, se encontró que dos de los gerentes dijeron que la obtención de la información para la toma de decisiones es mediante la supervisión directa y algunos reportes de actividades que les proporcionan los supervisores, mientras que uno de ellos indicó que era directamente a través de su personal subordinado, otro informó que las decisiones las tomaba autocráticamente y que la obtención de la información variaba ya que algunas veces era en forma directa del personal o por reportes, otro gerente dijo que la toma de decisiones es a través de la información que él y el gerente general obtienen de diferentes formas, finalmente otro gerente informó que no había información para tomar decisiones y que estas las hacia a través de su intuición.

departamentos, o bien tener un sistema de evaluación integral para todo el hotel, ya que la medición solo se efectúan por área o departamento y utilizando indicadores de resultados que no incluyen información cualitativa.

Se preguntó si realmente la forma la evaluación los resultados cumple con la función de retroalimentar su gestión, y se obtuvo que de los cinco gerentes que si tienen un conjunto de indicadores para llevar a cabo una evaluación, tres comentaron que es necesario reforzarlos con otros indicadores para que realmente se pueda considerar que tienen un feed-back, ya que consideran que tienen una limitada gama de indicadores orientados solo a procesos medibles numéricamente, debido a que esta información no representa oportunidades de alternativas para una evaluación en todos sus sentidos.

Otro de los cuestionamientos fue si se realizan nuevos planes a partir de los resultados obtenidos y los cinco que si efectúan una evaluación dijeron que alguna vez han considerado los resultados para hacer correcciones y mejoras a los planes. Esto significa que no hay una orientación hacia el aprendizaje, lo que limita a la organización para desarrollarse competitivamente.

5.4.4 Herramientas de apoyo en la gestión

En lo referente a las herramientas que utilizan como apoyo para efectuar su gestión, se encuentran las siguientes:

- Planes a corto plazo: la realización de estos planes consiste en definir lo que debe hacerse día con día a nivel de cada puesto, dentro del marco de lo que se ha definido como general para el hotel.
- Contabilidad general: es considerada como una herramienta para llevar el control de las transacciones y eventos económicos que se efectúan en el hotel.
- Presupuestos: consiste en confeccionar para un periodo definido un programa de previsión y administración de las condiciones financieras que se prevén para el futuro.

Los instrumentos utilizados como apoyo a la gestión se enfocan solamente al control de gestión operacional y que no cuentan con instrumentos para adoptar un sistema de control de gestión estratégico, de ahí el interés por el diseño del cuadro de mando integral.

5.5.5 Resultados del diagnóstico

Como resultado de este diagnóstico técnico del sistema de control de gestión, se encuentra una inconsistencia entre sus componentes, lo cual no permite hacer el enlace que conduzca al hotel al dominio de su gestión. Esta inconsistencia se refleja en los problemas de gestión que se detectaron en el diagnóstico de la estructura.

Por lo tanto es necesario que el hotel se oriente a un proceso de transformación en sus dimensiones organizativas que le permita sobrevivir y crecer, de lo contrario disminuirá y acabará por desaparecer.

Conclusión

El caso recién descrito, trajo consigo la identificación de nuevos retos a los cuales debe enfrentarse el hotel para ubicarse en una posición que le permita mantenerse en un nivel competitivo. Con base en la evidencia empírica y en las propuestas teóricas del diagnóstico, los desafíos a los cuales la empresa tiene que enfrentarse, son los siguientes: fortalecer la identidad de sus productos turísticos, ajustar la estructura a todos sus sistemas y subsistemas y orientarse a un proceso de transformación en sus dimensiones organizativas que le permitan sobrevivir y crecer.

Si hay una lección que aprender de todo lo precedente, es que, indudablemente, se requiere conocer el entorno, clientes, estructura, sistema de control, las propias fuerzas y limitaciones. Todo ello para saber lo que se quiere y lo que se puede hacer con razonables probabilidades de éxito para la organización.

6. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En el capítulo anterior, se ha descrito la primera parte del desarrollo del sistema de cuadro de mando integral, la cual consiste en el diagnóstico de la organización. La siguiente etapa corresponde a la definición del plan de acción a través del diseño del instrumento.

Los resultados del diagnóstico son el marco regulador de las necesidades a cubrir por el instrumento. El proceso de crear un cuadro de mando parte del supuesto de que es un proceso sistemático que permite traducir la estrategia en objetivos e indicadores medibles, desprendiéndose cada uno de los elementos de la visión de la empresa.

El objetivo del presente capítulo es exponer paso a paso el desarrollo del cuadro de mando integral en Hotel del Pacífico, para ello primero se explica como se formo el planteamiento estratégico de esta empresa y cómo se definieron los objetivos estratégicos de cada perspectiva del cuadro de mando. En el segundo apartado se exponen los factores críticos de éxito que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. En el apartado tres se desglosan las perspectivas financiera, del cliente, procesos internos y de formación y crecimiento, con sus respectivos indicadores e inductores de la actuación. El apartado cuatro muestra en forma secuencial el desarrollo del proceso de construcción. En el siguiente punto se presenta la relación causa-efecto entre los indicadores de resultados y los factores críticos de éxito. En el sexto y último apartado se expone la abstracción de todo el proceso en el tablero de comando.

6.1 Objetivos Estratégicos

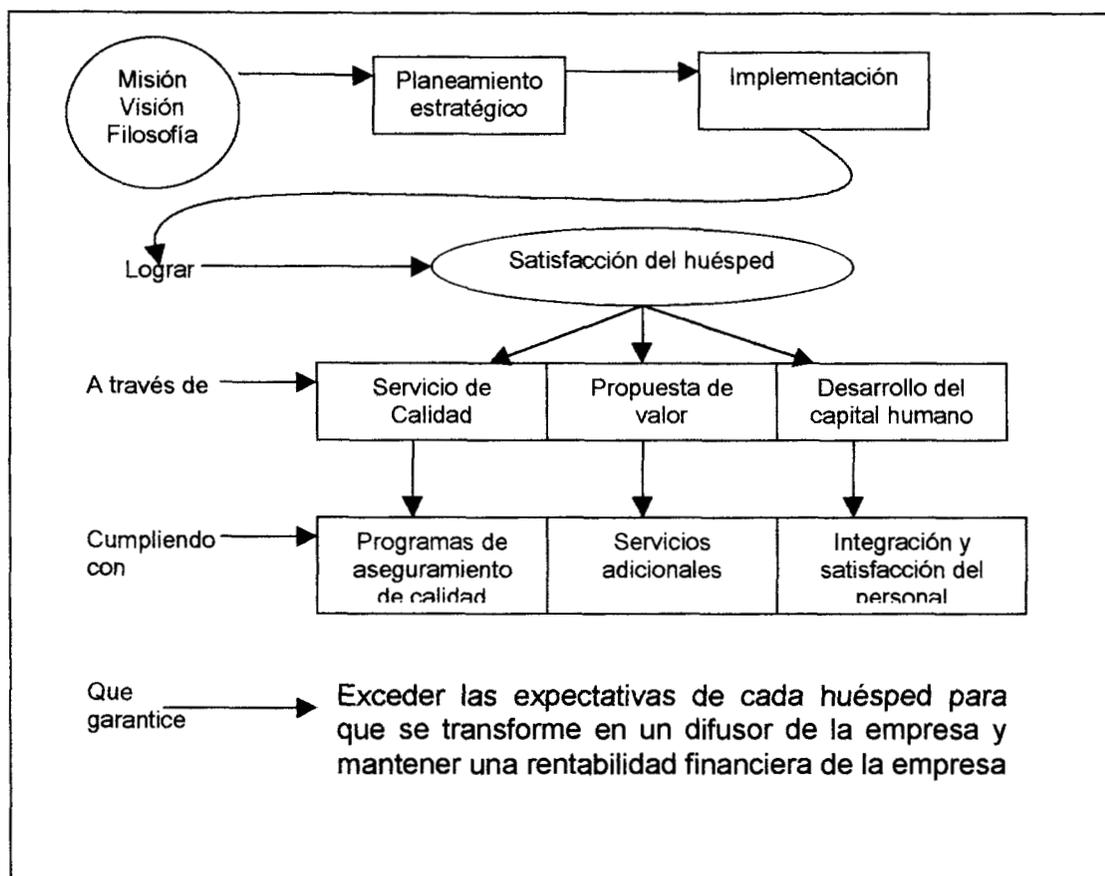
Como ya se ha dicho Hotel Del Pacífico es una de las empresas de servicios turísticos más importante del Mazatlán, al ser un hotel con la categoría de cinco estrellas y uno de los dieciséis hoteles que brindan el servicio de tiempo compartido.

Las principales actividades del hotel son las siguientes:

- Servicio de hospedaje: consiste en rentar una unidad habitacional (junior suite, unidad de estudio y penthouse) en el concepto de tiempo compartido en intervalos semanales. La renta de la unidad habitacional incluye el uso de las instalaciones del hotel (alberca, jardines, proyección de videos).
- Restaurante: el servicio de restaurante es servir alimentos a los huéspedes. El consumo no se incluye en la renta de la unidad habitacional. El menú que se ofrece está a cargo del Cheff ejecutivo y se tiene como misión proporcionar a los clientes alimentos de la mejor calidad con la mejor atención e higiene.
- El hotel además brinda otros servicios complementarios como son: lavandería, agencia de viajes, paseos por el puerto y tienda de regalos.

El planteamiento estratégico del hotel se deriva de su misión, visión y filosofía de gestión, el cual se llevó a terreno tangible a través de un objetivo estratégico global: elevar los niveles de satisfacción de los huéspedes mediante el ejercicio de un programa de calidad que cubra todos los servicios que se ofrecen para garantizar que el cliente sea un difusor de la empresa y se mantenga una rentabilidad financiera, todo esto a través del desarrollo del capital humano (figura 6.1).

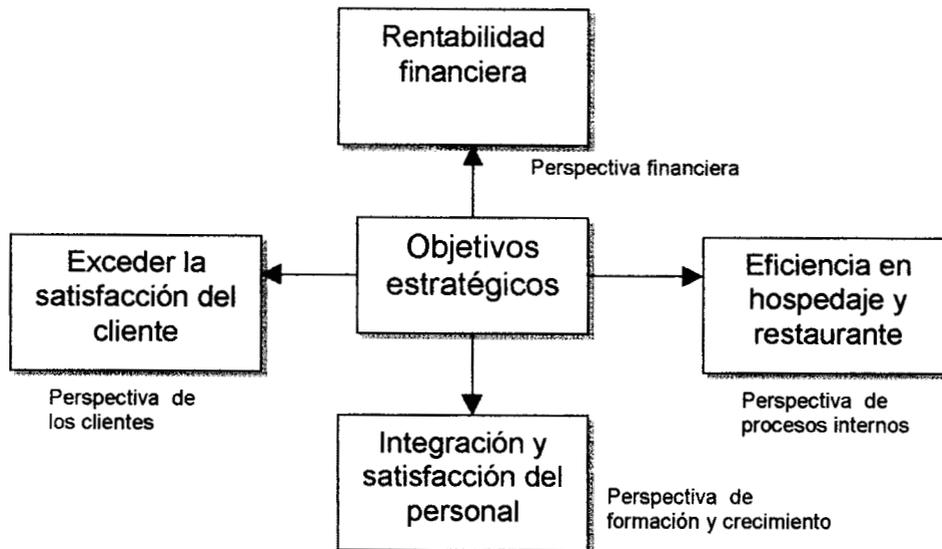
Figura 6.1 Planteamiento estratégico global del Hotel



Los objetivos estratégicos específicos que definieron para el proyecto de cuadro de mando integral, son los siguientes: (figura 6.2)

- Elevar los niveles de satisfacción del cliente.
- Comercializar el inventario de las nuevas habitaciones para tiempo compartido.
- Lograr una integración del personal.
- Fomentar la satisfacción de los empleados.
- Mejorar los procesos de hospedaje y restaurante.
- Mantener una rentabilidad financiera que permita la supervivencia y crecimiento del hotel.

Figura 6.2 Objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral



Estos objetivos están enfocados a crear un sistema de control de gestión, que permita al hotel lograr mejorar su gestión potenciando a las finanzas, los clientes, los procesos internos y al recurso humano, ya que en su filosofía estos factores son considerados como las piedras angulares para el desarrollo de la compañía.

6.2 Factores críticos de éxito

El resultado de las reuniones de trabajo con el personal del hotel, además de haber sido muy provechosa para aclarar los objetivos estratégicos, permitió identificar los factores críticos de éxito, elementos que no habían sido considerados por los directivos del hotel, por lo que sé amplio la visión general sobre los resultados que se buscan a través de la gestión. Además se eligieron los indicadores de resultados

para medir cada perspectiva, elementos que tampoco eran considerados en la gestión, ya que la medición que llevaban a cabo no se hacía mediante indicadores de resultados, sino que se tomaban las decisiones en base a la información que se fuera generando independientemente de lo que contenía.

Para la decisión de los indicadores de resultados, fue de vital importancia las opiniones de los responsables de los departamentos, en donde se buscaba equilibrar la medición en todas las perspectivas. Se partió del planteamiento estratégico global, se definieron los objetivos para cada perspectiva y se descubrieron nuevas necesidades de medición. Los indicadores de resultados seleccionados implican el monitoreo de todo el hotel al mismo tiempo, situación que permitirá tener una toma de decisiones integrales en tiempo real, es decir, que para tomar una decisión se analizan todos los factores, como podría influir la decisión en cada una de las perspectivas en el momento en que se está llevando a cabo la acción.

Los factores críticos de éxito identificados que permiten alcanzar los objetivos estratégicos para toda la organización en general son:

- Rentabilidad
- Satisfacción al cliente
- Nuevos clientes
- Calidad en la atención al cliente
- Comunicación interna
- Capacitación continua
- Calidad moral del personal

6.3 Desarrollo de las perspectivas del CMI

6.3.1 Perspectiva financiera

El desarrollo de la perspectiva financiera inició dando respuesta al cuestionamiento ¿si nuestra visión tiene éxito en qué seremos diferentes?. Dado que el hotel se encuentra en una fase de crecimiento, lo que se buscó era el posicionamiento en nuevos mercados, es decir tener nuevos clientes que permitan incrementar las ventas y mantener una rentabilidad financiera para el hotel.

Finalmente se planteo como meta estratégica la rentabilidad financiera, que en general consiste en una descripción de lo que los accionistas esperan con respecto al crecimiento y como factor crítico para alcanzar esta meta se definió la rentabilidad.

La rentabilidad para el hotel significa medir la relación de insumos/servicios necesaria para llevar a cabo las actividades encomendadas en los objetivos. Tiene la ventaja de analizar la utilidad que se generó, comparándola con los activos necesarios para generar dicha utilidad.

Los indicadores de resultados que se seleccionaron, para medir la rentabilidad financiera son los indicadores clásicos de la rentabilidad:

- Ingresos (ventas y servicios)
- Rentabilidad neta
- Rentabilidad bruta
- Costos de operación

Para obtener la información de estos indicadores de resultados se dedujo que se utilizaría el sistema de contabilidad convencional que se maneja en el hotel, ya que todos estos cálculos ya se tienen integrados dentro del proceso global contable.

6.3.2 Perspectiva de los clientes

Para el desarrollo de esta perspectiva se buscó identificar los elementos para satisfacer las demandas de los clientes, así como de las propuestas de valor para exceder sus expectativas. Se plantearon dos metas estratégicas: exceder las expectativas de los huéspedes y tener nuevos huéspedes.

Gran parte del esfuerzo de esta perspectiva se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes, para que estos se conviertan en difusores del hotel, ya que se considera que un cliente satisfecho es uno de los principales canales de publicidad de la empresa.

Los indicadores de resultados de esta perspectiva quedaron establecidos de la siguiente manera:

- Grado de satisfacción de los clientes: para obtener este índice se sugirió realizar una encuesta entre los huéspedes, cuando abandonen el hotel, para detectar los atributos de servicio más importantes para ellos. La encuesta se estructura con preguntas que sondan en los clientes la medida de satisfacción del servicio que se les brindo. Para el hotel se considera vital medir la satisfacción de los clientes, ya que pone en alerta al proveer información sobre las actividades clave que se deben mejorar en el proceso de atención.

- Tipo de quejas de Resort Condominium International (RCI): como se mencionó anteriormente la empresa RCI es quien se encarga de vender los tiempos compartidos, por lo que el cliente al tener alguna queja del servicio o infraestructura lo hace directamente a esta empresa, para que a su vez la canalice al hotel, por lo que se consideró de suma importancia el contar siempre con esta información, ya que permitirá corregir los procesos en los cuales se tenga una percepción negativa. El objetivo es reducir al mínimo las quejas con RCI, para poder permanecer dentro de su catalogo de opciones de venta.

- Las ventas: se considero tener este indicador de resultados dentro de esta perspectiva, debido a que una de las metas estratégicas es tener nuevos clientes. Lo que se busca es medir cuantos intervalos semanales de tiempo compartido se están vendiendo, esto significa una cifra de venta mensual en intervalos vendidos y no la cantidad en dinero de la venta. Conjuntamente se estimará la venta de RCI y a través de in House. El valor del indicador ventas también se irá registrando en un acumulado para medirlo con los objetivos de ventas del hotel.

Para poder cumplir con lo planteado para esta perspectiva y obtener los resultados para los indicadores, se definieron los inductores que permitirán llevar a cabo la actuación de las metas estratégicas. Estos inductores de la actuación son los siguientes:

- Enlace con RCI
- Encuesta de evaluación de satisfacción del cliente
- Implementación de programas internos de calidad

- Detección de las necesidades del cliente
- Oferta clara y precisa de los servicios
- Sistema de incentivos individual y de grupo basado en la calidad de su servicio

En lo referente a la calidad del servicio (programas internos de calidad) se buscará un programa para distinguirse de la competencia, fijando estándares sobre los servicios que se ofrecen. Actualmente el hotel se comporta de acuerdo a las especificaciones de RCI sobre el servicio que debe ofrecer, sin embargo se pretende reducir la incidencia de errores y mejorar el desempeño.

6.3.3 Perspectiva de los procesos internos

El desarrollo de la perspectiva de los clientes permitió un gran avance en el desarrollo de esta perspectiva, ya que el servicio que se le brinda al cliente se deriva del principal proceso de esta empresa: el servicio de hospedaje.

El hospedaje es entendido por el hotel como el alojamiento y asistencia a una persona, el cual debe ser proporcional a la cantidad que se paga por estar de huésped.

Se planteó que si la visión del hotel tiene éxito, la empresa será diferente en la eficiencia de los procesos internos, tales como hospedaje y restaurante, dado que estos dos procesos son los más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los clientes.

Los factores críticos de éxito que se definieron para esta perspectiva son el resultado de un análisis de cómo se llevan a cabo los procesos y de los recursos que se requieren, estos son los siguientes:

- Servicio legendario en la atención al huésped
- Calidad en la atención
- Manejo de inventarios

También se acordó que la lista siguiente de indicadores de resultados es la más ideal para medir la eficiencia de los procesos internos del hotel:

- Cumplimiento del proceso: todos los procesos están calculados en tiempos, por lo que la medida utilizada es tiempo por trabajo asignado diariamente.
- Frecuencia de errores: los errores se obtienen del registro de los supervisores a los trabajos de los empleados. La medida es el número de errores por empleado por mes.
- Puntos de función empleado-mes (productividad): se calcula conjuntamente con el indicador anterior, ya que si no tienen errores se le asigna puntos de productividad. La medida es puntos por empleado por mes.
- Calidad en la atención: este indicador mide la eficiencia del trabajo, monitoreando el uso adecuado de los recursos, el tiempo y como complemento las quejas de los clientes.
- Inventarios: este es un indicador directo del stock final de los recursos utilizados para el servicio de hospedaje y restaurante. Se contabiliza el departamento de almacén general, almacén de mantenimiento, restaurante y habitaciones.

- Sistemas de información eficaces: este indicador mide la oportunidad de información, sino que se propuso más con la finalidad de rediseñar el sistema de información.

Los inductores de la actuación que se consideraron más aptos para que se puedan llevar a cabo las actividades planeadas, se muestran a continuación:

- Registro de los procesos de limpieza a habitaciones
- Registro de errores en el servicio
- Registro de puntos empleado-mes
- Programas de capacitación
- Apoyo con herramientas adecuadas para el trabajo
- Monitoreo de los resultados del sistema de información
- Control de inventarios

6.3.4 Perspectiva de formación y crecimiento

El objetivo de esta perspectiva tiene dos significados, primero lograr una integración y satisfacción del personal y el segundo es que con esta integración y satisfacción del recurso humano el hotel asegura su transformación en el largo plazo y el dominio de su gestión.

Resultado de un trabajo conjunto con el hotel se llegó a la conclusión que, lo que se buscaba en la empresa era que el recurso humano se ubicara en otra dimensión, es

decir, además de mantener el know how necesario para que realicen sus procesos, buscar su satisfacción e integración a la empresa.

Se acordó que los factores que permiten alcanzar las metas estratégicas de esta perspectiva son:

- Una comunicación interna fluida.
- La satisfacción e integración del recurso humano.

Estos dos factores se definieron en base a que se considera que en el desarrollo del capital humano, es necesario que se identifique con la empresa y se integre activamente en los sistemas dentro de la misma, de modo que apoye la eficiencia necesaria de los procesos.

Se consideró que los indicadores de resultados más aptos que proporcionan la información necesaria para tomar decisiones en relación al desarrollo de los recursos humanos, son los siguientes:

- Índice de satisfacción del empleado: con este indicador se pretende conocer hasta donde el empleado se encuentra satisfecho en su trabajo. Se realiza una encuesta con siete medidas: identificación con la empresa, comodidad en su entorno de trabajo, comunicación y la visión y valores compartidos.
- Rotación de empleados: la medida de este indicador es un índice de rotación que se obtiene del registro que el departamento de recursos humanos lleva de las altas y bajas de personal.
- Conflictos: este indicador es la cifra de conflictos por departamento por mes.

- Sugerencias y quejas: este indicador permite conocer la comodidad del personal con su entorno de trabajo.
- Retroalimentación: este indicador se deriva en parte del indicador anterior, pero además se intenta conocer la participación y comunicación del personal.
- Capacitación: la medida de este indicador son los programas de capacitación que se lleven a cabo en la empresa y por departamento.

Los inductores de la actuación que operacionalizan las metas estratégicas de la formación y crecimiento, son los siguientes:

- Realización periódica de reuniones para revisar la gestión
- Encuesta semestral a los empleados
- Porcentaje de rotación
- Programas de capacitación
- Registro de conflictos
- Atención a las sugerencias y quejas de los empleados

6.4 Visión global del proceso de construcción del cuadro de mando integral

El desarrollo del cuadro de mando integral proporciona una valiosa herramienta para que los responsables de la gestión puedan comprender la situación de la empresa; el resultado será que se tenga una visión compartida del proceso de formular y desarrollar cada una de las competencias que forman parte del instrumento. El proceso de formular el cuadro se desglosa en la figura 6.3.

Figura 6.3 Visión global del proceso de construcción del CMI

VISION: Hacer todo lo posible por ofrecer un servicio que se haga legendario. Buscaremos exceder las expectativas de cada huésped, respetando nuestros valores morales, atendiendo nuestros compromisos con la sociedad y mantener una rentabilidad financiera para nuestra empresa.

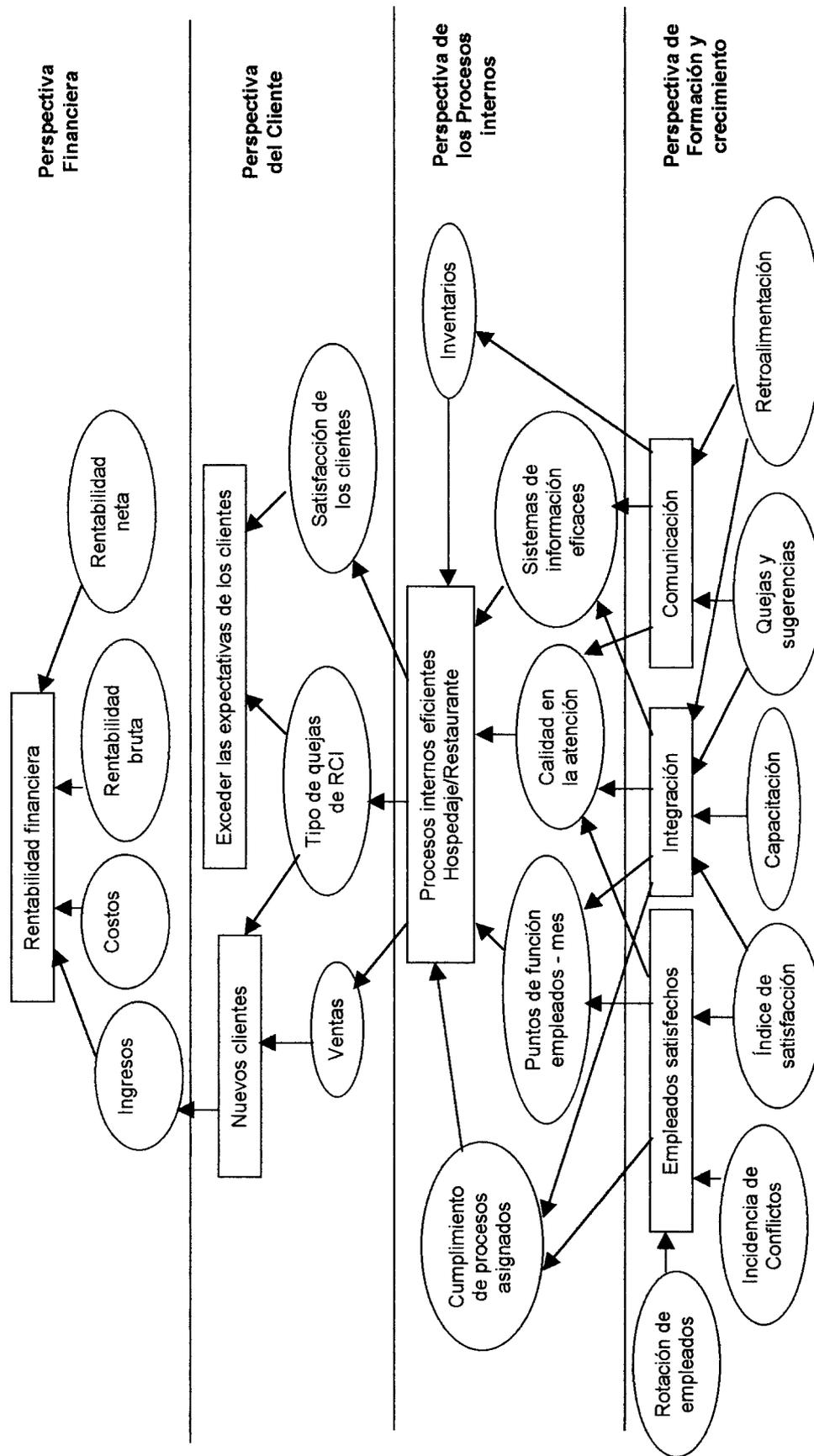
Perspectiva	Financiera	De los clientes	Procesos internos	Formación y crecimiento
Metas estratégicas Si nuestra visión tiene éxito, ¿en qué seremos diferentes?	-Rentabilidad financiera	-Exceder las expectativas del huésped -Nuevos huéspedes	-Eficiencia en los procesos (hospedaje y restaurante)	-Comunicación eficaz -Empleados satisfechos -Integración de los empleados
Factores críticos de éxito ¿Cuáles son los factores críticos de éxito para alcanzar las metas estratégicas?	-Rentabilidad	-Satisfacción del huésped -Nuevos huéspedes	-Servicio legendario en la atención al huésped -Calidad en la atención -Inventarios	-Comunicación interna y fluida -Satisfacción del empleado -Integración
Indicadores estratégicos ¿Cuáles son los indicadores críticos que indican nuestra dirección estratégica?	-Porcentaje de ingresos (ventas, servicios) -Rentabilidad neta -Rentabilidad bruta -Costos	-Grado de satisfacción de los huéspedes -Tipo de quejas de RCI -Ventas (intervalos)	-Cumplimiento del proceso -Frecuencia de errores -Puntos de función empleado-mes -Calidad en la atención -Inventarios -Sistema de información eficaces	-Índice de satisfacción del empleado -Rotación de empleados -Conflictos -Sugerencias y quejas -Retroalimentación -Capacitación
Inductores de la actuación ¿Cuáles son los inductores que nos permiten llevar a cabo la estrategia?	-Sistema de contabilidad	-Enlace con RCI -Encuesta de evaluación de satisfacción del cliente -Implementación de programas internos de calidad -Detección de las necesidades del cliente -Oferta clara y precisa -Sistema de incentivos individual y de grupo basado en la calidad de su servicio	-Registro de procesos de limpieza a habitaciones satisfactorios -Registro de errores -Registro de puntos empleado-mes (fijación de estándares) -Programas de capacitación -Apoyo con herramientas adecuadas de trabajo -Control de inventarios -Monitoreo del sistema de información	-Realización periódica de reuniones para revisar la gestión -Encuesta trimestral a los empleados -Porcentaje de rotación -Programas de capacitación

6.5 Relaciones causa- efecto

La interrelación entre los inductores de la actuación y los indicadores de resultados permite obtener una panorámica más amplia de la vinculación de la estrategia con el cuadro de mando integral. En el trabajo realizado se obtuvieron las siguientes relaciones de hipótesis: (figura 6.4)

1. Si mejoramos la capacitación del empleado y el índice de satisfacción entonces se tendrán empleados más satisfechos; si los empleados están más satisfechos entonces cumplirán con los procesos asignados, mejora su calidad en la atención y obtendrán puntos de productividad, resultando así procesos más eficientes; si los procesos son más eficientes entonces habrá una satisfacción de los clientes, y una disminución de las quejas de RCI y exceder sus expectativas; si hay una satisfacción de los clientes entonces incrementarán los ingresos; si se incrementan los ingresos entonces mejorará la rentabilidad de la empresa.
2. Si mejoramos la retroalimentación de los empleados y atendemos sus quejas y sugerencias entonces habrá una comunicación interna fluida; si tenemos una comunicación fluida entonces se tendrán sistemas de información eficaces, se conocerá oportunamente la situación de los inventarios, por lo que tenemos procesos internos más eficientes; si los procesos son más eficientes entonces habrá una satisfacción de los clientes, incremento en las ventas y una disminución de las quejas de RCI, exceder sus expectativas; si hay una satisfacción de los clientes entonces incrementarán los ingresos; si se incrementan los ingresos entonces mejorará la rentabilidad de la empresa.

Figura 6.4 Relaciones causa – efecto entre metas estratégicas e indicadores de resultados



6.6 Tablero de comando

FINANZAS		CLIENTES			
Factores críticos de éxito	Indicadores de resultados	Inductores de la actuación	Factores críticos de éxito	Indicadores de resultados	Inductores de la actuación
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos - Rentabilidad bruta - Rentabilidad neta - Costos 	Sistema de contabilidad	Satisfacción del huésped	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de satisfacción de los huéspedes - Tipo de quejas de RCI 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta de evaluación al cliente - Implementación de programas de calidad - Detección de las necesidades del cliente - Sistema de incentivos
PROCESOS INTERNOS					
Factores críticos de éxito	Indicadores de resultados	Inductores de la actuación	Factores críticos de éxito	Indicadores de resultados	Inductores de la actuación
Servicio legendario en la atención al huésped	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento en los procesos -Puntos de empleado-mes -Incidencia de errores 	<ul style="list-style-type: none"> -Registro de procesos de servicio a habitaciones -Registro de puntos empleado-mes -Programas de capacitación 	Comunicación interna y fluida	<ul style="list-style-type: none"> -Retroalimentación -Quejas y sugerencias 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención a las quejas y sugerencias - Inducir la retroalimentación
Calidad en la atención	<ul style="list-style-type: none"> -Calidad en la atención -Sistema de información eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> -Registro de procesos -Programas de capacitación -Apoyo como herramientas de trabajo -Monitoreo al sistema de información -Control de inventarios 	Integración y satisfacción del personal	<ul style="list-style-type: none"> -Satisfacción del personal -Capacitación -Quejas y sugerencias -Retroalimentación -Conflictos -Capacitación -Rotación de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta semestral de empleados - Atención a las quejas y sugerencias - Inducir la retroalimentación - Registro de conflictos - Programas de capacitación - Índice de rotación
Manejo de Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarios 				

Conclusión

Al crear el cuadro de mando integral en este estudio de caso llevado a cabo en una empresa de servicios turísticos del Puerto de Mazatlán, la alta dirección ha querido destacar la importancia de obtener un equilibrio entre las diferentes perspectivas con la finalidad de trasladar su sistema de gestión a la dimensión análisis-evaluación-aprendizaje.

La experiencia proporcionó los elementos necesarios para comprender que al desarrollar el instrumento debe participar el mayor número de personas de la plana directiva; no debe subestimarse la investigación de las necesidades de la empresa, así como proporcionar los recursos necesarios principalmente la información y el tiempo.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La teoría de la organización es una disciplina que pretende dar una explicación de los principios estructurales que asume la acción colectiva en una organización, de lo cual resalta la atracción por el estudio de los procesos de trabajo y de la elaboración de estrategias. Es en este marco que surge el interés por la organización de la empresa como sistema de gestión, a partir del cual es necesario tomar decisiones sobre la base de los planes estratégicos, analizando la realidad del trabajo y de las implicaciones de los sistemas que la integran.

La teoría de la organización ha ido ganado fuerza a partir de la necesidad de conocer los problemas generados por los contextos cambiantes e inciertos de las organizaciones. Recientemente ha crecido el ánimo por investigar la dirección de las organizaciones que se ha movido hacia la instalación de nuevas formas de gestión de empresas, poniendo atención en las relaciones con los clientes, proveedores, calidad de sus productos o servicios, costos, formas de producción y en su personal. Estas transformaciones en la gestión han dado origen a un debate para definir el paradigma propio de esta nueva forma de pensamiento organizativo, denominado control de gestión.

El control de gestión se presenta como una nueva alternativa administrativa, mediante la cual se pretende cumplir los objetivos estratégicos de la organización, mediante el logro de los objetivos a corto plazo, en donde los recursos sean utilizados en forma eficaz y eficiente. Esta nueva opción rompía con la forma Taylorista dominante en la organización.

Esta nueva técnica provoca un giro de ciento ochenta grados al significado del concepto de trabajo, criticando su naturaleza, al poner en cuestión que la eficiencia ya no se debe centrar en el diseño y supervisión de la producción, sino en generar una convergencia de objetivos tanto organizacionales como individuales, por lo que los resultados debían enfocarse una utilización adecuada de los recursos organizacionales.

El control de gestión es aplicado en la organización a través de las herramientas que lo conforman, mismas que apoyan las distintas necesidades de la gestión, buscando un equilibrio entre el desarrollo de los procesos administrativos y el clima organizacional. En el caso de esta investigación, el instrumento utilizado es el cuadro de mando integral, identificando todo lo que acontece en el sistema de gestión durante su diseño.

El control de gestión en forma de cuadro de mando integral brinda el lenguaje que permite trazar la evolución estratégica de la administración, ayudando a los responsables de la toma de decisiones a diagnosticar dónde se encuentra localizada la organización y hacia donde puede dirigirse.

La propuesta de este instrumento radica básicamente en dos ejes: articular y comunicar la estrategia empresarial y en regular las iniciativas individuales y de la organización; en donde el manager que por la naturaleza misma de sus actividades, tiene el poder de decidir a partir de un proceso de análisis que le permite identificar las necesidades de la organización.

Asimismo, el cuadro de mando es una proyección por alcanzar una buena posición estratégica, que permita vencer las fuerzas de su competencia. Esta proyección puede exponerse a través de la integración de las fortalezas internas de la empresa, así como de las actividades de apoyo como una campaña de marketing, posiciones de los productos, planeación a largo plazo, habilidades para ver y entender la nueva tecnología de información, innovación de productos o formas de producción.

El desarrollo de un buen cuadro de mando se basa en una noción fundamental: hace necesariamente evaluar la situación de la empresa dentro de su contexto, las modificaciones de la estructura, la gestión de recursos humanos y la forma de aplicar las herramientas de gestión. Esto hace evidente que en el diseño del sistema, se realicen diagnósticos para determinar la situación actual de la empresa en varios aspectos importantes para su gestión.

En la disciplina del control de gestión, el diagnóstico genera un conocimiento sistematizado de los signos manifestados de los procesos organizativos, a través del cual los responsables puedan diseñar un sistema que traduzca las estrategias en actividades y flexible para adaptarse a los cambios que sucedan en la organización.

Evidentemente el diagnóstico es importante para el cambio organizacional, ya que la manera de determinar necesidades de cambio, es mediante un análisis de la realidad actual de la organización, ya que de esta forma se conocen oportunidades, áreas de mejora, las limitaciones de la empresa y en fin, todas aquellas situaciones que se consideren importantes y relevantes para una eficiente gestión.

Resultados del estudio de caso

Antes de iniciar con la reflexión de los resultados de la investigación, se revisan primero el significado de gestión e implicación, con la finalidad de ubicar el sentido de ésta discusión. La gestión es entendida como la ejecución de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la organización, considerando al análisis como plataforma de los actos a realizar. Implicación en este trabajo, es una consecuencia o repercusión de un evento determinado, es decir, lo que lleva en sí dicho evento sin que se exprese abiertamente.

Partiendo de las anteriores definiciones, se considera que las implicaciones en la gestión derivadas de la construcción del cuadro de mando integral son todos aquellos eventos que se manifestaron durante el proceso de desarrollo del instrumento y que no se presentaban anteriormente, esto es, todas las situaciones positivas y negativas que influyeron en la forma de ejecutar las acciones de la empresa, mientras se desarrollaba el cuadro de mando y que antes del proceso de desarrollo no se observaban en la gestión.

El análisis es realizado a partir de resultados obtenidos durante el proceso de desarrollo del instrumento, el cual se llevó a cabo en el periodo que encierra los meses de noviembre de 2000 a marzo del 2001. Para identificar cuales son los eventos que se derivaron de la construcción del instrumento, se realizó un registro de todo lo que iba aconteciendo en la empresa, una vez terminado el proceso de construcción se analizaron los puntos, evaluando si era una repercusión del diseño

del CMI, finalmente se seleccionaron los eventos considerados como un suceso derivado del proceso de desarrollo del instrumento de control de gestión.

En lo que se refiere al sector en donde se ubica el hotel, se logró obtener claridad en cuanto a los puntos clave que se deben dominar para mantenerse en una posición competitiva, si bien ya se conocía la situación respecto a los competidores, la visión se amplió al conocer cuales son las propuestas de desarrollo de la Secretaria de Turismo tanto nacional como estatal.

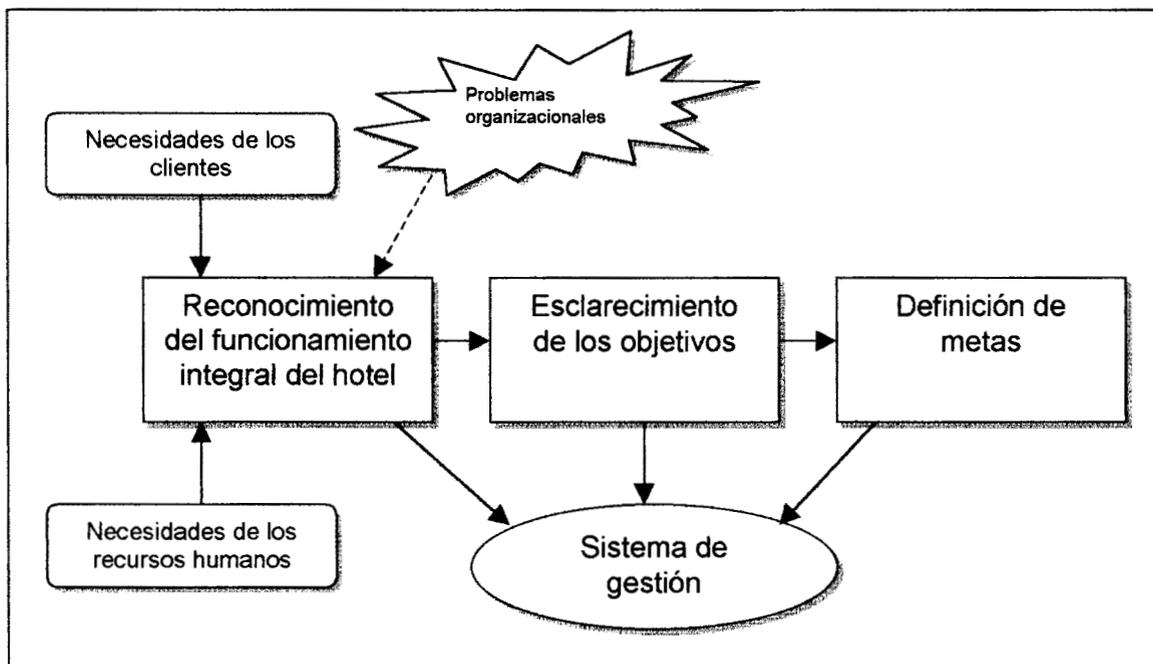
En este proceso de desarrollo del cuadro de mando también se analizó el sistema de gestión, su correspondencia entre estructura y manejo de recursos humanos, por lo que se entendió mejor su funcionamiento, sus deficiencias y aciertos. Además se realizó una revisión a los sistemas de planeación, información y evaluación, obteniendo resultados que condujeron a una reflexión en la forma de llevar a cabo el sistema de control.

Como resultado de todos los diagnósticos realizados, se puede decir que uno de los principales sucesos positivos que se obtuvieron al desarrollar el cuadro de mando integral es que se generaron las pautas para que los responsables de la gestión del hotel comprendieran como funciona el negocio de forma integral, las necesidades de sus clientes y las de sus empleados.

El adquirir el conocimiento de cómo funciona la empresa, permitió además que se esclarecieran los objetivos, y se plantearan metas concretas de trabajo. Se puede

observar que este evento desprendido a partir del desarrollo del cuadro de mando integral ha repercutido directamente en la forma de llevar a cabo las acciones, lo que significa un cambio en la forma de gestionar el hotel (figura 7.1)

Figura 7.1 Funcionamiento de la empresa



Obviamente que también se identificaron las disfuncionalidades de cada una de las dimensiones analizadas, que disminuían la efectividad de la gestión, básicamente los problemas partían de dos ejes principales:

- problemas en la gestión de recursos humanos
- inconsistencia entre los sistemas que integran el hotel

El reconocimiento de los problemas en la gestión, trajo la necesidad imperante de encontrar una solución a lo que acontecía en la dinámica del hotel, antes de que se

empezara a aceptarse a los problemas como una parte normal e inevitable de la empresa. Después de varios debates se comprendió que no era posible tomar un atajo para llegar a la solución, sino entender realmente sus dificultades.

La resolución de los problemas exigía un esfuerzo considerable, sin embargo a pesar de la presión del tiempo, se buscaba romper con el esquema dominante de crear una solución cada vez que se presente un problema, para empezar a desarrollar procesos que evitaran que en el largo plazo se presentaran nuevamente esos problemas.

Lo más importante para poner remedio a estas insuficiencias que disminuían la efectividad de la gestión, era el desarrollo de un plan de acción que realmente respondiera a las disfuncionalidades detectadas, por lo que se determinó que lo más conveniente sería trabajar paralelamente en dos líneas de acción:

- Una solución de los problemas a corto plazo
- Un cambio en la gestión a largo plazo

La solución de los problemas evidentemente era una necesidad urgente, por lo que los ejecutivos del hotel empezaron a buscar soluciones que rindieran resultados significativos para el hotel, en todos sus niveles; las medidas pretendían ir más allá de los límites de la forma usual de trabajar. Las propuestas de solución a corto plazo, se cristalizaron en las siguientes actividades:

- Cursos de integración, primero a los gerentes y después al demás personal.
- Incremento de sueldo superior a lo que marca la ley.

- Repartición de uniformes nuevos para todo el personal.
- Programas de capacitación a los empleados.
- Reuniones semanales de ejecutivos para tratar los problemas y encontrar soluciones en conjunto.
- Reuniones semanales con el personal operativo para escuchar sus comentarios sobre su desempeño.
- Control más estricto al distribuir y asignar las tareas a los empleados.
- Análisis profundo de puestos y de personal.

Estas propuestas se están llevando a cabo y se observa un primer cambio, que marca el tránsito al dominio de la gestión. Actualmente ya no se presentan problemas en los departamentos, se redujo el índice de rotación, hay una participación activa de los ejecutivos en las reuniones de trabajo, la ausencia de personal es mínima, se está empezando a disminuir la carga de trabajo de los ejecutivos con relación a la solución de conflictos y se empieza a observar un clima de trabajo más agradable.

En lo referente a la propuesta de un cambio en la gestión a largo plazo, se consideró que el cuadro de mando integral, era el instrumento que los podría conducir hacia el dominio de la gestión, por lo que se reafirmó el interés por el desarrollo del instrumento.

El objetivo de este cambio en la gestión, era llevar a la organización a un proceso de transformación, en donde se modificara de forma integral la manera de relacionarse,

la comunicación, la forma de aprender, la planificación, el diseño de los procesos, el servicio a los clientes, para así lograr nuevas actitudes y nuevos sistemas, es decir un nuevo sistema de gestión.

Implicaciones en la gestión derivadas de la construcción del CMI

Las implicaciones en la gestión derivadas de la construcción del cuadro de mando integral son aquellos eventos que se identificaron durante su diseño, a continuación se expone un conjunto de implicaciones que se desprenden de este proceso de construcción:

- La dirección de la empresa debe iniciar su reflexión preguntándose si en su empresa se ha levantado una pared entre actividades operacionales y estrategia. La pared acostumbrada a ser consecuencia de falta de comunicación, planeación y evaluación. Es importante, actuar con rapidez en la solución de esta situación.
- El CMI es una responsabilidad de la alta dirección, que deberá involucrarse directamente en el diseño del mismo. Difícilmente podría llevarse a cabo con la perspectiva adecuada si la alta dirección no está mentalizada y convencida de su necesidad.
- El diseño del CMI lleva consigo un importante conocimiento organizativo, facilitando la comunicación en la empresa.

- El CMI debe ser coherente con la estrategia de la empresa. En consecuencia deberá diseñarse adecuadamente para lograr dicha coherencia.
- El CMI es uno de los elementos esenciales del sistema de gestión junto con el sistema de planificación, de compensación e incentivos, etc. Debe existir una correspondencia en el equilibrio entre estos sistemas consecuencia de su interdependencia.
- El diseño del CMI integra dos dimensiones: las funciones del negocio y las acciones estratégicas. Ambas son dimensiones fundamentales, por lo que se requiere que los miembros del equipo de trabajo de diseño las conozcan.
- El papel del CMI es especialmente relevante por su efecto sobre las interrelaciones y vínculos entre las actividades de valor en la empresa. En consecuencia, el análisis detallado de los procesos esenciales es una herramienta con un alto potencial en la integración entre estrategia y procesos.
- Para que el cuadro de mando tenga influencia en la gestión debe complementarse el análisis interno y externo en el proceso de diseño con análisis relativos a la función de la empresa.
- El responsable del diseño del CMI debe asumir una tarea más integradora que ayuda a crear un contexto de colaboración. Su misión consistirá en dirigir y controlar las variables que afecten en todas las etapas de diseño.

Alcances en los objetivos

El objetivo que condujo esta investigación, era identificar las implicaciones en el sistema de gestión de una organización, derivadas de la construcción de un cuadro de mando integral, con el fin de obtener enseñanzas y recomendaciones sobre los elementos a considerar en forma a priori a su implantación, para que éste pueda cumplir con sus objetivos en forma eficiente.

Las experiencias tanto positivas o negativas, se consideran enseñanzas o recomendaciones, mismas que se muestran a continuación, agrupadas en las distintas perspectivas del hotel.

Sector y ambiente de la empresa

- Considerar las variables del sector para el diseño de las estrategias
- Ubicar al hotel respecto a la competencia.
- Definir la misión y visión en función de las nuevas tendencias del sector.
- Replantear la estrategia, para orientarlas a las necesidades que se estaban percibiendo.

Sistema de gestión

- Rediseñar los procesos de gestión, según las necesidades de la estructura.
- Clasificar a los departamentos en centros operacionales, centros de apoyo, centros de estructura, centros de beneficio centros de inversión y empezar a tratarlos como tal.

- Identificar quienes influyen en cada proceso de gestión y empezar a dar un seguimiento a los procesos.
- Realizar reuniones con ejecutivos para tratar los problemas y encontrar soluciones en conjunto.
- Integrar las herramientas de trabajo.

Recursos humanos

- Ubicar al recurso humano en la misma dimensión de los demás actores de la empresa y modificar su forma de gestionarse.
- Impartir cursos de integración al personal.
- Dar programas de capacitación a los empleados.
- Llevar a cabo reuniones con el personal operativo para escuchar los comentarios sobre su desempeño.

Sistema de planeación

- Definir los objetivos operacionales en el marco de la estrategia.
- Analizar las fuerzas y debilidades de cada centro de responsabilidad.
- Dar seguimiento a la evolución de los factores clave.
- Usar estándares en la elaboración de planes.
- Medir periódicamente los resultados obtenidos de los planes.

Sistema de información

- Reconocer las causas que permiten que se realice un proceso y la información que requiere.

- Redefinir los canales formales de comunicación.
- Definir claramente de donde proviene la información, hacia dónde se destinará y en que medios se almacenará.
- Conocer el impacto entre los sistemas y subsistemas.

Sistema de evaluación

- Dimensionar la importancia de contar con indicadores cualitativos para medir la gestión.
- Contrastar los resultados con las normas de referencia.
- El resultado de la evaluación constituirlo como el feed-back de la gestión.
- Conocer las responsabilidades reales de los departamentos.

Debido al diseño del sistema de control de gestión a través de un cuadro de mando integral, se ha reconocido que los recursos estratégicos tienen que ver con el manejo de la información, la capacidad de aprendizaje y la creatividad que puedan desarrollar.

De esta manera el hotel empieza a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse debe revalorizar y estimular el desarrollo de los recursos humanos que lo integran, lo cual permitirá construir una empresa no solo productiva y eficiente, sino una empresa de aprendizaje y de renovación.

Comprobación de las hipótesis de trabajo

La primera hipótesis de trabajo que se estableció, se orientó hacia la naturaleza del instrumento del control de gestión, ya que se consideró que hay una particularidad en cada herramienta y que cada una de éstas impacta de manera distinta en la gestión.

Si bien, todos los instrumentos proporcionan información para la toma de decisiones, cada uno se ubica en una dimensión diferente, debido a sus características específicas y que la información que proporcionan, la cual está orientada a un área y procesos determinados de la organización.

La labor de gestionar una organización requiere por parte de los responsables de una serie de datos que no son los mismos en todos los momentos, ello obliga a que exista toda una serie de herramientas distintas que apoyen necesidades diferentes.

Dada la naturaleza distinta de cada instrumento, el proceso de elaboración de cada uno es diferente; por ejemplo, no podemos decir que el diseño del presupuesto es igual al de los planes operacionales y que se requiere del mismo tiempo y de la involucración de las mismas personas para realizarlo, ya que cada se realiza en una periodicidad distinta y cumple con un objetivo específico para la organización. La figura 7.2 muestra un resumen de la naturaleza de los instrumentos del control de gestión.

Figura 7.2 Naturaleza de los instrumentos del control de gestión

Instrumento	Objetivo	Características	Elementos de control de gestión	Orientación
Planes a corto plazo	Determinar los objetivos para los centros de responsabilidad	- Solo corto plazo - Se apoya en otras herramientas para su diseño	- Planeación operacional	- Operacional
Contabilidad de costos	Estimar los costos unitarios del producto o servicio de la empresa	- Los indicadores son la base de la gestión Información cuantitativa	- Sistema de Información - Sistema de evaluación	- Operacional
Presupuesto	Estimar los resultados que se esperan obtener de la implementación de los planes	- Basado en estimaciones - Herramienta dinámica	- Planeación operacional - sistema de información - Sistema de evaluación	- Operacional - Táctica
Tablero de control financiero	Dar seguimiento a las razones financieras	- La información que se proporciona corresponde a un ejercicio determinado	- Planeación operacional - sistema de información - Sistema de evaluación	- Operacional - Táctica
Tablero de control de gestión	Conocer el desempeño de los centros de responsabilidad	- Corto plazo - Información operacional	- Planeación operacional - sistema de información - Sistema de evaluación	- Operacional - Táctica
Cuadro de mando integral	Traducir la estrategia en un conjunto de indicadores de la actuación	- Indicadores cuantitativos y cualitativos - Largo plazo - Muestra el escenario para implementar la estrategia	- Planeación estratégica - sistema de información - Sistema de evaluación	- Estratégica

Analizando la tabla anterior, se observa que cada uno de los instrumentos tiene un objetivo específico para la gestión, que si bien pueden complementarse no pueden sustituirse, dado el significado y la utilidad específica de cada instrumento, por lo que el impacto en el sistema de gestión de la empresa también es distinto.

En el caso del cuadro de mando integral, es el único instrumento que tiene una orientación estratégica en la empresa, lo que lleva a abandonar una concepción orientada a lo financiero de la empresa en favor de una concepción integradora que tome en cuenta los factores externos y la información estratégica. Esta orientación estratégica es el diferencial más pronunciado respecto a los demás instrumentos del control de gestión, por lo que su impacto en el sistema de gestión también es diferente a las demás herramientas.

Reconociendo que el cuadro de mando integral es totalmente diferente, respecto a los otros instrumentos y la experiencia de haberlo diseñado en una empresa de servicios turísticos, se acepta que su impacto en el sistema de gestión también es distinto. Desde el momento en que se hace necesario llevar a cabo todo un análisis profundo de la situación de la empresa en todas sus dimensiones, se está generando un conocimiento del funcionamiento de la empresa con una orientación global e integradora, obviamente los resultados de diseñar un cuadro de mando dependen también de las condiciones del sistema de gestión de la organización, ya que cada realidad es distinta, aún tratándose de la misma empresa, sus condiciones pueden variar, según el momento histórico en que se encuentre.

La segunda hipótesis de esta investigación pretende comprobar que es necesario hacer una evaluación completa de la empresa en donde se diseña un cuadro de mando integral, ya que si no se evalúan todos los aspectos concernientes al funcionamiento de la organización, el instrumento puede resultar incompleto en alguna de sus áreas y no cumplir realmente con los objetivos de la empresa.

Esta hipótesis se basa en la premisa de Ardoin et al. (1996), la cual plantea que para el desarrollo de un sistema de cuadro de mando integral se hace necesario evaluar la situación de la empresa dentro de su contexto, las modificaciones de la estructura, la evolución de las personas en cuanto a la manera de tomar las decisiones y la forma de aplicar las herramientas de gestión; por lo que se hace evidente la necesidad de realizar diagnósticos para determinar la situación actual de la empresa.

En el caso de esta investigación se realizaron tres diagnósticos; el primero consistió en el análisis del sector y ambiente de la empresa, orientado a proporcionar un conocimiento razonable de los aspectos más relevantes del medio externo, así como del medio interno, buscando identificar las necesidades y evaluar el conjunto de factores de contingencias que influyen en la consecución de los objetivos.

El segundo diagnóstico consistió en evaluar la estructura mediante el análisis de procesos, toma de decisiones, mecanismos de coordinación, formación y capacidades del empleado y delegación de poder, con la finalidad de identificar como se trabaja realmente en la empresa y como se maneja al recurso humano.

El tercer diagnóstico se orientó hacia el sistema de control de gestión, focalizado en cada centro de responsabilidad y sus procedimientos en como dan seguimiento a los planes y asegurar el equilibrio de la estructura de la empresa con los sistemas que la integran. El resultado de este proceso de diagnosis, es la identificación de los signos y síntomas que muestran las acciones de la gestión y de todo lo acontece a su alrededor.

El emitir un diagnóstico en las distintas dimensiones organizativas, permitió realizar un análisis de la gestión y de sus herramientas de control, mediante el cual se identificó los procesos de las actividades críticas, los factores claves de éxito, el análisis de las relaciones causa/efecto y de factores que permiten comprender como era el funcionamiento del hotel.

El identificar las variables claves de cada una de las dimensiones de esta empresa de servicios turísticos permitió detectar si el funcionamiento de las mismas era el correcto, además de establecer las pautas para llevar a cabo las correcciones en caso de ser necesario, situación que no se hubiera podido realizar si se omite el diagnóstico y se inicia directamente con la construcción del instrumento.

Como ejemplo se retoma el caso del diagnóstico del sistema de control de gestión, en donde se detectó una inconsistencia entre el sistema de planeación, el sistema de información y el sistema de evaluación que afectaba directamente en el sistema de gestión y en la gestión de los recursos humanos, por lo que se decidió rediseñar el proceso de planeación y las normas de referencia del sistema de evaluación, para establecer metas concretas de trabajo para eficientizar los procesos de gestión, situación que no se hubiera logrado sino se realiza el diagnóstico y además probablemente todavía permaneciera latente esa inconsistencia entre los sistemas, que de momento no parecía ningún problema, pero en el largo plazo se convertiría una bomba de tiempo que afectaría directamente el desempeño de la organización.

Los siguientes diagramas muestran el flujo del proceso de desarrollo del cuadro de mando integral, en la figura 7.3 se realiza la evaluación completa de la empresa y se establecen las medidas correctivas en caso de ser necesario. En el caso de la figura 7.4 se inicia directamente con la construcción del cuadro de mando integral, sin conocer realmente el funcionamiento de la empresa.

Figura 7.3 Construcción del CMI, con un diagnóstico previo de la organización

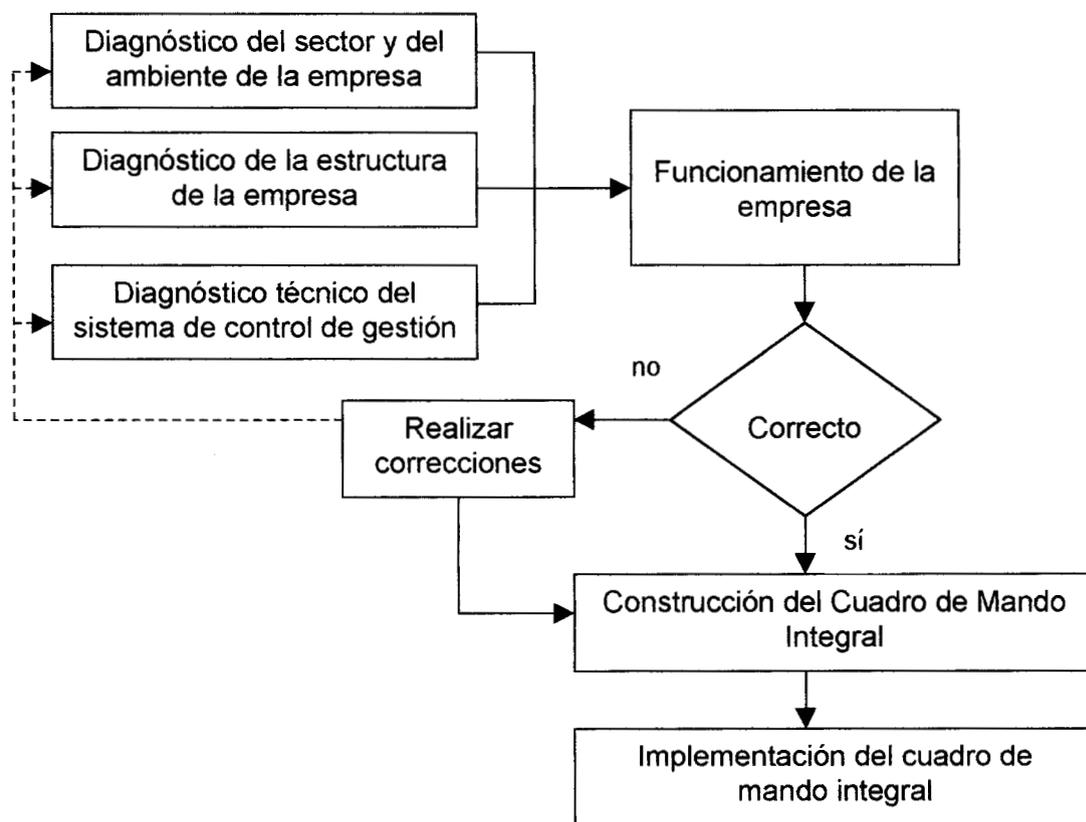
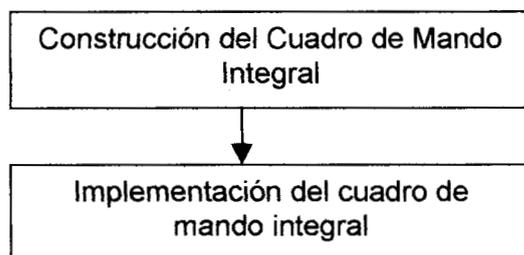


Figura 7.4 Construcción del CMI



Retomando los resultados de esta investigación y el análisis de las figuras anteriores, se establece como condicionante que, para el diseño de un cuadro de mando integral es imprescindible conocer a la empresa en sus diferentes dimensiones, como su entorno, estructura, gestión de procesos, gestión de recursos humanos, sistema de planeación, sistema de información y el sistema de evaluación ya que toda la información obtenida de este proceso de evaluación brinda un soporte al diseño del instrumento, en cuanto tener un conocimiento en torno al funcionamiento integral de la empresa.

Finalmente se argumenta que la hipótesis dos de esta investigación es verdadera, ya que los resultados muestran que:

- En el proceso de construcción del cuadro de mando que requiere un diagnóstico previo se hace un reconocimiento de la situación de la organización, con relación a la dirección a seguir, lo que permite replantear los objetivos estratégicos en caso de ser necesario.
- Se establece la pauta para que en el transcurso del diseño del cuadro de mando se identifiquen los inductores de la actuación, con la finalidad de que estos no se queden solo en intenciones, sino que se traduzcan realmente en acciones concretas a realizar.
- Todo el proceso de desarrollo a través de este método requiere de un trabajo en equipo con miembros de toda la organización, por lo que en conjunto se reconoce el funcionamiento de la empresa.

- Se induce a una profunda revisión de la organización, lo que permite hacer una propuesta de rediseño organizacional, en caso de ser necesario, impulsando a realizar cambios fundamentales.
- El análisis de la situación de la empresa reduce la resistencia al cambio en el momento de diseñar el instrumento, ya que durante todo el proceso, se genera un proceso de aprendizaje paulatino de lo que es la organización.

En el desarrollo de la investigación ha quedado claro que el control de gestión intenta encontrar un equilibrio entre el desarrollo de los procesos para alcanzar los objetivos, en este contexto el cuadro de mando integral debe sustentarse fielmente en la estrategia y en los requerimientos específicos de la organización y una manera de lograrlo es diseñar el cuadro de mando con un conocimiento amplio de su funcionamiento. En este caso, el diagnóstico organizacional se convierte en la piedra angular del desarrollo del instrumento, al proporcionar un conocimiento razonable de las dimensiones más relevantes de la organización.

Aporte para los estudios organizacionales

La experiencia del estudio de una problemática organizacional en una realidad local mediante un estudio de caso, permitió involucrarse en la organización y conocer a profundidad los problemas implicados; este hecho trajo consigo un conocimiento más consolidado y específico de la problemática de diseñar un cuadro de mando integral en una empresa de servicio turísticos. En mismo sentido, la teoría de la organización en México que se ha preocupado constantemente por conocer o explicar los procesos organizacionales que estructuran la disciplina puede incorporar

estos resultados en el área de estudio del trabajo, en donde la organización de la empresa es vista como un sistema de gestión.

Dada la posibilidad de aprender por analogía a partir de experiencias de otras empresas del mismo sector, las empresas de servicios turísticos pueden estudiar la aplicación de estos resultados al caso de su propia realidad, primeramente aceptando que para sobrevivir y desarrollarse debe revalorizar y estimular el desarrollo de los recursos humanos que la integran, en tanto que en ellos residen los recursos estratégicos. Asimismo generar un cambio con relación a los resultados pretendidos alcanzar, orientado sus procesos al cumplimiento de su misión, visión y filosofía, comprendiendo que los resultados no solo se refieren a lo económico, sino también a la gestión.

REFERENCIAS

- Aktouf, O. (1998). La administración: entre tradición y renovación. Colombia, Artes gráficas univalle, 2ª ed.
- Andre, R., J.E Ricart y J. Valor (1996). Estrategia y sistemas de información. México, Mc Graw Hill.
- Ardoin J-L., D. Michel y J. Schmidt (1996). Le controle de gestion. Techniques & pratique des Affaires. Publi-Union, 2ª ed.
- Así es..., Organo informativo de la Coordinación General de Turismo, núm. 5 época 2, Sinaloa.
- Blázquez, M. (1999). Metodología integrada de reportes gerenciales. Argentina, Universidad Nacional de Córdoba.
- Coordinación General de Turismo Mazatlán.
- Child, J. (1989). Organización, guía para problemas y práctica, CECSA, México.
- Desmarez, P. (1983). La sociología industrial, ¿heredera de la termodinámica en equilibrio?. en Montaña, L., Ibarra, E. Teoría de la organización: fundamentos y controversias, México, UAM-I.
- Fiol, M. y G. Ramírez (1997), El control de gestión ¿Qué estilo se debe adoptar en las organizaciones públicas? En Gestión y política pública, CIDE.
- Hall, R. (1972). La naturaleza y bases de la estructura organizacional en Montaña, L., Ibarra, E. Teoría de la organización: fundamentos y controversias, México, UAM-I.
- Hall, R. (1996). Organizaciones, Estructuras, procesos y resultados. México, Pearson, 6ª ed.
- Hax, A. y Majluf N. (1993). Gestión de empresa con una visión estratégica. Dolmen.

- Kaplan, R. y D. Norton (1996). Cuadro de mando integral. España, Ediciones Gestión 2000.
- Lorino, P. (1996). El control de gestión estratégico. Colombia, Alfaomega Marcombo.
- Meade, D. (2000). ¿Administración del cambio o cambio de la administración?. México, ITESM campus Monterrey.
- Merton, R. (1940) Estructura burocrática y personalidad en Montaño, L., Ibarra, E. Teoría de la organización: fundamentos y controversias. México, UAM-I.
- Mintzberg, H. (1991). La estructuración de las organizaciones. Ariel Barcelona.
- Nadler, D. Y M. Tushman (1999). El diseño de la organización como arma competitiva. El poder de la arquitectura organizacional. México, Oxford.
- Olive, N-G., J. Roy y M. Wetter (2000). Implantado y gestionando el cuadro de mando integral. España, Gestión 2000.
- Programa de desarrollo del sector turístico (1995-2000). Poder Ejecutivo Federal, México.
- Ramírez, G. (1999). El control de gestión en las organizaciones. México, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional teoría y práctica. México, Prentice Hall, 7ª ed.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico organizacional. México, Alfaomega.
- Ronco, E. Y E. Lladó (2000). Aprende a gestionar el cambio. España, Paidós.
- Simon, H. (1988). El comportamiento administrativo. Argentina, Aguilar, 3ª ed.

- Woodward, J. (1985). Management y technology. en Montaña, L., Ibarra, E., Teoría de la organización: fundamentos y controversias, México, UAM-I.
- www.mcx.es/turismo/infopais/Mexico/Mexico.htm
- www.sinaloa.gob.mx

ANEXOS

a. Instrumento para el diagnóstico de la estructura

Pauta de entrevista

Sistema de gestión

- ¿Cuál es el principal proceso o procesos de esta empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos principales de la empresa?
- ¿Cuáles son los factores claves para el éxito de la gestión?
- ¿Tienen definido quienes actúan directamente sobre los factores críticos de éxito?
- ¿Quién toma las decisiones estratégicas?
- ¿Quién toma las decisiones operacionales?
- ¿Cómo miden los resultados de la gestión?
- ¿Qué tipo de herramientas utilizan para llevar a cabo la gestión?
- ¿Se cuenta con un manual de descripción de puestos?
- ¿Qué actividades se llevan a cabo en cada puesto?
- ¿Cuál es el mecanismo de coordinación dominante en la gestión?
- ¿Cuáles son los principales problemas para llevar a cabo la gestión?
- ¿Cómo cree usted que podría definirse el clima de la organización?

Gestión de recursos humanos

- ¿Cómo se lleva a cabo la selección del personal?
- ¿Existen perfiles definidos para cada puesto?
- ¿Existen programas de formación y crecimiento de personal?
- ¿Qué tipos de incentivos existen para motivar al personal?
- ¿Existen programas de promoción de personal? ¿en qué consisten?
- ¿Cuáles son las políticas para la promoción de personal?
- ¿Se realiza algún estudio de productividad? ¿en qué consiste?
- ¿Cuáles son los principales problemas en el manejo de personal?
- ¿Cómo se da la relación entre la gerencia y los ejecutivos?
- ¿Cuáles son los principales problemas de esta relación?
- ¿Cuál es el porcentaje de rotación de personal?
- ¿A que cree que se deba este índice de rotación de personal?
- ¿Se ha hecho algún estudio de correlación entre el costo de adiestramiento y capacitación con el costo de rotación de personal? ¿si es así, es favorable o no?
- ¿Considera que existe un exceso de procedimientos y papeleo para realizar el trabajo?
- ¿Se aplica algún sistema de evaluación al trabajo del empleado? ¿en que consiste? ¿cumple con la función de retroalimentar a la empresa?
- ¿Hay algún mecanismo de inducción, capacitación o adiestramiento de personal?

b. Instrumento para el diagnóstico técnico del control de gestión

Pauta de entrevista

Sistema de planeación

- ¿Realiza usted planes para el departamento a su cargo?
- ¿Los planes están de acuerdo con la estrategia?
- ¿En que consiste el proceso de planeación?
- ¿Cada cuanto tiempo se realizan los planes?
- ¿Quiénes participan en el proceso de planeación?

Sistema de información

- ¿Cómo calificaría la comunicación en la empresa?
Muy buena Buena Regular Deficiente
- ¿Cómo se obtiene la información para apoyar el proceso de toma de decisiones?
- ¿Es oportuna la publicación de resultados para la toma de decisiones?
- ¿La información que fluye por la organización es confiable?
- ¿Son eficientes los procedimientos para obtener la información?

Sistema de evaluación

- ¿Se cuenta con algún tipo de indicadores para medir los resultados de la gestión?
¿son los adecuados?
- ¿Se da seguimiento a los resultados obtenidos?
- ¿A partir de los resultados obtenidos se realizan los nuevos planes?
- ¿Trabaja en equipo con otros ejecutivos?

Herramientas de apoyo en la gestión

- ¿Que herramientas utilizan para apoyar el trabajo de gestión?
- ¿Cómo funcionan estas herramientas?
- ¿representa una buena herramienta para su gestión?
- ¿Son de fácil aplicación?
- ¿Son útiles para apoyar el proceso de toma de decisiones?
- ¿Les gustaría implementar nuevas herramientas de apoyo a la gestión?